

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية

- دراسة عينة من الإدارات العمومية -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د الطور الثالث في: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال عمومية

إشراف الأستاذ :

د. بن زعرور عمار

إعداد الطالب :

بوزوالغ نورالدين

السنة الجامعية: 2019 / 2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية

- دراسة عينة من الإدارات العمومية -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د الطور الثالث: في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال عمومية

إعداد الطالب: بوزوالغ نورالدين إشراف الأستاذ : د. بن زعرور عمار

أمام اللجنة المشكلة من:

أ.د حنيش الحاج	أستاذ	جامعة البليدة 2	رئيسا
أ.د بن زعرور عمار	أستاذ	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
أ.د لعربي حمزة	أستاذ	جامعة البليدة 2	ممتحنا
أ.د قويدر معيزي	أستاذ	جامعة البليدة 2	ممتحنا
أ.د قاشي خالد	أستاذ	جامعة تيبازة	ممتحنا
أ.د خثير محمد	أستاذ	جامعة خميس مليانة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2019 / 2020

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما .

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلهما .

إلى أمي رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه.

إلى والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه .

إلى جميع أفراد الأسرة.

إلى من أثار لي الطريق في سبيل تحصيل المعرفة أساتذتي الكرام

إلى كل من يحب الله والجزائر

إلى كل طالب علم

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل ، ثم أتوجه
بشكري وامتناني وتقديري للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور بن زعرور عمار،
الذي لم يبخل علي بإرشاداته وتوجيهاته القيمة فجزاه الله خيرا.
كما أتوجه بالشكر الجزيل لجميع الأستاذة أعضاء لجنة المناقشة التي سيكون
لها الدور في تقييم وثمين هذا العمل، كما اشكر كذلك الأستاذ الدكتور
سي احمد نذير على مساعدته القيمة والأستاذ الدكتور قاشي خالد والأستاذ
الدكتور دراوسي مسعود، الأستاذ الصديق عابر سليم و الأستاذ الصديق بن
سباع ساعد والدكتور نبيل بن مرزوق وجميع اساتذتي الكرام، دون أن أنسى
كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في اتمام هذا العمل.

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية ، تم القيام بدراسة ميدانية على عينة من الإدارات العمومية لمعرفة مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية وجودتها في مصالح الحالة المدنية لبلديات ولاية الجزائر البالغ عددها 57 بلدية وذلك من وجهة نظر المستفيدين من الخدمة العمومية.

تم الإعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة وتحليل النتائج عن طريق استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS نسخة 22، عدد استمارات الدراسة هو 515. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يطبق التسيير العمومي الجديد حسب الابعاد الاتية: التكوين ، الادارة الالكترونية، المشاركة، اللامركزية في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر. ويساهم في تحقيق جودة الخدمة حسب آراء المستجوبين.

تم وضع مجموعة من الإقتراحات أهمها: تعميم الشباك الموحد في جميع مصالح الحالة المدنية من اجل تسهيل الحصول على الخدمة، استخدام التوقيع الالكتروني في مصلحة الحالة المدنية مما يسهل الحصول على الوثائق والخدمة عن بعد و يسمح بربح الوقت و الجهد. القيام بدورات تكوينية متواصلة لموظفي الحالة المدنية، وموظفي البلديات بصفة عامة تكون متعلقة بالتسيير العمومي الجديد و ابعاده مثل التكوين ، الادارة الالكترونية، المشاركة، اللانركزية، الرقابة. اشراك المستفيدين من الخدمة في مصلحة الحالة المدنية في اتخاذ القرار من خلال الاستماع اليهم وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار والمشاركة في طرح المشاكل وتشخيصها واقتراح الحلول المتعلقة بتحسين الخدمة العمومية المقدمة في مصلحة الحالة المدنية، تحقيقا لجودتها وارضاء جمهور المستفيدين.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الجديد، الإدارة العمومية، تحسين الخدمة العمومية.

Abstract

This study aimed to identify the contribution of new public management in improving the public administration service., a field study was conducted the beneficiaries of the public service in a sample of public administrations of the civil status department at the municipalities of Algies.(57 municipalities)

This study used a questionnaire as a main tool for data collection (n=515). The results were analysed using the SPSS software, of the 22nd version.

This study concluded that there is a significant correlation between the application of the new public management and the quality of service in the civil status.

A number of recommendations were suggested, including : using the electronic signature at the civil status department. Carrying out continuous training sessions for civil status employees, that are related to the new public management and its dimensions, such as training, electronic management, participation ,Decentralization, oversight. The participation of the beneficiaries of the service in the Civil Status department in making the decision by listening to them and taking their suggestions into consideration and participating in raising and diagnosing problems and proposing solutions related to improving the public service provided in the Civil Status department, in order to achieve its quality and satisfy the audience of the beneficiaries.

Key words: New Public Management, Public Administration, Improving Public Service.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
إهداء	
شكر وتقدير	
ملخص باللغة العربية	
ملخص باللغة الانجليزية	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
قائمة المختصرات	
مقدمة.....	16
الفصل الأول: : التسيير العمومي الجديد	29
تمهيد.....	30
المبحث الأول: ماهية التسيير.....	31
المطلب الأول: مفهوم التسيير	31
المطلب الثاني: تطور مفهوم التسيير لدى المدارس التسييرية.....	36
المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لعملية التسيير.....	44
المبحث الثاني: التسيير العمومي والإصلاح الإداري.....	51
المطلب الأول: التسيير العمومي.....	51
المطلب الثاني: الإصلاح الإداري.....	56
المطلب الثالث: نماذج الإصلاح الإداري.....	59
المبحث الثالث: التسيير العمومي الجديد كنموذج جديد لتسيير الإدارات العمومية.....	64
المطلب الأول: مفاهيم في التسيير العمومي الجديد	64
المطلب الثاني: النظريات المفسرة للتسيير العمومي الجديد.....	70

73	المطلب الثالث: نماذج ومبادئ التسيير العمومي الجديد.....
77	خلاصة

78 الفصل الثاني: الخدمة العمومية

79	تمهيد.....
80	المبحث الأول: الإدارة العمومية.....
80	المطلب الأول: مفاهيم في الإدارة العمومية.....
85	المطلب الثاني: مفاهيم في المرفق العمومي.....
94	المطلب الثالث: المقارنة بين الإدارة العمومية والإدارة الخاصة.....
96	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية.....
96	المطلب الأول: مفاهيم في الخدمة.....
100	المطلب الثاني: مفاهيم في الخدمة العمومية.....
104	المطلب الثالث: أنواع الخدمة العمومية.....
108	المبحث الثالث: تحسين الخدمة العمومية.....
108	المطلب الأول: مشاكل الخدمة العمومية.....
112	المطلب الثاني: مفاهيم في تحسين الخدمة العمومية.....
119	المطلب الثالث: جودة الخدمة العمومية.....
128	خلاصة

129 الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

130	تمهيد.....
131	المبحث الأول: تأثير التكوين على تحسين الخدمة العمومية.....
131	المطلب الأول: مفاهيم حول التكوين في الإدارات العمومية.....
135	المطلب الثاني: أنواع التكوين في الإدارات العمومية.....
138	المطلب الثالث : علاقة التكوين بتحسين خدمة الإدارة العمومية.....

142	المبحث الثاني: تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية واللامركزية على تحسين الخدمة العمومية
142	المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية
	المطلب الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية كآلية للتسيير العمومي الجديد في تحسين نوعية
151	الخدمة العمومية.....
	المطلب الثالث: اللامركزية كمبدأ أساسي للتسيير العمومي الجديد وتأثيرها على تحسين
154	الخدمة العمومية.....
156	المبحث الثالث: الإهتمام بالجودة وتأثيره على تحسين الخدمة العمومية
156	المطلب الأول: تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية.....
159	المطلب الثاني: تأثير معايير جودة خدمة العمومية على تحسين خدماتها
169	المطلب الثالث: تجارب بعض الدول الرائدة في تطبيق التسيير العمومي الجديد
176	خلاصة.....
177	الفصل الرابع: مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية
	الجزائر
178	تمهيد.....
179	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
179	المطلب الأول: الإطار المكاني والزمني للدراسة.....
181	المطلب الثاني: منهج الدراسة، أدواتها وعينتها
184	المطلب الثالث: مصادر وأدوات جمع البيانات.....
188	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها
188	المطلب الأول: تحليل أجوبة المقابلة.....
192	المطلب الثاني: خصائص مجوئي الدراسة المتعلقة بالاستبيان
196	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
211	المبحث الثالث: عرض وتحليل فرضيات الدراسة
211	المطلب الأول: اختبار كشف التوزيع الاعتدالي لبيانات إجابات العينة على مقاييس الدراسة
212	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

217	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثانوية المتعلقة بالبيانات الشخصية
230	 خلاصة
232	 خاتمة
239	 قائمة المراجع
253	 الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مقارنة بين نظرية X ونظرية Y حسب الباحث جريجور	41
2-1	مقارنة بين التفسير العمومي والتفسير العمومي الجديد	69
1-2	المبادئ الأساسية لتسيير المرافق العمومية	89
1-3	تأثير معيار الملموسية في جودة الخدمة على تحسين الخدمة العمومية	163
2-3	تأثير معيار الاعتمادية في جودة الخدمة على تحسين الخدمة العمومية	165
3-3	تأثير معيار الأمان في جودة الخدمة على تحسين الخدمة العمومية	167
4-3	تأثير معيار العاطفة في جودة الخدمة على تحسين الخدمة العمومية	168
1-4	بلديات ولاية الجزائر	181
2-4	توزيع استمارات الدراسة	184
3-4	درجات مقياس ليكارت الخماسي	185
4-4	يمثل تحديد مستوى درجات الاستبيان	185
5-4	يمثل قيمة معامل ثبات الفا كرومباخ	188
6-4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	192
7-4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	193
8-4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	195
9-4	مؤشرات إجابات أفراد العينة لمتغير التسيير العمومي الجديد	197
10-4	مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعد الملموسية في جودة الخدمة	201
11-4	مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعد الاعتمادية في جودة الخدمة	203
12-4	مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعد الاستجابة في جودة الخدمة	204
13-4	مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعد تبسيط الإجراءات في جودة الخدمة	206
14-4	مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعد المساواة في جودة الخدمة	208
15-4	يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة	211

212	قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة بين كل من التسيير العمومي الجديد وجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية	16-4
213	العدد وقيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة بين كل التسيير العمومي الجديد وبعد الملموسية	17-4
214	اقيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة بين متغير التسيير العمومي الجديد وبعد الاعتمادية في جودة الخدمة	18-4
215	قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة بين متغير التسيير العمومي الجديد وبعد الاستجابة في جودة الخدمة	19-4
216	قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة بين كل من التسيير العمومي الجديد وبعد تبسيط الاجراءات في جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية	20-4
217	قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة بين متغير التسيير العمومي الجديد وبعد المساواة في جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية	21-4
218	يمثل قيمة اختبار "مان ويتي" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة	22-4
219	يمثل قيمة اختبار كروسكل وليس "K" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة	23-4
220	يمثل قيمة اختبار كروسكل وليس "K" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة	24-4
221	يمثل قيمة اختبار "مان ويتي" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة	25-4
222	يمثل قيمة اختبار "مان ويتي" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة	26-4
224	يمثل قيمة اختبار "مان ويتي" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة	27-4
225	يمثل قيمة اختبار كروسكل وليس "K" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة	28-4
226	يمثل قيمة اختبار كروسكل وليس "K" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة	29-4
228	يمثل قيمة اختبار "مان ويتي" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة	30-4
229	يمثل قيمة اختبار "مان ويتي" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة	31-4

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	هرم الحاجات لماسلو	40
1-2	أنواع المرافق العمومية	93
2-2	خصائص الخدمة	99
3-2	خصائص ومبادئ الخدمة العمومية	103
4-2	أهم تصنيفات الخدمة العمومية	107
5-2	أهم مشاكل الخدمة العمومية	111
6-2	أهم جوانب تحسين الخدمة العمومية	115
7-2	أهم معايير تحسين الخدمة العمومية	118
8-2	نموذج دورة جودة الخدمة	123
9-2	المراحل الزمنية لتطور الجودة	126
1-3	عناصر عملية التكوين في الإدارة العمومية	134
2-3	أهم أنواع التكوين في الإدارة العمومية	137
3-3	عناصر الإدارة الإلكترونية	146
4-3	عوامل تطوير الإدارة الإلكترونية	150
5-3	تأثير الإدارة الإلكترونية من خلال تطوير الكفاءات على تحسين الخدمة العمومية	153
6-3	تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمة العمومية حسب رأي الباحث ديمنغ	158
7-3	معايير جودة الخدمة العمومية	160
8-3	تأثير معيار الاستجابة في تحسين الخدمة العمومية حسب براسورامان و آل Parasurman et Al	162
1-4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	192

193	توزيع أفراد العينة حسب السن	2-4
195	توزيع أفراد العينة حسب المستوى	3-4

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	الصفحة الأولى للسجل الإلكتروني للحالة المدنية	255
02	إستبيان الدراسة	256
03	دليل المقابلة	264
04	ثبات الإستبيان: معامل الفا كرومباخ	266
05	خصائص مبحوثي الدراسة	267
06	الإحصاءات الوصفية لفقرات المحور الأول من الإستبيان: التسيير العمومي الجديد	269
07	الإحصاءات الوصفية لفقرات المحور الثاني من الإستبيان: جودة الخدمة	270
08	ملاحق وصف متغير تسيير العمومي الجديد	271
9	وصف أبعاد متغير جودة الخدمة	275
10	اختبار التوزيع الطبيعي	283
11	علاقات الارتباطية للفرضية العامة والجزئية	284
12	دراسة الفروق لمتغير التسيير العمومي الجديد	286
13	الفروق في متغير جودة الخدمة	289
14	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	292
15	ملحقة لمصلحة الحالة المدنية لبلدية الكاليتوس ولاية الجزائر	293
16	مصلحة الحالة المدنية لبلدية الجزائر الوسطى	294
17	استخدام الإدارة الإلكترونية (الرقم الأخضر المجاني) لطلب الخدمة العمومية في بلدية الجزائر الوسطى ولاية الجزائر	295

قائمة المختصرات

الاختصار	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
NPM	NEW PUBLIC MANAGEMENT	التسيير العمومي الجديد
AAM	WORLD HEALTH ORGANIZATION	المنظمة العالمية للصحة
ONU	ORGANIZATION FOR NATIONS UNIE	منظمة الأمم المتحدة
OECD	ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT	منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي
TQM	TOTAL QUALITY MANAGEMENT	إدارة الجودة الشاملة
SPSS	STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

مقدمة

لقد أنشأت الإدارات العمومية لتنفيذ السياسات العامة للدولة عن طريق تقديم خدمات عمومية للمواطنين، إن إعتداد الإدارات العمومية في الدول المتخلفة على الأساليب والطرق التقليدية في التسيير أدى إلى ظهور العديد من النقائص في مجال تقديم الخدمات العمومية أهمها : سوء الخدمات المقدمة، إنعدام المرونة غياب الإتصال بين الإدارة العمومية والمواطن، ضعف نظام التقييم والرقابة الفعالة، مع قدم أنماط التسيير وعدم الإهتمام بتكوين الموارد البشرية وقلة الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة.

إن التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في السنوات الأخيرة كالعولمة والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة، اضافة الى الإتجاه نحو تقليص دور الدولة والخصوصية وغيرها من التغيرات؛ أدت بالدول إلى البحث عن أساليب جديدة لتسيير قطاعاتها العمومية وإداراتها العامة وذلك لمواجهة التحديات والتغيرات التكنولوجية والبيئية، السياسية، الإقتصادية والإجتماعية لذلك أصبح من الضروري الإعتداد على أساليب جديدة وعالمية في تسيير الإدارات العمومية، من أجل تحسين الأداء وبالتالي تحسين الخدمات العمومية المقدمة .

نجحت عدة دول في عصرنة إداراتها العمومية وتطوير أداءها وبالتالي تحسين الخدمات العمومية المقدمة من خلال الإصلاحات الإدارية التي سلكتها، من أهم هذه الإصلاحات هو استخدام أسلوب التسيير العمومي الجديد، الذي طهر في بداية تسعينيات القرن الماضي، في الدول الأنجلوساكسونية (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، انجلترا) تم أنتشر فيما بعد في بقية دول منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية الأوروبية ولعل أسباب ظهور هذا الأسلوب الجديد في التسيير العمومي الرغبة في تحسين ومعالجة النقائص التي ميزت التسيير العمومي التقليدي وقد جاء أسلوب التسيير العمومي الجديد بنماذج مستوحاة من تسيير القطاع الخاص وأهم هذه النماذج هي نموذج النوعية، نموذج البحث عن الإمتياز، نموذج الكفاءة والفعالية، نموذج التوجه للخدمة العمومية، ونموذج المرونة التنظيمية .

إن إستخدام أسلوب التسيير العمومي الجديد في الدول المتقدمة الرائدة في هذا المجال أثر بصورة مباشرة على نوعية الخدمات العمومية المقدمة من طرف الإدارات العمومية، مما أدى إلى تحسين نوعية الخدمات و الوصول إلى جودتها وتحقيق تطلعات المواطنين .

أصبح من الضروري اليوم على الجزائر مواجهة التغيرات والتحديات العالمية المتمثلة في التغيرات التكنولوجية، الإقتصادية، البيئية والإجتماعية والسياسية ولا يكون ذلك إلا بعصرنة إداراتها العمومية، وإعتماد أسلوب التسيير العمومي الجديد، حتى يمكن الوصول إلى الأهداف المرجوة، المتمثلة في تحسين الخدمات العمومية والوصول إلى جودتها .

1- إشكالية البحث:

إنطلاقا من كل ما سبق ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة والقيام بالتحاليل الضرورية، التي تسمح بالحصول على النتائج المتوخاة من هذه الدراسة، قمنا بطرح الإشكالية التالية :

❖ كيف يمكن ان يساهم التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الادارة العمومية ؟

2- الأسئلة الفرعية:

تدفعنا الإشكالية السابقة إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالتسيير العمومي الجديد؟
- ما هو مفهوم الخدمة العمومية وكيف يمكن تحسينها ؟
- هل هناك علاقة بين التسيير العمومي الجديد وتحسين الخدمة العمومية ؟
- هل يساهم التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمات مصلحة الحالة المدنية ؟

3- فرضيات الدراسة:

لكي نجيب على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ونتعمق في دراستها ونضع منهاجنا للبحث فإننا انطلقنا من مجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع وتكون منطلقا لدراستنا والمتمثلة في ما يلي :

الفرضية الرئيسية : " يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5% " ولإجابة على الفرضية الرئيسية ننطلق من فرضيتين هما:

H₀: لا يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

H₁: يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الجزئية هي:

الفرضية الجزئية الأولى: يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الملموسية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الجزئية الثانية: يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الإعتمادية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الجزئية الثالثة: يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الاستجابة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الجزئية الرابعة: يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد تبسيط الإجراءات لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الجزئية الخامسة: يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد المساواة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الثانوية الأولى: توجد فروق في متغير التسيير العمومي الجديد في مصلحة الحالة المدنية في لولاية الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، نوع الخدمة، طبيعة المستفيد) عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الثانوية الثانية: توجد فروق في متغير جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، نوع الخدمة، طبيعة المستفيد) عند مستوى الدلالة 5%.

4- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال بحثنا هذا للوصول إلى مجموعة من الأهداف تتمثل في ما يلي:

- إبراز المفاهيم والجوانب المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد ومبادئه ونماذجيه .
- التعرف على مفهوم الخدمة العمومية وتحسينها .
- معرفة كيفية تأثير التسيير العمومي الجديد على خدمة الإدارة العمومية .
- التعرف على مدى تطبيق التسيير العمومي الجديد حسب نموذج النوعية ومساهمته في تحسين خدمات مصلحة الحالة المدنية .

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي :

- الضرورة الملحة التي تسعى إلى تحقيقها الإدارات العمومية في تحسين خدماتها وذلك إعتقادا على أسلوب التسيير العمومي الجديد .
- تحتل الإدارات العمومية أهمية بالغة في تنفيذ السياسات العامة للدولة وتحقيق التنمية ويتطلب ذلك تحسين أدائها وخدماتها بإستخدام أسلوب التسيير العمومي الجديد .

6- أسباب إختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع أهمها :

- قلة الدراسات والبحوث الجامعية في الجزائر التي تناولت موضوع العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وتحسين خدمة الإدارة العمومية.
- الإستخدام المتزايد لأسلوب التسيير العمومي الجديد في الإدارات العمومية عبر مختلف دول العالم
- حداثة الموضوع مما يتطلب إجراء دراسات وأبحاث لمعرفة جوانبه وأبعاده.

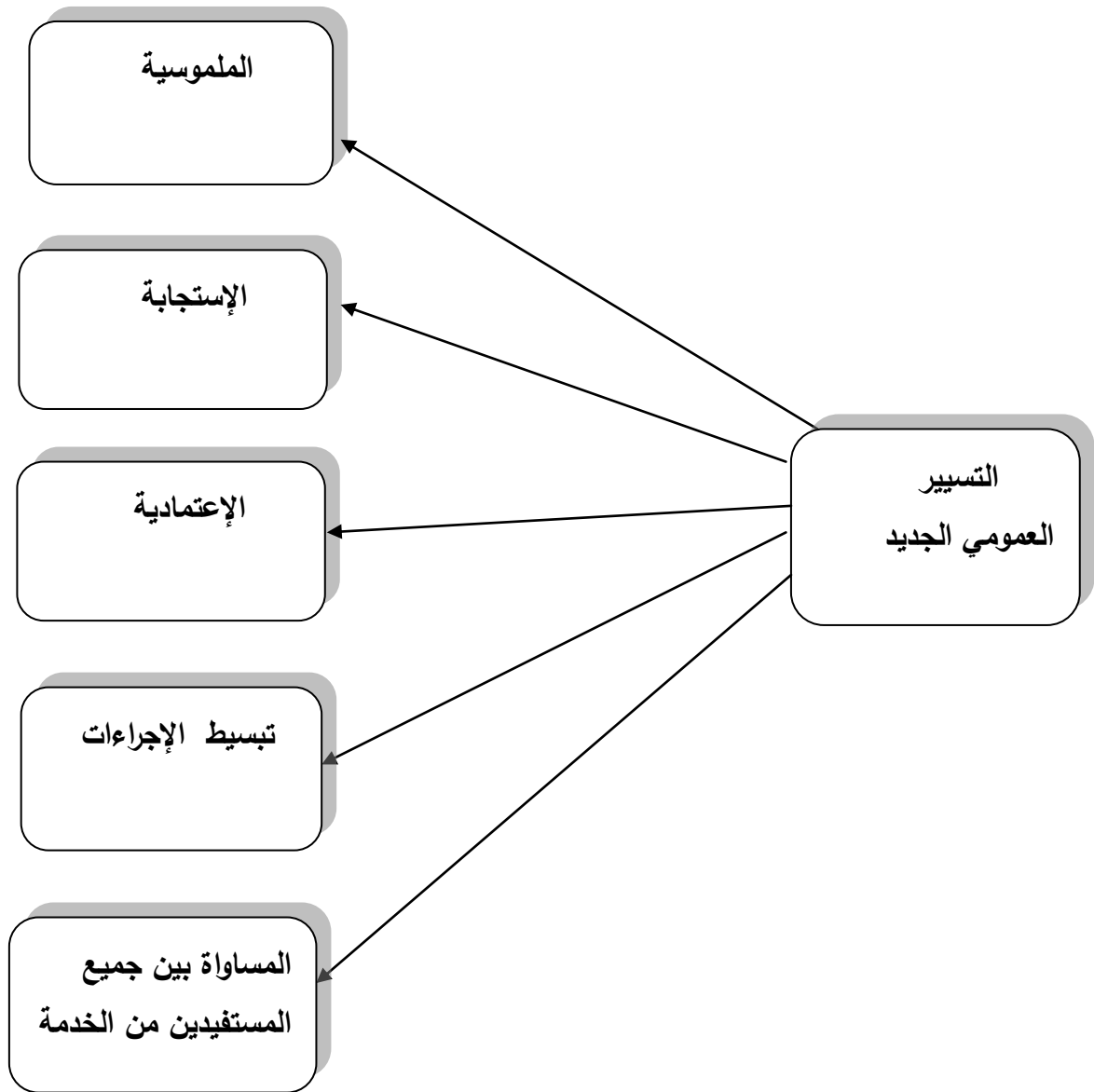
7- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

- **منهج الدراسة:** لدراسة الموضوع وإنجاز بحثنا استخدمنا المنهج الوصفي في الجزء النظري .
- واسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي .
- **نموذج الدراسة:**

المتغير المستقل في بحثنا هذا هو التسيير العمومي الجديد، لقد ركزنا على اربعة أبعاد رئيسية هي: التكوين والإدارة الإلكترونية اللامركزية والمشاركة، حيث اعتمدنا على هذه الأبعاد، كونها عناصر أساسية للتسيير العمومي الجديد في الدول الرائدة في هذا المجال وهي: المملكة المتحدة أمريكا، فرنسا، كندا، أما المتغير التابع هو تحسين خدمة الإدارة العمومية أي جودة خدمة الإدارة العمومية التي تتضمن خمسة أبعاد، من بينها أربعة (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة وتبسيط الإجراءات) ، مقترحة من قبل الباحث إيدفاردسون Edvardsson، في سنة 1998 والباحث سكرويدر Schroeder في سنة 2007، تم اضافة بعد آخر هو المساواة بين جميع المستفيدين من الخدمة لتكيفة مع طبيعة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية، نموذج الدراسة ممثل في الشكل التالي:

شكل رقم (1): نموذج الدراسة

أبعاد جودة خدمة الإدارة العمومية



- أدوات جمع المعلومات :

قصد انجاز البحث سواء في قسمه النظري أو التطبيقي تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها المتمثلة في :

- المسح المكتبي: يتمثل في الإطلاع على المصادر والمراجع المختلفة ذات الصلة المباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة .

- الملاحظة

- المقابلة

- الاستبيان

8- حدود الدراسة:

قصد التقيد بإطار البحث ومعالجة الإشكالية المطروحة، وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها وتتمثل هذه الحدود في : متغيرات الدراسة، حدود موضوع الدراسة، مكان وزمان البحث، كما يلي:

أ- الحدود المكانية:

يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية وإسقاط الجانب النظري على الواقع، في مصالح الحالة المدنية لبلديات الجزائر العاصمة وهي بلديات عينة الدراسة البالغ عددها سبعة وخمسون بلدية (57).

ب- الحدود الزمنية:

يتمثل الإطار الزمني للدراسة في الفترة الزمنية لانجاز القسمين النظري والتطبيقي وهي الفترة الممتدة من 15 جانفي 2017 الى 30 ماي 2019.

ج- الحدود الموضوعية: وضعنا مجموعة من الحدود الخاصة بمتغيرات الدراسة كمايلي:

التسيير العمومي الجديد : ركزنا دراستنا على نموذج النوعية للتسيير العمومي الجديد الذي يتضمن مجموعة من الابعاد اهمها: التكوين، الادارة الالكترونية، المشاركة، اللامركزية.

تحسين خدمة الادارة العمومية: نقصد بها جودة الخدمة العمومية في مضلحة الحالة المدنية التي تتضمن مجموعة من الابعاد اهمها: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، تبسيط الاجراءات، المساواة.

9- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات في اتمام بحثنا، نذكر أهمها:

- قلة المراجع التي تناولت موضوع التسيير العمومي الجديد باللغة العربية، اذ ان أغلب المراجع التي تناولت هذا الموضوع هي مراجع باللغة الأجنبية.

- صعوبة الحصول على المعلومات من بعض الإدارات العمومية.

10- الدراسات السابقة:

من أجل دراسة موضوع البحث، تم الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث من أجل الحصول على إطار نظري يمكن الإعتماد عليه ومن بين هذه الدراسات:

أولا: الدراسات السابقة باللغة العربية:

1 تيشات سلوى، أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية) أطروحة دكتوراه، كلية العلوم التجارية والعلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، السنة الجامعية 2014/2015، وكانت تهدف الى:

- التعرف على أهم الملامح الحالية للوظيفة العمومية الجزائرية خاصة بعد الإصلاحات التي أدخلت بعد إصدار الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية .

- التعرف على مضمون المناجمنت العمومي الجديد .

- عرض بعض التجارب الأجنبية في مجال تطبيق المناجمنت العمومي الجديد ونقل هذه التجارب إلى الجزائر قصد الإستفادة منها والتعرف على أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد .

و قد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- أن النتائج السلبية التي تمخضت عن تطبيق النظام البيروقراطي في الإدارات العمومية، أدى بالدول إلى التفكير في ضرورة إيجاد نظام آخر يكون أكثر فعالية فكان المناجمنت العمومي الجديد كبديل للنظام البيروقراطي .

- إن التحديات التي أصبحت تواجهها الإدارة العمومية جعلتها مطالبة بإيجاد الوسائل الكفيلة التي تجعل منها إدارة عصرية، تقدم خدمات نوعية .

- يقوم المناجمنت العمومي الجديد على عدة ركائز منها السعي إلى تحقيق الفعالية والكفاءة في الأجهزة الإدارية وتحسين أدائها .

- الجزائر باعتبارها جزء من هذا العالم معنية بمواكبة التغيرات المتسارعة، التي أفرزتها العولمة فهي مطالبة بعصرنة وظيفتها العمومية كونها الأداة الأساسية للإلتحاق بركب الدول المتقدمة .

2 بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، السنة الجامعية 2013 / 2014، كانت تهدف هذه الدراسة أساسا الى إبراز محددات جودة الخدمة في مؤسسة بريد الجزائر وذلك حسب السياق الجزائري وأهم النتائج التي خلصت اليها الدراسة هي:

1. أبعاد جودة الخدمة المتمثلة في الملموسية، الإستجابة، الإعتمادية، الضمان والتعاطف لها انسجام داخلي مقبول، حيث جاءت قيمة ألفا كرونباخ، أكبر من الحد الأدنى 0.70.
2. حسب رأي المستجوبين فإن مستوى الخدمات العمومية غير المسوقة، في الجزائر هو دون المتوسط.

3 ليلي بن عيسى، مساهمة في تحسين أداء قطاع الخدمات العامة، باعتماد التسيير العمومي الجديد، و لحكم الراشد، دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، للفترة 2008-2013، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2014 / 2015 وأهم أهداف هذا البحث هي:

- التعرف على تطور سياسات التسيير العمومي الجديد ونظرياته وإبراز أهميته في تحسين أداء المنظمات العامة وبصورة خاصة مؤسسات التعليم العالي.
- التعرف على ماهية الحكم الراشد، وأهميته في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.
- التعرف على واقع قطاع التعليم العالي في الجزائر.
- مدى امكانية اسقاط مبادئ التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في قطاع التعليم العالي وأهم النتائج التي خلصت اليها الدراسة هي:
- تطبيق التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد، يتطلب توفير اطار قانوني وتشريعي.
- فعالية التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد، تقوم على فعالية الجانب الإداري لمنظمات القطاع العام.
- يخضع التسيير في مؤسسات التعليم العالي، محل الدراسة الى طرق تقليدية في التسيير لا تتماشى ومتطلبات تحسين الأداء وتطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد، خاصة في مجال ترشيد الميزانية.

4 عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، التجربة الجزائرية في مجال

تفويض تسيير المياه ، رسالة ماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية الإقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير، الفرع علوم إقتصادية، التخصص مالية عامة، السنة الجامعية 2014 – 2015 .

و كانت أهداف البحث كما يلي :

- إحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد مع التنويه بالأهمية البالغة له .

- دراسة واقع التسيير المفوض في الجزائر خاصة في مجال خدمات المياه .

أهم النتائج المتوصل إليها هي :

- مشاكل تسيير الخدمات العامة تتمحور حول العيوب التنظيمية للنظام البيروقراطي، التراجع

التدريجي لفعالية القيم المعمول بها على مستوى تسيير الخدمات العامة من مساواة، المجانية

الإستمرارية ..إلخ.

- إنعدام المنافسة مع إنغلاق وعدم تأقلم الجهاز المعني مع الظروف المستجدة .

- عدم وجود معايير وتقييم أداء الخدمات العامة بشكل موضوعي .

ب- الدراسات السابقة الأجنبية:

5 Marcel Guenoun, **Le management de La performance Publique Locale, Etude de l'utilisation des outils De gestion dans deux Organisations Intercommunales**, Thèse de doctorat en Science de gestion département de l'homme et société , Université Paul Cézane, Aix Marseille, France, 2009 .

وكان الباحث يهدف من خلال دراسته الى ما يلي :

- إبراز المفاهيم المتعلقة بالأداء العمومي في المنظمات العمومية.

- تحديد و التعرف على الأدوات المستعملة في ادارة الأداء في القطاع العمومي.

- التعرف على التسيير العمومي الجديد كنموذج لتسيير الإدارات العمومية.

و اهم النتائج التي توصل اليها الباحث هي:

- الآليات المستخدمة في تسيير الإدارات العمومية محل الدراسة، لا تتوافق مع مبادئ التسيير

العمومي الجديد.

6 DEMERS JACYNTE , **la gestion des ressources humaines et le nouveau management public : opinion des gestionnaires fédéraux et provinciaux** , mémoire de maitrise , université de montréal , canada , 2001.

وكانت تهدف الدراسة إلى مايلي :

- معرفة آراء المسيريين الفدراليين وفي مقاطعة كيبك (Quibec) فيما يخص التقنيات الجديدة الخاصة بالتسيير العمومي الجديد، لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية ولقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية :
- أغلبية آراء المستجوبين تقول أنهم يستخدمون الطرق الحديثة للتسيير العمومي الجديد في مقاطعة كيبك (Quibec) وفي الإدارات العمومية الفدرالية.

7 HAYAT BENSaid , Gestion de changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation , etude de cas canadien et leçon pour le maroc , mémoire de maitrise en science commercial , école des hautes études commerciales , université de montréal , canada , 2001.

وكانت أهداف البحث كما يلي :

- إبراز طرق التجديد الإداري في الإدارات العمومية
- التركيز على معايير الإستراتيجية الخاصة بتحديث الإدارة العامة وعصرنتها .
- و أهم النتائج المتوصل إليها هي :
- هناك نموذج ناجح للتسيير العمومي الخاص بعصرنة الإدارة العمومية في مقاطعة كيبك Quibec وفي كندا .

8 CHARLES RIGAUD , les resaux de santé a l'heure du nouveau management public , pilotage des politiques et action en santé publique , mémoire de maitrise , Ecole des hautes études en santé publiques, Rennes , France , 2011.

وكانت أهداف البحث كما يلي :

- التعرف على التغيرات الحاصلة في عمل الإدارات المركزية، بالإعتماد على نظريات التسيير العمومي الجديد وتطبيقاته الملموسة.
- وأهم النتائج المتوصل إليها هي :
- الإصلاح الشامل للسياسات العامة ، يعتمد على وضع نظام للتمويل أقل تكلفة وأكثر فعالية ويستجيب لتطلعات المواطن .
- الإصلاح الشامل للسياسات العامة تماشيا مع التسيير العمومي الجديد، يتطلب تغيرات جذرية على المستوى الداخلي للإدارات العمومية وعلاقتها مع المجتمع .

9 Gernod Gruning, **Origin and Theoretical Basis of New Public Management International Public Management**, Journal n° 4, Elsvier, Management Public Institut, Hambourg, Germany, 2001.

وكانت أهداف البحث كما يلي :

- إبراز النظريات الأساسية لمفهوم التسيير العمومي الجديد
- إبراز العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وتطوير السلوك الإداري للعاملين في الإدارات العمومية
- طرق التجديد الإداري في الإدارات العمومية
- أما أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:
- ان التسيير العمومي الجديد له علاقة بتطوير السلوكات الإدارية للعاملين في المنظمات العمومية
- من خلال اعتماد نماذج مناسبة للتغيير في الإدارات العمومية.

10 Denys Lmarzelle, **Le Management Public En Europe**, Centre Nationale De La Fonction Territorial, Paris , France, 2008..

و كانت أهم أهداف هذا التقرير هي :

- إبراز استخدام التسيير العمومي في الدول الأوروبية
- وضع القواعد الأساسية للتسيير العمومي في كل دولة من دول الإتحاد الأوروبي.
- وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:
- لقد تمكنت دول الإتحاد الأوروبي من عصرنة اداراتها العمومية، واستخدام نموذج التسيير العمومي الجديد، الذي يهدف الى زيادة انتاجية القطاع العمومي.

11 Elisa chelle, **Les manuels du new public management, la production académique d'une science de gouvernement,communication**, 21world congress of political science, santiago,Chile 2009.

وكانت أهم أهداف هذا التقرير هي :

- إبراز مفهوم التسيير العمومي الجديد كعلم.
- إبراز دور التسيير العمومي الجديد في تحسين نظام التسيير في القطاع العمومي.
- وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثة هي:
- أهم المبادئ التي يعتمد عليها نموذج التسيير العمومي الجديد هي: الإدارة بالأهداف والنتائج.

12 Ernani Hadiyati , **Service Quality and Performance of Public Sector: Study on Immigration Office in Indonesia**, International Journal of Marketing Studies; Vol. 6, No. 6; Canadian Center of Science and Education, Canada, 2014.

وكانت أهداف البحث كما يلي :

- إبراز المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة العمومية.
- إبراز العلاقة بين جودة الخدمة العمومية والأداء في القطاع العمومي.
- وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثة هي:
- جودة خدمة الإدارة العمومية تعني تحقيق رضى الجمهور، من خلال تحسين الأداء في الإدارات العمومية.
- جودة خدمة الإدارة العمومية هي عبارة عن أداة استراتيجية، لتحقيق الفعالية في العمل وتحسين أداء القطاع العمومي.

11- القيمة المضافة:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: من خلال الدراسات السابقة لموضوع التسيير العمومي الجديد، والتي استفدنا منها في إثراء بحثنا، نلاحظ التباين في معالجة الموضوع، فمن خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن البعض منها ركز على دراسة نموذج التسيير العمومي الجديد، في عدة قطاعات كقطاع التعليم العالي، دون ربط واضح لعلاقة التسيير العمومي الجديد بجودة الخدمة في الإدارات العمومية.

- تتناول هذه الدراسة علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين خدمة الإدارة العمومية.
- تتناول هذه الدراسة علاقة ودور التسيير العمومي الجديد بجودة الخدمة العمومية في مصلحة الحالة المدنية.

12- هيكل الدراسة

- لمعالجة إشكالية البحث والإلمام بمختلف جوانب الموضوع ، قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول تسبقهم مقدمة عامة و تعقبهم خاتمة وذلك كما يلي: ثلاثة فصول للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي وهو عبارة عن دراسة ميدانية لعينة من البلديات .
- الفصل الأول بعنوان " التسيير العمومي الجديد " : احتوى هذا الفصل على ثلاثة مباحث، بحيث جعلناه مدخلا للحديث عن الإطار النظري للتسيير العمومي الجديد بصفة عامة، أين تم التطرق

في المبحث الأول إلى تطور مفهوم التسيير، بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية للتسيير العمومي وختمنا هذا الفصل بمبحث ثالث استعرضنا خلاله التسيير العمومي الجديد ومبادئه ونماذجيه، من خلال التطرق بالتحليل والمناقشة للتعريف المقترحة من قبل الباحثين والهيئات المتخصصة والأكاديميين.

- أما الفصل الثاني الذي جاء بعنوان " الخدمة العمومية ": قمنا بتقسيمه الى ثلاثة مباحث أساسية، حيث بدأنا في المبحث الأول بتقديم مفاهيم في الإدارة العمومية، ثم تناولنا بعد ذلك في المبحث الثاني أساسيات في الخدمة العمومية وفي الأخير تطرقنا الى تحسين الخدمة العمومية.

- الفصل الثالث والذي جاء بعنوان " علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية " تناولنا فيه العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وتحسين الخدمة العمومية ، فقسمناه إلى ثلاثة مباحث أساسية، حيث تناول المبحث الأول تأثير تطوير الموارد البشرية عن طريق التكوين على تحسين الخدمة العمومية، أما المبحث الثاني فخصصناه لمساهمة الإدارة الإلكترونية واللامركزية في تحسين الخدمة العمومية وأخيرا تطرقنا في المبحث الثالث الى تأثير الاهتمام بالجودة على تحسين الخدمة العمومية .

- الفصل الرابع: والذي جاء بعنوان "مساهمة التسيير العمومي الجديد، في تحسين الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر ": ويمثل الجانب الميداني للدراسة ، في هذا الفصل ثم اسقاط الجانب النظري للدراسة، في الميدان من خلال التعرف، على مساهمة التسيير العمومي الجديد، حسب نموذج النوعية في تحسين الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر وقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث أساسية حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فخصصناه لغرض وتحليل نتائج المقابلة والإستبيان، أما في المبحث الثالث فتناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة وفق الفرضيات.

الفصل الأول

التسيير العمومي الجديد

تمهيد:

تسعى الإدارات العمومية إلى تحقيق أهدافها، من خلال تحسين أدائها، وبالتالي تحسين الخدمات العمومية المقدمة، ويرتبط ذلك بنمط التسيير العمومي المتبع.

لقد عرف التسيير العمومي تطورا كبيرا، إلى أن وصل إلى ما عليه الآن، حيث أصبحت الإدارات العمومية تستخدم الأساليب والنماذج الجديدة، في التسيير، كنموذج النوعية، نموذج إدارة الجودة الشاملة، ونموذج البحث عن الامتياز وغيرها من الأدوات والآليات، التي سمحت للإدارة العمومية، من تحسين خدماتها والوصول إلى جودتها.

وللوقوف على كل هذه الجوانب، ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل أهم المفاهيم الأساسية للتسيير العمومي الجديد، ومبادئه ونماذجه، وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث؛ بحيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التسيير، من خلال التطرق لمفهوم التسيير حسب رواد الفكر الإداري، والمدارس الإدارية المختلفة، و تناولنا أيضا الوظائف الأساسية لعملية التسيير، ثم انتقلنا في المبحث الثاني إلى إبراز المفاهيم الأساسية للتسيير العمومي وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى التسيير العمومي الجديد كنموذج جديد لتسيير الإدارات العمومية، حيث تناولنا مفهومه، نشأته والنظريات المفسرة له وأخيرا المبادئ والنماذج التي تميزه.

المبحث الأول: ماهية التسيير

يعتبر التسيير من الأنشطة الأساسية، لأفراد المجتمع، حيث يساهم في حل المشاكل الخاصة بالأفراد، والمنظمات، سواء كانت منظمات أعمال، منظمات إقتصادية، أو منظمات إجتماعية أو منظمات عمومية، ويساهم التسيير بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة . والتسيير كعملية شاملة، يتضمن مجموعة من الوظائف المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه، القيادة والرقابة.

يمكن القول أن علم التسيير من العلوم الحديثة نسبيا، مقارنة ببقية العلوم وذلك لتأخر الاهتمام بالدراسة النظرية العلمية لهذا العلم، حيث تعددت التعاريف الخاصة بمصطلح التسيير، نظرا لتعدد العلوم التي تدرسه، العلوم السياسية، العلوم الإجتماعية والعلوم الإقتصادية وغيرها من العلوم، وكل علم يدرسه من جوانب وعناصر معينة ونركز في دراستنا على الجانب الإقتصادي لمفهوم التسيير.

المطلب الأول: مفهوم التسيير

ليس هناك تعريف موحد ومشترك لمفهوم التسيير بين الباحثين والمفكرين، بل هناك مجموعة من التعاريف، تختلف في مضامينها ومحدداتها، حيث نجد بعض الباحثين تناولوا موضوع التسيير بنظرة شاملة والبعض الآخر تناولوا الموضوع بدراسة تفصيلية.

الفرع الأول : التعريف اللغوي للتسيير

إن التعريف اللغوي، له أهمية في التعرف على متغيرات الدراسة وأصلها، لذلك يجب معرفة أصل كلمة التسيير، في قاموس اللغة العربية.

جاء في معجم المعاني الجامع، أن كلمة تسيير هي اسم مصدرها سير، من الفعل: سير يسير تسييرا، سير الشيء : أساره، حركه، جعله يسير ، تسيير الأمور يعني تحريكها وإدارتها.¹

¹ القاموس العربي الالكتروني، المعاني الجامع، متاح في الموقع : www.elmaany.com ،

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A%D8%B1/>

تاريخ الاطلاع: 2018/01/15 على الساعة: 21.

الفرع الثاني: مفهوم التسيير حسب رواد الفكر الإداري

نتناول في هذا الفرع، بعض التعاريف الخاصة بالتسيير لدى أهم الباحثين، في مجال الإدارة والإقتصاد والتسيير.

عرّف التسيير على أنه المعرفة الصحيحة، لما يراد القيام به، حيث عرفه فريدريك تايلور (Frédéric Taylor) بأنه "معرفة بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة".¹

بينما يرى هنري فايول (Henry Fayol) أن التسيير مرتبط بالوظائف والعمليات الإدارية المتكاملة فالتسيير حسب رأيه هو أن "تدير و ذلك عن طريق: التنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".²

في حين ينظر جون مي (John.F.Mee) إلى التسيير من الجانب الإقتصادي، حيث عرفه بأنه 'فن الحصول على أقل نتائج بأقل تكلفة، حيث يمكن تحقيق أقصى رضى وسعادة، لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للجميع'.³

ونفس النظرة تقريبا يذهب إليها، المفكر الإقتصادي دافت (DAFT) حيث عرف التسيير بأنه "إنجاز أهداف المنظمة، بأسلوب محكم متميز بالكفاءة والفعالية، من خلال التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة للموارد التنظيمية".⁴

و هناك تعريف آخر للتسيير: هو "فن أو نشاط، يسمح بقيادة المنظمة وتوجيهها والتخطيط لتطورها ومراقبتها".⁵

¹ كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008، ص 26.

² نفس المرجع، ص 27.

³ شير العلق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 20.

⁴ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات والعمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 20.

⁵ Lefevre.P, Bougdou.J,Rodriguez.B,guide de management strategique des organisations sociales et medicosociales, Dunod, Paris, France,2010, p 55.

بينما تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الأمريكية، التسيير على أنه 'العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كذلك هي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية'. يتضمن هذا التعريف عدة عناصر هي:

1- متخذى القرارات الإدارية على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو المصالح المختلفة للمنظمة.

2- النشاطات التي يقوم بها المدير، مثل التخطيط، التنسيق، التنظيم، التوجيه والرقابة.

3- الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عمومية.¹

بينما عرف الباحث شانتال مارلي Chantal Marly التسيير من وجهة نظر عامة وشاملة، تخص إدارة المشاريع، سواء كانت عمومية (منظمات عمومية)، أو مشاريع خاصة (منظمات الأعمال) فالتسيير حسبها يتضمن العناصر الأساسية التالية التخطيط، المراقبة، الأجل والتكاليف وإدارة نوعية المشروع والتسيير الإداري.²

نلاحظ من التعاريف السابقة أن كل باحث ركز في تعريفه للتسيير، على عناصر معينة لكن يبقى تعريف الباحث الفرنسي هنري فايول Henry Fayol، رائد مدرسة عمليات الإدارة، القاعدة الأساسية التي شكلت مفهوم التسيير وأغلب التعاريف التي جاءت فيما بعد، استمدت محدداتها من هذا التعريف.

من خلال مجمل ما سبق عرضه، يمكن إعطاء التعريف الآتي: التسيير هو عملية متكاملة، من الأنشطة داخل المنظمة، تتناسق فيها جهود العاملين، من أجل تحقيق الأهداف و ذلك عن طريق الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة مادية، بشرية ومالية، اعتمادا على عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه القيادة والرقابة.

¹ هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الطبعة الأولى، دار أساسة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

2002، ص ص 19، 20

² Chantal morley, **management d'un projet système d'information.principes, techniques, mise en ouures et outils**, 6 eme editions, Dunod, paris, France, 2008, p 6.

الفرع الثالث: خصائص التسيير وأهميته

هناك عدة خصائص أساسية، لعملية التسيير جعلته يكتسب أهمية بالغة لدى المنظمات، أو لدى الأفراد أو في المجتمعات.

أولاً: خصائص التسيير : هناك خصائص وسمات مميزة للتسيير يمكن عرضها كما يلي :¹

1- إن التسيير ليس تنفيذ للأعمال، بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين، فالتسيير يتركز على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة مشاركة الجميع.

2- إن التسيير عملية مستمرة و مصدر استمراريته هو استمرارية المنظمات، التي تسعى لإشباع حاجات المجتمع، من السلع والخدمات، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها، و ضمان تحقيق حاجات المجتمع، خاصة وأن حاجات الإنسان دائماً مستمرة ومتجددة، وأن إشباعه لحاجة معينة، يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى.

3- إن التسيير عملية مهارية، تتطلب من القائمين عليها مجموعة من المهارات، كالمهارات الفنية الرؤية الشاملة المتكاملة والتخطيط والاطلاع، الإدراك والاستنتاج والتقييم السليم ومهارات إنسانية تتطلب القدرة على التعامل والإتقان، مع مجموعة من الأفراد، سواء من داخل المنظمة، الموظفين والعاملين، أو من خارجها الزبائن والجمهور ومهارات فنية عقلية كالقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وأجهزة الاتصال والتواصل والانترنت وغيرها من الوسائل التقنية .

4- تتصف عملية التسيير بالعمومية: حيث أن كل مسير أو مدير يمارس وظائف الإدارة بغض النظر عن نوع المنظمة التي يديرها، سواء كانت خدمية، تجارية، سياسية، إجتماعية، إقتصادية أو أي منظمة أخرى، فالمدير الكفاء هو القادر على إدارة أي منظمة، بغض النظر عن طبيعتها ومجال نشاطها، فالنجاح مرتبط بالشخص ذاته و قدرته على تحقيق ذلك، فالمدير الناجح في إدارة منظمة صناعية، قادر على أن يحقق نفس النجاح، فيما لو كان مديراً لمنظمة خدمية.

5- تتصف العملية التسييرية بالشمولية : حيث تمارس و تطبق، في جميع المستويات الإدارية وغير خاصة بالإدارة العليا فقط .

¹ محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، أسس الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2017، ص ص 21، 22.

ثانيا: أهمية التسيير: للتسيير أهمية بالغة في المنظمة، ويمكن إبراز ذلك من خلال النقاط التالية :¹

- 1- التسيير هو الأداة الأساسية لإدارة العمل، داخل المنظمات، فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد، إلى تحقيقها بفعالية، وكذلك توفير مقومات الإنتاج، وتخصيص الموارد اللازمة.
- 2- يقع على عاتق التسيير مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات من ناحية والمجتمع ككل من ناحية أخرى.
- 3- بما أن العملية التسييرية هي المسؤولة عن بقاء واستمرار منظمات الأعمال، فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات .
- 4- يقع على عاتق المسير (المدير) مسؤولية تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة (المحيط) والمنظمة من خلال:
 - أ- توفير الاحتياجات المختلفة من البيئة.
 - ب- تحويل ومزج هذه الموارد، مع بعضها البعض، لتلبية احتياجات البيئة (البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية .
- 5- لكي تتجح المنظمات، منظمات عمومية أو منظمات الأعمال في رسالتها فإن مسؤولية المسير هي التعامل مع التغيير المستمر، في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث.
- 6- لمواجهة حالات عدم التأكد، الناجمة عن التغيير في البيئة والعوامل الأخرى سألقة الذكر تصبح إدارة التغيير والاستقرار من المهام الأساسية لعملية التسيير.

إن أهم مظاهر سوء التسيير هي :

 - 1 عدم الاستجابة للتغيرات البيئية (سياسية، اجتماعية، فنية واقتصادية)
 - 2 إنشاء مشروعات ضخمة، بدون دراسة جدوى جيدة.
 - 3 التوسعات أو النمو غير المتوازن، في أنشطة المنظمة وغياب روح المجموعة في العمل.

¹ محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، مرجع سابق، ص ص 24، 25.

المطلب الثاني : تطور مفهوم التسيير لدى المدارس التسييرية

لقد تطور مفهوم التسيير، لدى المدارس الإدارية المختلفة، بدءا من المدرسة الكلاسيكية، التي تتضمن مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، مدرسة عمليات الإدارة، لهنري فايول، ونظرية البيروقراطية لماكس وبر، والمدرسة السلوكية، المدرسة الكمية والنظرية المعاصرة التي تتضمن (نظرية النظم و المدخل الموقفي) وأخيرا الأبعاد الجديدة في نظريات التسيير التي تتضمن نظريتين إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالتشارك .

الفرع الأول: المدرسة الكلاسيكية

مع ظهور المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) ظهرت الكتابات المنظرة والمنظمة للتسيير، حيث تنقسم هذه الكتابات إلى قسمين أساسيين هما الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ومدرسة عمليات الإدارة لهنري فايول.

أولا: مدخل الإدارة العلمية:

صاحب هذه النظرية هو الباحث الأمريكي، فريدريك وينسلو تايلور Frederic Winslow Taylor (1856-1915)، كان عامل ثم مهندس في التلحيم الصناعي في مصنع (ميدفال) في فيلاديلفيا، في الولايات المتحدة الأمريكية، كان يحب الفعالية في العمل، وضع التنظيم العلمي للعمل إنطلاقا من أبحاثه، في مؤسسات التلحيم وفي كتابه المشهور: الإدارة العلمية للمؤسسات الذي نشر في سنة 1911، تبنى مبدأ التقسيم العلمي للعمل، الذي يجب أن يكون عن طريق التقسيم العمودي للعمل، من طرف الإدارة العليا وهي التي تتسق وتحدد شروط العمل وتضع إختيار علمي للمنفذين داخل المؤسسة.¹

وأهم المبادئ التي قدمها تايلور في نظرية الإدارة العلمية هي:²

- 1- الدراسة العلمية للعمل.
- 2- إختيار الأفراد العاملين على أسس علمية دقيقة، وتدريبهم.
- 3- التنسيق والانسجام بين الدراسة العلمية للعمل، والاختيار العلمي للأفراد العاملين في المؤسسة وفق معايير الشهادات والكفاءات العلمية.

¹ Alberic Hounounou, 100 fichiers pour comprendre le management, 3eme édition, Bréal, paris, France, 2011, p 18

² Ibid, p23.

ثانيا: المدخل الإداري (عمليات الإدارة)

صاحب هذه النظرية، هو الفرنسي هنري فايول Henry Fayol (1841- 1925) هو مهندس تكوين في مدرسة المناجم، في مدينة سانت إتيان (Saint-étienne) الفرنسية وأستاذ في المركز الوطني للإدارة والتسيير Centre nationale D'administration et Management (CNAM) ومدير مؤسسة صناعية كبيرة، هو أول من طور مفهوم التسيير (الإدارة) منذ سنة 1916 في الإدارة الصناعية العامة، التي تتضمن معرفة النشاطات والأعمال الإدارية من طرف المسؤولين على المؤسسات الصناعية وقد حدد هنري فايول الوظائف الأساسية للمؤسسة، التي عرفت بالأنشطة الستة الجديدة للمؤسسة وهي:

- 1- الوظيفة التقنية : الإنتاج، التحويل، التصنيع.
 - 2- الوظيفة التجارية الشراء، البيع، التبادل.
 - 3- الوظيفة المالية: البحث عن الأموال وتسييرها.
 - 4- وظيفة الأمن : حماية الأملاك والأشخاص.
 - 5- الوظيفة المحاسبية : الجرد، الميزانية،...إلخ.
 - 6- الوظيفة الإدارية: التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة.
- و قد اشتهر فايول بمبادئه الأربعة عشر في الإدارة وهي تقسيم العمل، السلطة، الإنضباط، وحدة الرئاسة، وحدة التوجيه، إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المكافأة (التعويض) المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المساواة، إستقرار العمالة، الابتكار، التعاون.
- وأخيرا يمكن القول أن هانري فايول هو أول من وضع المبادئ، والوظائف، الأساسية لعملية التسيير في المنظمات، بطريقة علمية تعتمد على التنبؤ، التنظيم، التنسيق، القيادة والرقابة والتي مازالت المنظمات تعتمد عليها، في عملياتها التسييرية إلى وقتنا الحاضر.
- من أهم سلبيات المدرسة الكلاسيكية هو إهمال الجوانب النفسية، والاجتماعية للأفراد داخل المنظمة وعدم الإهتمام بالعلاقات الإنسانية بينهم.¹

إن الجوانب الإنسانية والسلوكية للأفراد أهمية كبيرة في المنظمات، لذلك لا يمكن إهمالها.

¹ Alberic Hounounou, op cit, p22,23.

ثالثا: نظرية البيروقراطية

صاحب هذه النظرية هو الألماني ماكس ويبر Max wiber (1864 - 1920) يتميز النظام البيروقراطي بتقسيم العمل، والتعاون بين الأفراد المختارين، حسب كفاءاتهم ويوضعون في مناصب معينة ودقيقة وقد إقترح ويبر عدة خصائص مميزة لهذا النموذج البيروقراطي المثالي وهي سبعة مميزات أساسية، يمكن تطبيقها في تسيير المنظمات وهي:

- 1- تقسيم العمل والتخصص.
- 2- يتم تنظيم المكاتب والوظائف في شكل سلم هرمي للسلطة، مما ينتج عن ذلك تسلسل الأوامر.
- 3- إختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات العلمية والفنية، عن طريق الإمتحانات الرسمية، أو إستنادا للتعليم والتكوين.
- 4- الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
- 5- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة.
- 6- الموظف الإداري لا يملك الوحدة أو المصلحة التي يديرها، بل هي تابعة للمنظمة.
- 7- أن يخضع الموظف الإداري لقوانين وظوابط، ورقابة شديدة تتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه، الرسمية وهي ظوابط ليست شخصية، ولا تطبق على موظف دون غيره، بل هي معايير وقوانين عامة تطبق على جميع العمال.

إن هذه المميزات الرئيسية، تشكل النموذج البيروقراطي للتسيير عند ماكس ويبر.¹ من أهم سلبيات النموذج البيروقراطي في التسيير أنه يؤدي إلى الجمود والتبات، وعدم البحث والإبتكار والإبداع في العمل، كذلك إهمال الجوانب الإنسانية والاجتماعية للأفراد العاملين في المنظمة، والتي لها تأثيرات عديدة على سلوكياتهم، وبالتالي تؤثر على عملية تسيير المنظمة، كما أن هذه العناصر المكونة لهذا النموذج في التسيير لا تخلق روح التجديد، و التطوير المستمر في المنظمات، و بالتالي عدم تحسين الكفاءات والقدرات العالية للعاملين.² رغم أن هذا النموذج له سلبيات، إلا أنه له إيجابيات كاعتماد التكوين والمصلحة العامة للمنظمة.

¹ Alberic Hounounou, op cité, p24, 25.

² عادل بن صلاح بن محمد عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، منشورات كلية التربية، جامعة الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 10.

الفرع الثاني : المدرسة السلوكية

لقد اعتمدت هذه المدرسة على الجوانب السلوكية للأفراد، في دراسة عملية التسيير حيث أن العنصر البشري له تأثيرات مهمة داخل المنظمات، باعتبار أن سلوكيات الفرد والجماعات تؤثر على طبيعة العمل.

أولاً: دراسات إلتون مايو Elton Mayo كأساس للمدرسة السلوكية

لقد أهملت المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها الثلاثة وهي الإدارة العلمية، عمليات الإدارة والنظرية البيروقراطية، العنصر السلوكي وتأثيره في العمل لقد ظهرت هذه المدرسة في الفكر السلوكي والإنساني في الفترة (1925 - 1945)، في القرن العشرين، ومثلت مجموعة كبيرة من الاتجاهات السلوكية و الإنسانية والأفكار التي تؤكد أن الأداء الجيد، يرتبط بمتغيرات سلوكية وضرورة الاهتمام بالفرد العامل والمجموعات، من خلال النظر إلى رضاهم و تطوير العلاقات الاجتماعية بينهم وبالتالي تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة، لقد أشار الألماني هوجو مونتسبرغ Hugo Mintsberg وهو عالم نفس نشر أعماله في كتابه في سنة 1913، الذي يعد أساساً للدراسات النفسية، في مجال الأعمال والذي تضمن ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني في المنظمات، إن أساس مدخل العلاقات الإنسانية هي دراسات الباحث إلتون مايو Elton Mayo في الفترة (1927 - 1932) في شركة

Western Electric في موقعها في هوثورن، بولاية شيكاغو، في الولايات المتحدة الأمريكية ومحتوى هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية بمكان العمل وإنتاجية العاملين وقد فتحت هذه الدراسة المجال للاهتمام بالجوانب السلوكية، والإنسانية للأفراد في العمل، وعلاقتها بتحسين إنتاجية العمل، ثم جاءت بعد ذلك دراسات إبراهيم ماسلو Ibrahim Maslot الذي عرف بهرم الحاجات الإنسانية ودراسات ماك جريجور Mac Griggor الذي أشتهر بنظريتي

(X, Y).

إن أهم رواد المدرسة السلوكية هم إلتون مايو Elton Mayo ، إبراهيم ماسلو Ibrahim Maslot ،

ماك جريجور Mac Griggor.¹

1 شيماء ناظم حمدون، الإدارة بين الماضي والحاضر " دراسة نظرية"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 113، المجلد 25 قسم إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2013، ص 68.

ثانيا: نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية

صاحب هذه النظرية هو إبراهيم ماسلو Ibraham Maslot، حيث قسم الحاجات الإنسانية حسب أهميتها ودرجة إلحاحها، إلى خمسة مجموعات أساسية هي: حاجات تحقيق الذات، الحاجة للاحترام والتقدير، الحاجة للمحبة والانتماء، الحاجة للأمن، الحاجات الفسيولوجية¹، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (1-1): هرم الحاجات لماسلو



المصدر: جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للإسكندرية، مصر، 2003، ص 31.

¹ جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر للإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 30، 31.

ثالثاً: نظرية جريجور

قدم الباحث جريجور مبادئ نظريته في نظريتين متعاكستين، حيث يرى في نظرية (X) أن الأفراد بطبيعتهم يكرهون العمل ويتجنبونه، في حين أن نظرية (Y) ترى عكس ذلك أي الأفراد يحبون العمل، ويعتبرونه جزءاً لا يتجزأ من حياتهم،¹ ويوضح الجدول التالي المقارنة بين النظريتين.

جدول رقم (1-1): مقارنة بين نظرية X ونظرية Y حسب الباحث جريجور

إفتراضات نظرية Y	إفتراضات نظرية X
1 الأفراد لا يكرهون العمل، بل يعتبر العمل بالنسبة لهم جزء أساسي في حياتهم.	1 الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه .
2 الأفراد لديهم دافع داخلي لتحقيق الأهداف المكلفين بها.	2 نتيجة للإفترض السابق، فإن معظم الأفراد يجب دفعهم وحثهم على العمل وتوجيههم نحو إنجاز أهداف المنظمة.
3 قد يبحث الأفراد عن المسؤولية ويتحملونها ولكن في ظروف مشجعة ومواتية.	3 يفضل الأفراد توجيههم، وذلك لتجنب تحمل المسؤولية، كما أن طموحاتهم محدودة ويرغبون فقط في تحقيق الأمان.
4 تحدد درجة التزام الأفراد بالعمل، والتكليفات الصادرة لهم، بمجرد إدراكهم المكافآت المرتبطة بذلك.	
5 الأفراد لديهم القدرة على الإبداع وحل مشكلات التنظيم.	
6 قد تؤدي ظروف المنظمة إلى عدم استغلال الأفراد لقدراتهم وإمكانياتهم في خدمة المنظمة.	

المصدر : جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية ، مصر، 2003، ص32.

¹ جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 32.

من بين سلبيات مدرسة العلاقات الإنسانية هو الإهتمام بالعنصر البشري فقط، في العمل وتجاهل المؤثرات المادية الأخرى، كما أنها تركز على التنظيم غير الرسمي و تهمل التنظيم الرسمي الذي يعتبر من العناصر الأساسية في المنظمات،¹ لذلك لا يمكن حصر عمل المنظمات في الجانب الإنساني فقط، بل هناك أبعاد أخرى.

الفرع الثالث : النظرية الكمية والنظريات الحديثة في التسيير

ظهرت النظرية الكمية بعد الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية وتركيزها على الجوانب الإنسانية للأفراد، وإهمال الجوانب الأخرى.

أولاً: النظرية الكمية :

ظهرت هذه النظرية في بداية الخمسينيات من القرن الماضي، لكن اكتسبت قوتها مع تطور استخدام الحواسيب الإلكترونية والتطور السريع في التكنولوجيات الحديثة، تركز هذه النظرية على الطرق الكمية، التي تسمح للمسير بتحسين الأداء في العمل ورواد هذه النظرية هم العلماء البريطانيون وأهم النظريات في هذه المدرسة هي :

1- نظرية علم الإدارة :

تقوم هذه النظرية على استخدام المؤشرات الرياضية والإحصائية في العمل الإداري حيث تعتمد على تطوير الأدوات والعناصر الرياضية والإحصائية التي يمكن استخدامها من جانب المسيرين وذلك بهدف تحسين كفاءاتهم، وبالتالي تحسين أداء وظائفهم ومثال ذلك يمكن للمسيرين استخدام النماذج الرياضية في علوم التسيير، لتحديد الحجم المناسب، للإنتاج والقدرات الملائمة، للآلات اللازمة لإنتاج كمية معينة من الوحدات والكمية المثلى من الأموال التي تجعل التكلفة أقل ما يمكن.

2 - مدخل بحوث العمليات:

يعتمد هذا المدخل على فكرة أساسية، هي أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية، يمكن التعبير عنها بشكل كمي، وعلاقات رياضية، من خلال وضع نماذج رياضية كمية، تعبر عن العلاقات المختلفة، التي تمثل متغيرات المشكلة المراد حلها، وأهمية مدخل بحوث العمليات هو أنه يساعد على ترشيد عملية إتخاذ القرار.²

1 جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 33.

2 منيرة عبد حسن، تاريخ تطور الفكر الإداري، مجلة الآداب، العدد 112، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص 373.

ثانيا: النظريات الحديثة في التسيير

لقد ظهرت توجهات و نماذج حديثة في التسيير أهمها : نظرية النظم و النظرية الموقفية .

1 - نظرية النظم : أصل هذه النظرية هو الأمريكي بيرتا لانفي Birta Lanvi، ونشأتها الولايات المتحدة الأمريكية، وتطرح هذه النظرية أسلوب النظم في الإدارة، أو التسيير الذي يشير إلى تطبيق التفكير العلمي، في حل المشكلات الإدارية، فنظرية النظم تقترح أسلوبا في التعامل، ينطلق من الوحدات، والأقسام والنظم الفرعية المكونة للنظام الواحد.¹

إن المنظمة تتكون من أجزاء، وعناصر مرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة تفاعل، وتداخل أي أن أي جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى، ويتأثر بها، فإذا حدث تغيير في أي جزء من هذه الأجزاء، فإن ذلك يؤثر على كافة الأجزاء الأخرى، والمنظمة بصفة عامة، كما أن هذه النظرية ترى أن أي منظمة تتكون من مدخلات، وعمليات، وتغذية عكسية وبيئة .

من بين سلبيات هذه النظرية، أنها لم تتطرق إلى العوامل المؤثرة، التي تؤدي إلى زيادة وتحسين الإنتاج، وتحقيق الكفاءة في المنظمة.²

2- النظرية الموقفية (الشرطية) : تركز هذه النظرية على العلاقات المحددة، بين عناصر النظام و أساسها أن ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية تطبق في كل الحالات، أو المواقف، التي تواجهها الإدارة أي لا توجد طريقة مثلى للإدارة، تطبق في جميع الظروف، فكل ظرف أو تغير في البيئة يقابله طريقة معينة.

3- نظرية زاي : رائد هذه النظرية هو الياباني وليام أوشي (Wilam Ochi)، نشأتها اليابان، أساس هذه النظرية هي المبادئ الآتية: الثقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، الخبرة والتجربة التي يكتسبها الفرد العامل ومهاراته، الألفة والمحبة بين الأفراد العاملين، ومراعاة العلاقات والجوانب الإنسانية و الإجتماعية. من سلبيات هذه النظرية إهمال الجوانب الإدارية الأخرى، المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الحوافز.³

2 شيماء ناظم حمدون، مرجع سابق ، ص 73.

2 عادل بن صلاح بن محمد عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، مرجع سابق، ص 12.

3 وسيم إسماعيل الهاييل، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص 35.

المطلب الثالث : الوظائف الأساسية لعملية التسيير

هناك أربعة وظائف أساسية للتسيير تستخدمها المنظمات وتحاول تفعيلها بصورة مستمرة من أجل تحسين عملية التسيير، هذه الوظائف هي التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة.

الفرع الأول: التخطيط

يعتبر التخطيط أساس عملية التسيير، بإعتباره يحدد الأهداف الأساسية، والبرنامج الذي تسير عليه المنظمة.

أولاً: مفهوم التخطيط

يعتبر التخطيط من الأجزاء المهمة للعملية الإدارية، الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة وتوجهاتها، حيث عرفه الباحث حسين حريم على أنه " الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، التي تقوم عليها باقي الوظائف الإدارية، فهو الوظيفة التي من خلالها يتم وضع الأهداف وصنع القرارات والتفكير في المستقبل".¹

ويرى الباحث مجيد الكرفي أن التخطيط هو العمليات الخاصة برسم أهداف المنظمة، التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ثم توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وفق أساليب تختصر التكاليف وتعظم النتائج والتخطيط هو عملية من القرارات بشأن مستقبل المنظمة.² مما سبق يمكن إعطاء التعريف التالي للتخطيط هو عملية وضع الأهداف والسياسات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بفعالية وكفاءة.

ثانياً: أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة في المنظمة، يمكن إختصارها فيما يلي:

- وضوح الرؤية فيما يتعلق بدور المنظمة للمرحلة الزمنية القادمة، وهذا الوضوح يجب أن يعبر عنه بأهداف واقعية، تتماشى مع رسالة المنظمة.³

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 112.

² مجيد الكرفي، التخطيط الإستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، دار المناهج للطبع والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 25.

³ باسم الحميري، الإدارة، الوظائف والممارسة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015. ص 50.

- يسمح التخطيط بتحديد كمية، وحجم الموارد المطلوبة، وتوقيت وكيفية إستخدامها.
- تستطيع الإدارة من خلال إشراك العاملين في عملية التخطيط، خلق روح المشاركة لديهم، مما يعزز لديهم الشعور بالإنتماء للمنظمة، ورفع الروح المعنوية وتحفيزهم على العمل.¹
- كما يمكن إبراز النقاط الأساسية الآتية لأهمية التخطيط:²
 - تحديد الأهداف: لابد من تحديد الأهداف، لأنها تمثل النتائج المراد الوصول إليها وتحقيقها في المستقبل، كما أنه من الضروري توضيح هذه الأهداف، للأفراد العاملين والمرووسين الذين سوف يعملون على تحقيقها.
 - التنبؤ بالمستقبل: إن دراسة المتغيرات التكنولوجية والإجتماعية وغيرها من المتغيرات البيئية من طرف المنظمة، يسمح بإعداد خطة منظمة، منطقية، تساعد على مواجهة الأخطار المتوقعة.
 - التنسيق: تساعد عملية التخطيط على تنسيق الجهود البشرية، حيث تصب جميع الأهداف الفرعية مع الهدف الرئيسي للمنظمة وبذلك تتضافر جميع الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الأهداف والنتائج المراد الوصول إليها.
 - الإستخدام الأمثل للموارد المتوفرة.
 - الرقابة المحكمة: يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها.
- كما يمكن إضافة المزايا التالية لعملية التخطيط:³
 - يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية، التي قد تتعرض لها المنظمة وبالتالي يسهل عليها التعامل معها.
 - يؤدي التخطيط إلى خفض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال والأنشطة المختلفة في المنظمة.
 - يعمل التخطيط على زيادة الكفاءة والفعالية في تسيير المنظمات.

¹ باسم الحميري، مرجع سابق، ص 51.

² علي فلاح الزعبي وآخرون، الأسس والأصول العلمية، في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 325.

³ بن حمود سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2012، ص ص 63، 64.

الفرع الثاني: التنظيم والتنسيق

نتناول في هذا الفرع المفاهيم المتعلقة بالتنظيم والتخطيط وأهميتهما؛

أولاً: التنظيم

إن عملية التنظيم من الوظائف المهمة في المنظمة التي تسمح بتوزيع المهام والوظائف.

1- مفهوم التنظيم:

توجد تعريف كثيرة للتنظيم نحاول ابراز بعضها؛

يعرف الباحثين ريشارد و هودغيتس Richard.M , Hodgetts. التنظيم على أنه توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين، بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة".¹ فهو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها، في وظائف وأقسام وتحديد السلطات والصلاحيات ويسمح بتنسيق الأنشطة والأقسام، من أجل تحقيق الأهداف بأحسن كفاءة ممكنة.

2- أهمية التنظيم

تتمثل أهمية التنظيم في العناصر الآتية:²

- يساعد التنظيم في تحقيق أهداف المنظمة، بأحسن كفاءة ممكنة، عن طريق التنسيق وحسن الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- يؤدي التنظيم إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك.
- يساهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الإتصال، بين الأفراد ومجموعات العمل، مما يؤدي إلى وصول المعلومات، بصورة جيدة، وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة وبين الوحدات الوظيفية المختلفة، بما يزيد من تحسن الأداء.
- يؤدي التنظيم إلى الإتصال بشكل واضح ومحدد وبسيط، بما يحقق استمرار ونظام العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة.
- منح السلطات والصلاحيات، بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها.

¹ ضرار العتيبي، نضال الموزي، إبراهيم خريس، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 114.

² وسيم إسماعيل الهابيل، مرجع سابق، ص 98.

ثانيا: التنسيق

يعتبر التنسيق من الوظائف الأساسية في المنظمات، نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها

1- مفهوم التنسيق

يعرف التنسيق على أنه " جملة العمليات والأنشطة والاتصالات التي تسمح لأفراد المنظمة ولوحداتها الإدارية، بتكامل وتوافق أنشطتها، على المستويين الأفقي والعمودي، خدمة للأهداف المطروحة.¹ ويعرف التنسيق بأنه محاولة إيجاد تكامل وتوافق تام، بين ما تقوم به إدارات وأقسام وأفراد المنظمة، مما يؤدي الى تحقيق الهدف ومنع التضارب في الاختصاصات والأعمال أو أي اختناقات تؤثر على الأداء، فهو الذي يحاول بأساليب مختلفة، أن يجعل وظائف ومهام وأعمال الدوائر المختلفة، في المنظمة مستمرة مع بعضها البعض وتؤدي الى الهدف المطلوب.

2- أهمية التنسيق

يتفق علماء الإدارة على أن التنسيق الجيد الفعال، من شأنه تحقيق الغايات المرجوة، من التنظيم الإداري، بفعالية وكفاءة وعلى أكمل وجه وفي أقصر وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة وتكمن أهمية التنسيق في النقاط الآتية :

- الحاجة إلى تظافر الجهود على مستوى المنظمة وعند جميع المستويات والوحدات التنظيمية.
- الحاجة إلى توجيه الجهود لتحقيق الأهداف العامة.
- الحاجة إلى تعظيم العائد من الموارد المتاحة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأعلى مستوى كفاءة.
- الحاجة إلى توفير الجهد والوقت وعدم تكرار الأنشطة بدون فائدة.
- الطبيعة المميزة للعنصر البشري وسلوكاته تؤدي إلى وجود فروق بين الأفراد، يجب توجيهها لتحقيق الأهداف العامة.
- احتمال إختلاف وجهة نظر العاملين والإدارة في المنظمة، أو الخطة يتطلب إيجاد فهم مشترك وأساليب موحدة تضمن تكامل جهود التنفيذ.
- الحاجة إلى تعاون مشترك وتفهم جيد للعلاقات بين الإدارة والعاملين، مع التسليم بصعوبة تحقيق أهداف أحد الأطراف، على حساب الطرف الآخر.²

¹ محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، مرجع سابق، ص 221.

² نفس المرجع، ص 222.

الفرع الثالث: القيادة والرقابة:

نتناول في هذا الفرع المفاهيم المتعلقة بالقيادة والرقابة وأهميتهما؛

أولاً: القيادة: تعتبر القيادة من الوظائف الرئيسية التي تختص بها الإدارة العليا في المنظمة.

1- مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة من الوظائف الأساسية في المنظمة وعرفها الباحث ليكارت Likert بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشائهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل، بأعلى درجة من الكفاءة، في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".¹ كما تعرف القيادة بأنها سلوك يقوم به القائد، للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة، وتسيير مواردها والقيادة توجيه لسلوك الأفراد وتنسيق جهودهم.²

2- أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة في العنصر البشري، الذي يمثل المكانة الأساسية بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى، التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة و لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة، لتحقيق أهدافها وضمان إستمراريتها، يجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة، تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بدل الجهود اللازمة، لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً، فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا فئة قليلة من أفراد المجتمع، إن الحاجة إلى تصميم برامج تكوينية، لتحسين المستوى القيادي بين العاملين، في المنظمات يعتبر من العناصر المهمة، التي تساعد على تفعيل عملية القيادة ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في وحدته التنظيمية أو على مستوى إدارة المنظمة، العادات والتقاليد التي تتفق مع أهداف المنظمة، حيث أن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمروؤوسيه هو جوهر عمل القيادة وذلك من خلال التأثير الذي يمارسه على سلوك الآخرين ودفعهم للعمل.³

¹ ماهر محمد حسن، القيادة، أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطعة الأولى، دار مكتبة الكندي، للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 19.

² نفس المرجع، ص 20.

³ نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 57.

ويمكن توضيح أهمية القيادة من خلال النقاط الآتية:¹

- تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتطوراتها المستقبلية.
- تعتبر البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات في المنظمات.
- تساهم القيادة في السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات.
- القيادة تسهل تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة وتساهم في تنمية وتدريب ورقابة الأفراد.
- مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ثانيا: الرقابة

الرقابة هي وظيفة أساسية في المنظمة تسمح بمتابعة الأداء.

1- مفهوم الرقابة:

الرقابة هي وظيفة من وظائف الإدارة، تستخدم في قياس وتصحيح أداء العاملين، في المنظمة لغرض التأكد من أن الأهداف، والخطط الموضوعة، قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن المسؤولين على المنظمات من التأكد، من أن ما تم انجازه مطابق لما خطط له.

يعرف الباحث الفرنسي هنري فايول Henry Fayol الرقابة على أنها "أداة تحقق وكشف إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بغرض معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء معدات وأفراد وأفعال".²

بينما يرى الباحث روبرت موكلر Robert J. Mockler أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم، لتحديد مقاييس الأداء، لتحقيق الأهداف المخططة وبالتالي يمكن القول أن الرقابة هي أنشطة منظمة، منهجية، تهدف إلى جعل الأنشطة المختلفة والخطط والنتائج منسجمة، مع التوقعات و المعايير المستهدفة، فالعملية الرقابية هي عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء، فالنظام الرقابي يعمل على أساس البيانات والمعلومات المتوفرة بأساليب متعددة مثل الكشوفات أو المذكرات أو التقارير المختلفة.³

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على الوسائل والأدوات المستعملة في عملية الرقابة.

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية، الفعالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 114 .

² وسيم إسماعيل الهابيل، مرجع سابق، ص 146.

³ وسيم إسماعيل الهابيل، مرجع سابق، ص 147.

2- أهمية الرقابة

- إن عملية الرقابة تتضمن عنصرين أساسيين هما: التحقق من مدى إنجاز الأهداف والكشف عن المعوقات، التي قد تحدث وتعديلها وتقويم الانحرافات لذلك فإن عملية الرقابة لها أهمية بالغة في المنظمات ويتجلى ذلك من خلال العناصر الآتية:
- التكيف مع المتغيرات البيئية، حيث يساعد نظام الرقابة المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة.
 - تقوم الرقابة بكشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشدود والغير مرغوب فيها في المنظمة، مثل عيوب المنتجات، إرتفاع التكاليف وبذلك فإن الكشف المبكر، للأشياء غير عادية في الغالب قد يوفر للمنظمة الوقت والمال والجهد ويحد من المشاكل الصغيرة والتي تصبح أكثر تعقيدا .
 - تقلل الرقابة من تراكم الأخطاء وتساعد في التغلب عليها فوراً وفي الوقت المناسب.
 - تواكب الرقابة وتنسجم مع التعقيد والتوسع التنظيمي، الذي تشهده الكثير من المنظمات.
 - تحدد الرقابة المواقف أو العمليات، التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبئ وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة.
 - تعمل الرقابة على تخفيض التكاليف التي تكون في المنظمة، نتيجة تراكم الأخطاء أو تعقد المشاكل الإدارية والإنتاجية المختلفة وهناك مزايا أخرى توفرها الرقابة هي :
 - الرقابة هي الوظيفة التي تبين نقاط القوة ونقاط الضعف في العمل، لدى المنظمة فتقوم بزيادة الإهتمام والتركيز على نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف ثم اكتشاف الأخطاء ومعرفة الأسباب وتجنب حدوث هذه الأخطاء، في المستقبل.

المبحث الثاني : التسيير العمومي والإصلاح الإداري

يرتبط التسيير العمومي بأعمال ونشاط المنظمات العمومية، التي تقدم خدمات عمومية للمستفيدين ولهذا فإنها تسعى لتحسين خدماتها وتتنهج في ذلك أساليب شاملة كالإصلاح الإداري.

المطلب الأول: التسيير العمومي

لقد اختلفت الآراء والاتجاهات بخصوص مفهوم التسيير العمومي.

الفرع الأول: مفهوم التسيير العمومي

توجد تعاريف كثيرة للتسيير العمومي، نذكر بعضها حسب التسلسل الزمني، حيث عرفته موسوعة علوم التسيير والمناجمنت الفرنسية سنة 1999 بأنه "يتعلق بالسياسات العامة لمختلف المؤسسات، ويرتبط بالإدارة العمومية إذ يعتبر المفتاح الأساسي للعبة السوداء، التي تكون الخدمة العمومية من خلال تقسيم المهام".¹

إن هذا التعريف ركز على ثلاثة عناصر أساسية هي :

1. ارتباط التسيير العمومي بالسياسة العامة للدولة.
 2. ارتباط التسيير العمومي بالإدارة العمومية.
 3. التسيير العمومي هو المفتاح الأساسي في تقديم الخدمة العمومية.
- بينما يرى صلاح محمود دياب سنة 2009، بأن "التسيير العمومي هو عملية توجيه وإشراف وتنسيق الجهود الفردية والجماعية التي يمكن ممارستها بواسطة التخطيط والقيادة والاتصالات لتنفيذ السياسة العامة".²، حسب هذا التعريف فإن التسيير العمومي مرتبط بالعناصر التالية:
1. الوظائف الأساسية للإدارة: التخطيط، التوجيه، التنسيق، القيادة، الإتصال.
 2. التسيير العمومي هو أداة لتنفيذ السياسة العامة.
 3. الحكومة ممثلة في وزاراتها وهيئاتها هي المسؤولة عن تطبيق التسيير العمومي.

¹ Robert Leduff , *Encyclopedie de la Gestion et de Management*, Edition Dalloz, Paris,France, 1999 p 743.

² صلاح محمود دياب، إدارة الممستشفيات والمراكز الصحية الحديثة منظور شامل، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع الأردن، 2009، ص 28.

أما موسوعة الإدارة العمومية الكندية، عرفت التسيير العمومي سنة 2012 بأنه " يتضمن مجموعة من المراحل والأدوات التي تهدف إلى ضمان أداء المنظمة العمومية."¹ ، لقد ركز هذا التعريف على العناصر الأساسية الآتية :

1. إعتبار التسيير العمومي كعملية شاملة من المراحل والأدوات المستخدمة، في المنظمة العمومية.

2. الهدف الأساسي للتسيير العمومي، هو ضمان أداء المنظمة العمومية.

وقد أعطت المدرسة الوطنية للإدارة الفرنسية سنة 2014 تعريف دقيق للتسيير العمومي كمايلي:

" هو مجموعة من الطرق المنظمة الفعالة، تقييم المسؤوليات، والإستغلال الأمثل، حسب الأهداف والبرامج المحددة، المستخدمة في الإدارة."².

يتضمن هذا التعريف مجموعة من العناصر الأساسية هي الإستغلال الأمثل للموارد، الفعالية، التخطيط، الكفاءة، والرقابة.

ان التمعن في التعاريف السابقة، يتبين ان مفهوم التسيير العمومي قد تطور، فهناك من الباحثين من ينظر اليه نظرة شاملة وهناك من يعرفه من الجانب الاداري، أما بعض الباحثين الاقتصاديين فيعرفون التسيير العمومي من الجانب الاقتصادي.

من خلال مجمل ما سبق عرضه من التعاريف يمكن إعطاء التعريف الاجرائي الآتي:

التسيير العمومي هو عبارة عن عملية متكاملة، يتم من خلالها إدارة المنظمات العمومية، عن طريق مجموعة من الطرق الفعالة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، اعتمادا على التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة والرقابة، الكفاءة والفعالية لضمان أداء أحسن للمنظمات العمومية وتقديم خدمة عمومية ذات جودة.

¹ Charest Nicolas, management public, **le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique**, école Nationale d'administration publique, Québec, canada, 2012, p1

² école Nationale d'administration ,**Le management**, centre de documentation et bibliographie, paris, France, 2014, p 4.

الفرع الثاني: مشاكل التسيير العمومي

توجد العديد من المشاكل التي تؤثر على التسيير العمومي، والتي تنعكس على أداء الإدارات العمومية وبالتالي تؤثر على نوعية الخدمات العمومية المقدمة، ويمكن تلخيص أهم هذه المشاكل فيما يلي:

أولاً: التنظيم البيروقراطي: يمتاز التنظيم البيروقراطي بمجموعة من الخصائص السلبية أهمها:¹

- تقل في الإجراءات، وقلة الاتصال.

- شبه غياب للشفافية

- قلة التحفيز وغياب روح المبادرة.

ثانياً: ظاهرة التضخم على مستوى الإدارات العمومية:

تتميز الإدارات العمومية في الدول المتخلفة بعدم وضوح مهامها وأهدافها، حيث تعمل هذه

المنظمات العمومية من خلال هياكل تنظيمية هرمية كبيرة و هياكل وظيفية متضخمة وعمالة زائدة وبطالة رسمية، معلنة وأخرى مقنعة، ويرجع ذلك إلى غياب أو ضعف التنسيق والتخطيط وتداخل في الاختصاصات وتنازع على السلطات، مما نتج عنه ضعف الرقابة والمساءلة في أداء المنظمات العمومية، التي نتج عنها ضعف الأداء وتردي الخدمات العمومية المقدمة وساهم ذلك في ضعف الإمكانيات والموارد وسوء تخصيصها وإساءة استخدامها.²

ثالثاً: الدور التقليدي للعاملين في المنظمات العمومية:

تحتاج إدارة التنمية، من العاملين أداء يتجاوز الدور التقليدي، أو المهام الرسمية وبذل مجهودات أكثر لبلوغ مستويات أعلى من الأداء ويرتبط إرتفاع الأداء الوظيفي أو انخفاضه بمدى إدراك العاملين، للعدالة التنظيمية وهي المساواة والعدالة بين جميع العمال وعدم التمييز والفرقة بينهم.³

¹ عدنان مريزق، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والإتجاهات الحديثة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2015، ص 64.

² مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة، رؤية إستراتيجية، لحماية الجهاز الإداري من التخلّف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 218.

³ Choukri Benzarour, **Public Administration diseases : How can we escape from its curse ?** Munich

Personel Repec Archive (M P R A), n° 75008, Munich, Germany, November, 20016, p 8.

الفرع الثالث: التزامات التسيير العمومي.

إن تطبيق التسيير العمومي في المنظمات والإدارات العمومية يتطلب احترام مجموعة من الالتزامات أهمها:

أولاً: احترام حقوق الإنسان ومبدأ الشرعية:

يجب أن تحترم الإدارة العمومية عند القيام بمهامها حقوق الإنسان وعلى وجه الخصوص، كرامة الأشخاص وسلامتهم وتقديم الخدمات العمومية طبقاً للتشريعات والقوانين المعمول بها وأن تتخذ الإدارة القرارات والإجراءات في إطار القانون.

ثانياً: الاستفادة من خدمات المرفق العام: يتطلب هذا الإلتزام مجموعة من العناصر هي:

- تنظم الإدارة العمومية المرفق العام، بطريقة تضمن لمستعمليه، الحصول على خدمات مناسبة وبسيطة وسهلة.
- يجب تكريس مبدأ المساواة في الحصول على خدمات المرفق العام وعدم التمييز بين المستعملين في القوانين والتشريعات والنظم الخاصة بالدولة.
- تسهر الإدارة العمومية، على توفير الخدمات العمومية الجوارية، تسمح بتوفير خدمات ملائمة وميسرة لجميع فئات المجتمع.
- تضع الإدارة العمومية آليات مساهمة وإستشارة المجتمع المدني، قصد التكفل بخدمات المرفق العمومي وتحسين الخدمة العمومية.

ثالثاً: الحصول على المعلومات: و يتم ذلك من خلال مايلي:

- تضع الإدارة العمومية في متناول مستعملي المرفق العام المعلومات الضرورية حول الإجراءات والشكليات المرتبطة بالمرفق العمومي.
- تعلم الإدارة العمومية مستعملي المرفق العمومي، بكل قرار أو إجراء يعنيه.¹
- تنشئ الإدارة العمومية، أو تدعم هياكل إستقبال وإعلام مستعملي المرفق العام، قصد تسهيل الحصول على الخدمات العمومية وتسجيل آرائهم ومقترحاتهم وشكاويهم.
- تصميم الوثائق الموجهة لمستعملي المرفق العام بلغة سهلة ومفهومة.

¹ عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، التجربة الجزائرية في مجال تفويض المياه رسالة ماجستير، فرع العلوم الإقتصادية، تخصص المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 13، بتصرف.

رابعاً: خدمات فعالة وذات جودة عالية:

من أجل تحقيق الفعالية، والوصول إلى جودة الخدمات العمومية، يجب إتباع المعايير الآتية:

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بشرية، مادية ومعنوية).
- رقابة الأداء من خلال وضع آليات مناسبة للتقييم الدوري للأعمال والخدمات العمومية المقدمة للمستفيدين منها.
- ضرورة تحديد الإدارة العمومية لأجال تنفيذ الخدمات العمومية والسيهرعلى إحترامها.
- المرونة حيث تسهر الإدارة العمومية على تكييف وانسجام الخدمات العمومية المقدمة مع التطور المستمر لإحتياجات ورغبات أفراد المجتمع.
- تتخذ الإدارة العمومية الإجراءات اللازمة لخلق وتعزيز الثقة، بين الموظفين وهم مقدمي الخدمة والمستفيدين منها.

خامساً: عصنة الإدارة العمومية: وذلك من خلال العناصر الآتية:

- يجب على الإدارات العمومية استخدام التقنيات الحديثة والملائمة في أدائها وبالتالي تحسين الخدمات العمومية.
- الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في أداء الأعمال وقد إنتشر أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل واسع في الإدارات العمومية، في السنوات القليلة الماضية، مما سمح بتحقيق السرعة وربح الوقت والجهد وتحسين الخدمات العمومية المقدمة.
- تقوم الإدارة العمومية على تبسيط، وتسهيل إجراءات الحصول على الخدمات العمومية، من أجل كسب رضى المستفيدين منها¹.
- جميع هذه العناصر تشكل أهم الإلتزامات الخاصة بالتسيير العمومي، لكن هناك التزاملات أخرى ظهرت فيما بعد.

¹ عطار نادية، مرجع سابق، ص 14. بتصرف.

المطلب الثاني: الإصلاح الإداري

لقد انتهجت الكثير من دول العالم، أسلوب الإصلاح الإداري، بهدف تطوير الأجهزة الإدارية وتحسين الخدمات المقدمة من طرف الإدارات العمومية.

الفرع الأول: مفهوم الإصلاح الإداري

يختلف مفهوم الإصلاح الإداري حسب رأي المفكرين والباحثين، وحسب العلم الذي يدرسه كالعلوم الإدارية، العلوم الاجتماعية والعلوم الاقتصادية وغيرها من العلوم. يعرف الإصلاح الإداري من وجهة نظر إدارية، على أنه " حصيلة المجهودات، ذات الإعداد الخاص، الهادفة إلى إدخال تغييرات أساسية، في المنظمة العامة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه".¹

كما عرف الإصلاح الإداري على أساس معايير الكفاءة والفعالية والشفافية، حيث عرفت المنظمة العالمية للصحة (WHO) كمايلي: " الإصلاح الإداري هو عملية تحسين مستمر يعتمد على الفعالية والكفاءة والشفافية والمساءلة، يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها".²

بينما عرفه الباحث المخلافي عبد الغني عبد الواسع في 2006 " بأنه تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية للقيادات الإدارية، حيث يتم تحديد ما يجب تحقيقه، من إصلاحات إدارية، لضمان رضى الجمهور، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة، يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية ماديا، معنويا، وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية، والتقنية، على أساس التدرج المستمر والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة".³

من كل ما تقدم يمكننا وضع التعريف الإجرائي التالي: الإصلاح الإداري هو عملية متكاملة ومستمرة وجهود سياسية، إدارية واقتصادية واجتماعية، مخططة لإحداث تغييرات أساسية في المنظمات

¹ سالم صلال، راهي الحسناوي، واقع الإصلاح الإداري ومتطلبات تطبيقه في العراق، مجلة القادسية للعلوم

الاقتصادية، العدد 1، جامعة القادسية، العراق، 2007، ص 34.

² منظمة الصحة العالمية، الإصلاح الإداري، مجلة المنظمة العالمية للصحة، منشورات المنظمة العالمية للصحة، عدد المجلة 3، جونيف، سويسرا، 2011، ص 1.

³ زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين، الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 179، العدد 10 جامعة بابل، العراق، 2014، ص 41.

العمومية من خلال الاعتماد على وسائل وإمكانات مادية، بشرية ومالية، اعتماداً على مبادئ الكفاءة، الفعالية، الشفافية، مما يسمح بتحسين الأداء وتحسين الخدمة العمومية.

الفرع الثاني: أهداف الإصلاح الإداري

تسعى المنظمات العمومية من خلال تبني الإصلاح الإداري، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها¹:

1. تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.
2. ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على إقتصاديات التشغيل، من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من الأيدي العاملة.
3. تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية، بهدف تشجيع مشاركة المستفيدين من الخدمة في إدارة الشؤون العامة وصنع القرار.
4. تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية والرقابية بهدف توفير الموارد وإستغلالها احسن إستغلال.
5. تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم، باعتبار أن تقديم الخدمة هو سبب وجود الأجهزة الإدارية.

بينما يرى باحثين آخرون أن الأهداف الأساسية للإصلاح الإداري هي:

1. العمل على تناسق الإدارة العمومية مع الدولة وإشباع حاجات المواطنين.
2. تحديث وتجديد الإدارة العمومية، على جميع مستوياتها وفي جميع أبعادها البنوية والوظيفية مما يساهم في القضاء على المشاكل التي تواجهها.
3. مواكبة الإدارة العمومية لمستجدات التحديث، من أجل تحقيق الكفاءة الإدارية ومعالجة الانحراف ومحاربة الفساد والقضاء على التعقيدات والعيوب التي تعاني منها الإدارة العمومية.

¹ زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين، مرجع سابق، ص 43، 44.

الفرع الثالث: معوقات تطبيق الإصلاح الإداري

هناك عدة صعوبات ومشاكل تعيق تطبيق الإصلاح الإداري أهمها:

أولاً: الاستيراد غير الواع للنماذج الإدارية في الإصلاح الإداري: امتداد لسياسة أو فكر التبعية الثقافية والاقتصادية والتقليد اتجهت غالبية جهود التطوير والإصلاح الإداري إلى نقل أنظمة وتجارب خارجية، أو تقليدها بحجة عالمية مبادئ الإدارة ومناهج التطوير والإصلاح الإداري، حيث نجد أن بعض الدول اقتبست نظم إنجليزية والبعض الآخر قام بنقل نظم فرنسية وآخر نقل نظم أمريكية أو أنجلوساكسونية، أو يابانية، أو غيرها من النظم والتجارب الغربية.

إن الإطلاع على تجارب و جهود الآخرين، في عملية التطوير والإصلاح الإداري، تعد عملية مفيدة إلا أن النقل أو الاقتباس، الذي لا يراعي الخصائص البيئية بكافة أركانها والذي لا يقتزن أو يؤسس على منظومة من الإبداع والابتكار، لإيجاد منهج وبناء إطار، يتماشى مع ظروف الدول وأهدافها كان سببا في عدم جدوى غالبية جهود التطوير والإصلاح الإداري وفشلها في تحقيق النتائج المستهدفة منها. من المشاكل التي زادت من جهود الإصلاح الإداري في الدول المتخلفة، انعدام أو انخفاض الدافع أو الحافز والقدرة على الإبداع والابتكار، لدى الجهات المختصة حيث يعطي مؤشرا لعمق إستمرارية سلوك التبعية والانقياد لنقل و تقليد النظم والتجارب الأجنبية في مجالات التطوير والإصلاح الإداري.

ثانياً: رسمية وشكلية جهود الإصلاح الإداري: إن خطط وبرامج الإصلاح الإداري في الدول المتخلفة تتسم بالصبغة القانونية ما نتج عنها قوانين كثيرة وقرارات وتعليمات غير مجسدة في الواقع حيث تتمحور جهود الإصلاح الإداري على الجانب الرسمي والقانوني وتسم الهياكل الإدارية لمؤسسات الدولة والمنظمات العمومية في الدول المتخلفة، في التمسك المفرط بالجوانب الشكلية والإجراءات الرسمية، إلى درجة تصل إلى التقديس المصطنع باللوائح والإلتزام بالقواعد والتعامل معها كغايات وليس كأدوات ووسائل مما نتج عن ذلك، جمود فكري ومقاومة للتطوير والتحديث¹.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية، لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص210، 212.

المطلب الثالث : نماذج الإصلاح الإداري

هناك عدة نماذج للإصلاح الإداري أهمها: ، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ، إعادة اختراع الحكومة والتسيير العمومي الجديد.

الفرع الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

يعتبر هذا النموذج كطريقة جديدة في التفكير، من أجل إصلاح الإدارة .

أولاً- مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) : حسب الباحثان هامرا و تشامبي Hamra و Tchambi إعادة هندسة الإدارة "هي عملية تهدف إلى تحقيق قواعد جوهرية في معايير الأداء الرئيسية و هي التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة."

ثانيا: مبادئ وخصائص نموذج إعادة الهندسة: توجد مبادئ وخصائص تميز هذا النموذج؛

1- المبادئ

- البدء من جديد، من نقطة الصفر .
- التفكير بصورة جديدة أو عادة التفكير بشكل أساسي.
- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذريا.
- نبد الطرق القديمة تماما.
- إتباع طرق جديدة مختلفة.

2- خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة : ويكون ذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة، والمقاربة والتي تتطلب من الموظف مهارات واحدة أو مقاربة.
- إشتراك الموظف في إتخاذ القرارات : حيث أن الموظف لم يعد مجرد منفذ كآلة ولكنه مشارك ومسؤول من خلال إعطاء رأيه، في القرارات التي تكون بالمنظمة.
- تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط وإعتماد التقنيات الحديثة بدلا من الطرق التقليدية.
- تقليل المركزية: وذلك من خلال منح الصلاحيات والمسؤوليات إلى المصالح المختلفة بدلا من تمركزها في الإدارة العليا.¹

¹ سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرغيس للإستشارات والدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2000، ص 135، بتصرف.

وتكملة للخصائص والمبادئ حسب نفس الباحث نجد:

- خفض مستويات الرقابة والمراجعة: أي اعتماد أساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة.
 - استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال : التي توفر للإدارة معلومات صحيحة ودقيقة وسريعة ويسمح استخدام هذه التقنية، الاستفادة من مزايا المركزية واللامركزية على السواء، حيث أنها تمكن كل إدارة من العمل بصورة مستقلة، حيث توجد لها شبكة معلوماتها الخاصة بها، في نفس الوقت ترتبط بجميع الإدارات، بشبكة اتصال واحدة.
 - استخدام طريقة فرق العمل لإنجاز المهام: حيث يتم تقييم العمل الواحد الذي ينجزه مجموعة من الأفراد، كل فرد على حدى وملاحظة الفروقات في الأداء لدى الأفراد .
 - تدريب و تطوير مهارات الموظفين : وذلك عن طريق التعليم والتدريب ويتم ذلك بصورة مستمرة.
 - تحول الاهتمام من الأنشطة إلى النتائج : حيث يتركز الاهتمام هنا على النتائج المتوصل إليها بدلا من الاهتمام بالأنشطة، مما يسمح بتقييم فعلي للنتائج المتوصل إليها، من خلال وضع نظام فعال للرقابة على الأداء .
 - تغيير التنظيم من الإهرامات إلى المسطحات : وذلك من خلال تغيير الهياكل التنظيمية من المستويات الرأسية المتعددة والمعقدة، إلى المستويات الأفقية.
- ثالثا: مراحل وخطوات إعادة هندسة العمليات الإدارية:** يعتمد تطبيق نموذج إعادة هندسة الإدارة على اتباع خطط محكمة وفق استراتيجية معينة ويمكن توضيح هذه الخطط كما يلي:
- 1.التشخيص:** تحديد المشكلة وتعريف الجوانب المتعلقة بها ويتعلق الأمر هنا بالتحديد الدقيق للمشكلة، ودراسة جميع العناصر المرتبطة بها.
 - 2. التخطيط:** ويشمل المراحل الأتية تحديد الأهداف المراد الوصول إليها ووضع خطة متكاملة من السياسات والقواعد والأنشطة لبلوغها.
 - 3. التنفيذ:** يعني القيام بالأعمال حسب الخطة الموضوعية وتحديد الوظائف والمسؤوليات والأعمال، وفقا لجدول زمني معين¹.

¹سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص، ص 122، 135.

الفرع الثاني : إعادة اختراع الحكومة

يعتبر نموذج إعادة إختراع الحكومة إحدى نماذج الإصلاح الإداري التي ظهرت في تسعينيات القرن الماضي وتتميز بمجموعة من المبادئ أهمها مبدأ الحوكمة.

1 مفهوم إعادة إختراع الحكومة:

عرفها ديفيد أوزبون وتثير كابلير على أنها " حوكمة و حسن إدارة أفضل، فالحوكمة بالإدارة الحديثة هي العملية التي نحل بها مشكلاتنا، بصورة جماعية ونلبي حاجات مجتمعنا وتعني أيضا إعادة تركيب هيكلية للحكومة ممثلة في مؤسساتها العمومية وهيئاتها وتعتمد على التوجيه، إعادة تجديد الإدارة والحوكمة بالإدارة ، الإعتماد على المنظمات الإجتماعية والقطاع الخاص في معالجة المشاكل المتعلقة بالخدمة العمومية كالسكن".¹

2 مبادئ نموذج إعادة إختراع الحكومة: أهم هذه المبادئ هي :

1. الإعتماد على القطاع الخاص في تقديم الخدمات العمومية: وذلك من خلال اتفاقيات عقود امتياز، مثال منح إدارة النقل بولاية كاليفورنيا، على منح اتفاقيات امتياز لأربع مجموعات متحدة من الشركات الخاصة لإنشاء طرق عامة.
2. خلق منظمات عمومية توجيهية لأداء الخدمات العمومية: إن إيصال الخدمات العمومية للمستفيد يجب أن تكون تحت إشراف وتوجيه فعال للحكومة، حيث تضطر الحكومات، إلى تطوير منظمات جديدة، لإدارة الدور التوجيهي، فالمنظمات التوجيهية العمومية تطبق السياسة العامة للحكومة وتوصل الأموال إلى الأجهزة التشغيلية العامة والخاصة ولقيم الأداء لكن نادرا ما تؤدي دورا تشغيليا بنفسها وهي كثيرا ما تعتمد على أعضاء موظفين، تم سحبهم من القطاعين العام والخاص معا.
3. الإعتماد على القطاع الثالث (قطاع منظمات المجتمع المدني): حيث تتحول الحكومات هنا من إنتاج الخدمات بنفسها إلى دور ذي طابع تحفيزي مساعد، فإنها تعتمد على القطاع الثالث التي تتمثل في منظمات المجتمع المدني الغير هادفة للربح.²

¹ ديفيد أوزبون، تيد غابلير، ترجمة محمد توفيق البجيرمي، إعادة اختراع الحكومة كيف تحول روح المغامرة للقطاع العام، مركز سور الأريكية للنشر والترجمة ، عمان، الأردن، 2012، ص ص (46-69).

² ديفيد أوزبون، تيد غابلير، ترجمة محمد توفيق البجيرمي، نفس الرجوع، ص 69.

وتكملة لمبادئ إعادة اختراع الحكومة حسب ديفيد أوزبورن وتيد غابليير : فإن الباحث الاقتصادي ليستر سالامون Liester Salamon، قام بدراسة دامت عدة سنوات، حول المنظمات غير هادفة للربح، فإن هذا القطاع هو الآلية التي يفضلها المجتمع لتقديم الخدمات الجماعية (العمومية)، ذلك أن القطاع الثالث وجد قبل وجود معظم الحكومات، و كان يعالج مشكلات إجتماعية و حسب نفس الدراسة فإن 56% من جميع الخدمات الإجتماعية، تقدم بواسطة القطاع الثالث أي المنظمات والجمعيات الغير هادفة للربح، وتقوم ب48% من التوظيف والخدمات التعليمية و 44%، من الخدمات الصحية وكانت الحكومة أهم ممول لدخل تلك المنظمات التابعة للقطاع الثالث.

4. الخصخصة: و يقصد بها الإعتماد على القطاع الخاص بنسبة معينة في تقديم و تأدية الخدمات من خلال التعاقد، مع منظمات القطاع الخاص، لتقديم الخدمات العمومية لكن يبقى توجيهها وتحفيزها من طرف الحكومة.

5. الإحترافية في تقديم الخدمة: ويقصد بها عدم الإقتصار على غرس الثقة، لدى المستفيدين من الخدمة العمومية، بل إيجاد حلول أفضل لمشكلات الخدمات العمومية المعتادة من خلال التنسيق والتعاون مع القطاع العام أي بين المنظمات العمومية والقطاع الخاص والمنظمات الجمعوية، من خلال مشاركة المستفيدين من الخدمة في إعطاء آرائهم حول الخدمات العمومية المقدمة وتطويرها بإستمرار وتكوين العمال باستمرار من أجل رفع مهاراتهم وكفاءاتهم وقدراتهم في الأداء والتعامل بصورة إحترافية مع المستفيدين من الخدمة العمومية.

6. المنافسة: و يقصد بها التنافس بين وكالات تقديم الخدمات العمومية، مما يسمح بالاستجابة السريعة للطلبات المتغيرة وإرضاء المستفيدين من الخدمة العمومية بصورة مستمرة واعتماد أسلوب التجديد والابتكار والبحث من أجل الإبداع المتميز.

الملاحظ إن المبادئ المتعلقة بإعادة إختراع الحكومة مستمدة من مبادئ القطاع الخاص و التي تعتمد أساسا على المنافسة والإحترافية والإعتماد على موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات عالية في تقديم الخدمات العمومية¹.

¹ ديفيد أوزبورن، تيد غابليير، ترجمة محمد توفيق البجيرمي، مرجع سابق، ص ص (70-103)، بتصرف.

الفرع الثالث: نموذج التسيير العمومي الجديد

ظهر نموذج التسيير العمومي الجديد (NPM) في بداية تسعينيات القرن الماضي، وهو اختصار لمجموعة من المذاهب الإدارية التي برزت ضمن أجندة وجدول أعمال الإصلاح الإداري في عدد من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، نيوزيلندا، فرنسا تم إنتشر في بقية الدول*.

إن نموذج التسيير العمومي الجديد يدعو إلى التحول من شكل المنظمات البيروقراطية إلى منظمات ما بعد بيروقراطية، من خلال التركيز على العناصر الأتية¹:

1. توجيه وظائف الإدارة العمومية.
2. توفير المرونة و تفويض السلطة.
3. تحسين إدارة الموارد البشرية.
4. تحسين واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة بشكل واسع في الإدارات العمومية حيث يسمح ذلك بتوفير الوقت والجهد والسرعة في أداء لأعمال و بالتالي سرعة الإستجابة في تقديم الخدمة.
5. ضمان الأداء و المراقبة و المساءلة. من خلال اعتماد آليات جديدة للرقابة الفعالة :
- (الرقابة الداخلية و الرقابة الخارجية) .
6. تحسين نوعية التنظيم.
7. توفير خدمة متجاوبة مع مطالب واحتياجات جمهور المواطنين، يعني أن الخدمات العمومية المقدمة يجب أن تكون ذات جودة عالية .
8. تطوير المنافسة : مما يسمح بتحسين الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية ومحاولة الوصول إلى جودتها بإستمرار .

* يعني أن مبادئ التسيير العمومي الجديد، ظهرت لأول مرة في هاته الدول، ثم انتشرت في كندا و بقية دول منظمة التعاون و التنمية الأوروبية.

¹ أحلام فوغالي، التسيير العمومي الجديد وإصلاح البيروقراطيات الدولية- الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة نموذجاً- رسالة ماجستير، في العلوم السياسية، تخصص إدارة دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013، ص 25، بتصرف.

المبحث الثالث: التسيير العمومي الجديد كنموذج جديد لتسيير الإدارات العمومية

ظهر مصطلح التسيير العمومي الجديد في بداية تسعينيات القرن الماضي ويمثل هذا النموذج تحول كبير في أداء الإدارات العمومية وتحسين الخدمة العمومية.

المطلب الأول: مفاهيم في التسيير العمومي الجديد

قبل التعمق في دراسة موضوع التسيير العمومي الجديد يجب الإشارة إلى الإطار المفاهيمي له (النشأة، المفهوم والخصائص)

الفرع الأول: التسيير العمومي الجديد (النشأة والمفهوم)

نستعرض في هذا الفرع ظروف نشأة التسيير العمومي الجديد وبعض التعاريف.

أولاً: نشأة التسيير العمومي الجديد: ظهرت بوادر التسيير العمومي الجديد في ثمانينات القرن الماضي، حيث ظهرت عدة أزمات مالية في عدد من الدول، ميزها عجز عمومي مرتفع وديون كبيرة، في هذه الظروف ظهرت الحاجة إلى ضرورة إيجاد أسلوب جديد لتسيير الإدارات العمومية والاستجابة للحاجات والتطلعات الكثيرة للمستفيدين من الخدمات العمومية، إضافة إلى ذلك ظهر استخدام الطرق الحديثة في القطاع الخاص التي بدأت تظهر تدريجياً في القطاع العمومي ومن أجل تأطير وترشيد النفقات العمومية وتخفيض التكاليف، هذه العناصر شكلت ظهور التسيير العمومي الجديد هذه الحركة التي مست الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة ودول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوربية OECD وكثير من الدول السائرة في طريق النمو، حيث ظهر جدل كبير بين المؤيدين والرافضين لإدخال آلية السوق في القطاع العمومي، فظهرت في نهاية الثمانينات بعض المفاهيم الجديدة مثل الكفاءة والفعالية في المنظمات العمومية، الحكم الراشد، المرونة، هذه المفاهيم التي شكلت في التسعينات مبادئ التسيير العمومي الجديد ومن أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور التسيير العمومي الجديد هي: الرغبة في خلق تسيير أكثر تماسكاً، من أجل زيادة فعالية القطاع العمومي والاستجابة لحاجات المستفيدين من الخدمات العمومية ومثال ذلك اليابان أما السبب الثاني فهو إرادة بعض الدول في اعتماد إيديولوجية نظام ليبرالي جديد في القطاع العمومي كما هو الحال في المملكة المتحدة ونيوزيلندا، أما السبب الثالث فهو محاولة التقليل من الأزمات المالية التي يواجهها القطاع العمومي وهذا ما تبنته كندا¹

¹ Loduvic Berhtier, Anne Ammar, *Le nouveau Management Public, Avantages et limites*, Université Paul Sézane, Suisse, 2007, p 2.

ثانيا: مفهوم التسيير العمومي الجديد

هناك الكثير من الباحثين الذين تناولوا موضوع التسيير العمومي الجديد وقدموا له تعاريف حسب أفكارهم و حسب اتجاهاتهم.

يعتبر الباحث كريستوفر هود Christopher Hood، أول من إستعمل مصطلح التسيير العمومي الجديد، New Public Management، في مقال نشر سنة 1991، كان يبحث عن ترسيم هذا المصطلح حيث كان هناك تداخل في المصطلحات، كالإصلاح الإداري الجديد، الذي عرفته عدد من دول منظمة التعاون والتنمية الأوروبية، وقد عرف كريستوفر هود التسيير العمومي بأنه " إصلاح الإدارة العامة الجديدة".¹

في حين يرى أوليفي كيراميداس Olivier Karamidas أن " الهدف النهائي لتسيير العمومي الجديد هو إعادة تحقيق التوازن المالي وضمان نوعية الخدمات العمومية".²

لقد ركز هذا التعريف على الجانب المالي من جهة، أي أن المنظمات العمومية يجب ان لا تعمل في ظل الخسارة المالية بل يجب تحقيق التوازنات المالية. و من جهة أخرى ضمان تحسين نوعية الخدمات العمومية المقدمة. بينما ركزت منظمة التعاون والتنمية الأوربية (OCDE) في سنة 2001 في تعريفها للتسيير العمومي الجديد على إعتناء اللامركزية في القطاع العمومي وعرفته كما يلي :

" هو أسلوب جديد، نشأ بهدف نشر ثقافة الأداء " ، في القطاع العمومي بأقل مركزية".³

¹ 1 Hood Christopher, **Public Management for all seasons** , Journal of Public Administration, Vol 69 n 1, 1991, p(3-9)

² Benjamin Drevet, **le New Public Management en Question, Contrôle de Gestion des Administrations Publiques**, Université de Poitiers, France, 2010, p 7.

* ثقافة الأداء هي: مجوع السلوكات و التقاليد الخاصة بعمل الموظفين العموميين في الإدارات العمومية.

³ Marcel Guenoun, **Le management de La performance Publique Locale, Etude de l'utilisation des outils De gestion dans deux Organisations Intercommunales**, Thèse de doctorat en Science de gestion

département de l'homme et société , Université Paul Cézane, Aix Marseille, France, 2009 , P 6.

في المقابل يعتبر إيفون بيسكو Yvon Pesqueux "التسيير العمومي الجديد كأسلوب يتم من خلاله إدخال دهنية المؤسسة، في جهاز الحكومة والمنظمات العمومية، من خلال إدخال منطق السوق في أداء هذه المنظمات وبالتالي اعتماد المنافسة كأسلوب لفاعلية السوق".¹

بنما عرف قاموس موسوعة الإدارة العمومية، التسيير العمومي على أنه "اعتماد الاحترافية لدى الموظفين، من أجل تقريب الإدارة العمومية من المواطنين وتحسين الأداء".²

من خلال ما سبق يمكن اعطاء التعريف الإجرائي التالي للتسيير العمومي الجديد هو عبارة عن أسلوب و فلسفة جديدة في إدارة المنظمات العمومية، يعتمد على الفعالية، الكفاءة والإحترافية والتحسين المستمر للأداء، من أجل ضمان خدمات عمومية تتصف بالجودة.

الفرع الثاني : خصائص ومزايا التسيير العمومي الجديد

نستعرض في هذا الفرع أهم خصائص ومزايا التسيير العمومي الجديد

أولاً: خصائص التسيير العمومي الجديد

- لقد وضعت لجنة التسيير العمومي الجديد، لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD، مميزات وخصائص لنموذج التسيير العمومي الجديد أهمها³:
- 1 أسلوب يركز على النتائج، اعتماداً على الفعالية والكفاءة وتحسين نوعية الخدمات العمومية.
 - 2 استبدال أسلوب العمل التقليدي للهيئات والمنظمات العمومية، الذي يستخدم المركزية بأنظمة حوكمة لامركزية.
 - 3 حرية اختيار التسيير المباشر لمنظمات الخدمة العمومية ونظام التسيير المعتمد، مما يسمح بتحسين التكلفة والفعالية للسياسات المنتهجة.
 - 4 اعتماد الأهداف الإنتاجية لمنظمات الخدمة العمومية، من خلال وضع خطط فعالة، تجعلها في حالة منافسة.

¹Yvon Pesqueux , **Le nouveau Management Public, ou new Public Management**, Article publié le 22 Aout 2010, Hal Archives, n° 00510878, p 1.

² Michel Charbonneau, **Le dictionnaire Encyclopédique de l'administration Publique**, Ecole nationale D' administration Publique, Paris, France, 2012, p3.

³ Marcel Guenoun, **op cité**, p (61-62).

وقد أضاف الباحث غرينينغ Gruening، مميزات أخرى لنموذج التسيير العمومي الجديد أهمها¹:

- 1 الخصوصية.
- 2 اللامركزية.
- 3 اعتماد استراتيجية التخطيط والتسيير الذاتي لمنظمات الخدمة العمومية.
- 4 تعريف الخدمات العمومية المقدمة للمستخدمين منها.
- 6 المرونة تعني تكيف وانسجام الخدمة العمومية، مع تطلعات، ورغبات المستخدمين منها.
- 7 تغيير نمط التسيير من خلال تحفيز العاملين.
- 8 الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.
- 9 قياس الأداء يمثل الأداء القاعدة الأساسية للحكم على فعالية عمل الأفراد والوحدات الإدارية.

ثانياً: مزايا التسيير العمومي

إن تطبيق التسيير العمومي الجديد، يسمح بخلق مجموعة من المزايا للمنظمات العمومية أهمها²:

- 1 يسمح التسيير العمومي الجديد بتحسين وعصرية نشاط الإدارات العمومية، التي ينظر إليها بأنها غير منتجة، لكن في الحقيقة هي منتجة للخدمات والهدف الأساسي لها هو تلبية الحاجات العامة وإرضاء المستخدمين من الخدمات العمومية، أما المنظمات الخاصة فالهدف الرئيسي لها هو تحقيق الربح.
- 2 في القطاع العمومي تكون مناصب العمل مضمونة، عن طريق القانون الأساسي للوظيفة العمومية الذي يتميز بالحيادية وتكافؤ الحظوظ، عكس القطاع الخاص الذي يتميز بعدم حماية مناصب العمل رغم أن الأجور تكون مرتفعة في بعض الأحيان، وهناك اختلافات أخرى بين القطاع العمومي والقطاع الخاص كالقوانين والتشريعات التي تحكم كل قطاع والوسائل والإمكانيات المستعملة للتسيير العمومي الجديد يعمل على إدراج بعض مبادئ القطاع الخاص، في المنظمات العمومية كالكفاءة والفعالية.

¹Gernod Gruning, **Origin and Theoretical Basis of New Public Management International Public Management**, Journal n° 4, Elsevier, Management Public Institut, Hambourg, Germany, 2001, p 2.

²Loduvic Berhtier, Anne Ammar, **op cité**, p7.

3 القطاع العمومي مرتبط بالقوانين والتشريعات الكلاسيكية، بينما القطاع الخاص يرتبط بنمط التسيير المتبع، فالتسيير العمومي الجديد، يعمل على التقليل من هذه القوانين وجعل الإدارات العمومية أكثر مرونة وتتلاءم مع تطلعات المستفيدين من الخدمات العمومية.

4. يمتاز القطاع العمومي بغياب المنافسة بين المنظمات العمومية وبالتالي عدم وجود روح تنافسية لتحسين خدمات الإدارة العمومية والتسيير العمومي الجديد، يعمل على خلق المنافسة، من خلال فتح المجال للوكالات الخاصة، بتقديم الخدمات العمومية التي يكون عملها تحت إشراف الحكومة.

5 إن اعتماد أسلوب التسيير العمومي الجديد، يسمح بتجنب الكثير من الإسراف ويساعد على ترشيد النفقات وتخفيض النفقات والشفافية في إستغلال الموارد المادية والمالية وتعزيز الرقابة وهذا يسمح بتحسين الأداء وتقديم خدمات ذات جودة والاستجابة لتطلعات المستفيدين من الخدمات العمومية.

الفرع الثالث: المقارنة بين التسيير العمومي والتسيير العمومي الجديد

لقد جاء التسيير العمومي الجديد، بخصائص جديدة تختلف عن الخصائص المميزة للتسيير العمومي التقليدي وفيما يلي جدول يوضح المقارنة بينهما¹.

¹Loduvic Berhtier, Anne Ammar, **op cité**, pp 2, 7 .

جدول رقم (1-2): مقارنة بين التسيير العمومي والتسيير العمومي الجديد

يمكن المقارنة بين التسيير العمومي والتسيير العمومي الجديد من خلال العناصر الآتية:

معايير المقارنة	التسيير العمومي التقليدي	التسيير العمومي الجديد
1. الأهداف	احترام القواعد، والإجراءات	تحقيق النتائج، ورضى العملاء
2. التنظيم	بنية هرمية، المركزية	تفويض الصلاحيات، اللامركزية
3. تقاسم المسؤولية	يشوبها الخطأ، وعدم الوضوح	واضحة
4. تنفيذ المهام	التقسيم الجزئي والتخصص	الاستقلالية
5. التوظيف	المسابقات	التعاقد
6. الترقية	عن طريق الأقدمية	الترقية على أساس الجدارة
7. الرقابة	مؤشرات المتابعة	مؤشرات الأداء
8. نموذج الميزانية	تركز على الوسائل	تركز على الأهداف
9. المنافسة	غياب المنافسة	توجد المنافسة

Source : Loduvic Berhtier, Anne Ammar, **Le nouveau Management Public, Avantages et limite**
Université Paul Sézane, Suisse, 2007, p 2.

في قراءة لهذا الجدول يتبين لنا عدم مرونة التسيير العمومي المرتبط بالقوانين، والإجراءات المعقدة
بينما أسلوب التسيير العمومي الجديد يتميز بالمرونة، اللامركزية في التسيير والفعالية والكفاءة
والإهتمام بالنتائج، جودة الخدمات وإرضاء المستفيدين من الخدمات العمومية.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للتسيير العمومي الجديد

هناك عدة نظريات مفسرة للتسيير العمومي الجديد أهمها:

الفرع الأول: النظرية التسييرية:

تركز هذه النظرية على أنه يمكن تطبيق مبادئ القطاع الخاص في الإدارات العمومية. هذه النظرية مستمدة من النظم التسييرية (Managérialist) ويمثل هذا الاتجاه الباحث بوليت Politt، يعتقد هذا الإتجاه أنه يمكن تطبيق مبادئ القطاع الخاص، في المنظمات العمومية، والوكالات العامة وذلك في إدارة الأداء وفي خدمة العملاء وإدارة العقود وغيرها ويسمح ذلك بإيجاد الحلول والإجابات لكثير من مشاكل فعالية المنظمات العمومية. كما أن التحول من النمط البيروقراطي إلى العلاقات التجارية، يؤدي إلى تغيير بنية وقيم ومهارات المسيرين في المنظمات العمومية، وبالتالي دعم الابتكار، تحسين نوعية الخدمة، الشفافية، الإبداع والكفاءة، روح المبادرة والتكيف، العمل الجماعي في الخدمة العمومية وتفترض هذه النظرية، بأن تحسين الإدارة بدلا من تحسين السياسات والقوانين هو أساس تحسين المنظمات العمومية ويرى بوليت Politt (1998) بأن التسييرية يجب أن تقيم من ثلاث جوانب أساسية متميزة هي أولا من حيث الإيديولوجيا، ثانيا من حيث وصفها خطابا، وثالثا من حيث إعتبارها مجموعة من الممارسات.¹

تكملة للنظريات المفسرة للتسيير العمومي الجديد نجد:

الفرع الثاني: نظرية الإختيار العام: Public Choice Theory

تركز هذه النظرية على أنه يجب ان تتدخل الحكومة في تنظيم تطبيق مبادئ القطاع الخاص في الإدارات العمومية.

ترى هذه النظرية أن دور الحكومة، يجب أن يوفر الحد الأدنى من المرونة، التبسيط والتمكين والمبادرة والتنظيم كما تدعو إلى إدخال الحد الأدنى، في مبادئ السوق بالمنظمات العمومية والتي بواسطتها يمكن أن تطور وتحسن الأداء ومن كفاءتها وفعاليتها وبالتالي تزيد في تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

¹ Marcel Guenoun, *op cité*, p (61-62).

الفرع الثالث: نظرية الوكالة Agence theory و نظرية تحليل تكلفة الصفقات Transaction

Cost Analysis : نستعرض في هذا الفرع نظريتين هامتين في تفسير التسيير العمومي الجديد.

أولاً: نظرية الوكالة Agence theory : تستند هذه النظرية لمدرسة شيكاغو وتعرف بنظرية الوكيل الرئيسي وتتعلق أساساً بالحوافز والمساءلة في منظمات القطاع العمومي وأساس هذه النظرية أن المنظمة يمكن النظر إليها، على أنها مجموعة من العلاقات بين المالك والمسير الذي في أغلب الأحيان تفوض له صلاحيات كبيرة تسمح له بالتعامل مع الزبائن والمستفيدين من الخدمات بصورة المالك للمنظمة.

إن تطبيق هذه النظرية على المنظمات العمومية، قد يساعد في إعادة تنظيمها وتحسين أدائها وذلك من خلال عنصرين أساسيين هما:

1 التحديد الدقيق لصلاحيات المسيرين؛ في صورة عون تنفيذي للسياسات العامة، مما يسمح بممارسة دقيقة لقياس النتائج والرقابة الجيدة للأداء في المنظمة.

2 إن النجاح في تحقيق العنصر الأول يضمن الشفافية ويساعد على زيادة كفاءة وفعالية أداء المسيرين، كما يسمح بالتحديد الدقيق للتكاليف.

لقد أنشأت عدة بلدان وكالات لتقديم الخدمات العمومية وتركز في عملها على تحسين نوعية الخدمات

ثانياً: نظرية تحليل تكلفة الصفقات Transaction Cost Analysis

يعود أصل نظرية تحليل تكلفة الصفقات، إلى الباحث الاقتصادي كواس Coas التي ظهرت في بداية الأمر في المؤسسات الاقتصادية، وأساسها أن المنظمة يمكن أن تلجأ إلى عقد صفقات دون اللجوء إلى آليات السوق وذلك بمقارنة تكاليف إجرائها وقد قام الباحث ويليامسون Wilamsson، بتطوير هذه النظرية وأهم مرتكزاتها، كون اللجوء إلى آلية السوق (العرض والطلب) هي أداة الضبط الأولى والمرجعية لكل المتعاملين، لكن في حالات أخرى يمكن لجوء المنظمات إلى عقد صفقاتها بآليات أخرى، التي تبدو أقل كفاءة وبالتالي فالتبادل الأحسن في الأداء هو التبادل الذي ينطوي على كفاءة أقل¹.

¹ عشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد، كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012، ص ص (116 - 119).

ويرى الباحث قرينينغ Gruening أن عناصر التسيير العمومي الجديد ليست بالجديدة، بل هي مزيج من النظريات وذلك سيؤدي إلى خلق أفكار جديدة ومتميزة.

والمنظمة ككل ويمكن قياس الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات تتمثل في¹ :

- الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل.
 - الإنتاجية ومدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان، وسرعة.
 - القدرة على الإبداع والإبتكار.
 - درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين.
 - مستوى التعامل مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز المهام.
- وهناك من قسم مؤشرات قياس الأداء إلى² :

- الفعالية : ونقاس من خلال نسبة الأهداف، التي تم تحقيقها فعليا، إلى الأهداف المخططة مسبقا.
 - أما على مستوى الفرد فتشير إلى مدى قدرة الفرد العامل على تحقيق الأهداف والمهام المطلوبة منه.
 - الكفاءة : تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وأقل وقت وأقل جهد.
- نلاحظ أن الفعالية والكفاءة بعدين هامين في قياس الأداء.

ان النظريات السابقة المفسرة لظهور التسيير العمومي الجديد شكلت النواة الأولى لظهور مبادئ ونماذج التسيير العمومي الجديد.

حسب الباحث قرينينغ Gruening أنه يمكن انتقاء مجموعة من الأفكار والمزايا من النظريات السابقة وبالتالي خلق نوع جديد ودهنية جديدة في أساليب التسيير في القطاع العمومي والإدارات العمومية والتسيير العمومي الجديد هو نموذج في التسيير العمومي يبحث عن كل ما هو جديد ومتميز.

¹ خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2008، ص 41.

² فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان، الأردن، 2007، ص 25.

المطلب الثالث: نماذج ومبادئ التسيير العمومي الجديد

لقد جاء التسيير العمومي الجديد بمبادئ، ونماذج تختلف عن نماذج التسيير العمومي التقليدي .

الفرع الأول: نماذج التسيير العمومي الجديد حسب تصنيف الباحث فيرلي Firlie

لقد قدم الباحث فيرلي Firlie أربعة نماذج للتسيير العمومي الجديد هي:

أولاً: نموذج اللامركزية وتقليص الحجم:

ان هذا النموذج يتميز بالصعوبة مع بقية النماذج الأخرى من حيث الإجراءات التي يعتمد عليها والتي قد توجد في غيره من النماذج ويعتمد نموذج اللامركزية على فكرة أساسية هي اعتماد نسبة عالية من اللامركزية، في هيكله وتسيير المنظمة العمومية، بغرض تقليص عدد الأجهزة البيروقراطية لتدعيم الرقابة.

ثانياً: نموذج الكفاءة:

لقد ظهر هذا النموذج في أواخر ثمانينات القرن الماضي، حيث بدأت بعض الدول الأنجلوساكسونية في اعتماد عنصر الكفاءة، في إصلاح مرافقها العمومية، انطلاقاً بالمقارنة بالقطاع الخاص، في هذا النموذج تحتل المفاهيم ذات الطابع الاقتصادي مكانة كبيرة كالمنافسة، الأداء الكفؤ في الوظيفة الإنتاجية وتماشياً مع ذلك ثم اعتماد أدوات تسيير مأخوذة من القطاع الخاص، كما يدرج أصحاب هذا النموذج، ضرورة لجوء الدولة إلى إبرام عقود تقديم خدمات، تتم بين السلطات العمومية والمصالح الإدارية، يتم بموجبها الاتفاق على ميزانية معينة، لتمويل نشاط الإدارة المعنية، مقابل مهام محددة، تنجزها هذه الأخيرة وغالباً ما تصاحب هذه العقود مخططات تفصيلية تتضمن طريقة العمل الأهداف والنتائج الواجب بلوغها، مما يسمح بقياس مستوى الأداء في هذه الإدارات.¹

و تعني الكفاءة " مجموعة المعارف والمهارات والإتجاهات التي تؤثر على جزء كبير من عمل المسؤول أو العامل أو دوره أو مسؤولياته وترتبط بأدائه في ذلك العمل.²

¹ عطار نادية، مرجع سابق.ص ص 91، 92 .

² عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعد، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 47.

ثالثا: نموذج البحث عن الإمتياز

في هذا النموذج درجة التأثير المنتظرة هي اكبر منها من النموذجين السابقين، اد يتعلق الامر بتغيير ثقافة المنظمات العمومية، مما يسمح ببناء مقدرة على تطوير نظام التسيير والأداء بصورة مستمرة، فالنموذج يؤكد أكثر على لا مركزية القرارات والمسؤوليات وتغيير هرم السلطة والاهتمام بالأداء وتطويره باعتماد دورات تكوينية وتعليمية للعمال ودفعهم الى تبني روح الانتماء، كذلك من بين العناصر الاساسية لهذا النموذج، هي مسؤولية عملية القيادة، أي تفعيل العملية التسييرية.

رابعا: نموذج التوجه للخدمة العمومية

يتميز هذا النموذج في دمج مجموعة من الأفكار، بعضها مصدرها 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 أساس نوعية الخدمات هي مبدأ النجاعة بغرض بلوغ الامتياز، في القطاع العام، مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات العملاء ويتم تحقيق ذلك، مع المحافظة على القيم والمهام الخاصة بالقطاع العمومي.

الفرع الثاني: نماذج التسيير العمومي الجديد حسب تصنيف الباحث جون مونكس Jhon Monks

اقترح هذا الباحث أربعة نماذج أساسية للتسيير العمومي الجديد هي:

أولا: نموذج الكفاءة:

يهدف هذا النموذج الى رفع كفاءة المنظمات، والإدارات العمومية، وتقليص جميع أنواع التكاليف المرتبطة بالقطاع، وحسب هذا النموذج فإن المنظمات العمومية تهتم بالسياسات التالية:

- 1 محاولة الإفتتاح على المنافسة
- 2 قياس الأداء باستعمال مجموعة من المؤشرات.
- 3 اعتماد الميزانيات الكلية، عوض الميزانيات التفصيلية.
- 4 إعتتماد مبدأ الأخذ بالنتائج، بدلا من الاهتمام فقط بالموارد.¹

1 عطار نادية، مرجع سابق، ص ص 93، 94

ثانيا: نموذج المرونة التنظيمية:

يقوم هذا النموذج على أدوات أخرى هي :

- إبرام عقود أو اتفاقيات تقديم الخدمات العمومية، بين الدولة والأعوان أو الوكالات.
 - تقليص عدد درجات سلم السلطة.
 - تفويض السلطات بصورة مباشرة، إلى المصالح المعنية المتعاقدة معها لتقديم الخدمة. مما يسمح بمرونة أكثر في المنظمات العمومية الإدارية والتحول إلى لامركزية العمليات والوظائف التسييرية
 - تدعيم اللامركزية، بمراقبة فعالة لضمان أكثر فعالية في التسيير.¹
- هذا النموذج يركز أساسا على استخدام اللامركزية في تسيير الإدارات العمومية، التي لها مزايا عديدة أهمها تفويض السلطات والصلاحيات من الإدارة العليا إلى الوحدات الإدارية السفلى.

ثالثا: النموذج النوعي أو نموذج النوعية:

يستهدف هذا النموذج تقريب الإدارة من المستفيدين من الخدمات العمومية، من خلال الاهتمام بآرائهم حول الخدمات العمومية المقدمة وذلك عبر دراسات قياس درجة الإشباع ودراسات السوق أو عن طريق تطوير مقاربات النوعية، باعتماد مقاييس الإيزو في الخدمات، حيث يتركز الاهتمام على نوعية مخرجات المنظمة، التي يجب أن توضع في أولويات أهدافها.

رابعا: النموذج التساهمي:

يهدف هذا النموذج إلى ديمقراطية الإجراءات الإدارية، من خلال المشاركة الواسعة للموظفين، في المنظمة، والمستفيدين من الخدمات في تحديد نوعية الخدمات المقدمة لهم، فهم يساهمون بصورة أو بأخرى في عمليات إتخاذ القرار.²

نلاحظ أن هذه النماذج مستمدة من مبادئ القطاع الخاص.

¹ عطار نادية، مرجع سابق ، ص 94.

² J Monks, La nouvelle Gestion Publique, Boite a outils ou changement Paradigmatique In haftyn

La pensée comptable, et tout néolibéralismes, nouvelle gestion publique, Eddition Collection Enjeux

Paris, France, 1998, pp (39-46).

الفرع الثالث: مبادئ التسيير العمومي الجديد

يعتبر تصنيف الباحثان بوليت و بوكايرت Pol C, Boukaert .G من أهم التصنيفات لمبادئ التسيير العمومي الجديد وحسب هذان الباحثان فإن نموذج التسيير العمومي الجديد يعتمد على مجموعة من المبادئ أهمها¹ :

- 1 تغيير الهياكل الإدارية، واعتماد اللامركزية.
 - 2 إصلاح أنظمة العمل في المنظمات العمومية؛ من خلال تحسين، وتطوير نظام معالجة الخدمة ونظام إتخاذ القرار وإعادة تنظيم الجهاز الإداري ومثال على ذلك: إنشاء الشباك الموحد Guichet unique .
 3. اعتماد أسلوب الخصخصة والتعاقد Contractualisation وذلك من خلال التعاقد مع وكالات تقديم الخدمات العمومية، التي تكون تحت مسؤولية ووصاية الوزارة المعنية، مثال على ذلك وكالة Next Steps، لتقديم الخدمات العمومية في المملكة المتحدة.
 - 4 اعتماد مبدأ المرونة والتطوير من أجل جعل المنظمات العمومية، أكثر تأقلم مع المتغيرات. مثال على ذلك فتح مناصب خاصة بالموجهين والمسيرين لمرشحين خارجيين.
 - 5 تحديد مفهوم مراقبة التسيير وقياس الأداء.
 - 6 تقليص حجم المنظمات.
 - 7 زيادة الفعالية في الإدارات العمومية.
 - 8 مبدأ النوعية : أي تحسن الأداء، مما يسمح بتحسين الخدمات العمومية المقدمة والوصول الى جودتها.
 - 9 تحفيز العمال.
 - 10 مبدأ تحقيق ثقة المستفيدين من الخدمات العمومية، في مقدمي الخدمة وذلك من خلال جودة الخدمات المقدمة، التي تسمح بتحقيق الرضى.
- إن هذه المبادئ تسمح بتحسين نوعية الخدمات العمومية المقدمة والوصول إلى جودتها.

¹ Anne Drumaux, **Reforme et Modèles en Management Public** , Solvay Bussines Shool, Journal Aix MR

Numero 53, Faculté de l'Economie et de Gestion , Université de Bruxelles, Belgique, Novembre 2006

خلاصة:

مما سبق يمكن إستنتاج مايلي:

التسيير هو عملية متكاملة من الأنشطة داخل المنظمة تتناسق فيها جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف وذلك عن طريق الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة (مادية، بشرية، مالية)، إعتمادا على عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه القيادة والرقابة.

التسيير العمومي هو عبارة عن عملية منظمة، يتم من خلالها إدارة المنظمات العمومية، عن طريق مجموعة من الطرق الفعالة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، اعتمادا على التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة والرقابة والكفاءة والفعالية لضمان أداء أحسن للمنظمات العمومية وتقديم خدمة عمومية ذات جودة.

التسيير العمومي الجديد هو عبارة عن أسلوب وفلسفة جديدة في ادارة المنظمات العمومية، يعتمد على الفعالية،الكفاءة، الإحترافية والتحسين المستمر للأداء من أجل ضمان خدمات عمومية تتصف بالجودة وبالتالي تحقيق رضى المستفيدين من الخدمة وأهم نماذجه هي : نموذج الكفاءة نموذج اللامركزية، نموذج الفعالية، نموذج النوعية، نموذج البحث عن الإمتياز.

الفصل الثاني

الخدمة العمومية

تمهيد:

تقوم المنظمات العمومية بمهام، وخدمات كثيرة، تلبي احتياجات ورغبات جمهور المستفيدين من الخدمات، الأمر الذي يتطلب، تكيف هذه المنظمات، مع احتياجات ورغبات، وأذواق المستفيدين من هذه الخدمات، ان التحدي الكبير، الذي تواجهه الإدارات العمومية اليوم، هو كيفية تحسين الخدمات العمومية المقدمة والوصول الى خدمات ذات نوعية عالية وذات جودة وبالتالي ارضاء المستفيدين منها.

وللإلمام بجوانب هذا الفصل، قمنا بتقسيمه الى ثلاثة مباحث أساسية، حيث بدأنا في المبحث الأول بتقديم مفاهيم في الإدارة العمومية، ثم تناولنا بعد ذلك في المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية وفي الأخير تطرقنا الى تحسين الخدمة العمومية وجودتها.

المبحث الأول: الإدارة العمومية

تهتم الإدارة العمومية بإدارة أداء القطاع العام، وتقديم خدمات سريعة وذات جودة ترقى إلى توقعات المستفيدين من الخدمة العمومية.

المطلب الأول: مفاهيم في الإدارة العمومية

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإدارة العمومية، وذلك حسب تعدد آراء، وأفكار الباحثين في مجال الإدارة والتسيير.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة العمومية

عرف مفهوم الإدارة العمومية تطوراً مع تطور المدارس الاقتصادية وتطور آراء وأفكار الباحثين في هذا المجال، نستعرض فيما يلي بعض التعاريف وذلك حسب التسلسل الزمني؛ يعتبر الباحث الأمريكي ودرو ويلسون Wodroo Wilsson من الباحثين الأوائل، الذين حاولوا دراسة علم الإدارة العمومية، فقد عرفها في عام 1887، بأنها "العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة، وبما يحقق الرضى لأفراد الشعب"¹

بينما يرى الباحث ليوناردو وايت Lionardo With في كتابه الشهير 'مقدمة في دراسة الإدارة العامة' في سنة 1926، بأن الإدارة العمومية مرتبطة بالسياسات العامة للحكومة وعرفها بأنها " جميع العمليات والإجراءات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهدافها."² ويعتبر هذا الكتاب من أهم المؤلفات العلمية، التي تناولت موضوع الإدارة العمومية، حتى ان معظم التعريفات التي جاءت من بعده، مصدرها هذا الكتاب.

و في نفس الاتجاه تقريباً، بذهب الباحث طارق المجذوب فحسب رأيه الإدارة العمومية مرتبطة بالسلطة السياسية، في الدولة وعرفها بأنها " ترتبط بالمستوى الرسمي للدولة والسلطة السياسية وتهدف الى تأمين إدارة بلد أو جهاز من خلال ممارسة وظائف التوجيه والرقابة، مثل إدارة المجلس البلدي لأموال الإدارة المحلية."³

¹ عادل حسين، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، بدون سنة نشر، ص 19.

² نفس المرجع، ص 20.

³ طارق المجذوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 116.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

إن هذه التعاريف للإدارة العمومية، ركزت على إرتباط الإدارة العمومية، بالسياسة العامة للدولة والإجراءات والوظائف التي تسمح بتحقيق ذلك.

بينما يرى الباحث عبد الله حسين جوهر في سنة 2014 بأن الإدارة العمومية هي عملية إنجاز تحقيق أهداف معينة، مخطط لها سلفا، عن طريق مجموعات من الأفراد، بفن قيادي وتخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وعن طريق دمج المعطيات التالية معا، ضمن مجموعة، من العناصر الخاصة بالأداء، تتمثل هذه العناصر في التنظيم، التخطيط، الرقابة، والقيادة، واتخاذ القرارات، التعاون المعرفة والعلم، حدثة وتكنولوجيا، أبعاد مكانية وزمانية ويعرف عبد الله حسين جوهر الإدارة العمومية بأنها " مجموعة من الأشخاص والأجهزة تحت سلطة الحكومة لأداء مسؤوليات وواجبات ووظائف ومهام تقوم بما يلي: حكومة تنفيذية، تقوم بتنفيذ القوانين واللوائح والتعليمات والأنظمة والقوائم وهي عبارة عن خدمة وإشباع حاجات المجتمع والمواطنين وخدمات عامة مؤداة على الوجه الأكمل".¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف، أن الباحث عبد الله حسين جوهر أعطى مفهوما شاملا للإدارة العمومية، من خلال إبرازه لمجموعة من العناصر الأساسية، المكونة لها وترتبط بمهامها وهذه العناصر هي :

- 1 السلطة التنفيذية ممثلة في الحكومة التي تنفذ القوانين والتشريعات.
 - 2 الخدمات العمومية المقدمة، لضمان تلبية حاجات الأفراد والمجتمع.
 - 3 ضرورة تحسين نوعية الخدمات العمومية المقدمة، من طرف الإدارة العمومية.
- من خلال ما سبق يمكن إعطاء التعريف التالي للإدارة العمومية هي مجموعة من المنظمات العمومية التي تتضمن مجموعة من الوسائل والأجهزة والإمكانات البشرية، المادية والمالية والقوانين والتشريعات لتنفيذ السياسة العامة للدولة وضمان تقديم الخدمات العمومية، بسرعة وكفاءة وفعالية ونوعية من خلال عمليات : التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة والرقابة.

¹ عبد الله حسين جوهر، الإدارة العامة و إدارة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2014 ، ص 3.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

الفرع الثاني: خصائص الإدارة العمومية

تتميز الإدارة العمومية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:¹

أولاً: الهدف: إن الهدف الأساسي للإدارة العمومية، هو تحسين الخدمات العمومية المقدمة، عكس المنظمات الاقتصادية، التي تهدف إلى تحقيق الربح ويكون هدفها واضحاً ووحيداً، بينما الإدارات العمومية هدفها يكون متعدد الجوانب وغير واضح إلى درجة وجود بعض التناقض، في الأهداف وحتى في حالة الهدف الوحيد للوزارة الحكومية، مثل تحسين الخدمات الصحية، قد يسودها الغموض والنقطة الثانية هي إمكانية قياس أداء المؤسسات الاقتصادية، عن طريق مقدار الربح أو الخسارة التي يحددها الفرق بين التكاليف والإيرادات، بينما تقوم الإدارات العمومية بتقديم خدمات عمومية لا تطرح في السوق وتمول من طرف الوزارة الحكومية وبالتالي لا توجد مقارنة بين تكاليف الوزارة الحكومية وقيمة خدماتها للمواطنين والعنصر الإنساني هو العنصر الأساسي المكون للإدارة العمومية وبالتالي يصعب التحكم فيه.

ثانياً: نطاق الإهتمامات: إن نطاق الاهتمام في مجال إدارة الأعمال، يتميز بوجود زبائن محددين في العدد، فكل مؤسسة لها زبائن لها ولها سوق خلفي تشتري منه وسوق أمامي تبيع له منتجاتها والنقطة الثانية أن المؤسسة غير مهتمة برفاهية تجهيزها وربحيته ولا زبائنهم ولا المجتمع، إلا بقدر ما يحقق لها من السمعة والاستمرارية في العمل والربحية، بينما في الإدارة العمومية، نجد نطاق الاهتمام ونموذج صنع القرار مختلف فالحكومة لها زبائنهم وهم الملايين من أفراد الشعب ومعظمهم من دافعي الضرائب والمستفيدين من الخدمات العمومية والحكومة لا تجري وراء مصلحتها الخاصة بل وراء المصلحة العامة للمجتمع ولا توجد منافسة في القطاع العمومي، لأن المنظمات العمومية تابعة للدولة.

¹ رفاع شريفة، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 21.

ثالثا: المسؤولية:

يكون الموظف العمومي مسؤول أمام الجهات الإدارية العليا، أما الموظف في المؤسسات الاقتصادية، فهو مراقب من حيث الأداء المهني، فالمسؤولية التي تحكم الإدارة العمومية متعددة منها المسؤولية السياسية والإدارية، أما مسؤولية الإدارة الخاصة فهي مسؤولية أداء مهني واجتماعي وأخلاقي.¹

الفرع الثالث: تطور هدف الإدارة العمومية

لقد حدث تطور وتغير كبيرين في هدف الإدارة العمومية في الماضي وفي وقتنا الحالي فهدف الإدارة العمومية هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتسعى الإدارة العمومية الناجحة إلى تجنب الضياع والمحافظة على الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية والمالية والمحافظة أيضا على مصالح الموظفي وفي معنى أوسع فإن أهداف الإدارة العمومية، هي الأهداف النهائية للدولة وهي المحافظة على الأمن والنظام وتحقيق العدالة وتحقيق السلام والمحافظة على الصحة العمومية وبالتالي تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية.

في الماضي لم يتوقع الأفراد من الحكومة والإدارة العمومية، إلا القليل ولم يطلبوا من السلطات العمومية، إلا أن تتركهم و شأنهم و لكن الآن الأفراد يطلبون من الحكومة مجموعة كبيرة وغير متناهية، من الخدمات العمومية، تقوم الإدارة العمومية في وقتنا الحالي، بتوفير الحماية والصحة لأفراد المجتمع وحمايتهم من الأوبئة والحوادث والبطالة وخلق مناصب العمل وتوفير الحاجات الأساسية كالماء والغاز والكهرباء وطرق المواصلات والنقل وتسهيل المعاملات والأنشطة ويمكن تلخيص أهم التطورات التي حدثت في مضمون الإدارة العمومية فيما يلي:²

1 لقد اختلف الهدف الأساسي، الذي تسعى إليه الإدارة العمومية، اختلافا كبيرا، بين الماضي وفي وقتنا الحاضر.

2 تضاعف الأنشطة، والوظائف، التي تقوم بها الإدارة العمومية، من حيث عددها، تنوعها وتعقدتها.

¹ رفاع شريفة، مرجع سابق، ص 21.

² أحمد فوزي ملوخية، الإدارة لرجال الأعمال والحكومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 14. 15.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

3 اختلاف طريقة التفكير في الإدارة العمومية، من مرحلة المحاولة والخطأ إلى مرحلة التفكير العلمي، المنظم القائم على الخبرة والمعرفة.

لقد تطور هدف الإدارة العمومية بشكل واضح، في السنوات الأخيرة، وذلك لأن هدف الحكومة الحديثة، قد تطور تطوراً كبيراً، حيث أصبحت الحكومة، هي الدافع إلى التقدم الإقتصادي والإجتماعي وبالتالي أصبحت الإدارة العمومية، ملزمة بتطبيق السياسة العامة للحكومة وتحقيق أهدافها، هناك اختلاف كبير في نوع النشاط الذي تقدمه الإدارة العمومية في الدول المتخلفة و يعود هذا إلى التباين إلى الاختلاف في الدهنيات والتقاليد والتفاوت في الموارد وطرق إستغلالها.

لقد أخذت الإدارة العمومية، على عاتقها تحديات جديدة أهمها توجيه استخدام القوى البشرية والموارد الطبيعية والتقدم التكنولوجي السريع المناسب لتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية.¹

ان المشاكل الكثيرة التي تعاني منها الإدارات العمومية، في الدول المتخلفة، كالتخلف الإداري المتمثل في تقصير المنظمات العمومية، عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، بسبب نقص الموارد المالية والمادية والمهارات اللازمة (الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية)، مما انعكس سلباً على علاقة الإدارة العمومية بالمواطن، كل ذلك أدى إلى تقديم خدمات عمومية، لا ترقى إلى تطلعات المستفيدين منها.²

في هذه الظروف، والعوامل الغير ملائمة، أصبح من الضروري، تغيير نظرة الإدارات العمومية وتكييف أهدافها، حسب هذه الظروف والعوامل بهدف تحسين الأداء وتقديم خدمات عمومية ذات نوعية وجودة عالية وبالتالي الوصول إلى تلبية حاجات ورغبات جمهور المستفيدين من هذه الخدمات وارضائه.

¹ أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص ص 16، 17.

² فهمي خليفة صالح، الإدارة النزيهة: نموذج حيوي للإصلاح الإداري في المنظمات العامة، مجلة قسم الإدارة العامة، كلية الإقتصاد، جامعة الأنبار، الفلوجة، العراق، المجلد 2، العدد 4، 2010، ص3.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

المطلب الثاني: مفاهيم في المرفق العمومي

يرتبط مفهوم المرفق العمومي بالمنفعة العامة، والخدمة العمومية فالسلطة العمومية هي التي تقوم بإنشاء المرافق العمومية، لضمان توفير الخدمات العمومية، لأفراد المجتمع.

الفرع الأول: ماهية المرفق العمومي

يعتبر مفهوم المرفق العمومي من بين المفاهيم القانونية المعقدة وذلك لتعدد المعايير المحددة له وتطور نشاط المرافق العمومية.

أولاً: تعريف المرفق العمومي: نركز هنا على بعض التعاريف المتعلقة بالمرافق العمومية. عرف الباحث هوريو HAURIU المرفق العمومي بأنه "منظمة أو هيئة تضم مجموعة من العناصر البشرية والمادية والمالية والقانونية"¹

ثانياً: تعريف المرفق العمومي حسب المعيار العضوي (الشكلي):

يرى الباحث محمد الصغير بعلي ان هناك معيارين اساسين لتحديد مفهوم المرفق العمومي هما المعيار العضوي (الشكلي) والمعيار الموضوعي (المادي). ويقصد بالمرفق العمومي حسب المعيار العضوي 'مجموع الأجهزة والهيكل والهيئات القائمة في اطار السلطة التنفيذية عبر مختلف مستوياتها، اي مجموعة الاشخاص المعنوية العامة وتشريعاتها المختلفة'²

وعرف المرفق العمومي على انه " نشاط يتصل بتحقيق النفع العام، و يدار بواسطة شخص من اشخاص القانون العام"³.

¹وليد حيدر جابر، التفويض في ادارة واستثمار المرافق العامة دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2009، ص 192.

²محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، التنظيم الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2002 ص6.

³ مازن ليلو راضي، علي يوسف اسماعيل، التطور الحديث في المبادئ الحاكمة للمرفق العام في فرنسا و قيمتها القانونية، مجلة كلية الحقوق، المجلد 19، الاصدار 2 c ، جامعة النهريين ، العراق، 2017، ص 2 .

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

ثالثا: تعريف المرفق العمومي حسب المعيار الموضوعي (المادي او الوظيفي):

ويقصد بالمرفق العمومي هنا ' مجموعة الانشطة والخدمات والوظائف والأعمال التي تقوم بها تلك الأجهزة والهيئات اشباعا للاحتياجات للجمهور والمواطنين'.¹ لقد ركز هذا التعريف على الجانب العضوي، أي السلطة المسؤولة على ضمان سير المرفق العمومي وهي شخص معنوي عمومي (منظمة عمومية).

يركز أصحاب هذا المعيار في تعريف المرفق العمومي على عنصر النشاط وما ينجم عنه من تحقيق نفع عام وقد عرف الباحث الفرنسي ليون دوجي Léon Duguit المرافق العمومية من الجانب الموضوعي بأنها " كل نشاط تؤمنه، تنظمه وتراقبه الحكومة، هذا النشاط هو ضروري لتحقيق التضامن الاجتماعي والذي لا يمكن تحقيقه إلا بتدخل القوة العمومية".²

هذا التعريف ركز على النشاط الذي يقوم به المرفق العمومي.

وقد جمع بعض الاختصاصيين بين المعيار العضوي، والمعيار الموضوعي في تعريف المرفق العمومي، حيث أن " مفهوم المرفق العمومي لا يمكن أن يكون مفهوما قانونيا مجردا وحياديا وليس له معنى في ضوء محتواه والغايات الاقتصادية والاجتماعية التي أسندت له والتي يجب تحديدها مسبقا قبل إعداد النظام القانوني للمرفق وتعيين الجهة لاحداث هذا المرفق أو ذلك".³

مما سبق يتضح لنا ان مفهوم المرفق العمومي هو مفهوم يصعب تحديده، نظرا لتعدد المعايير المحددة له، فمن حيث المعيار العضوي يركز اصحاب هذا المعيار على ان المرفق العمومي هو مجموع المؤسسات العمومية التي تضمن تقديم خدمات عمومية للمستفيدين، أما من حيث المعيار الموضوعي تعريف المرفق العمومي يرتبط بالانشطة التي تقوم بها المؤسسات التابعة للدولة.

¹ محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 6.

² تيشات سلوى، أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلاندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015 ص 19.

³ عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزء الثاني، النشاط الإداري، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007، ص 59.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

الفرع الثاني: المبادئ الأساسية لتسيير المرافق العمومية

تخضع المرافق العمومية لمبادئ ومعايير استقر عليها القضاء والفقه والتي تضمن استمرار عمل هذه المرافق وتوفير الخدمات العمومية باستمرار وأهم هذه المبادئ هي مبدأ مساواة المنتفعين أمام المرافق العمومية، مبدأ قابلية المرفق العمومي للتغيير والنمو ومبدأ سير المرفق العمومي بانتظام واستمرار ويمكن توضيح هذه المبادئ كما يلي¹:

أولاً: مبدأ مساواة المنتفعين أمام المرافق العمومية:

إن الهدف من وجود المرافق العمومية هو توفير الخدمات العمومية لجمهور المستفيدين ويجب مراعاة مبدأ المساواة عند تقديم الخدمات العمومية أي معاملة الجميع بمساواة ودون تمييز ويتضمن هذا المبدأ عنصرين أساسيين هما:

1 مساواة المنتفعين من خدمات المرفق العمومي:

يجب على المرافق العمومية أن تقدم خدماتها لجميع أفراد المجتمع دون تمييز، حيث تنص المادة 34 من الدستور الجزائري على مايلي: "تهدف المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات، بإزالة العقبات التي تعيق تفتح شخصية الإنسان وتحويل دون مشاركة الجميع الفعلية، في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية."²

2 المساواة في الإلتحاق بالوظائف العمومية:

يضمن الدستور الجزائري حق المساواة في الإلتحاق بالوظائف في المؤسسات العمومية حيث تنص المادة 63 على ما يلي: "يتساوى جميع المواطنين، في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير التي يحددها القانون."³

¹ مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدانمارك، كوين هاغن، الدانمارك، 2008، ص 77.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الامانة العامة للحكومة، المادة 34 من الدستور تتضمن مساواة المنتفعين من خدمات المرفق العمومي (الجريدة الرسمية، العدد 14 مارس 2016)، الجزائر، الجزائر ص 10.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الامانة العامة للحكومة، المادة 63 من الدستور تتضمن المساواة في الإلتحاق بالوظائف العمومية (الجريدة الرسمية، العدد 14 مارس 2016)، الجزائر، الجزائر ص 13.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

ثانيا: مبدأ قابلية المرفق العمومي للتغيير والتطوير:

يمكن للسلطة العمومية بمقتضى هذا المبدأ، تعديل قواعد سير المرفق العمومي، حسب التطورات والظروف التي تحدث وذلك تماشيا مع المصلحة العمومية، ان الهدف الأساسي لوجود المرفق العمومي، هو ضمان تقديم الخدمات العمومية وتحقيق المصلحة العمومية، تماشيا مع الظروف والمستجدات، فإذا ما تغيرت هذه الظروف أصبح المرفق العمومي، غير قادر على ضمان توفير خدماته العمومية وبالتالي يمكن للسلطة الإدارية حق تعديل طرق تسيير هذا المرفق و من هذا المنطلق جاء مبدأ قابلية المرفق العمومي للتغيير والتطوير كمبدأ عام، يحكم جميع المرافق العمومية ولا يقتصر التغيير على القواعد المنظمة للمرفق العمومي، بل يمتد الى اسلوب إدارته، فيجوز تغيير أسلوب الإدارة المباشرة الى المؤسسة العمومية.¹

ان أهم مميزات مبدأ قابلية المرفق العمومي للتغيير، والتطوير أنه يعطي المرونة في تسيير المرافق العمومية و ذلك حسب الظروف والتغيرات التي تحدث.

ثالثا: مبدأ سير المرفق العمومي بانتظام واستمرار:

يعتبر هذا المبدأ اساس عمل المرافق العمومية، لأن هذه الأخيرة يجب أن تكون بصفة مستمرة ومنظمة، من أجل ضمان تقديم الخدمة العمومية بصفة مستمرة ومنظمة ودائمة، أي حق الاستفادة من الخدمة العمومية، في أي وقت وفي أي مكان.

فمبدأ استمرارية سير المرفق العمومي بانتظام، يضمن استمرارية الدولة ويسمح بتلبية الحاجات الأساسية للمستفيدين في الأوقات التي يحتاجون إليها.²

تتولى المرافق العمومية، تقديم الخدمات العمومية لتلبية لحاجات الأفراد وعند انقطاع هذه الخدمات يحصل خلل في الحياة اليومية للأفراد والمجتمعات، لذلك تتكفل الدولة بضمان استمرار تقديم الخدمات العمومية.³

ويمكن توضيح المبادئ الأساسية لتسيير المرافق العمومية في الجدول التالي:

¹ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الثانية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، الجزائر 2007، ص 102، بتصرف.

² تيشات سلوى مرجع سابق، ص ص 20، 21.

³ مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدانمارك، كوبن هاغن، الدانمارك، 2008، ص 77 .

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

جدول رقم (1-2): المبادئ الأساسية لتسيير المرافق العمومية

الرقم	المبدأ
1	مبدأ مساواة المنتفعين أمام المرافق العمومية
2	مبدأ قابلية المرفق العمومي للتغيير والنمو
3	مبدأ سير المرفق العمومي بانتظام واستمرار

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على: مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدانمارك، كوبن هاغن، الدانمارك، 2008،، ص 77.

من خلال الجدول، نلاحظ أن هناك ثلاثة مبادئ أساسية، لتسيير المرافق العمومية هي :
مبدأ مساواة المنتفعين أمام المرافق العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتغيير والنمو
ومبدأ سير المرفق العمومي بانتظام واستمرار .

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

الفرع الثالث: انواع المرافق العمومية

باعتبار المرافق العمومية مرافق تضمن تقديم الخدمات العمومية المختلفة، هذه الخدمات تختلف حسب طبيعة النشاط، لذلك تصنف المرافق العمومية الى أنواع عديدة، نتعرف عليها بالتفصيل توجد عدة أصناف للمرافق العمومية، حيث تتعدد أنواعها تبعا لمعيار التقسيم فمن حيث المعيار الموضوعي أي من حيث نوع النشاط الذي تمارسه، تنقسم الى مرافق ادارية، ومرافق اقتصادية ومن حيث نطاق نشاطها، تنقسم الى مرافق وطنية وأخرى محلية، جاء في المادة 2 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 15 جويلية 2006 ما يلي:

" يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية المؤسسات العمومية والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي"¹
أولا: تقسيم المرافق العمومية في الجزائر من حيث طبيعة نشاطها:

نجد نوعين أساسيين هما:

1 المرافق العمومية الإدارية:

هي المرافق التي تنشأها الدولة، لممارسة وظائفها الأساسية المتمثلة أساسا في النشاط التقليدي للدولة، في مجالات الصحة، التعليم، الدفاع، الأمن... الخ وهي المرافق العمومية التي تمارس نشاطا يرتبط بسيادة الدولة، هذه الأنشطة لا يقوم بها الأفراد، بل الدولة هي التي تضمن القيام بها واستمراره والمرافق العمومية الإدارية تخضع الى قواعد القانون العام والقانون الإداري ، الذي يختلف في قواعده عن قواعد القانون الخاص ومن أمثلة المرافق العمومية الإدارية : مرفق الصحة العمومية، مرفق التعليم، مرفق العدالة، مرفق الدفاع، مرفق البلدية.²

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الامانة العامة للحكومة، المادة 2 من الأمر رقم 03-06 يتضمن القانون العام الأساسي للوظيفة العمومية (الجريدة الرسمية، العدد 46 جوياءة، 2006)، الجزائر، الجزائر ص 3.

² عمار بوضياف، محاضرات في القانون الإداري، الأكاديمية العربية في الدانمارك، متاح في الموقع الإلكتروني

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

تعتبر المرافق العمومية الإدارية ضرورية لضمان تقديم الخدمات العمومية. لأن الخدمات التي تقدمها ضرورية في حياة الأفراد والمجتمعات، فهي خدمات عمومية تتميز بالاستمرارية والدوام، أي أنها لا تنقطع ويجب ضمانها بصورة دائمة.

2 المرافق العمومية الاقتصادية:

هي مرافق عمومية حديثة نسبياً بسبب التطور الاقتصادي و ظهور الفكر الاشتراكي الذي يتميز بسيطرة الدولة على النشاط الاقتصادي وتتطلب المرافق العمومية الاقتصادية تبسيط الإجراءات والسرعة في تقديم الخدمات في ظل وجود منافسة من قبل بعض المؤسسات الاقتصادية الخاصة كقطاع النقل، وتهدف المرافق العمومية الاقتصادية الى توفير الحاجات والخدمات العمومية الاقتصادية للمواطنين وتخضع هذه المرافق العمومية الاقتصادية، الى مزيج من قواعد القانون الإداري وقواعد القانون الخاص والقانون التجاري وقانون العمل ومن أمثلة المرافق العمومية الاقتصادية، مرفق النقل البحري والبري والجوي، مرفق النقل بالسكة الحديدية، مرفق توفير الماء، مرفق توفير الكهرباء والغاز مثل مؤسسة سونلغاز ومرفق توفير البنزين مثل: مؤسسة نفطال.

3 المرافق العمومية الاجتماعية:

هي المرافق العمومية التي لها نشاط عمومي اجتماعي وتهدف الى تحقيق خدمات عمومية اجتماعية ومن أمثلة ذلك مرفق الضمان الاجتماعي والتقاعد والتأمينات ويحكم هذا النوع من المرافق العمومية مزيج من قواعد القانون العام والخاص.¹

4 المرافق العمومية المهنية:

وهي المرافق العمومية التي تهدف الى توجيه النشاط المهني ورعاية المصالح الخاصة بمهنة معينة و تخضع الى القانون العام و القانون الخاص مثال ذلك نقابات الأطباء و المحامين و غيرها من النقابات الأخرى²

¹ عمار بوضياف، مرجع سابق، متاح في الموقع الإلكتروني:

<https://www.slideshare.net/alzoursouberman/alnashatt-aledari-1610009doc>

تاريخ الإطلاع: 2018/07/13، على الساعة: 23:00.

² مازن راضي ليلو، مرجع سابق، ص 92.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

ثانيا: تقسيم المرافق العمومية في الجزائر من حيث نطاق نشاطها:

تنقسم المرافق العمومية حسب نطاق اتساع نشاطها الى:

1 مرافق عمومية وطنية :

هي المرافق العمومية التي تمارس نشاطها على مستوى جميع اقليم الدولة وهي المرافق التي تنشأ لتحقيق أهداف على المستوى الوطني ومثال ذلك مرفق القضاء، مرفق الشرطة، مرفق الجمارك، مرفق الدفاع، مرفق البريد، وتخضع هذه المرافق الى اشراف الإدارات المركزية المتمثلة في الوزارات أو فروعها.

2 مرافق عمومية محلية (اقليمية) :

هي المرافق العمومية التي تمارس نشاطها في منطقة أو اقليم محدد، مثل مرفق النظافة البلدية ومصلحة الحالة المدنية¹.

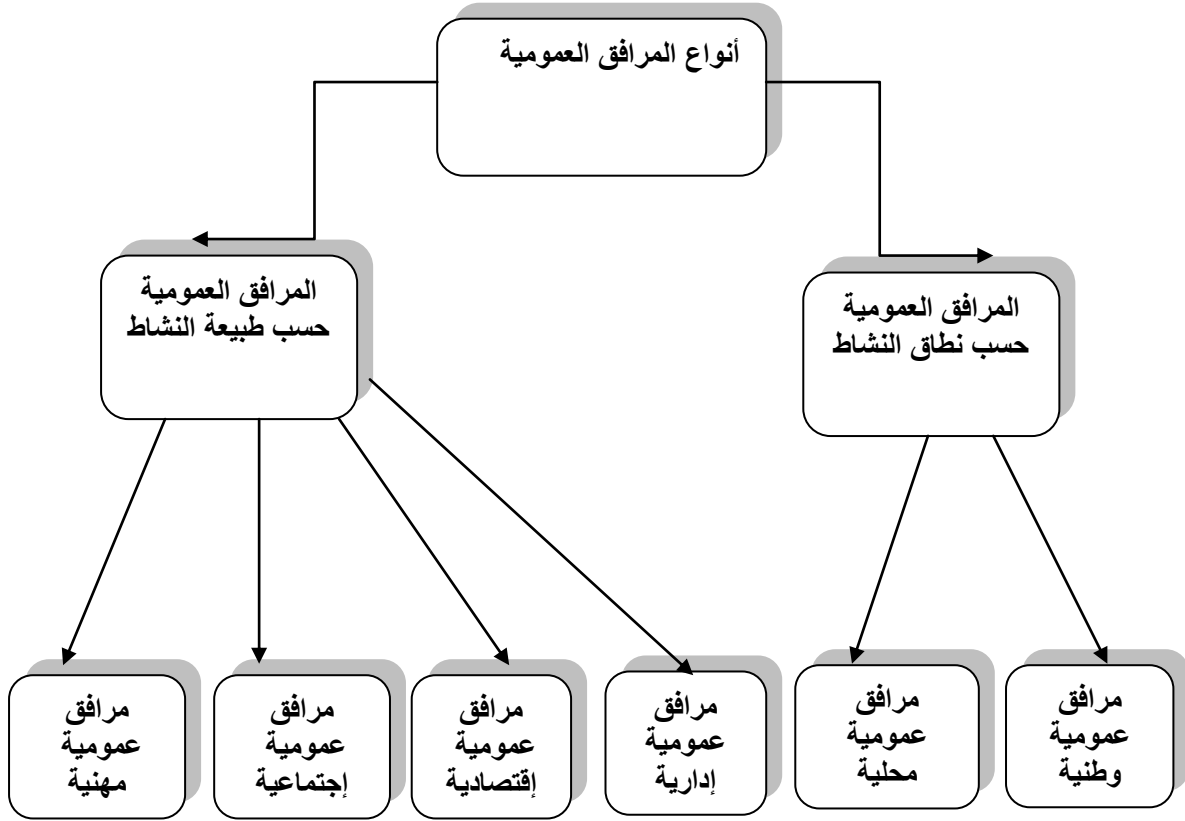
من خلال ما سبق يكمن الفرق بين المرافق العمومية الوطنية والمرافق العمومية المحلية في كون الأولى شاملة لجميع أنحاء الوطن، أما الثانية فتكون محلية على مستوى البلدية أو الولاية.

ويمكن توضيح اهم انواع المرافق العمومية من خلال الجدول الآتي:

¹مازن راضي ليلو، مرجع سابق، ص 93..

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

شكل رقم (1-2) : أنواع المرافق العمومية



المصدر: عمار بوضياف، محاضرات في القانون الإداري، الأكاديمية العربية في الدانمارك، متاح في الموقع الإلكتروني

<https://www.slideshare.net/alzoursouberman/alnashatt-aledari-1610009doc>

تاريخ الإطلاع: 2018/07/13، على الساعة: 23:00.

مازن راضي لبلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدانمارك، كوبن هاغن، الدانمارك، 2008

ص ص 92،93.

من خلال هذا الجدول، يتضح لنا أن هناك عدة تصنيفات للمرافق العمومية، فمن حيث طبيعة النشاط المتعلق بالمرافق العمومي، نجد مرافق عمومية ذات طابع إداري أو اقتصادي أو اجتماعي أو مهني، أما من حيث نطاق النشاط نجد: مرافق عمومية وطنية ومرافق عمومية محلية.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

المطلب الثالث: المقارنة بين الإدارة العمومية والإدارة الخاصة

اختلف الكتاب والباحثين فيما يتعلق بالاختلافات بين الإدارة العمومية والإدارة الخاصة فالفريق الأول يعتقد أن ليس هناك فروق واضحة بينهما، بينما يرى الفريق الثاني أن هناك فروق جوهرية بين الإدارة العمومية والإدارة الخاصة.

الفرع الأول: رأي الفريق القائل ليس هناك فروق واضحة بين الإدارة العمومية والإدارة الخاصة
أصحاب هذا الرأي يستندون إلى الأسباب الآتية¹:

- 1 تتكون العملية الإدارية، في كل منهما من مراحل ثابتة ومتتابعة هي: التخطيط، التنظيم والتنسيق والرقابة .
 - 2 المبادئ الرئيسية، التي تستند إليها كل من الإدارة العمومية والإدارة الخاصة هي واحدة في جوهرها.
 3. يعمل كل منهما على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للأفراد والمؤسسة، من خلال اعتماد مبدأ الكفاءة والفعالية.
 - 4 يساهم كل منهما في رفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع وتحسين ظروفهم الاجتماعية، سواء بصورة مباشرة، أو غير مباشرة.
 - 5 إن ضخامة حجم الأعمال في بعض وحدات القطاع الخاص، أصبحت ضخمة جداً، حيث يعادل حجم الأعمال في بعض المنظمات العمومية الحكومية، ان لم يكن اكبر منها، وبالتالي لم يصبح عامل كبر حجم الأعمال، يقتصر على الإدارة العمومية، بل امتد الى الإدارة الخاصة.
 - 6 يتطلب كل منهما توفر المهارات في الموارد البشرية العاملة.
- ان التمعن في هذه الأسباب نجد أنها منطقية، لذلك فحجج أصحاب الفريق القائل، ليس هناك فروق واضحة بين الإدارة العمومية والإدارة الخاصة هي حجج مقبولة.

¹ عادل حسين، مصطفى زهير، مرجع سابق، ص 24.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

الفرع الثاني : رأي الفريق القائل هناك فروق جوهرية بين الإدارة العمومية والإدارة الخاصة

أصحاب هذا الرأي يستندون إلى الأسباب الآتية¹:

1 تهدف المشروعات الخاصة الى تحقيق الربح، بينما تهدف الأجهزة الإدارية والمؤسسات العمومية للدولة الى توفير أكبر قدر ممكن من الرفاهية لأفراد المجتمع، دون توقع أي أرباح، الأمر الذي يؤدي الى وجود اختلاف جوهري، في أسلوب تخطيط، وتنفيذ العملية الإدارية في المنظمات العمومية.

وقد أدى ذلك الى الإعتقاد بأن عدم توافر حافز الربح، بالوحدات الحكومية، أدى الى انخفاض مستوى كفاءتها الإنتاجية، لانعدام المقياس، الذي يمكن على أساسه، الحكم على درجة نجاحها.

2 تعمل المنظمات العمومية عادة في ظروف احتكارية، بينما تسود المشروعات الخاصة روح المنافسة الحرة، الأمر الذي يستوجب وجود اختلافات كبيرة، في أسلوب التخطيط والتنفيذ والرقابة على العمليات الادارية.

3 تخضع الأجهزة الادارية بالدولة للرقابة الشعبية، لذلك فمن الضروري، استخدام وسائل الاعلام المختلفة، لنشر المعلومات والبيانات التي تهم أفراد المجتمع، إلا في الحدود التي تقتضيها المصلحة العمومية.

4 تعتبر مسؤولية العاملين بالقطاع الخاص مسؤولية خاصة، بمعنى أنهم مسؤولون أمام أصحاب رأس المال، فعليهم أن يديروا المشروع بالأسلوب الذي يرضي تلك الفئة، حتى ولو كان هذا الأسلوب فيه تأثير سلبي على المصلحة العمومية، بينما مسؤولية العاملين بالوحدات الحكومية، تعتبر مسؤولية عامة، فلا يستطيعون التصرف وفق أهوائهم الشخصية، بل عليهم أخذ اتجاه الجماعات السياسية في الاعتبار قبل الانطلاق في وضع سياسة عامة أو اجراء تصرف هام.

5 تتسم الإدارة العمومية بطابع السياسة، بينما تتسم الإدارة الخاصة بطابع الأعمال، أي المشروعات الزراعية والصناعية والتجارية.

ان الادارة العمومية، تقوم بتنفيذ السياسة العامة للحكومة، اما مؤسسات قطاع الاعمال الخاصة فهدفها هو تحقيق الارباح.

¹ عادل حسين، مصطفى زهير، مرجع سابق، ص ص 25، 26.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية

تقوم الإدارة العمومية بضمان تقديم الخدمات للمستفيدين باستمرار وتسعى الى تحسينها والوصول إلى جودتها، لكن السؤال الذي يتبادر إلى الأذهان ما المقصود بالخدمة العمومية؟

المطلب الأول: مفاهيم في الخدمة

إن دراسة مفهوم الخدمة يعتبر كمنطلق أساسي لدراسة خدمة الإدارة العمومية.

الفرع الأول: مفهوم الخدمة.

يرتبط مفهوم الخدمات بالخصائص التي تتميز بها، كعدم قابليتها للتملك، وعدم الملموسية. لقد تنوعت التعاريف الخاصة بالخدمة، وذلك نتيجة لتعدد آراء، وأفكار الباحثين في هذا المجال فقد عرف الباحث كوتلر Kottler الخدمة على أنها " أنشطة أو منافع يقدمها الفرد الى آخر، وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها، وتقديمها نقل ملكيتها " وفي نفس الإتجاه تقريبا يذهب الباحثين علي توفيق الحاج وسمير حسين محمود عودة، حيث عرفا الخدمة بأنها " أي فعل أو أداء يقدمه أحد الأطراف إلى طرف آخر ويكون بالأساس غير ملموس ولا ينجم عنه تملك شيء ما وإنتاجه قد يكون أو لا يكون مقرونا بمنتج مادي." ¹ بينما عرف الباحث ثابت الخدمة على أنها " منتجات غير ملموسة، تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق المنافع لهم. " ² بينما يعرفها ناصر قاسمي بأنها " الفعل أو العمل المنجز من طرف شخص، نحو شخص آخر لينتفع به." ³ أما الباحثان ميران وبلانكان Myran and Blanken فيعرفان الخدمة بأنها " عمل أو تسهيلات تساعد في انجاز الأعمال و تسهيل أمور المستفيدين." ⁴

1 علي توفيق الحاج أحمد، سمير حسين محمود عودة، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 41.

2 سعد مهدي حسين، تأثير الخدمة المتوقعة وجودة الخدمة المدركة برضى الطالب، مجلة كلية التراث الجامعة العدد 14، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص 51.

³ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزائر 2011، ص 62.

⁴ محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010 ص ص 22، 23.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن عناصر تعريف الخدمة هي:

1 هي عبارة عن منفعة.

2 الخدمة غير ملموسة.

3 لا ينجر عنها نقل الملكية.

من التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي: الخدمة هي مجموعة من المنافع، التي يتحصل عليها الفرد ومن خصائصها عدم نقل ملكيتها وعدم ملموسيتها.

الفرع الثاني: خصائص الخدمات

هناك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تميز الخدمات عن السلع أهمها:

1 اللاملموسية: تمثل هذه الخاصية حقيقة الخدمة لكونها لا ترى ولا يمكن لمسها قبل الإقدام على شرائها وهي بذلك تختلف عن المنتجات السلعية، التي يمكن للمستهلك إختيارها، بشيء من التمعن بسبب خصائصها المادية.

2 عدم الملكية: عند استهلاك الخدمات، لا يتوفر عنصر نقل الملكية، بينما عند بيع السلع فإن الملكية تنتقل من البائع إلى المشتري.¹

3 التلازمية (عدم الانفصال): تعني التلازمية درجة الارتباط، بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها ويترتب على ذلك في كثير من الخدمات، ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، فهناك ارتباط مباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد منها ويترتب على هذه الخاصية ما يلي:

- وجود علاقة مباشرة، بين المؤسسة الخدمية والمستهلك.

- مشاركة المستهلك الخدمة في إنتاجها، بطرق مختلفة.

- زيادة درجة الولاء للمؤسسة الخدمية، أي أن المستهلك الخدمة، يصر على الإستفادة، من الخدمة من مؤسسة معينة أو شخص معين أو مجموعة معينة.²

1 زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 35، 48.

2 بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص، 43.

4 عدم القابلية للقياس:

الخدمات غير قابلة للقياس وهذه مشكلة كبيرة، تواجه الخدمات فالكثير من المؤسسات الخدمية تقدم خدماتها للجمهور وكل مؤسسة خدمية، تعتقد أن ما تقدمه من خدمات، وفق معاييرها هو الأحسن والأنسب، وهذه المعايير قد ينتبه لها مستهلك ولا ينتبه لها مستهلك آخر.

5 مساهمة المستفيد من الخدمة في إنتاجها:

يساهم المستفيد من الخدمة، في إنتاج الخدمة، من خلال تقديم أرائه عن نوعية وشكل الخدمة فمقدم الخدمة، يصنع ويقدم الخدمة، وفقا لحاجات ورغبات وتوقعات وتفضيلات المستفيد منها.

6 المرونة :

عرض الخدمات هو عملية مرنة، فطالما أن حاجات، ورغبات المستفيدين من الخدمة، في تطور وتغير مستمر، يمكن ابتكار وتطوير خدمات جديدة، لتلبية وإشباع رغباتهم، فيجب على المؤسسة الخدمية، ضرورة التكيف مع متغيرات ومتطلبات المستفيدين من الخدمة.¹

7 الخدمات سريعة التلاشي

إن المنفعة التي نتحصل عليها من الخدمات لها حياة قصيرة وأن معظم الخدمات تظهر وتزول خلال فترة معينة، يصعب على المستفيد منها الحصول عليها في فترة أخرى، مثلا المنفعة التي يستفيد منها المسافر، عند ركوبه السيارة للانتقال بها إلى مكان ما، تنتهي بنزول المسافر، من السيارة ووصوله إلى المكان المراد الوصول إليه.² حيث أنه كلما زادت درجة اللاملموسية الخاصة بالخدمة انخفضت فرصة تخزينها وهذا ما يجعل تكلفة التخزين منخفضة نسبيا أو كليا في المؤسسات الخدمية وهذا يعتبر كنتيجة إيجابية لخاصية سرعة التلاشي.³

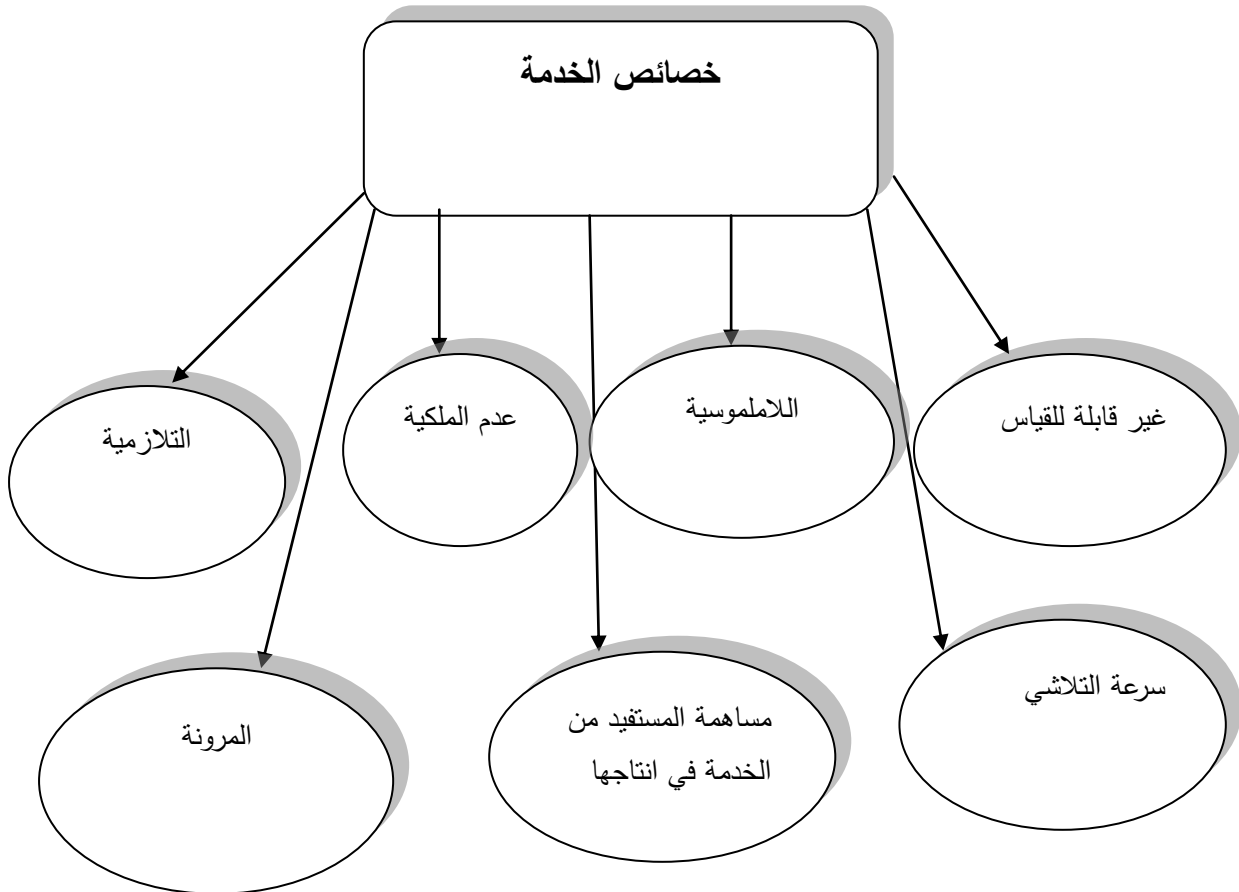
الشكل الموالي يمثل خصائص الخدمات.

¹ سعد مهدي حسين، مرجع سابق، بتصرف، ص ص 52 ، 53.

² علي توفيق الحاج أحمد، سمير حسين محمود عودة، مرجع سابق ، ص ص، 43، 44.

³ Grey Audigier, *Marketing et Action Comerciale*, 5eme Edition, Gualino Editeur, Paris , France, 2007, p 187

شكل رقم (2-2) : خصائص الخدمة



المصدر: علي توفيق الحاج أحمد، سمير حسين محمود عودة، مرجع سابق ، ص ص، 43، 44.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

المطلب الثاني: مفاهيم في الخدمة العمومية

تتدرج الخدمات التي تقوم بها الإدارات العمومية في إطار الخدمات العمومية ولدراسة جوانب موضوع خدمة الإدارة العمومية، يجب التطرق الى مفهومها.

الفرع الأول: مفهوم الخدمة العمومية

ترتبط خدمة الإدارة العمومية، بالحاجات العامة لأفراد المجتمع.

فقد عرفها بيار بوي Pière Bauby وفرانسواز كاستاكس Françoise Castex من ثلاثة جوانب أساسية¹ :

1" من الجانب القانوني: يرتبط مفهوم الخدمة العمومية بثلاثة عناصر أساسية هي: المساواة، الإستمرارية والتأقلم.

2 من الجانب الاقتصادي: يرتبط مفهوم الخدمة العمومية هنا بوجود الحاجات العمومية وإستثمارات ضخمة لإنشاء المنظمات العمومية.

3 من الجانب السياسي: الخدمة العمومية تربط بين الفعالية الاقتصادية والاجتماعية أي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية."

إن هذا التعريف ركز على عدة جوانب وأبعاد للخدمة العمومية البعد القانوني، البعد الاقتصادي، البعد السياسي.

بينما عرف القانون الإداري الفرنسي الخدمة العمومية على أنها: "هي التي تعد تقليدا خدمة فنية، تزود بصورة عامة، بواسطة منظمة عامة، كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها ان يحترم القائمين على ادارتها، مبادئ المساواة والإستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام."²

¹ Pière Bauby, Françoise Castex, **Europe une nouvelle chance pour le Service Public !** Jean Jaurès

Editions ,Paris, France, 2016, p 14.

² المرسي سيد حجازي ، اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق)، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر، 2004، ص 29.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

نلاحظ أن هذا التعريف، ركز على عناصر مهمة، في مفهوم الخدمة العمومية من حيث الجهة المسؤولة عنها وهي المنظمات العمومية ومرتبطة بضمان الحاجات العامة ومبادئ المساواة الإستمرارية والتكيف .

وهناك تعريف آخر للخدمة العمومية هي "النشاطات غير متعلقة بالسلع، تقدم بصورة مجانية أو شبه مجانية، من طرف المنظمات العمومية، أو الجمعيات الخاصة".¹

إن القاعدة الأساسية للخدمات العمومية، بالنسبة للدول الأنجلوساكسونية (الولايات المتحدة الأمريكية و كندا)، التي تسمى Public utilities تشمل الخدمات الجوارية، الأكثر أهمية كالنقل، توزيع الماء الغاز، الكهرباء ، الاتصالات، البريد والنقل الجماعي.

في المملكة المتحدة ليس هناك تعريف قانوني لخدمة الإدارة العمومية ومصطلح Public Service يعني اما أخلاقيات خاصة بالموظفين، اما مجال واسع من النشاطات المتعلقة بالسلع، والخدمات في القطاع العمومي.

أما في ألمانيا مصطلح الخدمة العمومية يسمى Offentlicher Dienst ، ويعني مجموعة واسعة من النشاطات والمهام المتنوعة بالبلديات وكذلك النشاطات المالية، مثل صندوق التوفير المحلي والجهوي.²

من خلال ما سبق يمكن اعطاء التعريف الاجرائي التالي: الخدمة العمومية هي الخدمة التي تضمنها الإدارات العمومية، لتلبية حاجات المستفيدين ويكون ذلك وفق مبادئ معينة، كالإستمرارية والفعالية والمساواة.

¹ Lia Caponitti et Barbara Sak, **Comment définir le service Publique à travers ses différentes facettes , Missions Et principes**, Centre de recherche et d'information socio politique, université de liège, Belgique, 2016, p 11.

² Lia Caponitti et Barbara Sak, Op cité, p p, 11,12.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

الفرع الثاني: خصائص الخدمة العمومية

تتميز الخدمات المقدمة، من طرف الإدارات العمومية، بمجموعة من الخصائص والمميزات أهمها¹:

1 ان الصفة المشتركة للمنظمات العمومية، التي تتولى تقديم الخدمات العمومية هي: تمركزها في القطاعات القاعدية المهمة كالماء، الكهرباء، مصلحة الحالة المدنية، البريد... الخ وذلك لأسباب سياسية، اجتماعية واقتصادية.

2 أغلب منظمات الخدمات العمومية، موجودة في وضعية احتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل (عارض وحيد و طالبين متعددين)، مثل مؤسسة سونلغاز محتكرة لقطاع الكهرباء والغاز في الجزائر.

3 أغلب منظمات الخدمات العمومية، هي منظمات ضخمة، من حيث عدد عمالها، ورقم أعمالها، ومعدل إستثماراتها المحققة.

4 ان الهدف الأساسي لمنظمات الخدمات العمومية، هو تحقيق الربح الاجتماعي، بدل الربح المادي.

5 للخدمات العمومية نظام خاص، فهي تخضع لمجموعة من القواعد والمبادئ الموضوعية، لغرض المصلحة العمومية وأهم هذه المبادئ هي:

- مبدأ الاستمرارية: و تعني ضمان سير انتاج الخدمات العمومية دون انقطاع.

- مبدأ الملائمة: يعني تناسب انتاج الخدمات العمومية، مع رغبات الجمهور.

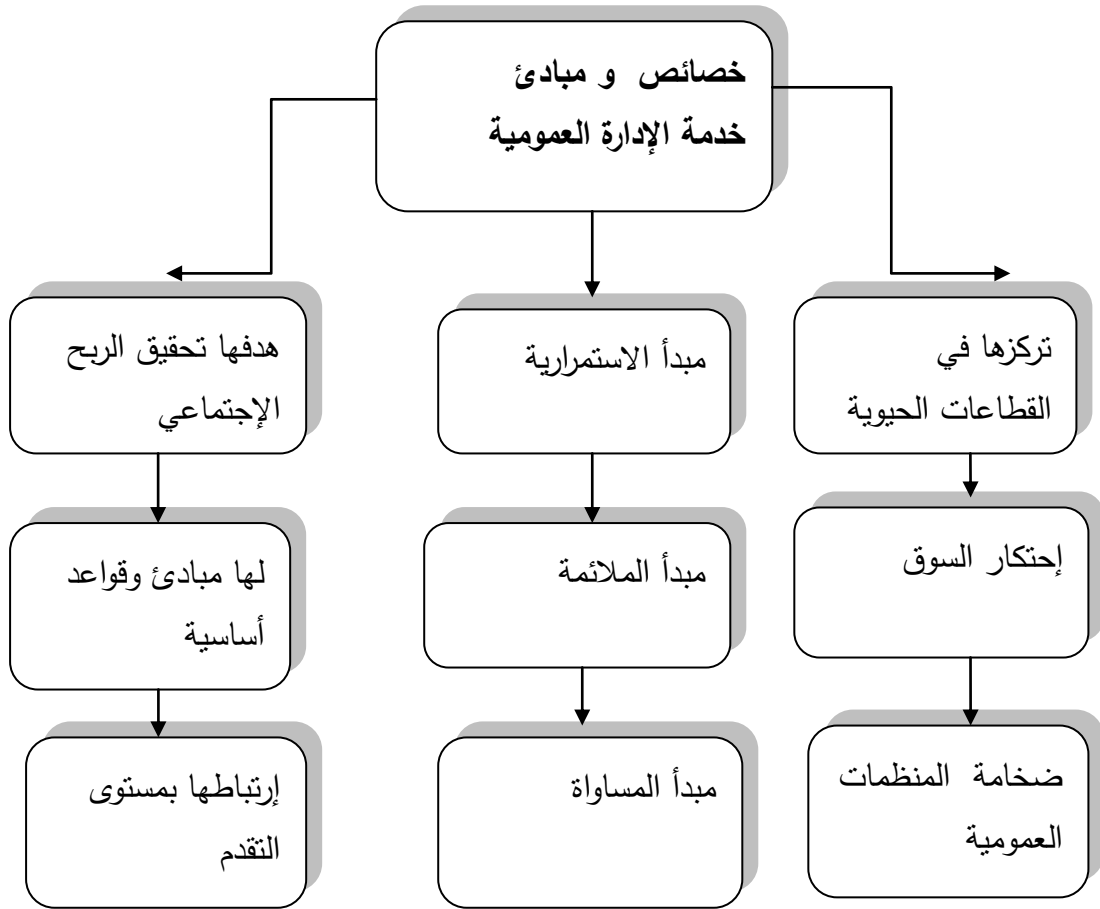
- مبدأ المساواة: يعني الغاء فروق وامتيازات الأفراد، أمام المصلحة العمومية.

6 هناك ارتباط وثيق بين مستوى التقدم والرفاهية، وعدد الخدمات التي تتكفل بها الادارة العمومية فكلما ازداد التقدم، فإننا نجد أن عدد الوظائف والمهام والخدمات التي تتكفل بها الإدارات العمومية تزداد، وحتى عدد المصالح تزداد أيضا.

¹ براينيس عبد القادر ، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، مصر 2014، ص ص ، (58 - 60).

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

شكل رقم (2-3): يوضح خصائص ومبادئ الخدمة العمومية



المصدر: براينيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، الطبعة الأولى مكتبة الوفاء القانونية للنشر، مصر، 2014، ص ص ، (58 - 60).

من خلال هذا الجدول، يتضح أن هناك خصائص ومبادئ للخدمات العمومية، مستمدة من كونها تهدف الى تحقيق المصلحة العمومية.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

المطلب الثالث: أنواع الخدمة العمومية

حسب آراء الباحثين والمفكرين فإن هناك عدة نماذج لتصنيف الخدمات العمومية، فهناك نموذج يصنفها إلى خدمات عمومية غير مسوقة ونموذج ثاني يصنفها حسب القطاعات وحسب الأهمية.

الفرع الأول: تصنيف خدمات الإدارة العمومية حسب معيار السوق

ويضم هذا النموذج صنفين أساسيين من الخدمات العمومية¹:

أولاً: الخدمات العمومية غير المسوقة:

تكون هذه الخدمات مقدمة ومعروضة على جميع الأفراد، سواء كانوا مواطنين أو مقيمين و التي يكون الحصول عليها بشكل مجاني وانتاجها يكون بواسطة أموال عمومية، مصدرها الإيرادات العامة للدولة وبالأخص الحصيلة الجبائية.

ثانياً: الخدمات العمومية المسوقة:

تندرج ضمن هذا النوع الخدمات العمومية المقدمة الى الأفراد بشكل إختياري، حيث أن الحصول عليها يكون بمقابل، يغطي اجمالي تكلفة الخدمة المقدمة مثل: خدمات الكهرباء والغاز بالجزائر وقد تكون هذه الخدمات مدعمة جزئيا من قبل الخزينة العمومية، كخدمات النقل العمومي و بعض السلع والخدمات الإستهلاكية. إن هذا التصنيف الخاص بالخدمات العمومية المسوقة والخدمات العمومية غير المسوقة، يعتمد في الأساس على مجانية، أو دفع مقابل من المال من أجل الحصول على الخدمة، فبعض الخدمات تكون مجانية ، بينما البعض الآخر يكون بمقابل. وهناك معايير أخرى لتصنيف الخدمات العمومية.

¹ محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 14، 2014، ص 55.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

الفرع الثاني: تصنيف الخدمات العمومية حسب معيار القطاعات

يعتبر هذا النموذج لتقسيم الخدمات العمومية، الأكثر انتشاراً، حيث تندرج ضمن هذا التصنيف الأنواع الآتية¹ :

أولاً: الخدمات العمومية المرتبطة بسيادة الدولة:

إن المصدر الأساسي لهذه الخدمات هو الدور التقليدي للدولة، الذي يشمل الوظائف الأساسية المتمثلة في الأمن، العدالة، التمثيل الدبلوماسي، الصحة، التعليم، الحفاظ على سيادة الدولة... الخ.

ثانياً: الخدمات العمومية ذات طابع اجتماعي وثقافي:

وتشمل على وجه الخصوص: التعليم، الحفاظ على صحة أفراد المجتمع، السكن، المساعدات الاجتماعية... الخ.

ثالثاً: الخدمات العمومية ذات طابع اقتصادي:

والتي تسمى أيضاً خدمات الإدارة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري والتي ظهرت أساساً في القرن العشرين، خاصة مع التطور الملاحظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية، من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية وتحسين معيشة المواطنين وتحقيق رفاهيتهم وتلبية حاجاتهم الأساسية، في مجالات النقل، الاتصالات، الطاقة، البريد... الخ.

وعموماً فإن الإدارات العمومية التي تضمن تقديم خدماتها للمستفيدين، لا تهدف إلى تحقيق الربح حيث تخصص الموارد، عادة في مثل هذا النوع من المنظمات، من أجل تقديم خدمات عمومية ضرورية، دون النظر إلى قدرة المستفيدين من هذه الخدمات، على الدفع.

يعتبر هذا النموذج الخاص بتصنيف الخدمات العمومية، حسب معيار القطاعات الأكثر تداولاً وانتشاراً لدى الباحثين والكتاب، لأنه يعتمد على القطاعات التي تشملها وظائف الإدارة العمومية المتمثلة أساساً في الوظائف الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية.

¹ محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 56

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

الفرع الثالث : تصنيف الخدمات العمومية حسب معايير أخرى:

نميز هنا ثلاثة أنواع رئيسية، النوع الأول خدمات عمومية حسب درجة كثافة قوة العمل والنوع الثاني حسب درجة الاتصال بالمستفيد من الخدمة والنوع الثالث حسب الخبرة ونستعرض هذه الأنواع كمايلي¹:

أولاً: الخدمات العمومية حسب درجة كثافة قوة العمل:

و نجد فيها الأنواع الآتية:

- خدمات عمومية تعتمد على قوة عمل كثيفة مثل: خدمات تربية ورعاية الأطفال، التعليم والصحة خدمات قطاع التعليم العالي...الخ.

- خدمات عمومية تعتمد على المستلزمات المادية بصورة كبيرة، مثل خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل العام وخدمات النقل الجوي...الخ.

ثانياً: الخدمات العمومية حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

وتنقسم إلى:

- خدمات عمومية ذات اتصال شخصي عالي: مثل الخدمات الصحية، خدمات السكن، خدمات النقل الجوي، الخدمات الإدارية.

- خدمات عمومية ذات اتصال شخصي متوسط: مثل الخدمات العمومية ذات الطابع الثقافي كالمسرح، والسينما.

- خدمات عمومية ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات مرافق السيارات الآلية وخدمات الصراف الآلي، في البنوك والبريد.

ثالثاً: الخدمات العمومية حسب الخبرة المطلوبة:

و تقسم إلى:

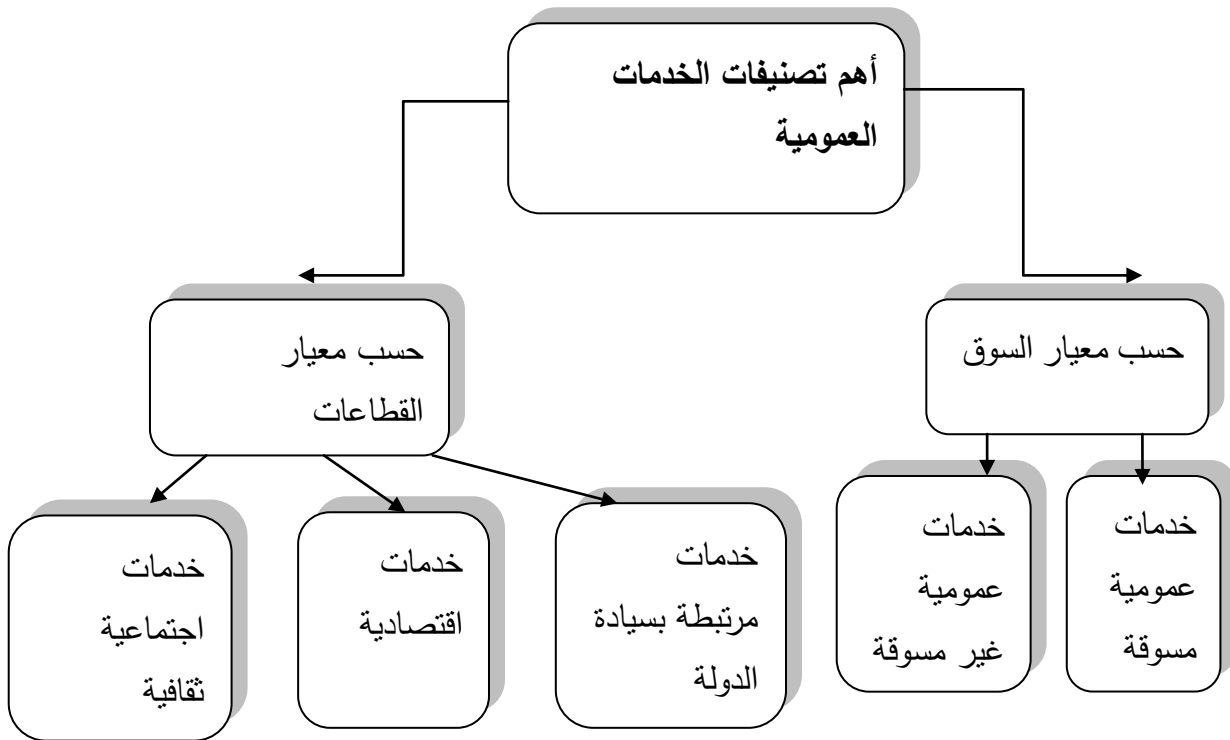
- خدمات عمومية مهنية: مثل الصحة، التعليم، المحاماة والخبراء ذوي المهارات البدنية والدهنية والتقنية.

- خدمات عمومية غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات، الحدائق العمومية.

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 29.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

شكل رقم (2-4) : يوضح أهم تصنيفات خدمات الإدارة العمومية



المصدر: محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 14، 2014، ص ص 55، 56.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

المبحث الثالث: تحسين الخدمة العمومية

تعاني الإدارات العمومية من مشاكل عديدة، أثرت على نوعية الخدمات المقدمة، للمستفيدين وبالتالي أصبح من الضروري، على هذه الإدارات تحسين نوعية خدماتها والوصول إلى جودتها وبالتالي كسب رضى المستفيدين منها.

المطلب الأول: مشاكل الخدمة العمومية

تعاني الإدارات العمومية من مشاكل كثيرة، بعضها يرجع الى صعوبة التسيير في القطاع العمومي والبعض الآخر سببه اعتبارات أخرى.

الفرع الاول : صعوبة التسيير في القطاع العمومي:

المشاكل المتعلقة بصعوبة التسيير وبيئة القطاع العمومي تتمثل فيما يلي¹:

أولاً: صعوبة التسيير في القطاع العمومي:

ان أصل التسيير العمومي (le Management publique) هو الدول الأنجلوساكسونية وهي الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا، وكندا، ويعتبر من تقاليد الإصلاح الإداري في هذه الدول، يعتمد التسيير العمومي على مزيج من العناصر والأساليب المستمدة من القطاع الخاص كالمنافسة وبعض العناصر الخاصة بالقطاع العمومي، لذلك من الصعب غرس ثقافة القطاع الخاص، في الإدارات العمومية وبالتالي يعتبر هذا المشكل، من اهم المعوقات، التي تعاني منها الإدارات العمومية.

ثانياً: بيئة التسيير في القطاع العمومي:

منظمات القطاع العمومي مثل المستشفيات والجامعات والبلديات ينظر اليها غالبا من وجهة نظر باعتبارها متخلفة وذلك بسبب غياب الفعالية الاقتصادية، في هذه المنظمات ويجب استدراك هذا التأخر، من خلال وضع خطط وأساليب ووسائل حديثة للتسيير العمومي، ان منظمات الخدمة العمومية تضمن المساواة في الحصول على الخدمات العمومية بالمجان أو مقابل مبالغ رمزية فهي تحتاج الى نظام للتسيير، كما في منظمة كبيرة خاصة، لضمان تحسين خدماتها العمومية ولهذا فإنها تحتاج الى التأقلم مع بيئتها المحيطة، من تطبيق بعض أساليب القطاع الخاص كترشيد استغلال الموارد والفعالية والكفاءة والإهتمام بالنتائج، من خلال تقييمها ومحاولة التحسين المستمر.

¹ Kamar Damaj, **La transformation des Organisations, au liban et son impact sur leur performance, en lien avec la satisfaction des usages, cas d'expérimentation**, thèse de doctorat en science de gestion, spécialité Prospective stratégie et organisation, école doctorale national des arts et métiers, France, 2013 p30.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

الفرع الثاني: مشاكل اخرى للخدمة العمومية: من الأسباب الأخرى، التي أدت الى تدني مستوى الخدمات والتمادي في تعقيد الإجراءات وتأخر انجاز المعاملات وغيرها من السلبيات والمشاكل التي تعاني منها خدمة الإدارة العمومية، نذكر ما يلي¹:

أولاً: الأسباب السياسية: يعود سبب تأخر الإدارة العمومية، في الدول المتخلفة، الى الإستعمار وما خلفه من آثار سلبية في هذه الدول، بقيت أثارها السلبية الى يومنا هذا، حيث عمل على تعطيل حركة التنمية والإدارة هي أداة لتطبيق في معظم الدول العربية نظام ما واهمال مبدأ الكفاءة في التعيين.

ثانياً: عدم كفاءة الموظفين: هو عنصر متصل بالسبب السابق، حيث أن الكثير من الموظفين من غير المتخصصين يختارون على أساس طائفي، أو حزبي، مما يؤدي إلى التنفيذ الغير سليم للمعاملات وعدم التقيد بالقوانين وازدراء المواطنين.

ثالثاً: البيروقراطية: في معظم الدول العربية يتم تطبيقها بمفهومها السلبي، حيث تشهد غياب القانون في الكثير من الأحيان واعتماد الارتجال في المعاملات، لدرجة أنه نجد مثلاً خدمتين لها نفس الموضوع والخصائص إلا أن تنفيذها يتم بطريقتين مختلفتين.

رابعاً: انعدام المساءلة: إن أنظمة الرقابة والمساءلة في الإدارات العمومية والمجال الإداري عموماً غير فعالة، بالرغم من كثرة الهيئات الرقابية والتأديبية داخل السلطة التنفيذية، حيث لم يتم التوصل حتى الآن إلى ضبط المخالفات والحد من سوء الإدارة، ما ساهم في انتشار الفساد والتسيب الإداري.

خامساً: المركزية الإدارية الشديدة: تتميز الإدارات العمومية بتطبيق مركزية شديدة وعدم الإنسجام الفعال بين إدارتها، على المستوى المركزي والمحلي، مما أدى الى كثرة التعقيدات والعراقيل في تقديم الخدمات العمومية.

وبصفة عامة، يمكن القول أن هذه الأسباب، لا تختلف كثيراً عن الأسباب والمشاكل، التي تعاني منها الإدارة العمومية الجزائرية، رغم أن لكل دولة ظروفها السياسية والاقتصادية والاجتماعية كل هذا أثر سلباً على مستوى ونوعية خدمات الإدارات العمومية، إن التطور المتسارع لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في مجالات كثيرة، كان من الضروري العمل على تحسين خدمة الإدارات العمومية، انطلاقاً من الإصلاح الإداري وعصرنة الإدارة وصولاً لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ خالد أحمد مشهاني وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص ص، 108، 109.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

سادسا: الضعف الإداري:

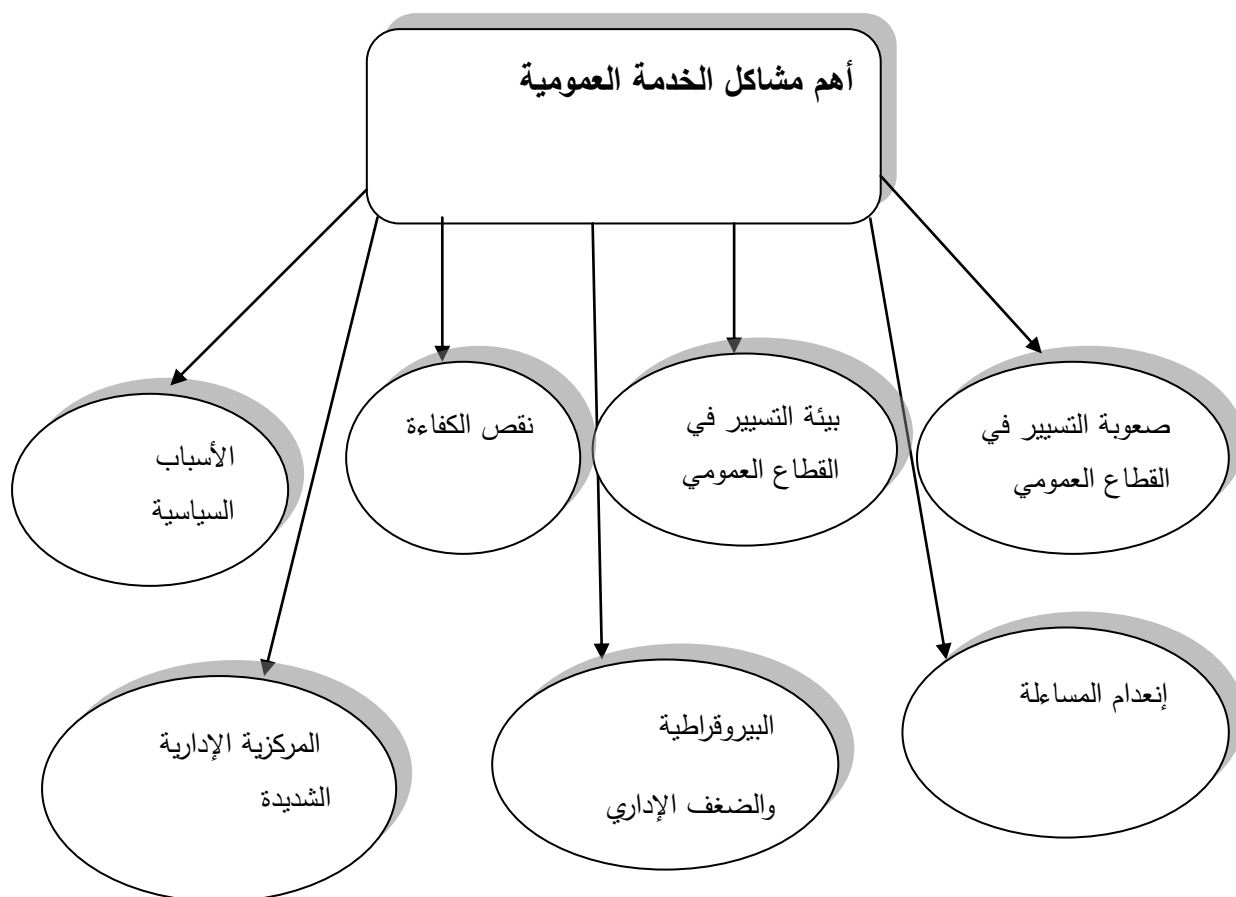
طغت على المنظمات الإدارية العمومية، بعض المظاهر السلبية التي أثرت على استمرارية نشاطها، ضمن حالة من اللامعقول الإداري ودورانها في حلقة مفرغة من السلبيات المتمثلة أساسا في الخمول، الإخفاق، التراجع وغيرها من السلبيات، ان الضعف الإداري يتمثل في تقصير المنظمات عن تحقيق الأهداف بالكمية والنوعية اللازمة، بسبب نقص المهارات، مما ينعكس ذلك سلبا على علاقة الإدارة بالمواطن وعلى أساليب وطرق تنظيم العمل وإغراق الإدارات العمومية بالموظفين الزائدين، مما نتج عن ذلك ضعف الأداء وغياب الفعالية في الإدارات العمومية.

ان النزاهة تمثل العامل الأهم على الصعيدين النظري والتطبيقي ويمكن بلورتها كنموذج تأصيلي للإصلاح الإداري وتطوير السلوك التنظيمي، لخلق تجانس معرفي وسلوكي بين الأصالة ومتطلبات المعاصرة، التي تكفل إعادة تنظيم فعلي للمنظمات العمومية وتخليصها من المظاهر السلبية المتراكمة كالبيروقراطية وعدم إتقان العمل كل ذلك يسمح بتحسين الأداء وبالتالي تحسين خدمة الإدارة العمومية وتقتضي النزاهة ترتيبا منطقيا، من الأفكار والأفعال والأخلاق وهي بذلك تشكل اليوم المطلب الكبير لإصلاح المنظمات العمومية والإدارات العمومية وإنقاذها من السلبيات التي تعاني منها، لأن نزاهة التفكير تتيح للمنظمات فرصة بناء استراتيجيات إدارية سليمة ونزاهة الأفعال تتيح لها ممارسة سلوكيات ايجابية في الأداء والنهوض بالمسؤوليات الإدارية ونزاهة الأخلاق تسمح بتنفيذ الأعمال على احسن وجه وخلق الجودة في العمل والمخرجات الإدارية و بالتالي تحسين الخدمة العمومية. يسمح ذلك بتوفير فرصة تبادلية مهمة، لخلق الثقة بين الإدارات العمومية والبيئة الإجتماعية المحيطة بها ونموذج النزاهة في الإدارات العمومية، عملية تركز على التطوير الإستراتيجي للسلوك التنظيمي الذي يركز على ثلاثة عناصر أساسية هي القواعد الضابطة، المتمثلة في الأمانة والمسؤولية، العدالة والوظائف التشغيلية العامة المتمثلة في التمكين، المقارنة المرجعية والتقييم والقيم الناتجة، المتمثلة في مستوى الرضى بالأداء المقدم من طرف الموظفين في الإدارات العمومية.¹

الشكل الموالي يبين أهم المشاكل التي تعاني منها لإدارات العمومية.

¹ فهمي خليفة صالح، مرجع سابق، ص- ص (4 - 7).

شكل رقم (2-5): يبين أهم مشاكل الخدمة العمومية



المصدر: خالد أحمد مشهداني وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص، 108، 109.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

المطلب الثاني: مفاهيم في تحسين الخدمة العمومية

إن التحسين يعتبر اتجاها أساسيا، في المنظمات سواء في المنظمات الخاصة أو في المنظمات العمومية، فالإدارات العمومية أصبحت اليوم، تبحث عن إدخال الطرق والأساليب الجديدة لتحسين أدائها وتحسين الخدمات العمومية المقدمة للمستفيدين منها.

الفرع الأول : مفهوم تحسين الخدمة العمومية

قبل التعرف على مفهوم تحسين الخدمة العمومية، نتعرف في بداية هذا المطلب على مفهوم التحسين لغويا، ثم التعريف الاصلاحي.

أولا: مفهوم التحسين لغويا: جاء في المعجم الوسيط: "حسن الشيء أي جعله حسنا وزينه ورقاه وأحسن حالته والشيء الأحسن هو الشيء الأفضل".¹

ثانيا: المفاهيم المتعددة لتحسين الخدمة العمومية: عرف الباحث سامي محمود أحمد البحيري تحسين الخدمة العمومية، باعتبارها مرتبطة بالإصلاح الإداري، الذي يعني " استخدام أفضل الطرق والأساليب العقلانية، لتحقيق أهداف الإدارة القائمة على اشباع حاجات المواطنين، بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة".² وهناك من الباحثين من يرى بأن تحسين الخدمة العمومية مرتبطة بتحقيق الفعالية في المنظمات العمومية، عن طريق الاعتماد على عدة أساليب أهمها:³

- 1 الوكالات الرئيسية لتقديم الخدمة العمومية: يسمح تطبيق هذا الأسلوب، بتوسيع وتنويع العلاقات وتحسين الاتصال العمومي وتكون أكثر مرونة وأكثر استجابة لمتطلبات المستفيدين.
- 2 الاعتماد على أسلوب تكاليف تقديم الخدمة : يأخذ هذا الأسلوب بعين الاعتبار، تكاليف انجاز وتقديم الخدمة العمومية والعوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية للبلد و يعتمد هذا الأسلوب على وضع تكنولوجيا عالية في التسيير أو الحكم، من خلال توفير آخر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الحديثة، في الإدارات العمومية.

¹ مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004 ص 174.

² سامي محمود أحمد البحيري، مداخل الإصلاح الإداري، التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، رسالة ماجستير الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة، 2011، ص 32.

³ Céline Chatlin, **Efficience vs Inefficience des Organisations Publiques : La Contribution des Théories Contractuelles**, Laboratoire Orléanais de Gestion, Faculté de Droit d'Economie et de Gestion, Université Orléans, 2003, p 29,30, sur le site : www.univ-orleans.fr/DEG/LOG, Consulté le 08 /05/2018 à 21h00.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

بينما يختلف الباحث محمد ضياء الدين، في تعريفه لتحسين خدمة الإدارة العمومية، حيث ينظر إليها من حيث أنها مرتبطة بجودة الخدمة، التي تعني حسه "اشباع وإرضاء المستفيد من الخدمة العمومية من خلال التطابق والدقة مع المواصفات المحددة للخدمات".¹

من خلال ما سبق، يمكن اعطاء التعريف الإجرائي التالي : تحسين الخدمة العمومية هي مجموع القوانين والإجراءات والأعمال التي تسمح للإدارة العمومية باستغلال مواردها المالية والمادية والبشرية بكفاءة وفعالية من أجل تقديم خدمات عمومية ذات نوعية عالية وفقا لتطلعات وأذواق المستفيدين منها. **الفرع الثاني: جوانب ومعايير تحسين الخدمة العمومية:** هناك مجموعة من العناصر والابعاد المتعلقة بتحسين خدمة الإدارة العمومية.

أولاً: جوانب تحسين الخدمة العمومية: هناك عدة جوانب وعناصر لتحسين خدمة الإدارة العمومية أهمها:²

- 1 الاهتمام بتحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة:** حرصاً على تحسين نوعية خدمات الإدارات العمومية، أصبح من الضروري على السلطات العليا، أن تدرج عنصر الاهتمام بنوعية الخدمات العمومية وجودتها ضمن استراتيجيتها الشاملة، قصد تحسين الأداء وبالتالي تحسين نوعية الخدمات.
- 2 تحسين الإستقبال مرآة الإدارة العصرية:** يشكل حسن إستقبال المستفيدين من خدمات الإدارة العمومية مطلباً ضرورياً للإدارات العمومية، من أجل تسهيل إجراءات الحصول على الخدمات وإعطاء صورة حسنة لدى المستفيدين ويمثل حسن الاستقبال باعتباره نقطة الاتصال الأولى مع المستعملين، عاملاً أساسياً لتحسين صورتها، إذ يعمل على كسب ثقتهم وإعطاء صورة أفضل للإدارة العمومية.

¹ محمد ضياء الدين، عبد الشكور زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 72.

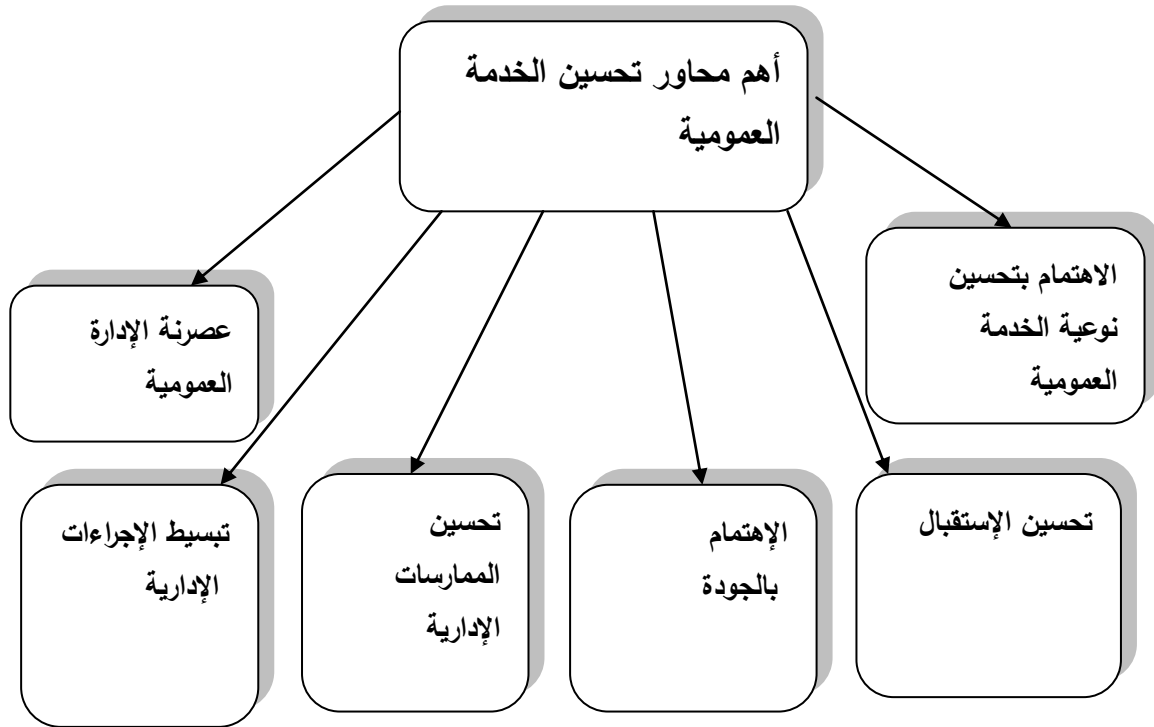
² محمد طالبي وآخرون، استراتيجية اصلاح وتحسين الخدمة العمومية، في إدارة الضرائب في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام، الواقع والتحديات والأفاق كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي 17، 18 ديسمبر 2014، ص - ص (2-7) بتصرف.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

- 3 **عصرية الإدارة العمومية:** وذلك من خلال السهر على تقديم خدمات عمومية، ذات نوعية جيدة عن طريق تطوير سبل الاتصال والإستقبال بين الإدارة العمومية والمواطن ولهدف من ذلك هو التكفل الأفضل باحتياجات المواطن وبالتالي ضمان الإستقرار الإجتماعي.¹
- 4 **تبسيط الإجراءات الإدارية:** تعني الابتعاد عن الأسلوب البيروقراطي وجعل عملية الحصول على الخدمة العمومية، تكون بدون عوائق وصعوبات ومتاحة للجميع.
- 5 **تحسين الممارسات الإدارية:** ويكون ذلك بتنظيم دورات تكوينية لموظفي الإدارات العمومية من أجل تحسين مستواهم واكتساب المعارف والخبرات.
- 6 **الإهتمام بجودة خدمات الإدارات العمومية :** وذلك في اطار التحسين المستمر لنوعية الخدمات العمومية.

¹ مريزق عدنان، مرجع سابق، ص 156.

شكل رقم (2-6) : محاور تحسين الخدمة العمومية



المصدر: محمد طالبي و آخرون، استراتيجية اصلاح وتحسين الخدمة العمومية، في إدارة الضرائب في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام، الواقع والتحديات والأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2 يومي 17، 18 ديسمبر 2014، ص-ص (2-7).

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

ثانيا: معايير تحسين الخدمة العمومية:

توجد مجموعة من المعايير، المتعلقة بتحسين خدمة الإدارة العمومية، حسب الاختصاصين في هذا المجال، وأهم هذه المعايير هي¹:

1 تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمستفيد من الخدمة: من خلال تحسين الإستقبال والاستماع الى آراء واقتراحات المستفيدين من الخدمة العمومية.

2 تحسين الإستقبال: عندما تقوم الإدارة العمومية بوضع مكاتب استقبال يعمل بها موظفون مؤهلون يحسنون التعامل مع الجمهور الخارجي* من خلال توجيههم وتبسيط اجراءات حصولهم على الخدمة فإن ذلك ينعكس على هاته الإدارة العمومية إما إيجابا، إما سلبا، لأن الاستقبال يمثل أول اتصال بين الإدارة العمومية والمستفيد من الخدمة، فإذا كان هذا الاستقبال لائق، فإن صورة الإدارة العمومية تكون حسنة، أما إذا كان هذا الاستقبال غير لائق، فإن المستفيد من الخدمة يأخذ صورة سيئة عن الإدارة العمومية وعن رداءة خدماتها.

3 الإستماع الى آراء واقتراحات المستفيدين من الخدمة العمومية: يكون ذلك عن طريق توفير الوسائل والإمكانيات اللازمة لجعل الخدمة العمومية، أكثر سهولة وأكثر فعالية وأكثر عدالة. ولهذا يجب وضع مجموعة من الوسائل، التي تسمح بالإستماع واستقبال إقتراحات المستفيدين من الخدمة والمعرفة الجيدة لتطلعاتهم ويكون ذلك عن طريق وضع مواقع للأنترنيت والصفحة الرئيسية للإدارة العمومية، على مواقع التواصل الاجتماعي، تحت تصرف المستفيدين من الخدمة العمومية لإبداء آرائهم واقتراحاتهم، حيث يتم اقتراح معايير لتحسين خدمة الإدارة العمومية ويتم انتخاب أحسن الاقتراحات من طرف المواطنين وهذه الاقتراحات تأخذها الإدارة العمومية المعنية بعين الاعتبار لتعمل بها، ان تحسين الإستقبال والإستماع الى آراء واقتراحات المستفيدين من الخدمة العمومية تغير العلاقة بين الإدارة العمومية وهؤلاء المستفيدين من الخدمة في اتجاه أحسن وبالتالي تساهم في التحسين المستمر، لنوعية الخدمات العمومية المقدمة.

¹ Secrétariat General pour la Modernisation de l'action Publique, **Modernisation de l'action Publique des Services Publique plus simples plus efficaces et plus justes**, Premier ministre, Secrétariat G.M.A.P, Paris France , 2012, p 2, 4.

* يقصد به المستفيدين من الخدمات العمومية والمتعاملين مع الإدارة العمومية.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

وتتمة للمعايير المتعلقة بتحسين خدمة الإدارة العمومية نجد¹:

2 تبسيط الإجراءات الإدارية وجعل خدمة الإدارة العمومية أكثر سهولة: إن من أهم تطلعات

المستفيدين من الخدمة العمومية، أن تكون لإدارة العمومية قائمة على:

- التكوين: يسمح تكوين الموارد البشرية، في الإدارات العمومية، باكتساب المعارف والخبرات في مجال تقديم الخدمات العمومية ولهذا يجب أيضا القيام بدورات تكوينية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة من أجل زيادة قدرات الموظفين وتحسين الأداء.
- الإعلام : هنا يتم إعلام المستفيدين من خدمات الإدارة العمومية، عن حالة التقدم بالنسبة لطبيعة الخدمات المقدمة وإجراءات الحصول عليها.

- تقليص أجال تقديم الخدمة وتقليص الجهد والوقت.

- تسهيل إجراءات الحصول على الخدمة: عندما يقوم المستفيدين من الخدمة العمومية، بالحكم على أن إجراءات الحصول على الخدمة هي معقدة، توجد عدة حلول لإرجاعها أكثر سهولة، عن طريق تبسيط القوانين وتبسيط خطوات وإجراءات الحصول على الخدمة.

3 الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة: إن تعميم استخدام تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات في الإدارات العمومية كالجماعات المحلية، التعليم والصحة، التعليم العالي قطاع العدالة والجمارك وغيرها من القطاعات العمومية، يسمح بالتحكم أكثر في الأداء، ولهذا أصبحت الإدارة الإلكترونية والرقمنة من ضروريات الإدارة العمومية.

أ الرقمنة: ويقصد بها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في الحصول على الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات شبكات الأنترنت وتطبيقات الهواتف النقالة من أجل إعلام وتوجيه وتسهيل الحصول على الخدمات العمومية، من طرف المستفيدين منها.

ب الإدارة الإلكترونية: نقصد بالإدارة الإلكترونية "استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء و إيجاد الية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبين المنظمات الأخرى والعملاء."²

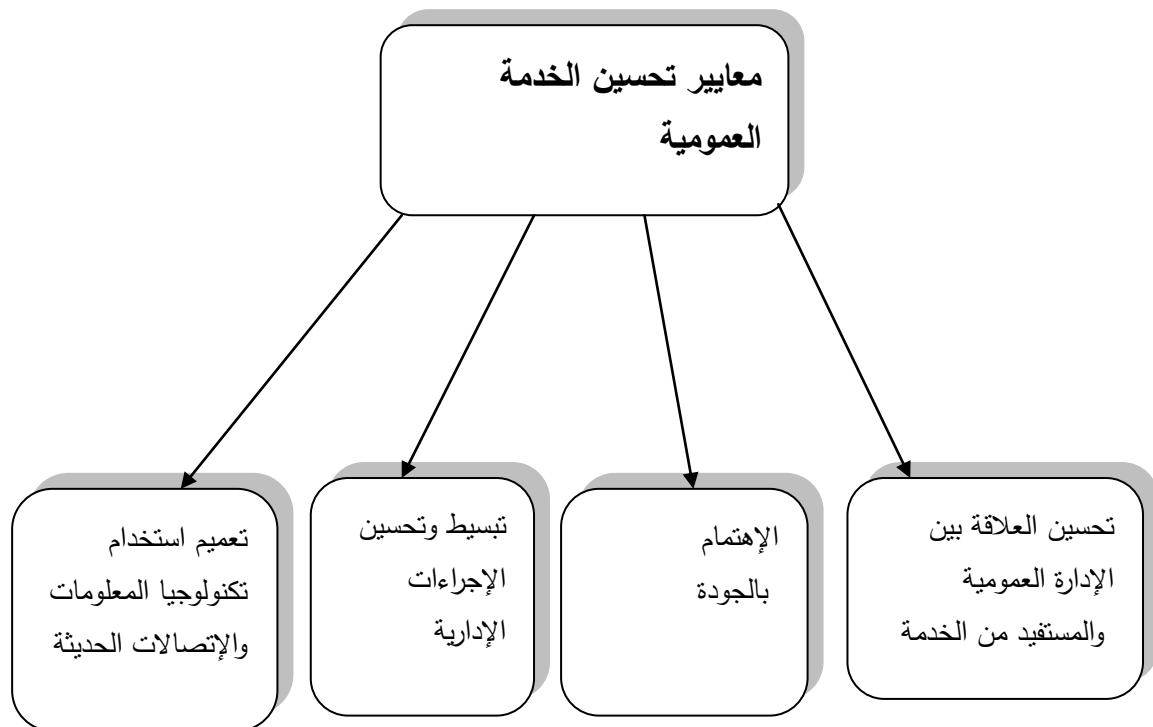
¹ Secrétariat General pour la Modernisation de l'action Publique, Op cité, p – p (2-9)

² محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للطباعة و النشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2009 ، ص44.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

4 الإهتمام بجودة الخدمة العمومية: ان الإهتمام بجودة الخدمات العمومية، يسمح بالتحسين المستمر لنوعية الخدمات المقدمة، من طرف الإدارات العمومية.. حيث أن جودة خدمة الإدارة العمومية تمثل المرحلة الأخيرة لنظام تحسينها ونظرا لأهمية هذه المرحلة، سوف ندرسها بالتفصيل في المطلب الموالي.

شكل رقم (2-7) : أهم معايير تحسين خدمة الإدارة العمومية



المصدر : (2-9) p – p Op cité, Secrétariat General pour la Modernisation de l'action Publique,

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

المطلب الثالث : جودة الخدمة العمومية

تواجه الإدارات العمومية اليوم الكثير من التحديات، أهمها ضرورة ارضاء المستفيدين من الخدمات وتحسين خدماتها باستمرار الذي يعتبر مفتاح النجاح لكل منظمة، لذلك يجب وضع عنصر الجودة ضمن أولوياتها وتعتبر الجودة مرحلة متقدمة جدا من تحسين خدمة الإدارة العمومية ونستعرض في هذا المطلب بالتفصيل، مفهوم الجودة وأهميتها وجودة خدمة الإدارة العمومية.

الفرع الأول: مفاهيم في الجودة

ان مفهوم الجودة، من المفاهيم الواسعة فهي ترتبط بالتميز وبتحسين السلعة أو الخدمة.

أولاً: مفهوم الجودة:

هناك مفاهيم متعددة للجودة، نحاول إبرازها من خلال مجموعة من التعاريف عرفت المنظمة الدولية للمقاييس، الجودة كما يلي " الجودة هي الخصائص الكلية لكيان (نشاط أو عملية أو منتج أو نظام أو مزيج منهما)، التي تنعكس في قدرته على انتاج حاجات صريحة أو ضمنية".¹ بينما أعطى المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة، مفهوما شاملا، وتفصيليا للجودة حيث عرفها كما يلي: " الجودة تعني أداء العمل الصحيح، بشكل صحيح، من المرة الأولى مع الإعتماد على تقييم المستهلك، في معرفة تحسن الأداء".²، أما الباحث جوران Juran فيقول أن "الجودة هي الملائمة للإستخدام".³

بينما عرف الباحث ديمينغ Deming الجودة بأنها "إرضاء حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية".⁴ لقد ركز هذا التعريف على أن الجودة مرتبطة برضى الزبون وتطلعاته.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 29.

² مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007، ص 28.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل عصري للجودة والتنافسية، مع ترجمة لنصوص ومفاهيم، وإرشادات منظمة الإيزو، منشورات المنظمة العالمية للتقييس، بدون بلد نشر، 2005، ص 15.

⁴ محمد جبر دريب، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة الكوفة، العراق، 2014، ص 88.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

وقد عرفها الباحث David بأنها ' صفة أو درجة تتميز في شيء، وتعني درجة امتياز لنوعية معينة من المنتج.¹ بنما يرى الباحث محمد الصيرفي أن "الجودة هي مجموعة من الصفات والخصائص المتعلقة بالمنتج والتي تحدد من قبل المنتج وفقا لظروفه وموارده واعتباراته الإنتاجية.² مما سبق يمكن إعطاء التعريف الآتي: الجودة هي ملائمة السلعة أو الخدمة لتوقعات واحتياجات المستهلك.

ثانيا: أهمية الجودة: للجودة أهمية بالغة، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع، ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال العناصر الثلاثة الآتية:³

1 تحقيق الشهرة للمنظمة: تستمد المنظمة شهرتها، من خلال مستوى الجودة التي تنتج به منتجاتها أو خدماتها، فهذا يكسبها السمعة الحسنة والإنتشار الواسع لمنتجاتها وخدماتها. إن عدم الاهتمام بالجودة في المنظمات، يؤدي الى فشل سمعتها و فقدانها العديد من المستهلكين لمنتجاتها وخدماتها مما ينعكس سلبا على وضعيتها.

2 تحقيق المسؤولية القانونية للمنتج: إن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وتقوم بإنتاجها، تكون مسؤولة قانونا، على كل أذى يحصل نتيجة استخدام هذا المنتج وحتى بالنسبة للمنظمات الخدمية، التي تعتمد معايير معينة في تقديم خدماتها ولهذا يجب على المنظمات أن تنتج سلع وخدمات خالية من العيوب والأخطاء قدر الإمكان، لتجنب المساءلة القانونية والحفاظ على سمعتها.

3 خفض التكاليف وزيادة الحصة السوقية: ان المنظمات التي تهتم بالجودة والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، يؤدي الى جذب أكبر عدد من المستهلكين ومن ثم زيادة الحصة السوقية كما يؤدي ذلك الى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة أرباح المنظمة.

¹ محمد جبر دريب، مرجع سابق، ص 88.

² عمار السمرائي، أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي، لبناء ودعم ثقافة التميز والريادة للجامعات الخاصة، دراسة حالة الجامعة الخليجية، نموذجا، مداخلة مقدمة في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، المنامة، البحرين، ص 989.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص ص، 73، 74.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

مما سبق نستخلص أن للجودة أهمية بالغة في المنظمات، فهي تساهم بشكل كبير في تحسين سمعة المنظمة وشهرتها، كذلك تخفيض التكاليف وتلبية احتياجات وأذواق الزبائن وبالتالي زيادة الرضى لديهم، بما تقدمه هذه المنظمات من منتجات وخدمات مميزة.

الفرع الثاني : مفاهيم في جودة الخدمة

على الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف جودة الخدمة وتحديد عناصرها ومعاييرها الأساسية، مع ذلك لا نجد تعريفاً موحدًا.

أولاً: مفهوم جودة الخدمة: يعرف الباحث باديرو Badiro، جودة الخدمة بأنها " مستوى متبادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية لتلبية احتياجات العملاء".¹
أما لوف لوك Love Lock فقد أعطى تعريفاً شاملاً لجودة الخدمة وعرفها بأنها " تقييم معرفي على المدى الطويل للخدمة المقدمة من طرف المؤسسة وأنها الدرجة التي يمكن ابتداء منها ارضاء الزبون بتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته باستمرار".²

نفس الرأي تقريباً يذهب إليه كل من الباحثان، لويس وبومس Lewis et Booms، حيث عرفا جودة الخدمة بأنها " مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل، لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة، أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات وعليه الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها".³ إن هذا التعريف قدم لنا عناصر شاملة ومحددة لمفهوم جودة الخدمة.

و هناك تعريف آخر لجودة الخدمة حسب الباحث جوران Juran " هي مدى خدمة المنتج لأغراض المستهلك وتعني الجودة الملائمة للإستخدام".⁴

¹ توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، اترك، مصر، ص 40.

² Lovelock et al., **Marketing des services**, 6me édition, Pearson Education Edition, Paris. 2008,p 609.

³ تابت عبد الرحمن ادريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، مصر 2006، ص 291.

⁴ Joseph M.Juran,A.Blauton Godfrey, **Juran's Quality Hand Book**, Fifth Edition, MC Graw- Hill Edition New York, USA, 1998, p 26.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

من التعاريف السابقة نستخلص التعريف الإجرائي التالي: جودة الخدمة هي الخدمة التي تكون ذات مواصفات نوعية عالية، تتطابق مع تطلعات وأذواق المستفيدين منها.

ثانياً: المداخل المتعلقة بمفهوم جودة الخدمة : لقد وضع الباحث جارفين Garvin خمسة مداخل أساسية في دراسة مفهوم جودة المنتج والخدمة وهي مقاربات مشتركة بين المنظمات الخاصة والإدارات العمومية وتتمثل هذه المداخل الخمسة فيما يلي¹:

1 مدخل التفوق (التسامي) Transcendent Approach : ويقصد بالجودة جودة السلعة والخدمة بأنها ملائمة المنتج أو الخدمة للإستخدام، أي قدرة أداء المنتج للإستخدام وفقاً للمواصفات التي تحقق رضى المستهلك، من خلال تقديم أداء أفضل وأدق الصفات التي تشبع رغبات المستهلك.

2 مدخل يعتمد على المنتج The Product – based Approach : حسب هذا المدخل فإن جودة خدمة الإدارة هي الدقة والقدرة في قياس المفردات أو الخصائص المطلوبة في الخدمة والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك، هذا المفهوم يتطابق مع مفهوم ومبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتي تؤكد على دقة مطابقة المواصفات الموضوعة للمنتج أو الخدمة.

3 مدخل يعتمد على المستخدم The user – based Approach : ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للإستخدام، يعني ملائمة السلعة أو الخدمة لتطلعات وأذواق المستهلكين.

4 مدخل يعتمد على التصنيع The manufacturing– based Approach : تعني جودة الخدمة وفق هذا المدخل صنع منتجات وخدمات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان وكذلك مع مفهوم التلف الصفري الذي ناد به الباحث كروسبي Crosby .

5 مدخل يعتمد على القيمة The value– based Approach : حسب هذا المدخل فإن تحقيق جودة الخدمة أو السلعة يكون من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج (السلعة أو الخدمة) الذي يرغب في الحصول عليها، من خلال مقارنة خصائص الخدمة ومدى ملاءمتها لحاجاته مع سعر شرائه وكلما تحقق ذلك للمستهلك، يصبح بنظره ذا قيمة.

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، 9001، 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن. 2005، ص ص 20، 21 .

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

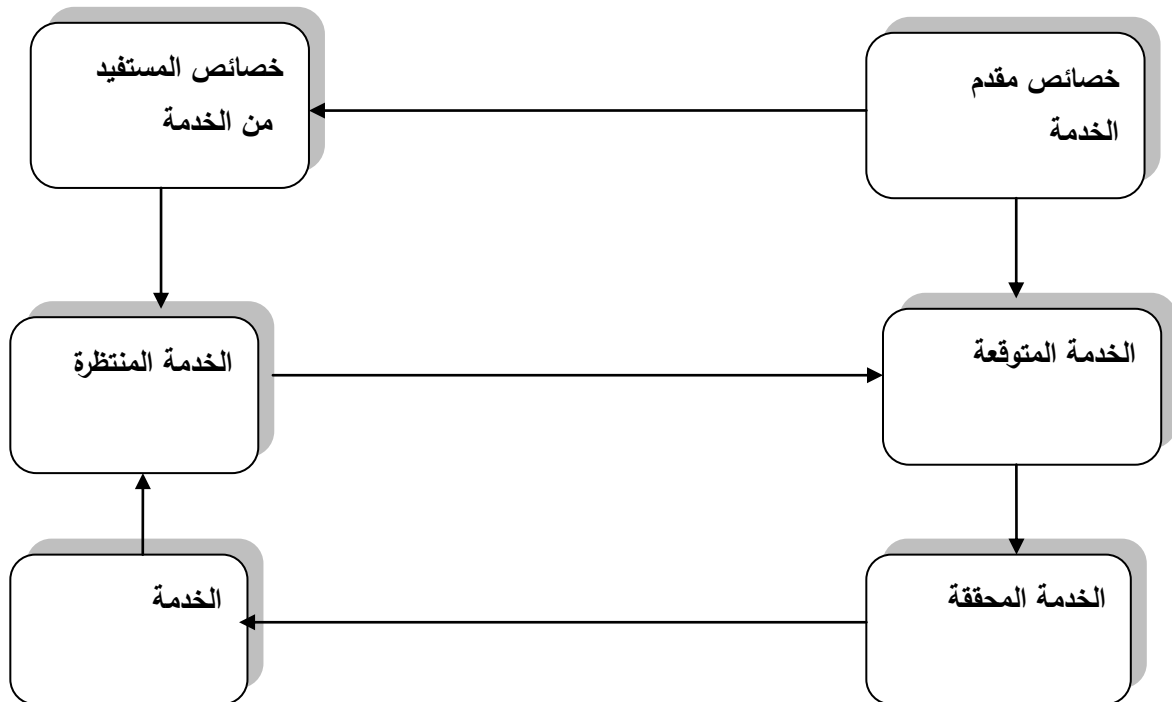
وعند التمعن في هذه المداخل، نجد كل مقارنة تناولت موضوع الجودة من زاوية معينة، لذلك فإنه يجب الإلمام بجميع هذه العناصر، لإعطاء مفهوم شامل لجودة الخدمة.

ثالثاً: دورة جودة الخدمة : Cycle de Qualité : هي عبارة عن مجموعة من المبادئ والقواعد والمراحل والإجراءات المنتظمة بصورة منطقية، تسمح بالوصول الى النتائج ونجد في هذا النموذج عنصرين أساسيين هما مقدم الخدمة والمستفيد من الخدمة.

1المستفيد من الخدمة: هي عبارة عن مجموع الصفات العقلية والإعتقادية والمعلومات التي تميز الفرد المستفيد من الخدمة، كذلك علاقة الفرد بالمنظمة.

2 مقدم الخدمة: أثناء قيام الفرد العامل بالمنظمة بتقديم الخدمات، فإنه يتصف مجموعة من المعارف والمهارات الخاصة به، والتي قد تختلف من فرد إلى آخر، فهي تمثل مجموع المعطيات الشخصية والمهنية التي تميز الفرد. والشكل (2- 8) يوضح نموذج دورة جودة الخدمة.

شكل رقم (2-8) : يوضح نموذج دورة جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، 9001، 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن. 2005، ص ص 20، 21.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

الفرع الثالث : مفاهيم في جودة الخدمة العمومية

قبل التطرق الى جودة خدمة الادارة العمومية، يجب دراسة أهم مراحل تطور الجودة وظهور جودة الخدمات.

أولاً: مراحل تطور الجودة وظهور جودة الخدمات: لقد تطور مفهوم الجودة، عبر مراحل زمنية يمكن توضيحها كما يلي:

المرحلة الأولى: ضبط الجودة: امتدت هذه المرحلة ما بين (1890 - 1920) وتميزت هذه المرحلة بأن مسؤولية تحديد الجودة، تقع على مشرفين متخصصين، بضبط وتحديد الجودة ومتابعة قياسها والتحقق من المنتجات، التي تقوم الشركات بصناعتها.

المرحلة الثانية: الضبط الإحصائي للجودة: امتدت هذه المرحلة ما بين (1920 - 1940) وتميزت هذه المرحلة باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بما هو مطلوب، من أجل تحديد درجة تطابق انتاج السلعة وفق المواصفات المطلوبة للجودة.

المرحلة الثالثة: ظهور منظمات متخصصة بالجودة: امتدت هذه المرحلة ما بين (1940 - 1960) وتميزت هذه المرحلة بعدة تغيرات في البيئة الصناعية وخاصة بعد فترة الكساد الرأسمالي في الفترة ما بين (1929 - 1933)، مما أدى الى ظهور منظمات صناعية، متخصصة، بضبط الجودة مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة، مما أدى الى تحديد مستوى مقبول للجودة، عند انتاج وبيع المنتجات، كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان في سنة 1956، وما حدث عليها من تطورات في مفاهيمها بعد ذلك.

المرحلة الرابعة: تحسين الجودة: امتدت هذه المرحلة ما بين (1960 - 1980) وتميزت هذه المرحلة، بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان، الى مفهوم ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management والتي يرمز لها بالرمز TQM وكذلك ظهر مفهوم التلّف الصفري في اليابان، الى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة، والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة، لتحقيق الجودة في الشركات الصناعية.¹

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 24.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

المرحلة الخامسة: إدارة الجودة: امتدت هذه المرحلة ما بين (1980 - 2000) وتميزت هذه المرحلة، بعدة مفاهيم للجودة التي نتجت عنة المراحل السابقة، كمفاهيم العولمة، الإيزو وظهور عدد من برامج الحاسوب، التي ساعد في ظهورها، الجيل الخامس للحاسبات، الذي جاء بعد سنة 1990. وبذلك ساهم الحاسوب في تصميم المنتج وفي تصنيعه وظهور فكرة التصنيع المتكامل، وأنظمة التصنيع المرن وغيرها وتميزت أيضا هذه المرحلة بتطور مفهوم جودة الخدمات وجودة الخدمات العمومية.

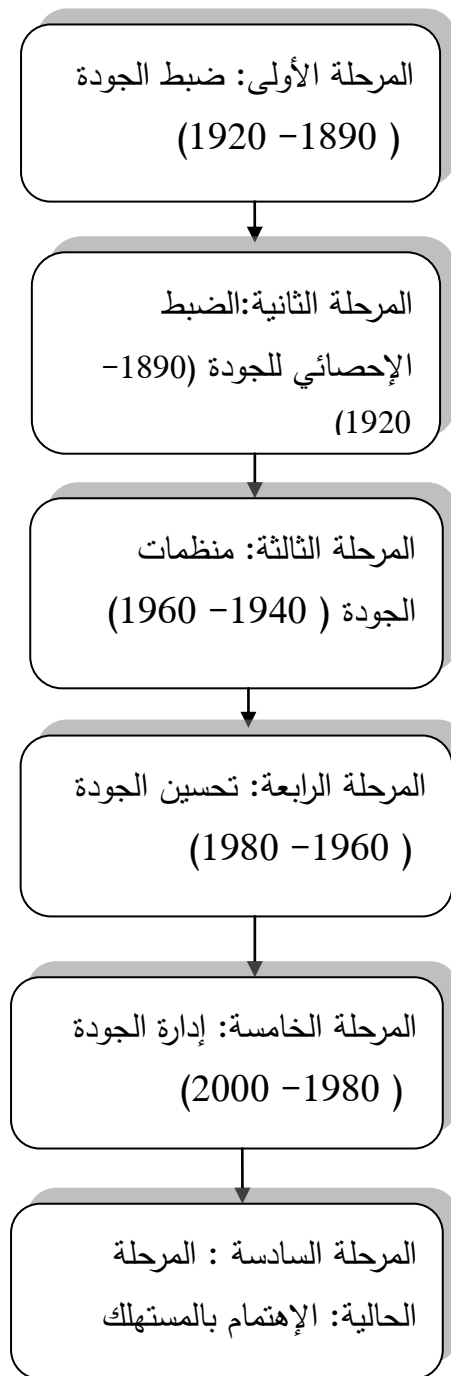
المرحلة السادسة: مرحلة القرن 21: هذه المرحلة تمثل الفترة الحالية، حيث تشير الأبحاث العلمية في مجال تطور الجودة، أن هذه المرحلة تمثل مرحلة الإهتمام بالمستهلك، من خلال تقديم وانتاج كل ما يرغب به المستهلك من سلع، وخدمات وتوفير السرعة والسهولة، من أجل الحصول على المنتجات والخدمات عند الطلب.¹

وما ميز هذه المرحلة هو زيادة الإهتمام بالمستفيدين من الخدمات، في المنظمات العمومية، من خلال اعتماد نماذج التسيير العمومي الجديد كنموذج النوعية، الذي يركز على الجودة، والتحسين المستمر للخدمات، وأيضا توسيع استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، في المنظمات العمومية ومقاييس الإيزو.

ويمكن توضيح التسلسل الزمني لتطور الجودة من الشكل التالي:

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 25

شكل رقم (2-9) : المراحل الزمنية لتطور الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، 9001، 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن. 2005، ص ص 24، 25 .

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

ثانيا: مفهوم جودة الخدمة العمومية: يعتبر مفهوم جودة خدمة الإدارة العمومية من المفاهيم الحديثة، مقارنة بمفهوم الجودة ونستعرض بعض تعاريف جودة الخدمة العمومية، حسب التسلسل الزمني وقد عرفت وزارة الداخلية الأندونيسية جودة الخدمة العمومية في سنة 2004 بأنها "تحقيق رضى الجمهور، من خلال تحسين الأداء في الإدارات العمومية، وهي عبارة عن أداة استراتيجية، لتحقيق الفعالية في العمل وتحسين أداء المنظمات".¹

وحسب زيتامال و بيتتر Zeithaml and Bitner ، في سنة 2009 فإن " تطوير جودة الخدمة العمومية ترتكز وتعكس تطلعات الزبون وأنها ترتبط بفهم أبعاد الجودة وهي الموثوقية reliability والإستجابة responsiveness، والأمان assurance والعاطفة empathy".²

ونفس الرأي تقريبا عند الباحث تجيبتونو Tjiptono ، في سنة 2012 حيث يرى أن "جودة الخدمة العمومية هي قياس كيف تجمع وتقدم الخدمة الى الزبون حسب توقعاته".³ وتعرف أيضا جودة خدمة الإدارة العمومية بأنها "الاستجابة للحاجات الموجهة للزبائن من أجل إرضائهم".⁴

من التعاريف السابقة، نستخلص التعريف الإجرائي التالي، جودة الخدمة العمومية، تعني ضمان تقديم خدمات ذات نوعية عالية، من طرف الإدارات العمومية و ذلك بهدف تلبية توقعات المستفيدين منها، وإرضائهم.

إن الوصول الى توفير خدمات عمومية، ذات جودة، يتطلب اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير والقوانين وتوفير الوسائل والإمكانيات المادية والمالية والبشرية التي تسمح بتبسيط العمليات، والإستجابة السريعة لحاجيات المستفيدين من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، خاصة الإدارة الإلكترونية.

¹ Ernani Hadiyati , **Service Quality and Performance of Public Sector: Study on Immigration Office in Indonesia**, International Journal of Marketing Studies; Vol. 6, No. 6; Canadian Center of Science and Education, Canada, 2014, p.105.

² Ernani Hadiyati, **Op cité** , p 106.

³ Ernani Hadiyati, **Op cité** , p 107.

⁴ **La qualité des services publics**, sur le cite, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/044000357.pdf>, date de consultation, 10/06/2018 a 17h00, p 11.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية

خلاصة :

من خلال دراستنا لهذا الفصل، عرفنا أن الإدارة العمومية هي عبارة عن المنظمات العمومية التابعة للدولة، التي تتكفل بضمان تقديم الخدمات العمومية للمستفيدين. اما الخدمة العمومية فهي الخدمة التي تضمنها الإدارات العمومية، لتلبية حاجات المستفيدين ويكون ذلك وفق مبادئ معينة، كالإستمرارية والفعالية والمساواة. أهم معايير تحسين الخدمة العمومية هي: تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمستفيد من الخدمة الإهتمام بالجودة، تبسيط وتحسين الإجراءات الإدارية، تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.

الفصل الثالث

علاقة التسيير العمومي الجديد
بتحسين الخدمة العمومية

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

تمهيد:

ان الهدف الرئيسي للمبادئ والنماذج التي جاء بها التسيير العمومي الجديد، هو تحسين الخدمة العمومية ونركز في هذا الفصل على العلاقة التأثيرية للتسيير العمومي الجديد، على تحسين الخدمة العمومية، من خلال دراسة تأثيرات العناصر الأساسية لهذا النموذج، هذه العناصر تتمثل في الاهتمام بتحسين وتطوير الكفاءات عن طريق تكوين الموارد البشرية (الموظفين) من أجل تحسين الأداء واعتماد اللامركزية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، خاصة الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية وأخيرا الاهتمام بالجودة.

وقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث أساسية تتضمن مساهمة هذه العناصر الأساسية للتسيير العمومي الجديد، في تحسين الخدمة العمومية، حيث تناولنا في المبحث الأول تأثير التكوين على تحسين الخدمة العمومية، أما المبحث الثاني فخصصناه لمساهمة الإدارة الإلكترونية واللامركزية في تحسين الخدمة العمومية وأخيرا تطرقنا في المبحث الثالث الى تأثير الاهتمام بالجودة على تحسين الخدمة العمومية.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

المبحث الأول: تأثير التكوين على تحسين الخدمة العمومية :

يعتبر التكوين من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها نموذج التسيير العمومي الجديد ويساهم التكوين في الإدارات العمومية في تحسين الخدمة العمومية من جوانب كثيرة.

المطلب الأول: مفاهيم حول التكوين في الإدارات العمومية

يعتبر التكوين من أهم الأساليب المستخدمة في تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية وتفعيلها.

الفرع الأول: ماهية التكوين: نستعرض في هذا الفرع المفاهيم المتعلقة بالتكوين.

أولاً: مفهوم التكوين:

توجد تعاريف متنوعة للتكوين نحاول ذكر بعضها، يعرف التكوين بأنه " جهد تنظيمي مخطط يهدف لإكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول الى أداء أكثر فعالية، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وهو عملية يومية مترابطة الأطراف ومسؤولية تقع على عاتق كل فرد في المنظمة.¹ بينما يرى الباحث بشار يزيد الوليد بأن التكوين هو " نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما."² نفس الرأي تقريباً يذهب اليه الباحثان طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي حيث يعرفان التكوين الإداري كما يلي " التكوين بوجه عام يركز على نقل مهارات معينة يغلب عليها ان تكون مهارات يدوية حركية الى المتكئين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات الى مستوى أداء مقبول."³ وتعرفه الباحثة سعاد نائف برنوطي بأنه " نشاط متعمد تمارسه المنظمة، بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها."⁴ كما يعرف التكوين من منظور نشاط المنظمة ككل حيث عرفه الباحث فيصل حسونة بأنه "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة، أن يكونو في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم، من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها."⁵

¹ صالح علي عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 222.

² بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 171.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 70.

⁴ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 443.

⁵ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 138.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

بينما أعطى الباحث بيجول M.D Pujol مفهوما كاملا للتكوين حيث عرفه بأنه " العملية الديناميكية التي تهدف الى تأهيل الأفراد وبناء وتطوير الكفاءات في المؤسسة." ¹ من التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الإجرائي التالي: التكوين في الإدارات العمومية هو مجموعة من العمليات والأعمال المنظمة والمخططة، التي تسمح للموظفين اكتساب المهارات والخبرات في عملهم، بهدف تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: خصائص عملية التكوين في الإدارات العمومية: تتميز عملية التكوين في الإدارات العمومية بمجموعة من الخصائص أهمها ²:

- 1 ان عملية التكوين عبارة عن نظام متكامل، يتكون من مجموعة من العناصر والأجزاء المترابطة والمتناسقة فيما بينها.
- 2 ان عملية التكوين عبارة عن مجموعة من النشاطات الأساسية المهمة في المنظمات.
- 3 التكوين عبارة عن عملية ادارية، يجب ان تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء المتمثلة في: وضوح السياسات وواقعيتها، وضوح الأهداف وانسجامها، توفر الموارد البشرية والمالية والمادية توازن الخطط والبرامج، توفر نظام رقابي فعال ومستمر.
- 4 التكوين عملية شاملة، يعني أنه يشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة أي أنه يشمل موظفي الإدارة العليا ومستوى الإدارة الإشرافية ومستوى الإدارة التنفيذية.
- 5 التكوين عبارة عن عملية فنية تحتاج الى مجموعة من الخبرات التي يجب توفرها تتمثل في: خبرة تخصصية لتحديد الإحتياجات التكوينية، خبرة في اختيار الوسائل والطرق الخاصة بعملية التكوين خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعارف والمهارات للمتكوينين وخبرة في متابعة فعالية التكوين.
- 6 التكوين عبارة عن عملية تتميز بالتغير والتجديد المستمر، حيث يجب على الإدارات العمومية التعامل مع هذا التغير باستمرار، حيث أن التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كالبيئة الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية تؤثر بدرجات متفاوتة في عملية التكوين سواء من حيث إعداد الأهداف والخطط والبرامج أو من حيث الوسائل والإمكانيات البشرية والمادية والمالية.

¹ M.D Pujol, **Ressources Humaines Boite à outil de l'entrepreneur**, Edition d'organisations, paris, france 2000, p 76.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008، ص 61.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

ثالثا: أهمية التكوين في الإدارات العمومية:

ان البرامج التكوينية في الإدارات العمومية تحقق فوائد كثيرة لهذه الإدارات من جهة وبالنسبة للموظفين من جهة أخرى ويمكن توضيح ذلك من خلال مايلي:¹

1 أهمية التكوين بالنسبة للإدارة العمومية: ان التكوين الجيد يحقق للمنظمة الفوائد التالية:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة وتقليل الوقت والموارد المادية المستخدمة.
- خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين، عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.

- ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
 - تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
 - يساهم التكوين في الإدارات العمومية في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي الى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبين الإدارة.
- #### 2 أهمية التكوين في الإدارات العمومية بالنسبة للعاملين: يحقق التكوين فوائد أخرى للعاملين أهمها:
- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.

- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية والرغبة نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم التكوين في تنمية القدرات الذاتية للأفراد في الإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- يساهم التكوين في زيادة المعارف والمهارات والخبرات والحقائق المرتبطة بمهنة معينة كما يساهم أيضا في اكتساب الطرق المثلى لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية.²

¹ صالح علي عوده الهلالات، مرجع سابق، ص ص 225، 226.

² عبد الرحمن محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007 ص 295.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

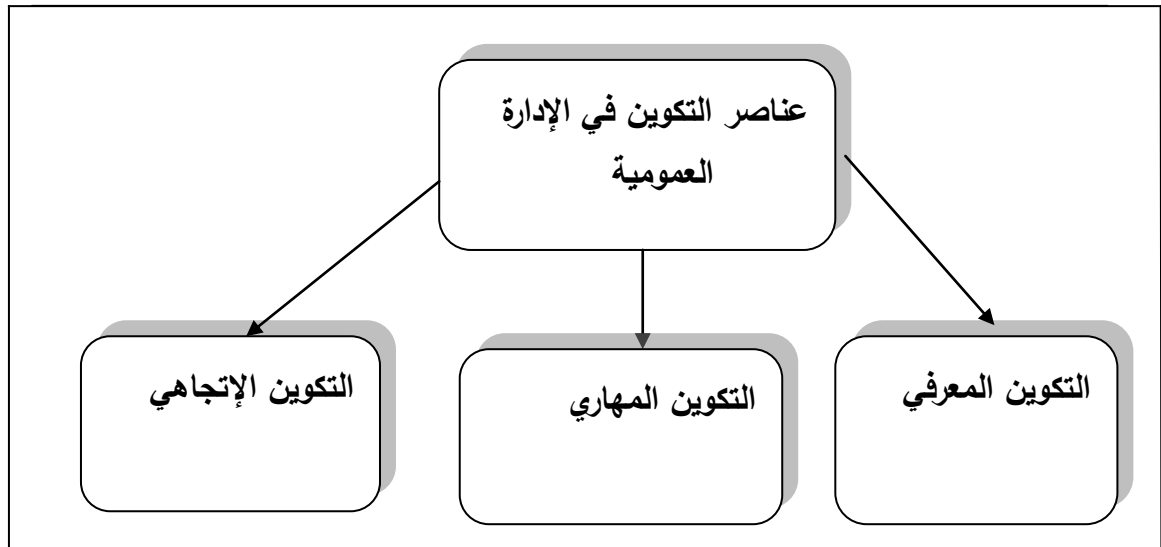
رابعاً: محاور عملية التكوين : تتضمن عملية التكوين على مكونات متعددة، تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي ويمكن استعراض هذه المكونات كما يلي¹ :

1 التكوين المعرفي: يوفر هذا العنصر الأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التكوين مستهدفا إحياء وبعث القديم منها وإيراد وتوفير كل جديد من المعارف والمعلومات في الجانب التكويني.

2 التكوين المهاري: اكتساب وتنمية وتطوير الكفايات الأدائية للقدرات المتاحة والوصول الى تحقيق الكفاءة الفردية والتنظيمية.

3 التكوين الإتجاعي: يسمح هذا المحور بتوفير الخبرات المباشرة، التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية التي تسعى اليها الإدارة العمومية من خلال العملية التكوينية.

شكل رقم (3-1) : عناصر عملية التكوين في الإدارة العمومية



المصدر: بشار يزيذ الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص 171.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن العناصر الأساسية لعملية التكوين في الإدارات العمومية هي: الجوانب المعرفية والجوانب المهارية والجوانب الإتجائية.

¹ بشار يزيذ الوليد، مرجع سابق، ص 172.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

المطلب الثاني : أنواع التكوين الخاص في الإدارة العمومية

توجد عدة أنواع للتكوين في الإدارات العمومية فهناك التكوين في المراحل الأولى من التوظيف والتكوين في المراحل المتقدمة من التوظيف و يمكن ذكر هذه الأنواع كما يلي¹ :

الفرع الأول: التكوين في المراحل الأولى من التوظيف في الإدارات العمومية: ان هذا النوع من التكوين يحصل عليه الموظف بعد التحاقه بالإدارة العمومية و ينقسم الى الأنواع التالية:

أولاً: التكوين التوجيهي العام: يهدف هذا التكوين الى تعريف الموظف بقواعد العمل ومسؤوليات الإدارة العمومية وعن مكانه في الهيكل التنظيمي، كما يتضمن توضيحات عن الأسئلة التي يرغب الموظف معرفتها.

ثانياً: التكوين التخصصي الإبتدائي: يأتي هذا النوع من التكوين بعد التكوين التوجيهي العام و يتضمن واجبات ومسؤوليات وحقوق وتعليمات الموظف وخصائص الوظيفة التي يمارسها الفرد.

ثالثاً: التكوين أثناء تأدية الخدمة: وهو التكوين الذي يتحصل عليه الموظف من رؤساء المصالح والمديرين في الإدارة العمومية، ويتم ذلك عن طريق التوجيه المستمر من الرؤساء الى المرؤوسين.

رابعاً: التكوين في المراحل المتقدمة من التوظيف في الإدارات العمومية: يتكون هذا النوع من:

1 التكوين بغرض تجديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة) : ويتضمن هذا النوع من التكوين المعلومات الجديدة، التي ينبغي أن يتحصل عليها الموظف، في مجال اختصاصه وفي الوظيفة التي يقوم بها، كما يشمل هذا النوع جميع أنواع التخصصات الخاصة بالإدارة العمومية تماشياً مع التغيرات والتطورات الحديثة في العلوم المختلفة، مثال ذلك وظيفة عامل الأرشفة وحفظ المستندات، الذي يستخدم النظام اليدوي، في الوقت الحاضر، يجب أن يحصل على تكوين تماشياً مع استخدام الأجهزة الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، كالتوثيق الإلكتروني.

2 التكوين بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى: وهو التكوين الذي يلزم لإعداد الموظف لتولي وظيفة جديدة، أو أعمال جديدة، مثال ذلك تكوين الموظف لكي يصبح رئيس مصلحة أو رئيس وحدة أو رئيس مكتب.²

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009. ص ص

33، 34.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 35.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

الفرع الثاني: أنواع التكوين حسب الوظائف المختلفة:

يمكن تقسيم التكوين تبعا للوظائف المختلفة الى الأنواع الآتية¹:

أولا: التكوين التخصصي:

ويشمل هذا التكوين مجموع الخبرات والمهارات المتخصصة، لمزاولة مهنة أو عمل يتميز بتخصصي عالي المستوى، مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين ويهدف هذا التكوين الى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة لمواجهة المشاكل التي قد تحدث أثناء تأدية المهام المختلفة.

ثانيا: التكوين الإداري:

ويقصد به التكوين على الأعمال ذات الطابع الإداري، مثل السكرتارية الأعمال المحاسبية والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانبا من الأعمال الإدارية وتتوقف كفاءة وفعالية الإدارة العمومية على انتظام العمل في هذه المجالات.

ثالثا: التكوين القيادي:

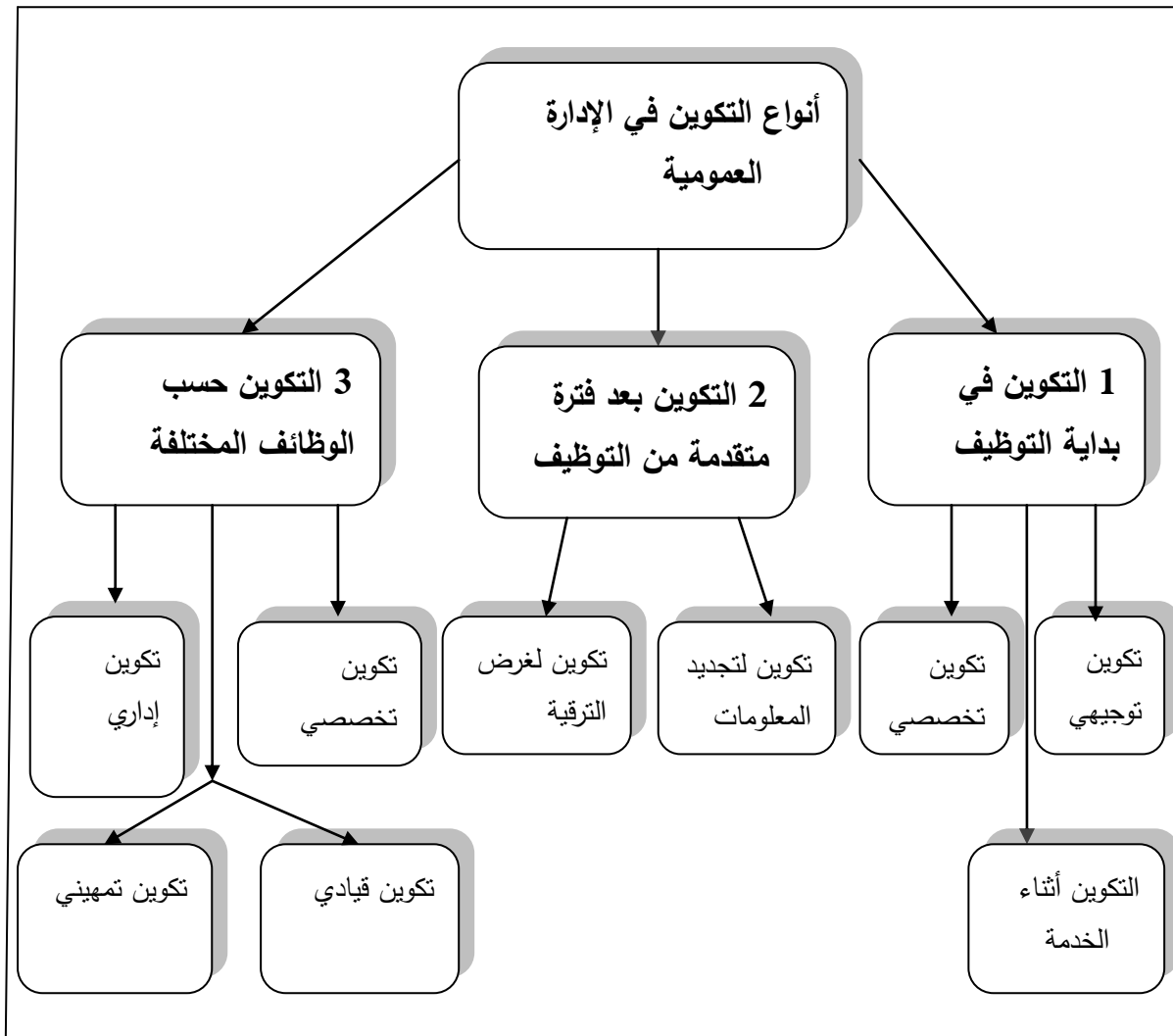
ويقصد به التكوين الذي يكون للقادة والرؤساء في المستويات التالية:

- 1 مستويات الإشراف الأول:** و يمثل المستوى من العاملين، الذي تقع على مسؤولياتهم الإشراف على العمل الذي يقوم به عمال آخرون في الإدارة العمومية، مثال ذلك رؤساء المجموعات في العمل.
- 2 مستويات الإدارة الوسطى:** و يمثل المستوى الذي يبدأ مباشرة، بعد مستوى الإشراف الأول، و لهذا المستوى أهمية بالغة، في زيادة كفاءة العمل في المصالح المختلفة، مثال ذلك رؤساء المصالح، يقوم هذا المستوى بالإضافة الى إدارته لعدد من المصالح، والتنسيق بينها، فإنه يحقق الإتصال بين كبار القادة في الإدارة العمومية.
- 3 مستوي الإدارة العليا:** ويمثل المستوى الأعلى، الذي يتضمن الوظائف الرئيسية المتعلقة بوضع الخطط والسياسات العامة واتخاذ القرارات الأساسية.
- 4 التكوين المهني:** و يتعلق بالأعمال والمهن اليدوية، مثال ذلك اللحام، البناء والنجارة وغيرها ويقومون هؤلاء العمال بدورات تكوينية في معاهد ومراكز التكوين المهني المتخصصة.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص - ص (35-37).

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

شكل رقم (2-3) : أهم أنواع التكوين في الإدارة العمومية



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2009. ص- ص (33 - 37).

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

المطلب الثالث: علاقة التكوين بتحسين الخدمة العمومية

ان عملية التكوين في الإدارات العمومية، عملية منتظمة وشاملة، يجب أن توضع لها استراتيجية وخطط معينة، من أجل الوصول الى الأهداف التي تسعى اليها.

الفرع الأول: خطة التكوين

تقوم إدارات التكوين في الإدارات العمومية، بوضع خطط للتكوين، وذلك من خلال اتباع مجموعة من العناصر الأساسية التي يمكن اجمالها في ما يلي¹:

1 تحديد الأفكار الأساسية والفلسفة العامة بالإدارة العمومية وتحديد الغرض من تنمية الموارد البشرية والإدارات العمومية في الدول المتقدمة تعتبر أن الاستثمار في الموارد البشرية هو أحسن استثمار وبالتالي تضع مبالغ ضخمة للعملية التكوينية.

2 تحديد استراتيجيات التكوين، أي تحديد أحسن وسيلة، لتحقيق الهدف من الإنفاق على التكوين مثال ذلك هل يتم تكوين الموارد البشرية في الإدارة العمومية المعنية، أم في مراكز تكوين متخصصة وهل يفضل التكوين في المؤسسات الحكومية أم بالقطاع الخاص وهل يتم التكوين على مدار السنة أم على فترات محددة في السنة.

3 تحديد إجراءات وخطوات التكوين وتحديد الطريقة والوسائل المتبعة في العملية التكوينية.

4 اعداد الميزانية التقديرية للإنفاق على التكوين و يجب ان تشمل بنود الموازنة التقديرية للتكوين بنود الاتفاق وأبوابه من حيث الإنفاق الإستثماري، على التكوين في القاعات والأجهزة والوسائل الإنفاق الجاري على الأجور والمرتبات والمكافآت والمنح والمواد التكوينية.

5 إعداد جداول زمنية (شهرية، كل ثلاثة أشهر أو كل أربعة أشهر) وموقع كل برنامج تكويني في الجدول،

6 تحديد المسؤولين عن تنفيذ البرامج التكوينية، المكونون والمكونين المتخصصين ومكان التكوين بالإدارة العمومية أو في فندق أو في مركز تكوين.

¹ زاهد محمد دبيري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 255

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

الفرع الثاني: دور التكوين في تحسين الخدمة العمومية:

يعمل التكوين في الإدارات العمومية على زيادة المعارف بالنسبة للموظفين وتحسين قدراتهم وكفاءاتهم ومهاراتهم، مما يساهم في تحسين الأداء.

أولاً: دور التكوين في التطوير الإداري:

يساهم التكوين في التطوير الإداري من خلال العناصر الآتية¹:

1 لكي يكون للتكوين الأثر الفعال في التنمية والتطوير الإداري، لابد من توسيع قاعدته وجعله متوفراً وميسراً لجميع الوزارات والإدارات العمومية.

2 لابد من وجود مشاركة من قبل أخصائي التكوين، في إعداد الخطط والبرامج الشاملة للإصلاح الإداري والإحتياجات التكوينية في الإدارات العمومية، لما له من أثر إيجابي في الربط بين احتياجات الجهاز الإداري والإدارات العمومية وما يمكن أن يخطط له في مجال التكوين.

3 يجب أن تكون النظرة للتكوين شاملة لجوانب كثيرة، منها التكوين على رأس المال، التكوين في المراكز والمعاهد المتخصصة، التكوين الذاتي، التعريف بالبيئة وظروف العمل، كل هذه العناصر لها دور فعال في مجال التطوير الإداري، إذا تم النظر إليها نظرة شاملة ومستمرة.

ثانياً: أثر التكوين على تحسين الخدمة العمومية:

إن الهدف الأساسي من التكوين في الإدارات العمومية هو زيادة معارف ومهارات الموارد البشرية أي العاملين، بالشكل الذي يؤدي إلى تطوير مستوى أدائهم الذي بدوره يحقق تحسيناً في أداء المنظمة ككل وبالتالي تحسين الخدمة العمومية والوصول إلى جودتها.

يجب على الإدارات العمومية أن تعرف متى تتحقق المنفعة من التكوين وهل يمكن قياس فعالية هذا التكوين، يظهر الأثر الإيجابي لبعض أنواع التكوين عند استئناف الموظف لعمله بعد رجوعه من التكوين، مثل الموظفة التي تكلف بطبع المراسلات وتخضع لدورة تكوينية، لتحسين أدائها في الطباعة أو الموظف المقدم للخدمة، الذي يقوم بدورة تكوينية حول مهارات التعامل مع الزبائن².

¹ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات، في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 37.

² باسم الحميري، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 101..

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

في الحالات العادية تلمس الإدارة العمومية تحسنا في أداء موظفيها، ففي حالات نجاح دورة التكوين من الناحية الفنية يتحسن أداء الفرد فور انتهاء التكوين، نتيجة اكتساب المهارات المطلوبة إلا ان الأداء يبقى بعد ذلك في تحسن باستمرار نتيجة الممارسة و الخبرة اللتان تطوران المهارة. وبالمقابل توجد دورات تكوينية لا يلمس أثرها التكويني على الفور بنفس القوة والوضوح التي يظهر فيها بدورات المهارات ولكن تحتاج الى بعض الوقت كي يتضح أثره التراكمي وهذه الدورات تشكل مجموعة كبيرة من نشاط التكوين ولكي نحصد ثمار التكوين فيها، يجب تكوين مجموعة من الموظفين الذين يترابط عمل بعضهم البعض ويكون التكوين هنا على شكل دفعات ومجموعات متتابعة من الموظفين لذلك يكون أثر التكوين هنا تدريجيا وتراكميا لحين تكوين جميع أو أغلب هذه المجموعات من الموظفين.

نستنتج مما سبق أن التكوين لا يقتصر على فرد أو اثنين، بل يجب أن يكون شاملا لجميع موظفي الإدارات العمومية، ان الأداء الوظيفي للمجموعة أو القسم، يبقى معوقا اذا إقتصرت التكوين على مدير القسم، أو أحد منتسبيه فقط، ان التعامل بين الرئيس والمروؤس يكون أكثر سلاسة وإيجابية عندما يكون التكوين عموديا، أي عندما يخضع للتكوين المدير العام ورئيس المصلحة ومساعدته، فعندما يتوفر الفهم المشترك، واللغة المشتركة، بين الجميع، كما يجب أيضا ان يكون التكوين أفقيا في الإدارات العمومية، أي يكون شاملا لكافة المصالح والأقسام و جميع الوحدات التنظيمية.

إذ لا جدوى من تطوير إحدى المصالح من دون تطوير المصالح الأخرى، حيث أن خدمة الإدارة العمومية هي عملية متكاملة بين جميع المصالح والوحدات الإدارية، فإن أجرينا تطورا فيجب ان يكون متوازنا في كافة تشكيلات ومستويات المنظمة فحينها يكون الأثر التكويني جليا وواضحا، مما يسمح بتحسين الأداء وتحسين خدمة الإدارة العمومية ويتجسد أثر وفعالية التكوين في الإدارات العمومية اذا أقرن بعمل استشاري، حيث يكون التكوين حينها مكملا للعمل الاستشاري، الذي يهدف الى تطوير نظم وأساليب عمل قائمة أو جديدة، فالعمل الاستشاري يكون لدراسة وتحليل الوضع الحالي (لنظام العمل أو الأسلوب أو الإجراء الذي هو قيد الدراسة) ثم وضع النظام البديل المناسب.¹

¹ باسم الحميري، مرجع سابق، ص ص 101، 102.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

يأتي دور التكوين ليؤدي دوره على مساعدة العاملين على كيفية التعامل، بشكل صحيح مع النظم والأساليب الجديدة، في هذه الحالة تتاح الفرصة للمنظمة، أن تعيد النظر في نظم وأساليب عملها باتجاه التطوير والتحديث وتتاح لها فرصة ثانية لتكوين العاملين المعنيين بنظام العمل المعني، بما يضمن تحقيق كفاءة في الأداء جراء العملية الإستشارية والعملية التكوينية معا وتتاح للمنظمة فرصة ثالثة بأن يجرى التكوين دفعة واحدة، لكافة الموظفين المعيين بأسلوب التكوين في موقع العمل، مما يحقق أثرا تطوريا سريعا للمنظمة.¹

¹ باسم الحميري، مرجع سابق، ص، 103.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

المبحث الثاني: تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية واللامركزية على تحسين الخدمة العمومية.

ان الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وتطبيقاتها، كإدارة الإلكترونية من العناصر الأساسية والأدوات المستخدمة التي انتهجتها الدول المتقدمة في تبنيها لنموذج التسيير العمومي الجديد، في الإدارات العمومية ونركز في هذا المبحث على أسلوب الإدارة الإلكترونية واللامركزية التي تعتبر من المبادئ الرئيسية للتسيير العمومي الجديد.

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية

لقد زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، في الوقت الحالي وظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية كمصطلح دولي، وتعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم آليات التسيير العمومي الجديد

الفرع الأول: مفاهيم في الإدارة الإلكترونية

إن تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية يختلف باختلاف رؤى الباحثين، حيث يعرفها الباحث نجم عبود نجم بأنها " العملية الإدارية، القائمة على الإمكانيات المتميزة، للأنترنت وشبكات الاتصال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين، بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف الشركة"¹.

بينما يرى الباحث علاء عبد الرزاق السالمي أن الإدارة الإلكترونية هي "الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني، عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويل الخدمات العامة، إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها إلكترونياً، حسب خطوات متسلسلة"².

أما منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية *OCDE فتتظر الى الإدارة الإلكترونية، من منظور شامل وتعرفها بأنها " أداة أساسية لإصلاح الإدارة العمومية وجانب تقني مهم، من جوانب إصلاح وتطوير القطاع العمومي".³

¹ نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية ، الوظائف والمجالات) ، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009، ص 158 .

²علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 32.

*OCDE : ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES

³ OCDE, Etude De L' OCDE Sur L'administration Electronique , BELGIQUE , Evaluations Et Propositions D'action, Editions De L' OCDE , BRUXELLES , BELGIQUE, 2008, p , 8,9.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

بينما ركزت منظمة الأمم المتحدة ONU*، في مفهومها للإدارة الإلكترونية، على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، حيث عرفت كما يلي " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، من طرف الإدارات من أجل تغيير علاقاتها الداخلية مع المصالح المختلفة وعلاقاتها الخارجية مع المستخدمين في إطار برنامج تحويل الإدارة العمومية " ¹.
وهناك مفهوم آخر للإدارة الإلكترونية، ركز على الهدف من استعمالها " الإدارة الإلكترونية تعني تحسين نوعية الخدمة المقدمة، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة " ².
أما الباحث غنيم فيعرف الإدارة الإلكترونية بأنها " استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء، وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات، داخل المنظمة وبين المنظمات الأخرى والعملاء " ³.

من التعاريف السابقة نستخلص التعريف الإجرائي التالي: الإدارة الإلكترونية تعني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، خاصة شبكة الأنترنت من طرف الإدارات العمومية، من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

إن الإدارة الإلكترونية تعتبر أداة لتحسين أداء الإدارات العمومية لوظائفها ومعاملاتها الإدارية من خلال تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وشبكات الاتصال المختلفة خاصة شبكات الأنترنت، التي أصبحت اليوم متوفرة بكثرة، سواء في المصالح الإدارية المختلفة أو لدى مستخدمي الهواتف النقالة.

* ONU : ORGANISATION DES NATIONS UNIES.

¹ Chawki gaddes, L'administration Electronique Et La Diffusions Des Données Publiques,

Capgenini France, usage et attentes en matière de service publique, 3eme édition, novembre, 2004, p796, 797.

² OCDE , L'administration Electronique un Impératif, Edition De L' OCDE, Bruxelles , Belgique

2004, p , 11.

³ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009، ص 44.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة، تسعى الى تحقيقها، في إطار تعاملها مع المستفيدين من الخدمة العمومية ، نذكر منها¹ :

- 1 تقليل تكلفة الإجراءات والعمليات الإدارية وما يتعلق بها.
- 2 إدارة ومتابعة المصالح المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- 3 تقليص معوقات إتخاذ القرار، عن طريق توفير المعلومات للمستفيدين، بصورة فورية.
- 4 زيادة كفاءة عمل الإدارة، من خلال تعاملها، مع الزبائن والمتعاملين والمؤسسات.
- 5 استيعاب عدد أكبر من الزبائن في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية، في الاستجابة، الى متطلبات الزبائن تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان الى الانتظار في صفوف طويلة.
- 6 الغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه أقصى حد، مما يؤدي الى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في انهاء الإجراءات المتعلقة بأحد المتعاملين.
- 7 الغاء نظام الأرشيف الورقي الوطني واستبداله بنظام أرشيف الكتروني، يتميز بمرونة في التعامل مع الوثائق والقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة، في أقل وقت والاستفادة منها في كل وقت.
8. الغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح الى تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وارسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة المؤتمرات والندوات والمحاضرات عن طريق الفيديو عن بعد. ومن خلال الشبكات الإلكترونية للإدارة.
- 9 الغاء عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية، تم تقليصها الى حد بعيد.
- 10 التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة، بمفهومها الحديث، فالجودة كما عرفها قاموس إكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة ومن هنا تأتي الإدارة الالكترونية، للتأكد على أهمية تلبية احتياجات العميل، في الوقت والزمان المناسبين وبسرعة ودقة.

¹ أفنان عبد علي الأسدي، الإدارة الإلكترونية بين النظرية، ومتطلبات التطبيق، في بيئة منظمات الأعمال العراقية مجلة مركز دراسات الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد 15، 2009، ص 5.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

الفرع الثالث: عناصر وأهمية الإدارة الإلكترونية

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية: تتكون الإدارة الإلكترونية من العناصر الرئيسية التالية¹:

1 عتاد الحاسوب (Hardward): وهو الجزء المادي من الحاسبات ومنها المعالج الدقيق واللوحه الرئيسية، والقرص الصلب، اضافة الى الملحقات، من لوحة مفاتيح...إلخ.

2 البرمجيات Software: وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسبة وتتضمن الأجزاء الرئيسية التالية:

- أنظمة التشغيل: وظيفتها التحكم في معالجة البيانات وتوجيه الأعمال.

- الأنظمة التطبيقية: وهي برامج تؤدي نمطا معينا، مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها وبرامج التصميم والرسم.

- لغة البرامج: لغات كتابة البرامج.

- البرامج: وهي البرامج، التي تكتب على أجهزة الحاسوب، من طرف العاملين في المؤسسات، مثل برامج خاصة بنتائج إمتحانات الطلبة في الجامعات أو برامج خاصة باحتساب رواتب الموظفين برامج خاصة بقواعد البيانات.

3 شبكة الإتصالات Communication Network: وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج

اتصالي لشبكات الأنترانت Intranet، هي شبكة مستندة في عملها على الإنترنت وتستخدم خدمات الإنترنت والفرق الوحيد بينهما أنها داخلية، لا يمكن لأحد الدخول إليها من خارج المؤسسة والأكسترانت Extranet وهي عبارة عن شبكة خارجية والإنترنت Internet وهي شبكة اتصالية عالمية، يستطيع جميع الأشخاص الدخول إليها والاستفادة منها ضمن بروتوكولات معينة ومن أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية المعروفة WWW والبريد الإلكتروني وغيرها.

4 صناع المعرفة Knowledge Workers: يقع في قلب المكونات السابقة صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الأساسية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

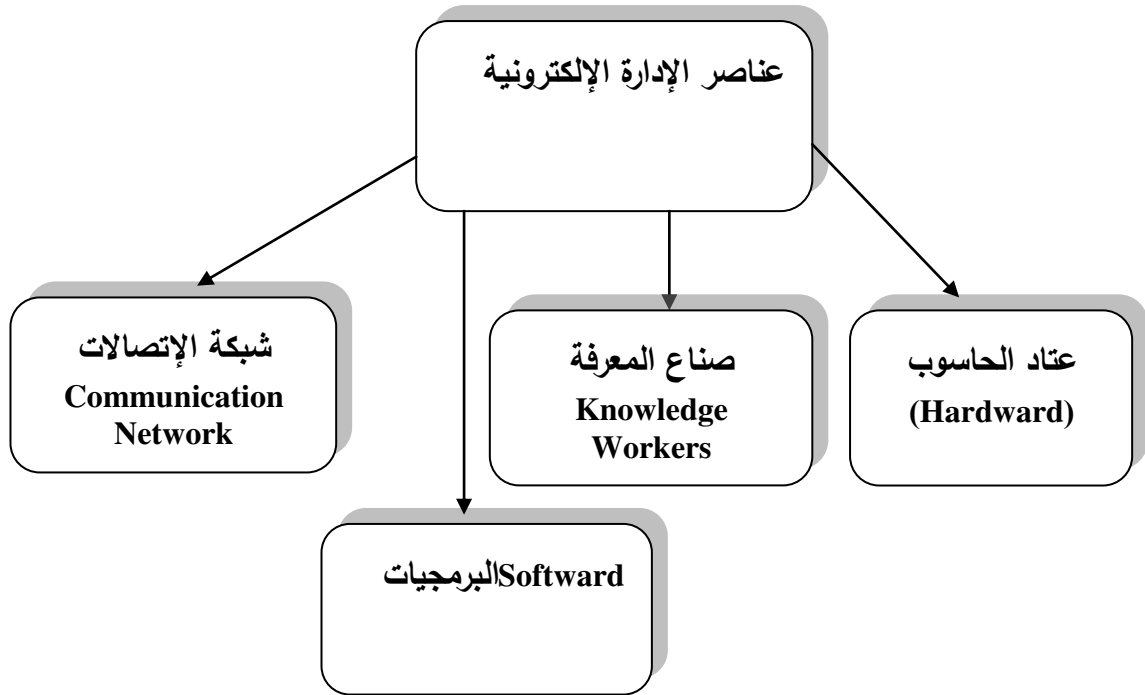
و يمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية².

ويمكن توضيح عناصر الإدارة الإلكترونية، من خلال الشكل الآتي:

¹ أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 64، العدد 24، 2016، ص 3394.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 31.

شكل رقم (3-3): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 64، العدد 24، 2016، ص 3394.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

ثانيا: أهمية الإدارة الإلكترونية:

إن استخدام أسلوب الإدارة الإلكترونية، يوفر عدة مزايا سواء للمنظمات أو الأفراد العاملين أو الزبائن ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية¹:

1 توزيع السلع والخدمات حسب رغبات واحتياجات الزبائن والمستهلكين:

يوفر العمل حسب نموذج الإدارة الإلكترونية، معلومات دقيقة عن رغبات وحاجات الزبائن والمستهلكين، حيث تسمح هذه المعلومات للمنظمات، من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات وحاجات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، الشيء الذي يزيد من كمية ونوعية السلع والخدمات المتوفرة.

2 تخفيض تكاليف الإنتاج:

إن استخدام أسلوب الإدارة الإلكترونية، في المنظمات، يؤدي الى تقليص الوقت، المتعلق بمعالجة البيانات والمعلومات، الخاصة بالطلبات وتخفيض تكاليف الإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري، كل هذا يؤدي الى تخفيض أسعار السلع والخدمات الموجهة للزبائن وبالتالي زيادة مبيعات المنظمة من السلع والخدمات زيادة ربحيتها.

3 اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة:

إن استخدام الإدارة الإلكترونية، يمكن المنظمات من اقتحام أسواق جديدة، على المستوى الوطني والدولي، حيث أنها تتميز بالقدرة على تجاوز الحدود الزمانية والمكانية عن طريق المعاملات الإلكترونية وهذا ما يستوجب على المنظمات أن تجدد وتطور منتجاتها وخدماتها باستمرار، بحثا عن تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة للمستهلكين والمصادقية في عرض البيانات وصحتها والاستثمار المستمر في البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة ومواكبة التطورات الحديثة في المعلوماتية.

هذه بعض العناصر الأساسية لأهمية الإدارة الإلكترونية.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 ص 124.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

توجد عناصر أخرى لأهمية الإدارة الإلكترونية يمكن تلخيصها كما يلي¹:

- **تجانب مخاطر التعامل الورقي:** ان استخدام الحاسوب، يسمح بتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وأعمال المخازن، وتتم العمليات الكترونياً، الأمر الذي يقضي على التعامل الورقي وأثاره السلبية كالجهد وضياح الوقت والتعرض للتلف والفقدان والضياع وزيادة التكاليف.
- **تحسين جودة المنتجات والخدمات:** تتيح الإدارة الإلكترونية، للمنظمة التواجد المستمر في الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين واشباع حاجاتهم وتحسين خدمات ما قبل البيع وخدمات ما بعد البيع وهذا ما يؤدي الى زيادة درجة التنافسية لدى المنظمة.
- أما أهمية الإدارة الإلكترونية في المنظمات العمومية يمكن ابرازها من خلال ما يلي: ان تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية يسمح بتحقيق المزايا الآتية²:
 - **القضاء على البيروقراطية**
 - **رفع كفاءة الأداء الإداري** ويتم ذلك أساساً، عن طريق توفير أحدث وأشمل المعلومات المطلوبة مع تيسير الحصول على أي منها بعد تصنيفها إلكترونياً وكذلك تسهيل تبادل المعلومات وسبل الاتصالات الإلكترونية، بين الإدارات المعنية، كما أن تدوير المعلومات يتم إلكترونياً، من مرحلة التقديم إلى الحصول على الموافقة بين الإدارات المختلفة والمتعاملين معها، بمعنى أن الإجراءات يمكن أن تتجزأ خلال دقائق أو ثوان بدل ساعات أو أيام.
 - **زيادة دقة البيانات،** بسبب توفر إمكانية الحصول، على المعلومات المطلوبة، من جهة الإدخال الأولية، أي أن الثقة بصحة البيانات المتبادلة، التي أعيد استخدامها، ستكون مرتفعة وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات والأخطاء الناجمة عن الأخطاء اليدوية.
 - إذن الإدارة الإلكترونية، تسمح بدقة الخدمات المقدمة والسرعة في انجازها وبالتالي تحسين الخدمات العمومية.
- **تقليص الإجراءات الإدارية وتسهيل إجراءات الحصول على خدمات الإدارة العمومية.**

¹ أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، 2003 ص - ص (45 - 49).

² رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية، في تحسين تسيير المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريرج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 36.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

ثالثا: عوامل تطوير الإدارة الإلكترونية:

توجد عدة عوامل تساعد على نجاح الإدارة الإلكترونية وتطويرها أهمها:

1 عوامل متعلقة بالحكومة: يتعلق الأمر هنا بالإمكانيات المادية والبشرية والمالية التي توفرها الحكومة لضمان تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوسيعها وتطويرها، في البلديات الكبرى، كذلك العوامل الفردية، التي تخص الأشخاص العاملين، في الإدارات العمومية التي يجب أن تتوفر فيهم ثقافة التغيير والتطوير.

ب. عوامل متعلقة بالمستفيدين من الخدمة العمومية: في هذه الحالة يتعلق الأمر، بالمواطنين الذين يطالبون بالشفافية، في تقديم الخدمات العمومية والتي يجب أن توفرها البلديات والإدارات العمومية بصفة عامة.

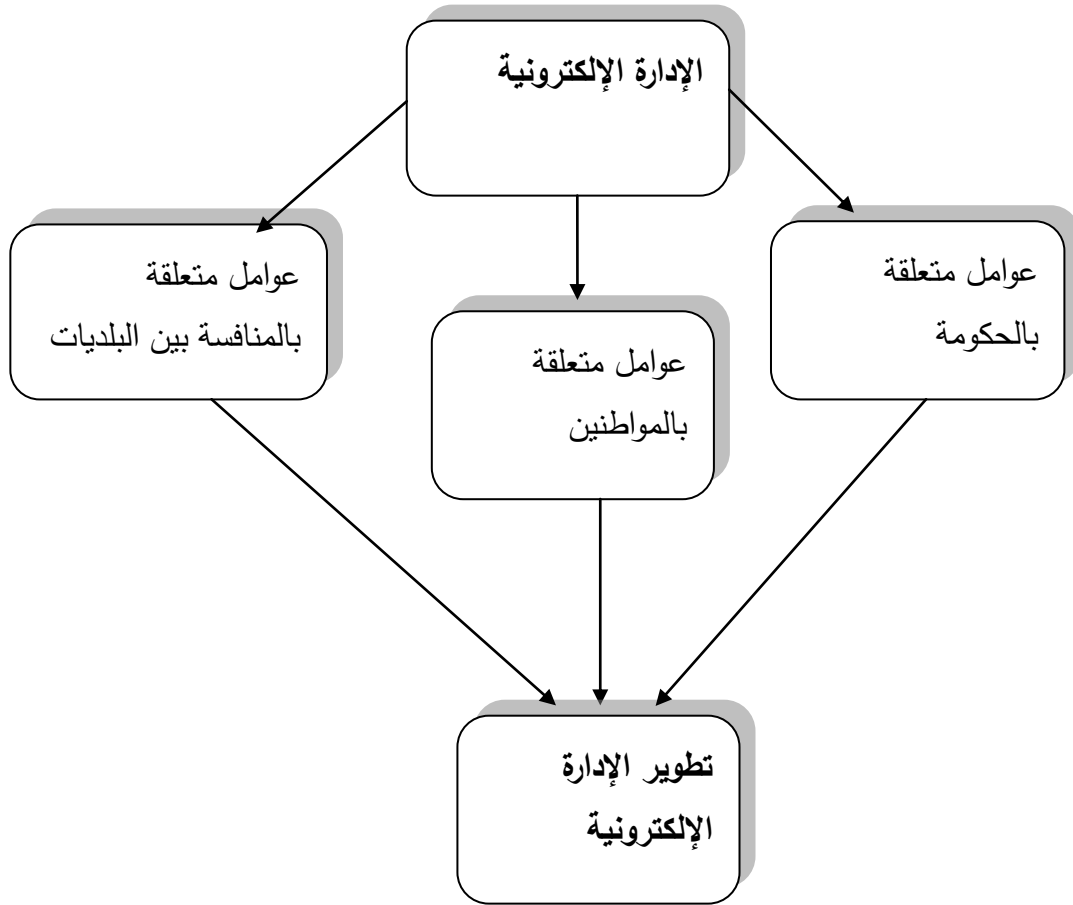
ج. عوامل متعلقة بتعميم استخدام الإدارة الإلكترونية : في هذه الحالة يتعلق الأمر، بانتشار الإدارة الإلكترونية من بلدية الى بلدية، أو بلديات مجاورة لها حدود جغرافية أو تنتمي الى نفس الولاية، حيث يسمح هذا بوجود نوع من المنافسة، بين البلديات في مجال تطوير الإدارة العمومية بالتالي السعي الى تطوير استخدام الإدارة الإلكترونية، بهدف تحسين الخدمات العمومية.¹

ويمكن تلخيص هذه العناصر كما يلي: العناصر المتعلقة بالحكومة هي: الإمكانيات والموارد المالية و المادية المتوفرة والعوامل الفردية والتنظيمية، أما العناصر المتعلقة بالمواطنين هي: الشفافية في تقديم الخدمة العمومية واتخاذ القرارات والنتائج، أخيرا العناصر المتعلقة بتعميم استخدام الإدارة الإلكترونية بين البلديات هي تأثيرات المنافسة في مجال استخدام الإدارة الإلكترونية وتوسيعها وتطويرها والشكل المالي يوضح عوامل تطوير الإدارة الإلكترونية.

¹ Abdellatif mouatadid, **Administration électronique Quelle Gouvernance ?**, Instance Centrale de

Prévention de la Corruption , Rabat ,Royaume du Maroc, decembre 2014, p 7,8.

شكل رقم (3-4) :عوامل تطوير الإدارة الإلكترونية



المصدر:

Abdellatif mouatadid, **Administration électronique Quelle Gouvernance ?**, Instance Centrale de

Prévention de la Corruption , Rabat ,Royaume du Maroc, decembre 2014, p 7,8.

من خلال هذا الشكل يتضح أن هناك عدة عوامل تؤثر على تطوير الإدارة الإلكترونية، منها ما يتعلق بالسلطة العليا ممثلة في الحكومة ومنها ما يتعلق بالمواطنين ومنها ما يتعلق بالمنافسة بين البلديات أو الإدارات العمومية في مجال استعمال الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

المطلب الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية كآلية للتسيير العمومي الجديد في تحسين نوعية الخدمة العمومية

تعتبر الإدارة الإلكترونية، كإحدى الآليات الأساسية، لنموذج التسيير العمومي الجديد في تحسين نوعية الخدمة العمومية، من خلال مجموعة من العناصر ;

الفرع الأول: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين التسيير في الإدارات العمومية

هناك العديد من الباحثين الذين اهتموا بدراسة العلاقة، بين تطبيق الإدارة الإلكترونية، في المنظمات العمومية وتطوير وتحسين التسيير، في هذه المنظمات، إن التسيير العمومي الجديد، جاء بعدة مبادئ أساسية أهمها: الرؤية الإستراتيجية، القائد، الثقافة التسييرية، تقنيات التسيير، نمط التسيير والحوكمة، ان الإدارة الإلكترونية تقضي على التقاليد البيروقراطية الموجودة في الإدارات العمومية والتي تعتبر العائق الرئيسي لتحسين الخدمة العمومية وقد أشار الى هذا الباحث تات كي هو Tat Kei Ho في دراسته حول تأثير الإدارة الإلكترونية، في تغيير نمط التسيير البيروقراطي في المنظمات العمومية شملت هذه الدراسة، محتوى المواقع الإلكترونية لخمس وخمسون 55 مدينة أمريكية وقد خلصت هذه الدراسة الى وجود تغير كبير، في نمط التسيير العمومي لهذه المدن من نمط تقليدي نمطي، الى نمط جديد، يعتمد على المرونة وتوجيه أفضل للزبون وبالتالي تسهيل وتبسيط اجراءات الحصول على الخدمات العمومية والسرعة وريح الوقت والجهد.

و في دراستهما حول علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية، على تحسين نوع التسيير الإداري، في الإدارات العمومية، استخلصا الباحثان شيم و ايوم Shim et Eom أن الإدارة الإلكترونية، تساهم في تطوير وتحسين نوع التسيير العمومي في الإدارات العمومية وتطوير أحسن النماذج للحكم في المنظمات العمومية وتقوية الموظفين وجميع المتعاملين مع الإدارات العمومية، بأنهم يساهمون في الإصلاح الإداري وخلصت الدراسة أيضا الى أنه توجد علاقة مباشرة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطنين، من خلال توجيههم وحسن التعامل معهم، كذلك تساهم في تغيير سلوكيات الموظفين العاملين في المنظمات العمومية بصفات وخصائص أكثر احترافية مثل تحسين الأداء والسرعة والمرونة وتبسيط إجراءات الحصول على الخدمات العمومية¹.

¹ Soumaya Intissar Ben dhaou, Les Capacités De Changement Du Développement De L'administration Électronique: Les enseignements D'une Recherche Menée Dans Deux Organismes Publics Canadiens Thèse Du Doctorat En Administration Des Affaires, Université Du Québec À Montréal, 2011.p 29,30.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

الفرع الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة الموارد البشرية في الإدارات العمومية
إن من أهم التحديات التي تشغل الباحثين، هو تأثير تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، على كفاءة الأفراد العاملين، في المنظمات العمومية.

قام الباحث أمسترونغ Amstrong بدراسة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمات العمومية وهل لديهم القدرة على التحول والتأقلم مع هذا النموذج الإلكتروني الجديد؟ وهل يؤثر ذلك على كفاءة الموظفين؟

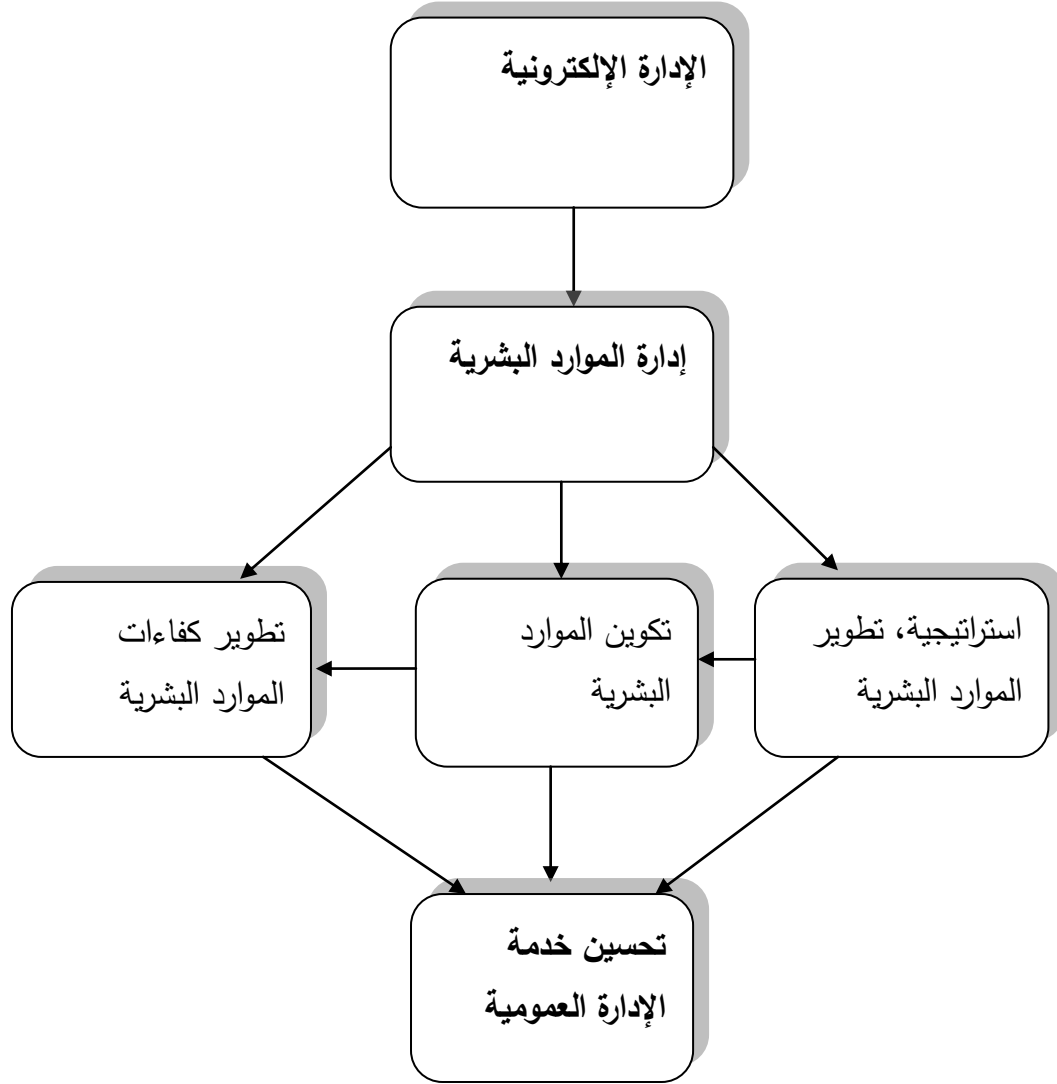
وقد أجاب الباحث على هذه الأسئلة، من خلال تقييم آراء العاملين في مشروعين عموميين، قامت بإنجازهما وكالة فدرالية لتقديم الخدمات العمومية، في الولايات المتحدة الأمريكية وخلصت الدراسة الى وجود تأثير كبير لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين قدرات وكفاءات الموارد البشرية العاملة. هذه الكفاءات والمهارات التي تعتبر العامل الأساسي للتحول الى الإدارة الرقمية، فالمجهيزات التي تقوم بها المنظمات العمومية، لتخطيط واستقطاب الموظفين ذوي الكفاءات في مجال الإدارة الإلكترونية، يعطي لهم الفرصة، لتقييم القدرات التنظيمية والمهنية والقيام بدورات تكوينية للموظفين والتوقعات المستقبلية للموارد البشرية وذلك يسمح بوضع استراتيجية، لإزالة الفروقات بين القدرات التنظيمية، للإدارات العمومية وكفاءات الموظفين وقد خلص الباحث الى أن المنظمة العمومية المهيكلة جيدا والتي لها استراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية، في مجال الإدارة الإلكترونية تلعب دورا أساسيا في تحويل واصلاح الإدارات العمومية وبالتالي تحسين خدماتها العمومية.

أما الباحثان باكستر و آل. Baxter et al.، توصلوا من خلال بحثهما، أنه توجد ثلاثة عناصر أساسية تؤثر على الموارد البشرية، عند تطبيق الإدارة الإلكترونية هي تقوية وتكثيف المجهودات، المتعلقة بالتوظيف، في المنظمات العمومية، من خلال البحث عن موارد بشرية، متخصصة في مجالها ومخصصة أيضا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، أما العنصر الثاني هو أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، تسمح بتغيير قنوات الاتصال، عند تقديم الخدمة العمومية والعنصر الثالث هو أن الإدارة الإلكترونية، تسمح للموظفين العاملين، في المنظمات العمومية اكتساب ثقافة جديدة هي التركيز على الزبون وبالتالي تحسين الأداء وتحسين الخدمات العمومية¹.

¹ Soumaya Intissar Ben dhaou , Op cité, p p, 36,37.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

شكل رقم (3-5) : تأثير الإدارة الإلكترونية من خلال تطوير الكفاءات على تحسين الخدمة العمومية



المصدر:

Soumaya Intissar Ben dhaou, **Les Capacités De Changement Du Développement De L'administration Électronique: Les enseignements D'une Recherche Menée Dans Deux Organismes Publics Canadien** Thèse Du Doctorat En Administration Des Affaires, Université Du Québec À Montréal, 2011.p, 36,37.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

المطلب الثالث: اللامركزية كمبدأ أساسي للتسيير العمومي الجديد وتأثيرها على تحسين الخدمة العمومية

الفرع الأول: مفاهيم في اللامركزية في الإدارة العمومية

ان اهمية اللامركزية في نجاح القطاع العمومي توسعت في السنوات الأخيرة، سواء في الدول المتقدمة أو في بعض الدول النامية.

أولاً: مفهوم اللامركزية: "عرف برنامج الأمم المتحدة للتنمية، اللامركزية بأنها نقل صلاحية اتخاذ القرار من المستوى المركزي الى المستوى المحلي".¹

أما الباحث العربي غويني فيعرف اللامركزية "هي نوع من أنواع التنظيم الإداري وتنقسم الى عدة انواع منها، اللامركزية السياسية والإدارية والإقتصادية ويقصد باللامركزية في الإدارة المحلية نقل أو تفويض السلطة من الإدارات المركزية الى الفروع، أما بشكل كلي أو بشكل جزئي بشروط محددة".²

أما الباحث راسيديما هيفا تسيميبو (Rasedima Hefa Tsimiebo) فعرف اللامركزية من الناحية التنظيمية والإدارية والتسيير المحلي بأنها "نقل عدد من الكفاءات البشرية والإدارية والمالية

والتسييرية الى الجماعات المحلية وهو عبارة عن نظام متكامل لتشجيع تطوير الجماعات المحلية"³.

اذن اللامركزية مرتبطة بعمل الإدارة العمومية وهي عكس المركزية التي تعني تمركز السلطات واتخاذ القرار في الإدارات المركزية والإدارة العليا واللامركزية تطبق في الإدارات العمومية، من اجل تقريب الإدارة من العمال (الموظفين) من جهة ومن جهة أخرى من اجل تقريب الإدارة من المواطنين (جمهور المستفيدين من الخدمة العمومية).

من التعاريف السابقة نستخلص التعريف الاجرائي التالي: اللامركزية هي عبارة عن نقل وتفويض السلطات والصلاحيات أو جزء منها، من الإدارة العليا الى الوحدات والمصالح الإدارية السفلى بهدف تبسيط الإجراءات وتحسين الأداء.

¹¹Organisation internationale du travail, **l'impact de la décentralisation, et de la privatisation sur les services municipaux**, rapport soumis a la réunion sur l'impact de la décentralisation, et de la privatisation sur les services municipaux, Grève 15 – 19 octobre 2001, p 3.

² العربي غويني، اصلاح الإدارة المحلية، كطريق لتحقيق التنمية المحلية في الوطن العربي، مع الإشارة لحالة الجزائر، دار النشر الجديد الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2016، ص 17.

³ Rasedima Hefa Tsimiebo, **la décentralisation et la gestion du domaine public**, mémoire d'inspecteurs des domaines, école nationale d'administration, antananarivo, madagascar, 2012, p, 35.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

مع ظهور نموذج التسيير العمومي الجديد في تسعينيات القرن الماضي، استخدمت الإدارات العمومية اللامركزية، والمرونة الادارية، كمبدأ أساسي لتحسين التسيير أو ما يعرف بالحوكمة على المستوى المحلي ولهذا ادخلت عدة دول أروبية اللامركزية في منظماتها العمومية، من أجل تجسيد استراتيجيتها التنموية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، ان استخدام اللامركزية في اتخاذ القرار يسمح بوضع حلول تطبيقية للمشاكل التي تخص المواطنين على المستوى المحلي.¹

ثانيا: مزايا اللامركزية: ان تطبيق اللامركزية في الإدارات العمومية يسمح بتحقيق مجموعة من الايجابيات أهمها²:

- 1 سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة، بحكم الدراية بالواقع المحلي.
 - 2 تحمل المسؤولية.
 - 3 تقليص المشاكل وانجاز المعاملات في وقت قصير.
 - 4 اختصار خطوات واجراءات القيام بالأعمال.
 - 5 تفرغ المدراء في المستويات العليا من الإدارة للمهام والقضايا الكبرى.
 - 6 سرعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها.
 - 7 تكوين الموارد البشرية (الموظفين) وزيادة خبراتهم ومهاراتهم في العمل، من اجل تحسين العمل وتحسين الخدمات العمومية المقدمة.
 - 8 تقليص الفجوة بين المدراء في المستويات العليا والدنيا وتكافؤ المسؤوليات والسلطات والصلاحيات.
- ان ايجابيات انتهاز اللامركزية الادارية في الإدارات العمومية، كأحد العناصر الأساسية، للتسيير العمومي الجديد تتجلى على وجه الخصوص، في المشاركة الواسعة في نظام الحوكمة، الذي يسمح بسهولة التكفل الأفضل لانشغالات وأولويات المواطنين المستفيدين من الخدمات على المستوى المحلي، أي في البلديات، من حيث التخطيط، لانتاج الخدمات العمومية المتنوعة وتقديمها وتبسيط اجراءات الحصول عليها.³

¹ Ministère de l'économie et du travail et la politique sociale, Pologne, **décentralisation des politiques de l'emploi et nouvelles formes de gouvernance relever le défi de l'imputabilité**, colloque international de la décentralisation, Varsovie, Pologne, 27,28 mars 2003, p3.

² العربي غويني، مرجع سابق، ص ص، 17، 18

³ Organisation internationale du travail, **Op cité**, p p, 19,20.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

المبحث الثالث: التسيير العمومي الجديد والإهتمام بالجودة وتأثيره على تحسين الخدمة العمومية
من بين المبادئ والأهداف التي يتضمنها التسيير العمومي الجديد، هو تفعيل العملية التسييرية وإرضاء المستفيدين من الخدمة، وذلك من خلال الإهتمام بالجودة، كنظام شامل. حيث أصبحت المنظمات العمومية تتبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية

تعتبر إدارة الجودة الشاملة، من الأساليب الحديثة التي تؤثر على تحسين الخدمة العمومية

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة، التي تعبر عن نظام تحسين الجودة عرفت المنظمة العالمية للتقييس، إدارة الجودة الشاملة على أنها "عقيدة أو عرف في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن، مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح.¹ بينما عرفها الباحث أبوملوح بأنها "البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، ابتداء من تعرف احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم رضى المستفيد من المنتجات أو الخدمات المقدمة له.² لكن الباحث جعفر ادريس وآخرون يرون أن "إدارة الجودة الشاملة تعني تحقيق رغبات وتوقعات المستهلكين والمستفيدين من السلع والخدمات، من خلال إدخال عناصر العمل في المنظمة وبذل جهد جماعي لتحقيق الغايات.³ نفس الرأي تقريبا يذهب إليه الباحث فانسننت Vincent.K، حيث عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "إدماج جميع الأنشطة والعمليات في نظام لتحقيق الإستمرارية في تحسين جودة السلع والخدمات بهدف إرضاء الزبون.⁴

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن 2005، ص 69.

² ردمان محمد، وآخرون، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد 1، القاهرة ، مصر، 2008، ص 168.

³ جعفر ادريس وآخرون، امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على خدمات التعليم العالي، من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات، والحصول على الاعتمادية، مجلة أمراك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، العدد 7، 20012، ص 40.

⁴ Vincent.K, and Others, **Principles Of Total Quality**, Third Edition, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, New York, United State Of America, 2005, p3.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

وعرفت أيضا "بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر و دؤوب لتحقيق توقعات المستفيد".¹

من التعاريف السابقة نستخلص التعريف الإجرائي التالي: إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن عملية شاملة ونظام شامل يتضمن جميع الأنشطة والمجهودات التي تبذلها المنظمة، من أجل الاستمرارية في تحسين جودة المنتجات والخدمات.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الخدمة العمومية

ان تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، كأحد المبادئ لنموذج التسيير العمومي الجديد يسمح بتحقيق مجموعة من الفوائد أهمها²:

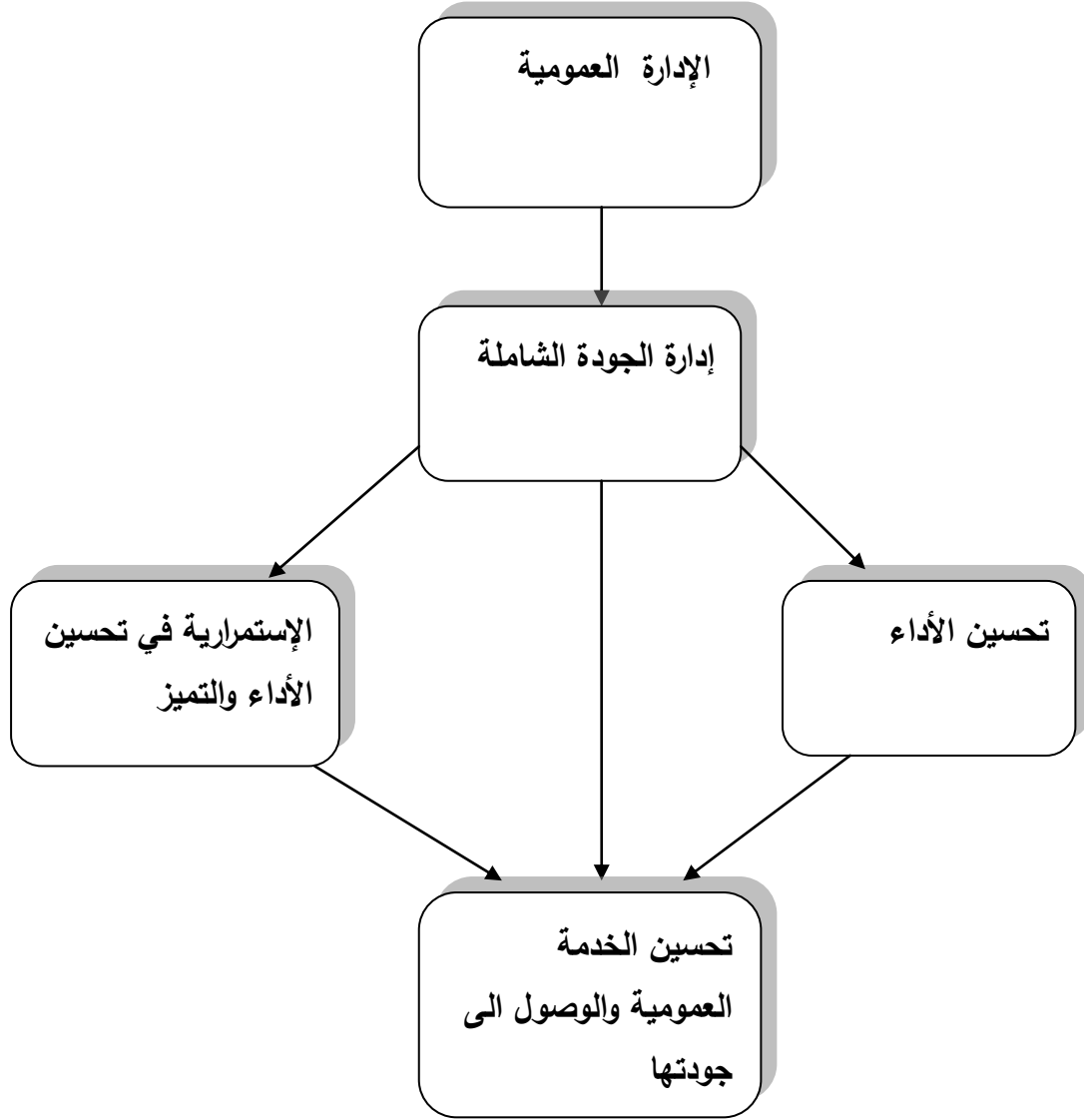
- 1 تسمح إدارة الجودة الشاملة بتوحيد القيادة والوحدات الوظيفية وتركيزها باتجاه تأدية مهام المنظمة.
- 2 تسمح بتنسيق وتزامن عملية التخطيط.
- 3 تخفيض التكاليف الزائدة.
- 4 تحسين بيئة العمل وزيادة التحفيز بين العاملين في المنظمة.
- 5 زيادة الإنتاجية ومشاركة جميع أعضاء المنظمة في المهام المختلفة.
- 6 تحسين صورة المنظمة، كما تساعد على انتشار ثقافة التغيير في المنظمة.
- 7 خلق درجة كبيرة من الرضى لدى الزبائن وتلبية حاجاتهم و رغباتهم.
- 8 إزالة الحواجز الخارجة عن المنظمة والتي تؤثر فيها.
- 9 تحسين عملية الإتصال بين جميع العاملين والوحدات المختلفة في المنظمة.

¹ جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية، و دورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 63.

² Margarida Saraiva, **The Paradigm of the Total Quality Management in the Portuguese Higher Education**, UNIDE/ ISCTE, University of Evora, Departement of management, Evora, Portugal, p5,6. Sur Le Site: https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/6159/1/paper_FOTIM.pdf Date De Consultation, Le 10/08/2018, a 17h00.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

شكل رقم (3-6): تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمة العمومية
حسب رأي الباحث ديمنغ



Source :Margarida Saraiva, **The Paradigm of the Total Quality Management in the Portuguese Higher Education**, UNIDE/ ISCTE, University of Evora, Department of management, Evora, Portugal, p7, Sur Le Site: https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/6159/1/paper_FOTIM.pdf Date De Consultation, Le 10/08/2018, a 17h00.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

المطلب الثاني: تأثير معايير جودة الخدمة على تحسين الخدمة العمومية

إن الإهتمام بجودة الخدمات في الإدارات العمومية، يؤدي الى التحسين المستمر ونشر ثقافة التميز في الأداء ويجب توفر معايير أساسية في جودة خدمات الإدارة العمومية هذه المعايير تؤثر بطرق مختلفة في تحسين هذه الخدمات العمومية.

الفرع الأول: معايير جودة الخدمة العمومية:

لقد وضع الباحثان براسورامان و آل Parasurman et Al مجموعة من المعايير تحدد جودة الخدمات هذه المعايير هي¹:

- **الإستجابة Responsiveness** : تتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للمستفيد بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها، وبدقة، إلى جانب شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للمستفيد ومدى جاهزيته لذلك.

- **الجوانب الملموسة Tangible** : وتتمثل في التسهيلات المادية المتاحة ، لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الإتصال معهم، ففي كثير من الأحيان يلجأ الزبون الى الحكم على جودة الخدمة العمومية، من خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة، المظهر الداخلي للمؤسسة وتصميمها وديكورها لخلق جو مريح للزبون.

- **الثقة والمصداقية (الأمان) Assurance** : وتتمثل في درجة الثقة، التي يضعها الزبون في موظفي الإدارة العمومية الذين يقدمون الخدمة العمومية، أي أنه لا بد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة والتزامه بالوعود التي يقدمها وتشير الى إمتلاك الموظفين المعرفة وحسن المعاملة.

وكذلك قدرتهم على بعث الثقة في نفوس المستفيدين من الخدمة ويؤكد هذا العنصر ضرورة وجود موظفين ماهرين يمكنهم معاملة الزبائن بشكل متميز ويكون لديهم القدرة على جعل هؤلاء الزبائن يشعرون بالثقة في المنظمة التي يتعاملون معها.

- **الإعتمادية: Reliability** القدرة على أداء الخدمة التي تتعهد الإدارة العمومية تقديمها في الوقت المحدد، بكل ثقة ودقة.²

¹ سميح السويطي ، ريهام البكري وآخرون ، نحو تحسين جودة خدمات البلديات في محافظة الخليل ، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والتمويل والإدارة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2014، ص 54.

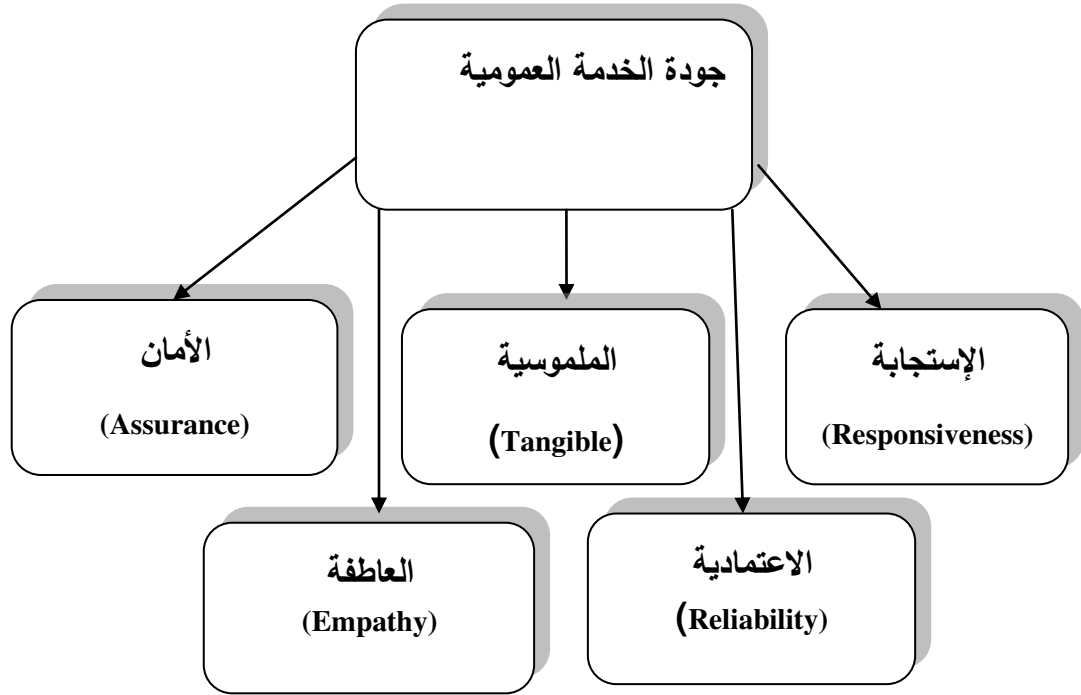
² عامر علي حسين، أميرة هاتف الجنابي، التوجه نحو الزبون وولائه، تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة، دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من المصارف الأهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 2، العدد 9، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، 2008، ص 97.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

- **العاطفة Empathy** : تعني العناية والاهتمام الفردي المقدم من قبل الإدارة العمومية اتجاه المستفيدين من الخدمات العمومية.¹

والشكل التالي يوضح معايير جودة الخدمات

شكل رقم (3-7) : معايير جودة خدمة الإدارة العمومية حسب براسورمان و آل Paraturman et Al



المصدر: عامر علي حسين، أميرة هاتف الجنابي، التوجه نحو الزبون وولائه، تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة، دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من المصارف الأهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 2، العدد 9، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، 2008، ص 97.

¹ عامر علي حسين، أميرة هاتف الجنابي، التوجه نحو الزبون وولائه، تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة، دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من المصارف الأهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 2، العدد 9، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، 2008، ص 97.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

الفرع الثاني : العلاقة التأثيرية لمعايير جودة الخدمة على تحسين الخدمة العمومية

هناك علاقة تأثيرية مباشرة بين تحقيق معايير الجودة في الإدارة العمومية و تحسين الخدمات و يمكن إبراز ذلك من خلال مايلي:

أولاً: تأثير معيار الإستجابة على تحسين الخدمة العمومية :

كلما كانت سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة، في الإدارات العمومية، كلما زاد ذلك في رضى العاملين والمستفيدين من الخدمة وقد قدم الباحث فريدريك هاتزبيرغ Frederick Hertzberg بوضع مقارنة في مجال رضى العاملين، حيث أعتبر أن هناك نوعين من الحاجات المتعلقة بالعاملين فالنوع الأول من الحاجات متعلق بسياسة المنظمة أو الإدارة العمومية وكيفية التأطير وشروط العمل، أما النوع الثاني من الحاجات يتعلق بالحوافز والنجاح والتطوير الشخصي وزيادة الكفاءات، اكتساب المهارات في العمل وتحسين التعامل مع الزبائن¹ والقدرة على الاستجابة لمتطلباتهم في أسرع وقت ودقة وجودة في تقديم الخدمة، أما رضى الزبون فتعني " تلبية أداء المنتج أو الخدمة لتوقعات الزبائن وتستخدم الجودة عند الزبائن لوصف الرضى العام عن الخدمة أو المنتج".²

أما الباحثان براسورامان و آل Parasurman et Al فقد اعتبروا أن الاستجابة تساهم في تحسين الخدمة من خلال حسن استقبال الزبائن والإجابة عن انشغالاتهم واستفساراتهم والسرعة والدقة في تقديم الخدمة.³

مما سبق نستخلص أن معيار الاستجابة يساهم بدرجة كبيرة في تحسين خدمة الإدارة العمومية من خلال زيادة الشعور بالرضى.

الشكل التالي يوضح تأثير معيار الاستجابة في تحسين خدمة الإدارة العمومية.

¹ Bau Joël et Autres , **Démarche qualité et satisfaction du public**, mémoire de recherche pour l'obtention d'un Diplôme de Conservateur de Bibliothèque, Ecole Nationale Supérieure des Sciences de L'information et des Bibliothèques, Paris , France , 2005, p 11,12.

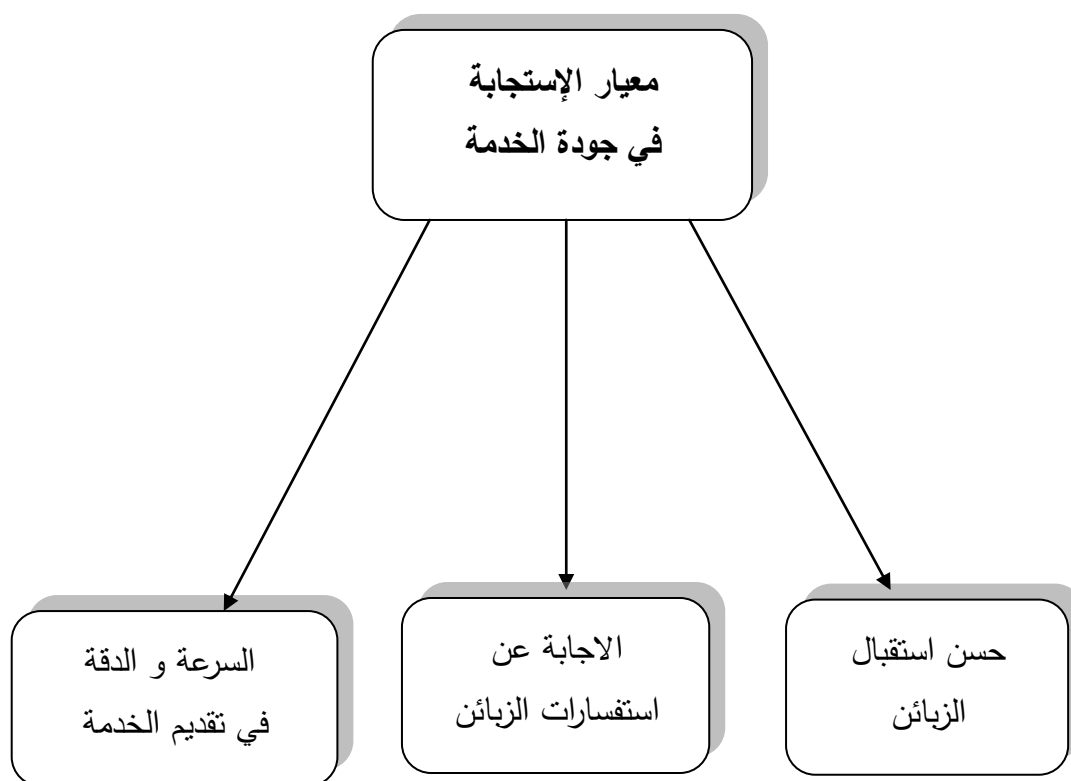
² كاظم أحمد جواد، تحديد مستوى أبعاد جودة الخدمة، دراسة ميدانية في عينة من فنادق بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 44، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص 227.

³ عامر علي حسين، أميرة هاتف الجنابي، مرجع سابق، ص 101.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

شكل رقم (3-8): تأثير معيار الاستجابة في تحسين الخدمة العمومية حسب براسورمان و آل

Parasurman et Al



المصدر: كاظم أحمد جواد، تحديد مستوى أبعاد جودة الخدمة، دراسة ميدانية في عينة من فنادق بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 44، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص 227.

من خلال هذا الشكل، يتضح لنا أن معيار الإستجابة في جودة الخدمة، تؤثر على تحسين خدمة الإدارة العمومية، من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي: حسن استقبال الزبائن والاجابة عن استفساراتهم وانشغالاتهم، السرعة والدقة في تقديم الخدمة العمومية.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

ثانيا: تأثير معيار الملموسية على تحسين الخدمة العمومية :

تعتبر الملموسية عن المظهر الشخصي للأفراد العاملين في الإدارة العمومية، و هندامهم والمظهر المادي الملموس، للمعدات والأثاث، إن درجة التأثير هنا تكون بطريقة مباشرة، حيث تسمح الملاحظة المباشرة من طرف المستفيدين من الخدمة للمظهر الجذاب بخلق انطباع جيد عن الإدارة العمومية وتحسين سمعتها وتقوية التواصل مع الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.¹ كما أن الملموسية تزيد في الشعور بالراحة لدى المستفيدين من الخدمة يمكن توضيح تأثير معيار الملموسية في جودة الخدمة على تحسين الخدمة العمومية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-1): تأثير معيار الملموسية في جودة الخدمة على تحسين الخدمة العمومية

معيار جودة الخدمة	التأثير على تحسين الخدمة العمومية
الملموسية	1 الشعور بالراحة لدى المستفيدين من الخدمة العمومية. 2 خلق انطباع جيد عن الإدارة العمومية، و تحسين سمعتها. 3 تقوية التواصل مع المستفيدين م الخدمة العمومية الحاليين وكسب مستفيدين جدد.

المصدر : كاظم أحمد جواد، مرجع سابق، ص ص 230، 231.

من خلال الجدول، يتضح لنا أن لمعيار الملموسية في جودة الخدمة، دور كبير في التأثير المباشر على تحسين خدمة الإدارة العمومية.

¹ كاظم أحمد جواد، مرجع سابق، ص ص 230، 231.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

ثالثا: تأثير معيار الاعتمادية على تحسين الخدمة العمومية :

إن معيار الاعتمادية، يشير الى مجموعة من البيانات التقنية، والأنشطة المتعلقة بالأداء، في الإدارات العمومية والتي تسمح بتقديم الخدمات العمومية، بشكل صحيح وفي الوقت المناسب وبطريقة منسقة ويمكن تقييم النتائج من خلال الإجابة على الأسئلة الثلاثة الآتية:

- 1 هل يمكن تعميم النتائج، التي نقيسها في بعض الحالات؟
- 2 هل يمكن أن نربط نفس الملاحظات المتشابهة، مع ملاحظات أخرى مختلفة عنها؟
- 3 هل هناك شفافية في البيانات والمعلومات المتوفرة، لدى الإدارة العمومية وهل تقدم الخدمة العمومية للمستفيدين منها بطريقة شفافة وواضحة¹

يمكن إبراز مساهمة معيار الاعتمادية، في تحسين خدمة الإدارة العمومية، حسب الباحثان ويلسون و آل Wilsson et All في سنة 2008 من خلال النقاط الآتية²:

- 1 يسمح معيار الاعتمادية في جودة الخدمة، بتقديم خدمات الإدارة العمومية، بشكل صحيح ومن المرة الأولى.
 - 2 يسمح معيار الاعتمادية في جودة الخدمة ، بتقديم الخدمات العمومية حسب المواعيد والأوقات المقدمة للمستفيدين من الخدمة، من طرف مصالح ومكاتب الإدارة العمومية.
 - 3 يساهم معيار الاعتمادية في جودة الخدمة، في حل المشاكل، التي تواجه المستفيدين من خدمات الإدارة العمومية، في وقت قصير وبطريقة جيدة.
- و يمكن توضيح تأثير معيار الاعتمادية في جودة الخدمة، على تحسين الخدمة العمومية، من خلال الجدول التالي:

¹ كاظم أحمد جواد، مرجع سابق، ص، 231.

² PascalTauoatsoala, Malifane Monyane, **Service Quality as a Fundamental Cornerstone For Visitor Satisfaction Lessons Learned From Pretoria, South Africa**, African Journal Of Hospitality, Tourism And Leisure, vol4 n 1, Tschwane University of Technology, university of Pritoria, Pritoria, South Africa, 2015, p 78.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

جدول رقم (3-2): تأثير معيار الاعتمادية في جودة الخدمة على تحسين الخدمة العمومية

معيار جودة الخدمة	التأثير على تحسين الخدمة العمومية
الاعتمادية	1 تقديم الخدمات العمومية، بشكل صحيح ومن المرة الأولى وفي وقت قصير. 2 تقديم الخدمات العمومية حسب المواعيد والأوقات المقدمة للمستفيدين من الخدمة من طرف مصالح ومكاتب الإدارة العمومية. 3 الإصرار بصدق على حل المشاكل، التي تواجه المستفيدين من خدمات الإدارة العمومية، في الحصول على خدماتهم، في وقت قصير وبطريقة جيدة.

Source : PascalTauoatsoala, Malifane Monyane, **Service Quality as a Fundamental Cornerstone For Visitor Satisfaction Lessons Learned From Pretoria, South Africa**, African Journal Of Hospitality, Tourism And Leisure, vol4 n 1, Tschwane University of Technology, university of Pritoria, Pritoria, South Africa, 2015p, 78.

من خلال الجدول، يتضح لنا أن لمعيار الاعتمادية في جودة الخدمة، دور كبير، في تحسين خدمة الإدارة العمومية.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

رابعا: تأثير معيار الأمان على تحسين الخدمة العمومية :

- ان الشعور بالأمان، لدى المستفيدين من الخدمة العمومية يزيد من ثقتهم في مقدمي الخدمة والإدارة العمومية بصفة عامة و يزيد من ثقته فيها ويمكن توضيح مساهمة معيار الأمان ، في تحسين خدمة الإدارة العمومية، حسب الباحثان ويلسون و آل Wilsson et All في سنة 2008 من خلال النقاط الآتية¹:
- 1 يتصرف موظفو الإدارة العمومية بسرية تامة بخصوص المعلومات المتعلقة بالمستفيدين من الخدمة العمومية.
 - 2 يشعر المستفيدين من خدمات الإدارة العمومية بالأمان عند التعامل معها وعند تقديم الخدمة العمومية.
 - 3 موظفو الإدارة العمومية (مقدمو الخدمة) يكونون مهذبين عند التعامل مع المستفيدين من الخدمات.
 - 4 لدى موظفي الإدارة العمومية، المعرفة الكاملة، للإجابة على استفسارات وتساؤلات المستفيدين من خدمات الادارة العمومية.
- ويمكن توضيح تأثير معيار الأمان في جودة الخدمة، على تحسين خدمة الإدارة العمومية، من خلال الجدول التالي:

¹ PascalTauoatsoala, Malifane Monyane, **Op cité**, p.78.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

جدول رقم (3-3): تأثير معيار الأمان في جودة الخدمة على تحسين الخدمة العمومية

معيار جودة الخدمة	التأثير على تحسين خدمة الإدارة العمومية
الأمان	1 يتصرف موظفو الإدارة العمومية بسرية تامة بخصوص المعلومات المتعلقة بالمستفيدين من الخدمة العمومية. 2 يشعر المستفيدين من خدمات الإدارة العمومية بالأمان عند التعامل معها وعند تقديم الخدمة العمومية. 3 موظفو الإدارة العمومية (مقدمو الخدمة) يكونون مهذبين عند التعامل مع المستفيدين من الخدمات. 4 لدى موظفي الإدارة العمومية، المعرفة الكاملة، للإجابة على استفسارات وتسؤلات المستفيدين من خدمات الادارة العمومية.

Source : PascalTauoatsoala, Malifane Monyane, **Service Quality as a Fundamental Cornerstone For Visitor Satisfaction Lessons Learned From Pretoria, South Africa**, African Journal Of Hospitality, Tourism And Leisure, vol4 n 1, Tschwane University of Technology, university of Pritoria, Pritoria, South Africa, 2015p, 78.

من خلال الجدول، يتضح لنا أن لمعيار الأمان في جودة الخدمة، دور كبير، في تحسين خدمة الإدارة العمومية.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

خامسا: تأثير معيار العاطفة على تحسين الخدمة العمومية : يتعلق هذا المعيار بالاهتمام بالمستفيدين من الخدمة العمومية وتتمثل مساهمة معيار العاطفة في تحسين الخدمة العمومية في العناصر الآتية¹:

- 1 تفهم الإدارة العمومية للحاجات الخاصة بالمستفيدين من الخدمة العمومية.
 - 2 تعطي الإدارة العمومية، الإهتمام الفردي بالمستفيدين من الخدمة العمومية.
 - 3 تتوفر الإدارة العمومية، على موظفين يولون اهتمام شخصي وعناية بالغة بالمستفيدين من الخدمة.
 - 4 توفر الإدارة العمومية، مواقيت وساعات عمل، تناسب جميع المستفيدين من الخدمة العمومية.
- ويمكن توضيح تأثير معيار العاطفة في جودة الخدمة، على تحسين الخدمة العمومية، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): تأثير معيار العاطفة في جودة الخدمة على تحسين الخدمة العمومية

معيار جودة الخدمة	التأثير على تحسين الخدمة العمومية
العاطفة	1 تفهم الإدارة العمومية لحاجات المستفيدين من الخدمة. 2 تعطي الإدارة العمومية، الإهتمام الفردي بالمستفيدين من الخدمة العمومية. 3 تتوفر الإدارة العمومية، على موظفين يولون اهتمام شخصي وعناية بالغة بالمستفيدين من الخدمة العمومية. 4 توفر الإدارة العمومية، مواقيت عمل، تناسب جميع المستفيدين من الخدمة العمومية.

Source : PascalTauoatsoala, Malifane Monyane, **Service Quality as a Fundamental Cornerstone For Visitor Satisfaction Lessons Learned From Pretoria, South Africa**, African Journal Of Hospitality, Tourism And Leisure, vol4 n 1, Tschwane University of Technology, university of Pritoria, Pritoria, South Africa, 2015p, 78.

من خلال الجدول، يتبين لنا أن لمعيار العاطفة في جودة الخدمة، دور كبير، في تحسين خدمة الإدارة العمومية.

¹ PascalTauoatsoala, Malifane Monyane, **Op cité**, p,78.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

المطلب الثالث: تجارب بعض الدول الرائدة في تطبيق التسيير العمومي الجديد

لقد انتهجت بعض الدول المتقدمة أسلوب التسيير العمومي الجديد، كنموذج لتحسين الأداء وتحسين الخدمة العمومية ونستعرض هنا بعض التجارب الناجحة، إبتداءا بالمملكة المتحدة ثم فرنسا وأخيرا التجربة الكندية.

الفرع الأول: النموذج الإنجليزي في مجال التسيير العمومي الجديد

تعتبر المملكة المتحدة، من الدول الرائدة في مجال التسيير العمومي الجديد، وعصرنة الإدارة العمومية، من خلال اتباع برامج واصلاحات فعالة.

أولاً: لمحة تاريخية عن التسيير العمومي الجديد، واصلاح الإدارة العمومية في المملكة المتحدة:

لقد تطور التسيير العمومي في المملكة المتحدة، بفضل الإرادة المتوفرة، للخروج من النشاط التقليدي الذي يميز الإدارات العمومية وكانت الإصلاحات الإدارية عميقة، أكثر من الدول الأوربية الأخرى وكانت هذه الإصلاحات ذات محتويات ايدولوجية قوية، لذلك كانت بداية الخوصصة في بعض منظمات القطاع العمومي، في بداية الثمانينات وشملت هذه الخوصصة أهم المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، مثل بريتيش تيليكوم British Telecom ، مؤسسة بريتيش غاز British Gas مؤسسة بريتيش ايروايز British Airways، مؤسسة تسيير المطارات الإنجليزية British Airopport Authority. حسب التقرير الذي أعد في سنة 1988، بعنوان تحسين التسيير في الحكومة: المرحلة القادمة Improving Management In governement The next steps ، و قد شمل الإصلاح في المرحلة الموالية، النشاط العمومي للدولة في المؤسسات العمومية وكان يهدف الى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- 1 التمييز بين ما هو متعلق بالإرادة السياسية والأداء.
 - 2 زيادة انتاجية المؤسسات والمصالح المختلفة.
 - 3 القيام بتقييمات ومراقبة سنوية لعمل الإدارات العمومية.
 - 4 ادخال المنافسة المتعلقة بأنشطة الأداء في القطاع العمومي، بإشراك القطاع الخاص.
- عملت الحكومة البريطانية على تحقيق هذه الأهداف في مدة قصيرة، بفضل الإرادة السياسية المتوفرة.¹

¹ Denys Lmarzelle, **Management Public Et Modernisation Des Services Public**, Direction Des Collectivités Locales, Paris, France, 2016, p p 51,52.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

في منتصف التسعينات من القرن الماضي، ثم انشاء وكالات خاصة لتقديم الخدمات العمومية في المملكة المتحدة، بالتنسيق مع الوزارات المعنية وتحت مراقبتها وأهم هذه الوكالات هي: Employment Service , Benifits Agency، ويتم انشاء هذه الوكالات عن طريق عقد مع الوزارة المعنية أو الإدارة العمومية المعنية، تكون مدته خمسة (5) سنوات، يتم تقييم عملها عند نهاية هذه المدة، هاتين الوكالتين ثم إدماجهما في سنة 2002، في وكالة واحدة سميت: Jobcenter Plus Agency ، هذه الوكالة ضمت 120000 عون للخدمة العمومية. في سنة 1999 تم انشاء كتاب سمي الكتاب الأبيض وعنوانه عصرنة الإدارة العمومية في المملكة المتحدة والذي تضمن أهداف ومحاوّر عصرنة الإدارة العمومية. و أهم أهداف هذا الإصلاح هي:

- 1 عصرنة الخدمات العمومية، تماشيا مع حاجات وتطلعات المستفيدين من الخدمات.
 - 2 ضمان تقديم خدمات عمومية، ذات نوعية وجودة عالية.
 - 3 استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.
- ان القاعدة الأساسية التي اعتمدت عليها المملكة المتحدة في عصرنة الإدارة العمومية والتوجه نحو التسيير العمومي الجديد، هي البحث عن تقديم أحسن وأفضل الخدمات العمومية (خدمات ذات جودة عالية)، وفي سنة 2004، تم وضع مجموعة من المعايير التي يتم من خلالها تقييم الخدمة العمومية للمستفيدين منها وأهم هذه المعايير هي: سرعة التفاعل مع المستفيد من الخدمة، نوعية الإستجابة ونوعية الخدمة المقدمة وفي نفس السنة أصبح للمواطن الإنجليزي حرية اختيار الاستفادة من الخدمة العمومية، سواء من طرف الإدارات العمومية أو عن طريق وكالات تقديم الخدمات حيث يمكنه الحصول على الخدمات من منزله وذلك من خلال المواقع الإلكترونية الحكومية لتقديم الخدمات العمومية والتطور الهائل في مجال الإدارة الإلكترونية.
- و أهم مثال على ما حققته المملكة المتحدة من تطور في مجال التسيير العمومي، هو البرنامج الذي بدأ تطبيقه في سنة 2006، في مجال اصلاح وتحسين القطاع الصحي National Health Service¹.

¹ Denys Lmarzelle, Op cité, pp 52,53.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

الذي أعطى للمواطن الإنجليزي حرية اختيار المؤسسة الصحية (خاصة أو عمومية) حسب جودة الخدمات الصحية المقدمة وحسب أفضل أداء، مما أدى الى ظهور منافسة كبيرة في القطاع الصحي من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة و مثال اخر لتطبيقات نموذج التسيير العمومي الجديد، في المملكة المتحدة هي التسيير المحلي للبلديات الخدمات العمومية العالية الجودة التي تقدمها خاصة مصلحة الحالة المدنية.

في سنة 2010 توجه برنامج إصلاح الإدارة العمومية في المملكة المتحدة، الى توسيع شامل للامركزية في المصالح الإدارية العمومية وذلك لتبسيط اجراءات الحصول على الخدمة.

ثانيا: العناصر الأساسية للإصلاح الإداري حسب نموذج التسيير العمومي الجديد في إنجلترا:

- 1 إنشاء مصالح أكثر احترافية والاهتمام بتحسين نوعية الخدمة العمومية بإستمرار أي الجودة.
- 2 الإنفتاح على تطوير وتحسين الموارد البشرية وتحسين الأداء في الإدارات العمومية من خلال التكوين والتمهين.

3 اعتماد مبدأ اللامركزية المشاركة لتحسين خدمات الإدارة العمومية، من خلال الاستماع الى آراء واقتراحات جميع المواطنين الإنجليز دون استثناء واشراكهم في اتخاذ القرار، حيث يتم دراسة جميع الاقتراحات ومعالجتها في هيئة تطوير الخدمات العمومية على مستوى الوزارة المعنية وتأخذ أحسن الاقتراحات لتطبيقها في الإدارات العمومية.

4. العمل بالشراكة مع متعاملين خارجيين وتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والإدارة الإلكترونية وتعتبر المملكة المتحدة من الدول الرائدة في مجال الحكومة الإلكترونية حيث احتلت المرتبة الثامنة عالميا والثالثة أوروبا في سنة 2014.¹

الفرع الثاني: النموذج الفرنسي في تطبيق التسيير العمومي الجديد

تعتبر فرنسا من الدول الرائدة في مجال استخدام نموذج التسيير العمومي الجديد، نستعرض في هذا الفرع أهم عناصر تحسين الخدمة العمومية حسب هذا النموذج.

¹ Denys Lmarzelle, Op cité, pp 53,54.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

أولاً: لمحة تاريخية عن التسيير العمومي الجديد، وإصلاح الإدارة العمومية في فرنسا:

لقد بدأت أولى الإصلاحات الإدارية في فرنسا في سنة 1980، وقد شملت هذه الإصلاحات مؤسسات الدولة خاصة الوظيفة العمومية الفرنسية، وأهم عناصر الإصلاح الإداري في فرنسا هي:

- اللامركزية: في سنة 1982 تم وضع برنامج تطوير وتجديد الإدارة العمومية من خلال أربعة مستويات رئيسية هي:

1 الحكومة المركزية L'etat Central

2 الجهة La région

3 المقاطعة Département

4 البلدية La commune

بعد النجاح الذي حققته فرنسا، في مجال حلقات الجودة في سنة 1985، وإدارة الجودة الشاملة في سنة 1987، بدأ في سنة 1989 تطبيق برنامج تحسين وتجديد الإدارات العمومية، القرار الذي أصدره الوزير الأول الفرنسي آنذاك في 22 فيفري 1990، المتعلق بتحسين وعصرنة الإدارة العمومية يتضمن تنسيق الجهود وتطوير الموارد البشرية، خاصة الإطارات في الوظيفة العمومية، ابتداء من سنة 1990، أصبح تسيير الموارد البشرية، في الإدارات العمومية من أهم أولويات الحكومة الفرنسية، في سنة 1992 وتماشياً مع تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد، انشأت لجنة لإعادة تنظيم الإدارات العمومية وتعميم اللامركزية، في سنة 1995 انشاء محافظة اصلاح الدولة وفي نفس السنة تم وضع المستفيدين من الخدمة العمومية في قلب اهتمامات عمليات عصرنة الإدارات العمومية، كذلك تحسين الاتصال بين الإدارة العمومية والمواطن في سنة 1998، طلب الوزير الأول من جميع الوزراء، وضع برنامج لعصرنة الإدارة العمومية، في نفس السنة أكدت الحكومة الفرنسية على الهيئات المسؤولة على الإصلاح في الدولة وهي لجنة متكونة من عدة وزارات، مع إعتماد مبدئين أساسيين هما: تقريب الحكومة والإدارة العمومية من المواطن وزيادة فعالية دور الحكومة، حيث تم تشكيل لجنة تبسيط الإجراءات الإدارية، في سنة 2001، لتحسين الأداء في القطاع العمومي، حيث عرفت هذه السنة تطور هائل لتنظيم الإدارة العمومية، حيث تغيرت النظرة من الإهتمام بالوسائل الى الإهتمام بالنتائج¹.

¹ Denys Lmarzelle, **Le Management Public En Europe**, Centre Nationale De La Fonction Territorial, Paris , France, 2008, p, 26.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

في سنة 2005، تم تعميم ميثاق ماريان على كافة الإدارات العمومية المحلية الفرنسية، هذا الميثاق تضمن مجموعة من الإجراءات، فيما يخص توفير الخدمات العمومية للمستفيدين، من خلال ما يلي:

- 1 توفير أحسن استقبال للمستفيدين من الخدمات وفي وقت قصير.
 - 2 استجابة سريعة في أقل وقت واستجابة مقنعة وسريعة لشكاوي المستفيدين من الخدمات.
 - 4 الاستماع الى المستفيدين من الخدمات من أجل تطوير الخدمات وتقديم خدمات ذات جودة.
- هذه الإجراءات سمحت بتحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة.

في سنة 2006 تم انشاء منحة الأداء، في الإدارات العمومية وذلك بتشجيع من طرف مديري الإدارة المركزية، كما تم أيضا بداية عمل برنامج رقابة عصرنة الإدارة العمومية في جويلية 2006، وكان الهدف من هذا البرنامج هو رقابة المال العام واستخدامه بفعالية من أجل تحسين جودة الخدمات العمومية، في سنة 2007، تم انشاء ورشات كبرى لإصلاح الخدمة العمومية من خلال وضع برنامج لمراجعة عامة للسياسات العمومية.¹

ثانيا: العناصر الأساسية للإصلاح الإداري حسب نموذج التسيير العمومي الجديد في فرنسا

أهم عناصر الإصلاح الإداري حسب نموذج التسيير العمومي الجديد في فرنسا هي²:

- 1 **التكوين:** ويضمن من طرف المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة، من أجل اكتساب وظيفة عليا أو منصب أو يكون التكوين متواصل من أجل تحسين قدرات ومهارات الموظفين العموميين وتطوير قدراتهم العلمية والتطبيقية.
- 2 **الإعتماد على الكفاءات :** ويقصد بالكفاءات هي المعارف والشهادات العلمية والذهنية والإدارية من أجل تطوير نظام الإدارة العمومية ويشترط المعرفة الواسعة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.
- 3 **اللامركزية:** تعني إتخاذ القرارات على مستوى الإدارات المحلية والمصالح المختلفة في الإدارات العمومية.
- 4 **التنوع:** إن تطوير الإدارة العمومية يرتبط بالكفاءات سواء من الرجال أو من النساء، بدون استثناء والمهم أن يكون الموظف لديه روح العمل ويحسن الأداء الجيد.

¹ Denys Lmarzelle, *Op cité* , p,27.

² www.support.Managemen.publique.com, date de consultation :15 /07/2018 a 22h00.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

5 الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة: وذلك من خلال الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة وأسلوب الإدارة الإلكترونية.

6 أسلوب المشاركة: وتعني حق الأفراد من الجنسين (الرجال والنساء) إبداء الرأي والمشاركة في صنع القرارات، المتعلقة بالخدمات المقدمة من طرف الإدارات العمومية وذلك من أجل الوصول الى التحسين المستمر وجودة الخدمات¹.

الفرع الثالث: النموذج الكندي في مجال التسيير العمومي الجديد

لقد انتهجت كندا برنامج عمل فعال في تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد في الإدارات. بدأت بواكر الإصلاح الشامل في الوظيفة العمومية في كندا في ديسمبر 1989، حيث تم وضع مخطط عمل (1990 - 2000) وكان يهدف هذا البرامج إلى:

- 1 تقليص المراقبة التي تقوم بها الوكالات المركزية للإدارة العمومية.
- 2 تحفيز وإعطاء المديرين جميع الأدوات والوسائل اللازمة للقيام بمهامهم.
- 3 هذه السياسة تهدف الى تنظيم وتأقلم الوظيفة العمومية الكندية مع التحديات الداخلية والدولية وتحسين الأداء العمومي.
- 4 إعتماد أسلوب تحفيز الموظفين في الإدارات العمومية الذي يعتبر مفتاح التسيير العمومي السليم وقد تم وضع ثلاثة محاور أساسية، في برنامج تطوير الإدارة العمومية الكندية حسب نموذج التسيير العمومي الجديد هي:

المحور الأول: اللامركزية في الإدارات العمومية، تركز على توسيع اللامركزية في الوظيفة العمومية. المحور الثاني: إعتماد أسلوب التطوير والمرونة في تسيير الإدارات العمومية، يعني ذلك أن الجهاز الإداري له القدرة، على التأقلم بسرعة مع التغيرات التي تحدث وتعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، مثل الإدارة الإلكترونية.

المحور الثالث: تقييم وتطوير الموارد البشرية: عن طريق التكوين من أجل زيادة فعاليتها وكفاءتها².

¹ www.support.Managemen.publique.com, date de consultation :15 /07/2018 a 22h00.

² Jacethe Demers, **la gestion des ressources humaines et le nouveau management public, opinions des gestionnaires fédéraux et provinciaux**, mémoire de maitrise en science , université de Montréal
Département de science politique , faculté des arts et sciences , 2001,p (13-15).

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

إن الإصلاح الثاني البالغ الأهمية في الإدارة العمومية الكندية، كان عن طريق الوزير الأول كريتيان Chrétien الذي إحتوى على مصطلحات جديدة مثل القائد Leadership ، الفحص L'expertise ، الإمتياز L'excellence ، حيث نم إنشاء منظمات الخدمات الخاصة ووكالات تقوم بتقديم الخدمات العمومية. الاهتمام بالجودة.¹

تم في كندا انشاء العديد من الوكالات، التي تقوم بتقديم الخدمات العمومية وسميت بالوكالات التنفيذية Executives Agencies، هذه الوكالات، قامت بوضع نماذج مستمدة من القطاع الخاص أو قطاع الأعمال، حيث كانت تتعامل مع المواطنين كزبائن وتم اعتماد مبادئ الفعالية والكفاءة وبداية من سنة 2000 تم وضع مؤشرات لقياس الأداء في الإدارات العمومية وفي سنة 2004 بدأ تعميم لوحة القيادة، في الإدارات العمومية.

أنشئ قانون جديد للإدارة العمومية في كندا، في سنة 2000، الذي تضمن أساسا وضع إطار للتسيير العمومي يركز على النتائج، ان المبادئ التي جاء بها، التسيير العمومي الجديد، لا تميز بين التسيير في القطاع العمومي والتسيير في القطاع الخاص، حيث أن القطاع الخاص يكون أكثر ديناميكية من القطاع العمومي، لكن ثم تحويل هذه المبادئ تدريجيا لتطبيقها في القطاع العمومي وفي سنة 2015 أصبح مفهوم القائد (Leadership) متداول و معمم في الإدارات العمومية الكندية.

إن تطبيق هذه المحاور في الإدارات العمومية، في إطار التسيير العمومي الجديد في كندا سمح بتطوير هذه الإدارات وتحسين الأداء وبالتالي تحسين نوعية الخدمات العمومية.²

1 Jacethe Demers, **Op cité** , p 15.

² Daniel Maltais, **Trente Ans De Management Publicque, Quelle Conclusion Tiré Sur Le Plan De Leadership**, Des études ont été présentées dans Le cadre De Conférence International, Leadership Et Gouvernance, L'association Internationale Et Européen D'administration, Paris, France, 2015 pp, 1,2.

الفصل الثالث: علاقة التسيير العمومي الجديد بتحسين الخدمة العمومية

خلاصة :

من خلال دراستنا لهذا الفصل، عرفنا أن لنموذج النوعية في أسلوب التسيير العمومي الجديد تأثير كبير على تحسين خدمة الإدارة العمومية من خلال عناصر عديدة أهمها:

التكوين: يساهم التكوين الفعال، في الإدارات العمومية، في تحسين وتطوير كفاءات الموارد البشرية وزيادة معارفهم النظرية والتطبيقية، مما يسمح بتحسين الأداء وتحسين الخدمة العمومية.

الإدارة الإلكترونية: تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين عمليات وطرق التسيير في الإدارات العمومية، مما يسمح بتسهيل القيام بالوظائف وتقديم الخدمات في وقت قصير وجهد أقل.

كما تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير كفاءات الموارد البشرية، في خلال التحكم أكثر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، التي تلعب دورا أساسيا في اصلاح وتحسين الإدارات العمومية وبالتالي تحسين خدماتها العمومية من خلال سرعة الإستجابة والدقة في تقديم الخدمات.

اللامركزية: تساهم اللامركزية في تحسين خدمات الإدارة العمومية من خلال تبسيط الإجراءات وريح الوقت.

الإهتمام بالجودة: يساهم هذا العنصر في تحسين خدمات الإدارة العمومية، من خلال تأثيرات معايير جودة الخدمة العمومية المتمثلة في : الإستجابة، الملموسية، الإعتمادية والأمان.

مبدأ المشاركة: يعتبر هذا المبدأ من المبادئ الأساسية لنموذج النوعية للتسيير العمومي الجديد حيث تتجلى فيه مساهمة المستفيدين من الخدمة العمومية في تحسين الخدمة وذلك اعتمادا على الاقتراحات والآراء المقدمة.

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية: مساهمة
التسيير العمومي الجديد في
تحسين خدمة مصلحة الحالة
المدنية لولاية الجزائر

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول الثلاثة السابقة الى الإطار النظري للتسيير العمومي الجديد وتحسين خدمة الإدارة العمومية والعلاقة بينهما، سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري للدراسة في الميدان، من خلال التعرف على مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين الخدمة العمومية في مصلحة الحالة المدنية في بلديات ولاية الجزائر التي يبلغ عددها 57 بلدية، وقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث أساسية حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فخصصناه لغرض تحليل نتائج المقابلة والإستبيان، أما في المبحث الثالث فتناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة وفق الفرضيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل ايجابي ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعتها وعينتها، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات وصدق أداة الدراسة وثباتها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss

المطلب الأول: الإطار المكاني والزمني للدراسة

ان تحديد الإطار المكاني والزمني للدراسة الميدانية يعتبر من العناصر الاساسية لانجاز اي بحث علمي.

الفرع الأول: الإطار المكاني

يتمثل الإطار المكاني للدراسة الميدانية في مصلحة الحالة المدنية، في بلديات عينة الدراسة البالغ عددها 57 بلديات وهي الجزائر الوسطى، سيدي محمد، المدنية، المرادية، القصبة، باب الوادي، بولوغين، وادي قريش، رايس حميدو، حسين داي، المقارية، القبة، بلوزداد، بوزريعة، بني مسوس الأبيار، بن عكنون، الشراقة، دالي ابراهيم، عين بن بيان، الحمامات، أولاد فايت، باش جراح، الحراش، بوروبة، واد السمار، العاشور، درارية، دويرة، بابا احسن، خرايسية، بئر توتة، أولاد شبل ، تسالة المرجة، زالدة ، سطاوالي، السويدانية، الرحمانية، المعالمة، بئر مراد رايس، بئر خادم، جسر قسنطينة، حيدرة، سحاولة، الدار البيضاء، برج الكيفان، برج البحري، باب الزوار، عين طاية، المرسى المحمدية، رويبة، الرغبة ، هراوة، الكاليتوس، براقي، سيدي موسى.

الفرع الثاني: الإطار الزمني

يتمثل الإطار الزمني للدراسة في الفترة الزمنية لانجاز الدراسة الميدانية وتمتد من:

2018/04/21 الى 2019 /04/21.

الفرع الثالث: فرضيات الدراسة

من أجل الوصول الى أهداف الدراسة الميدانية، انطلقنا من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية : " يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5% " وللإجابة على الفرضية الرئيسية ننطلق من فرضيتين هما:

الفرضية العدمية H_0 : لا يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق جودة الخدمة في مصلحة الحالة لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الجزئية هي:

الفرضية الجزئية الأولى: يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الملموسية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الجزئية الثانية: يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الإعتمادية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الجزئية الثالثة: يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الاستجابة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الجزئية الرابعة: يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد تبسيط الإجراءات لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الجزئية الخامسة: يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد المساواة لجودة الخدمة في لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الثانوية الأولى: توجد فروق في متغير التسيير العمومي الجديد في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، نوع الخدمة، طبيعة المستفيد) عند مستوى الدلالة 5%.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

الفرضية الثانوية الثانية: توجد فروق في متغير جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، نوع الخدمة، طبيعة المستفيد) عند مستوى الدلالة 5%.

المطلب الثاني: منهج الدراسة، أدواتها وعينتها

نتعرف في هذا المطاب على المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية، أدواتها، مجتمعها وعينتها.

الفرع الأول: منهج الدراسة

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على أسلوب دراسة الحالة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

في هذا الفرع من الجانب التطبيقي نحدد مجتمع الظاهرة المدروسة وعينتها.

أولا مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة هو جميع المواطنين المستفيدين من خدمات مصلحة الحالة المدنية في جميع بلديات ولاية الجزائر المقدرة ب 57 بلدية .

ثانيا عينة الدراسة: اخترنا عينة عشوائية لمجموعة من المستفيدين من خدمات مصلحة الحالة المدنية لبلديات ولاية الجزائر المقدرة ب 57 بلدية كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (1-4) : بلديات ولاية الجزائر

البلدية	الجزائر الوسطى	سيدي محمد	المدنية	المرادية	القصبة	باب الوادي	بولوغين
الرقم	1	2	3	4	5	6	7
البلدية	وادي قريش	رايس حميدو	حسين داي	المقارية	القبة	بلوزداد	بوزريعة
الرقم	8	9	10	11	12	13	14
البلدية	بني مسوس	الأبيار	بن عكنون	الشرافة	دالي ابراهيم	عين بنيان	الحمامات
الرقم	15	16	17	18	19	20	21

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

البلدية	أولاد فايت	باش جراح	الحراش	بوروية	وادي السمار	العاشور	الدرارية
الرقم	22	23	24	25	26	27	28
البلدية	دويرة	بابا حسن	خرايسية	بئر توتة	أولاد شبل	تسالة المرجة	زرالدة
الرقم	29	30	31	32	33	34	35
البلدية	سطاوالي	السويدانية	الرحمانية	المعاملة	بئر مراد رابيس	بئر خادم	جسر قسنطينة
الرقم	36	37	38	39	40	41	42
البلدية	حيدرة	سحاولة	الدار البيضاء	برج الكيقان	برج البحري	باب الزوار	عين طاية
الرقم	43	44	45	46	47	48	49
البلدية	المرسى	المحمدية	الروبية	الرغاية	هراوة	الكاليتوس	براقي
الرقم	50	51	52	53	54	55	56
البلدية	سيدي موسى						
الرقم	57						

المصدر: مكتب الإحصاء لولاية الجزائر، يوم 2018/06/24 .

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

يحدد عدد افراد عينة الدراسة بواسطة العلاقة التالية¹:

$$n = \frac{t \times t \times p (1-p)}{d \times d}$$

حيث أن :

n : حجم العينة المطلوبة

t : عدد الوحدات المعيارية و هي + أو - 1.96 عند مستوى ثقة 95%

p : نسبة عدد المفردات التي يتوفر فيها خصائص موضوع البحث وهي 50%

d : حدود الخطأ وهي 5% عند مستوى ثقة 95%

ان خصائص عينة الدراسة، تمثل خصائص المجتمع، نفترض أن الدراسة تكون عند مستوى ثقة 95% ، وبناءا على ذلك يتم حساب عدد أفراد عينة الدراسة كما يلي:

$$n = \frac{1.96 \times 1.96 \times 0.5 (1-0.5)}{0.05 \times 0.05} = 385$$

يعني أن عدد أفراد عينة الدراسة لما يكون لدينا مجتمع كبير هو 385 فرد على الأقل.

عينة الدراسة في بحثنا هذا تتمثل في المستفيدين من خدمات مصلحة الحالة المدنية في بلديات عينة الدراسة التي شملت بلديات ولاية الجزائر المقدرة بـ 57 بلدية قمنا باختيار عينة عشوائية من المستفيدين من الخدمة من هذه البلديات اثناء الزيارات الميدانية التي قمنا بها لمصالح الحالة المدنية عدد الاستمارات الموزعة هو عشرة (10) استمارات في كل بلدية وبالتالي مجموع الاستمارات الموزعة هو $57 \times 10 = 570$ استمارة.

قمنا بزيارات ميدانية لمصالح الحالة المدنية لبلديات ولاية الجزائر المقدرة بـ 57 بلدية، لتوزيع عشوائيا الاستمارات الخاصة باستبيان الدراسة حيث تم توزيع 570 استمارة 10 استمارات في كل بلدية استرجع منها 535 وبعد فحصها ثم الغاء 20 استمارة، لعدم اكتمال الإجابات بها او بها اجابات مشطوبة وبالتالي عدد الإستمارات النهائية للدراسة هي 515.

¹ U.SEKARAN, Research Methods For Business a Skill Building Approach, john wiley and Sons Edition New York, USA, 2004, p400.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

جدول رقم (4-2) : يمثل توزيع استثمارات الدراسة

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات المرفوضة	الاستثمارات النهائية
570	535	20	515

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستثمارات المسترجعة للاستبيان

المطلب الثالث : مصادر وأدوات جمع البيانات

يقصد بها المصادر التي يستعملها الباحث، في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

أولاً: المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال:

1 المقابلة: حيث قام الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة على مجموعة من

الموظفين في مصالح الحالة المدنية في البلديات محل الدراسة (انظر الملحق الخاص بالمقابلة)

2 الإستبيان: تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من المجتمع البحث ومن تم تفرغها وتحليلها

باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة

بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، لقد قسمنا الاستبيان إلى

قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي : الجنس، السن، المستوى الدراسي نوع

الخدمة المتحصل عليها وطبيعة المستفيد من الخدمة.

القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبيان ويتكون من محورين: المحور الأول خاص بإدراك المستفيد

من الخدمة لواقع التسيير العمومي الجديد في مصلحة الحالة المدنية، ويحتوي على 14 عبارة موزعة

على أربعة أبعاد هي التكوين، الإدارة الإلكترونية المشاركة واللامركزية وقد اعتمدنا على هذه الأبعاد

كونها عناصر أساسية لنموذج التسيير العمومي الجديد في الدول الرائدة (المملكة المتحدة، فرنسا،

كندا) أما المحور الثاني خاص بقياس واقع جودة خدمة الإدارة العمومية في مصلحة الحالة المدنية

ويحتوي على 24 عبارة موزعة على خمسة أبعاد، من بينها أربعة (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة،

و تبسيط الإجراءات) ، مقترحة من قبل الباحث سكرودر Schroeder في سنة 2007 والباحث

إيدفاردسون Edvardsson، في سنة 1998، أما البعد الخامس (المساواة بين جميع المستفيدين من

الخدمة)، فقد تم اضافته من قبل الباحث لتكيفة مع طبيعة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية وقد تم

الفصل الرابع : مساهمة التسير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

استخدام الباحث مقياس ليكارت Likert الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-3): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: فوزي حبيب حافظ، القياس وتطبيقاته في العلوم الميدانية، مكتبة الملك فهد الوطنية، مكة، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 38.

ثم حساب المدى لتحديد طول الفئة، كمايلي:

طول الفئة = أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة) / عدد المستويات
 طول المدى = $5 - 1 = 4$ / 5 = 0.8 ويتم اضافة 0.8 في كل مرة $1 + 0.8 = 1.8$ ، $1.8 + 0.8 = 2.6$
 $2.6 + 0.8 = 3.4$ ، $3.4 + 0.8 = 4.2$ ، $4.2 + 0.8 = 5$ كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-4): تحديد مستوى درجات الاستبيان

مجال المتوسط الحسابي	المستوى	درجة الموافقة
[1 - 1.80]	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
[1.8 - 2.6]	غير موافق	درجة منخفضة
[2.6 - 3.4]	محايد	درجة متوسطة
[3.4 - 4.2]	موافق	درجة مرتفعة
[4.2 - 5]	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا

المصدر : كمال توفيق خطاب، الدور الانساني للبنوك الاسلامية العاملة في الكويت، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 13، العدد2، ديسمبر 2016، ص 200.

الفصل الرابع : مساهمة التفسير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

المصادر الثانوية: تم الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك اخذ تصور عام عن المستجدات، التي حدثت في مثل هذه الدراسات .

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله، يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع ثم استخدام برنامج spss الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، نسخة 22 ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة، من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- الاحصاءات الوصفية وتتمثل في: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- معامل الثبات ألفا كرومباخ وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل الصدق وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- اختبار الكشف عن التوزيع الاعتدالي أو الطبيعي: وهذا من خلال تحديد ما اذا كانت اجابات افراد العينة على متغيرات الدراسة، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيع الاحتمالي، باستخدام طريقة اختبار كولموجوروف-سميرنوف.
- معامل الارتباط سبيرمان في حالة البيانات التي لا تتوفر على شروط المسافات المتساوية أو الكمية التي لا تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) ، حيث يلجأ الباحث الى تحويل المتغير الكمي الى متغير رتبي لقياس العلاقة بين المتغيرين.
- اختبار مان ويتي : الذي يستخدم لتحديد ما اذا كانت الفروق بين عينتين مستقلتين وفي الحالات التي لا يمكن استخدام فيها اختبار t، وقياس المتغيرين الأول رتبي والثاني نوعي مقسم الى قسمين.
- اختبار كروكسل و ليس : الذي يستخدم لتحديد ما اذا كانت البيانات المقدمة على مستوى رتب وعندما تكون البيانات لا تتوفر فيها شروط تطبيق تحليل التباين، كما يستخدم اختبار كروكسل وليس لاجراء تحليل التباين في اتجاه واحد عندما تجري دراسة على عدة مجموعات مستقلة (ثلاثة واكثر)، حيث يكون المتغير الاول رتبي والثاني اسمي مقسم الى أكثر من ثلاثة.

الفرع الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة (الإستبيان)

تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدق وثبات الاستبيان، فثبات الاستبيان يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا، لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه وقد تم الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة.

أولا: الصدق الظاهري: ويتمثل في صدق المحكمين، حيث قام الطالب بعرض الإستبيان على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين (أنظر الملحق رقم 14) وذلك لإعطاء رأيهم حول مدى ملائمة فقرات الإستبيان للمحاور. حيث تم عرض الاستبيان في صورته الأولى، على مجموعة عدد (9) من أساتذة الجامعات من المتخصصين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم، حول مناسبة فقرات المقياس ومدى انتماء فقرات كل مقياس وكذلك وضوح صياغاته اللغوية.

في ضوء تلك الآراء، تم استبعاد بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى وتعديل بعضها الآخر، في كلى المحورين، ليصبح عدد فقرات المحور الأول من الاستبيان، المتعلق بإدراك المستفيد من الخدمة لواقع التسيير العمومي الجديد في مصلحة الحالة المدنية 15 فقرة، أما فقرات المحور الثاني المتعلق بقياس واقع جودة خدمة مصلحة الحالة المدنية من وجهة نظر المستفيدين منها فأصبحت (24) فقرة وبالتالي عدد فقرات الاستبيان هي 39 فقرة، دون حساب الفقرات المتعلقة بالبيانات الشخصية.

ثانيا: ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط وقد تم التحقق من ثبات استبيان البحث من خلال استخدام الباحث طريقة من طرق حساب الثبات وهي طريقة الفا كرومباخ كما وهي ممثلة في الجدول التالي:

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

جدول رقم (4-5) : قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ

محاور الاستبيان	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة الثبات	الصدق الذاتي
محور التسيير العمومي الجديد		15	0,726	0.852
محور جودة الخدمة	الملموسية	06	0,718	0.847
	الاعتمادية	03	0,633	0.795
	الاستجابة	05	0,764	0.874
	تبسيط الإجراءات	06	0,709	0.842
	المساواة	04	0,664	0.814
جميع عبارات المحور الثاني (جودة الخدمة)		24	0,884	0.940
جميع عبارات الاستبيان		39	0,898	0,947

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرومباخ للمحور الاول التسيير العمومي الجديد بلغ (0,726)، في حين بلغ معامل ثبات المحور الثاني جودة الخدمة (0,884)، أما لجميع فقرات الاستبيان فقد بلغت قيمة معامل الثبات (0,898) وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتسم بدرجة جيدة ومقبولة من الثبات، أما الصدق الذاتي للاستبيان فقد بلغ 0,947 مما يبين أن الاستبيان صادق لما وضع لقياسه وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

نتناول في هذا المبحث عرض وتحليل أسئلة وأجوبة المقابلة وتحليل نتائج الإستبيان

المطلب الأول: تحليل أجوبة المقابلة

بههدف جمع المعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة المتمثل في مساهمة التسيير العمومي الجديد، في تحسين خدمة الإدارة العمومية في مصلحة الحالة المدنية، تم الاستعانة بالمقابلة كأداة ثانية لذلك وقد اعتمدنا في ذلك على المقابلة الشخصية مع رؤساء مصالح الحالة المدنية، و نوابهم رؤساء المكاتب وقد قمنا بصياغة أسئلة المقابلة بصورة بسيطة، من اجل الحصول على المعلومات، فالجزء الاول تضمن مجموعة من الاسئلة المتعلقة بالعناصر الأساسية للتسيير العمومي الجديد وهي تكوين الموظفين، الادارة الالكترونية، المشاركة واللامركزية، أما الجزء الثاني من المقابلة فخصص لمعرفة الآراء حول علاقة التسيير العمومي الجديد بجودة خدمة الإدارة العمومية، في مصلحة الحالة المدنية من خلال التأثير الذي يحدثه التسيير العمومي الجديد في أبعاد جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية هذه الأبعاد تتمثل في: الملموسية الاعتمادية، الاستجابة، تبسيط الاجراءات والمساواة.

فيما يلي عرض لأسئلة المقابلة والاجابة عليها من طرف رؤساء مصالح الحالة المدنية:

السؤال الأول: كيف تقيمون عملية تكوين الموظفين في مصلحة الحالة المدنية؟ وكيف يساهم ذلك في تحسين الخدمة المقدمة؟

95% من اجوبة السادة رؤساء مصالح الحالة المدنية الذين اجرينا معهم المقابلة اجمعوا على ان هناك دورات تكوينية لموظفي مصلحة الحالة المدنية تتعلق بكيفية استخدام الادارة الالكترونية وكيفية استخدام السجل الوطني للحالة المدنية، لكن عدد الدورات التكوينية غير كافية، في نظرهم يجب القيام بدورات تكوينية كثيرة ودورية لموظفي مصلحة الحالة المدنية، من اجل تحسين قدراتهم المعرفية وتطوير مهاراتهم في العمل.

أما الشرط الثاني من السؤال المتعلق بكيفية مساهمة التكوين في تحسين الخدمة العمومية في مصلحة الحالة المدنية فقد كانت كل الاجابات تقول بان للتكوين أهمية بالغة في تحسين أداء الموظفين، تحسين عملية الاتصال وسرعة تقديم الخدمة لجمهور المستفيدين.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

السؤال الثاني: كيف تقيمون تطبيق الادارة الالكترونية كآلية للتسيير العمومي الجديد في مصلحة الحالة المدنية؟ وكيف يساهم ذلك في تحسين الخدمة المقدمة؟

اتفق جميع السادة رؤساء مصالح الحالة المدنية ورؤساء مكاتب استخراج الوثائق البيومترية ان متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية على العموم مقبولة، فأجهزة الحواسيب وملحقاتها متوفرة بأعداد مناسبة، أما فيما يخص مضادات الفيروسات والبرمجيات الخاصة بحماية الحواسيب فهي ناقصة. فيما يتعلق بالموارد البشرية المتخصصة في مجال الاعلام الالي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، فنجد كل مصلحة تتوفر على مهندس وتقنيين في مجال الاعلام الالي.

أما في ما يخص شبكات الاتصال فهي متوفرة بدرجات مختلفة، ففي بعض البلديات نجدها متوفرة بصورة جيدة كما هو الحال في بلدية الجزائر الوسطى، بلدية بلوزداد، بلدية باب الزوار، أما في بعض بلديات الدراسة (بلدية بولوغين، بلدية عين البنيان، بلدية العاشور، بلدية بئر خادم، بلدية الكاليتوس بلدية تسالة المرجة) فشبكات الاتصال متوفرة بصورة حسنة.

وتعتبر بلدية الجزائر الوسطى نموذج لتطبيق الادارة الالكترونية على المستوى الوطني ويتجلى ذلك في وضع موقع الكتروني للبلدية وخط اخضر مجاني، لطلب الحصول على الخدمة العمومية وللاستفسار والحصول على وثائق الحالة المدنية عن بعد.

اما الجزء الثاني من السؤال المتعلق بكيفية مساهمة الادارة الالكترونية، في تحسين الخدمة العمومية المقدمة في مصلحة الحالة المدنية، فقد تضمنت جميع الاجابات المزايا التي توفرها الادارة الالكترونية حيث سمح ذلك بالقضاء على الطوابير، التي كانت تتعب المواطن الجزائري في الحصول على وثائق الحالة المدنية والسرعة والدقة في اجراءات واستلام الخدمة واصبح استعمال الأرشيف الالكتروني، من خلال السجل الوطني الالكتروني للحالة المدنية. كما ان استخدام الادارة الالكترونية يسمح بسرعة وسهولة مراجعة وتصحيح الأخطاء التي تحدث عند استخراج الوثائق الادارية المختلفة.

السؤال الثالث: هل يتم مشاركة المستفيدين من الخدمة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الخدمة في مصلحة المدنية؟

50 % من اجابات السادة رؤساء مصالح الحالة المدنية ورؤساء مكاتب استخراج الوثائق البيومترية، بينت ان مشاركة المستفيدين من الخدمة، في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الخدمة المقدمة في مصلحة الحالة المدنية تبقى متوسطة.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

من خلال تقديم الاقتراحات التي تكون في السجل الخاص بتقديم الاقتراحات والشكاوي ومشاركة بعض جمعيات الاحياء في الاجتماعات واللقاءات التي تعقد مع رئيس المجلس الشعبي البلدي أو عن طريق تقديم الاقتراحات وبعض الحلول عن طريق البريد الالكتروني في بعض البلديات فقط التي تتوفر على موقع الكتروني كما هو الحال في بلديات الجزائر الوسطى وبلدية باب الزوار .

السؤال الرابع : هل يتم تطبيق اللامركزية في مصلحة الحالة المدنية؟ وكيف يساهم ذلك في تحسين الخدمة العمومية؟

اتفق جميع المسؤولين الذين اجرينا معهم المقابلات، في مصلحة الحالة المدنية ان تطبيق اللامركزية يتم بشكل جيد، حيث هناك تفويض للسلطات على مستوى مكاتب المصلحة، اذ ان امضاء وثائق الحالة المدنية المختلفة، يتم دون تدخل او انتظار رئيس المجلس الشعبي البلدي لامضاءها وهذا ما لقي استحسان لدى المواطنين وهم يمثلون جمهور المستفيدين من الخدمة في مصلحة الحالة المدنية، اما الشطر الثاني من السؤال المتعلق بكيفية مساهمة اللامركزية في تحسين الخدمة العمومية في مصلحة الحالة المدنية فكانت الاجابات تنصب على العموم في العناصر الاتية: تسمح اللامركزية بتبسيط اجراءات الحصول على الخدمة حيث ان المواطن لا ينتظر مدة طويلة من اجل الحصول على وثائق الحالة المدنية المطلوبة مما يسمح له بريح الوقت والجهد والسرعة في استلام الخدمة وذلك لان امضاء الوثائق يتم مباشرة أمامه دون اللجوء الى رئيس المجلس الشعبي البلدي.

السؤال الخامس : في رأيكم هل بإمكانكم تقديم ترتيب لأبعاد جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية حسب درجة التأثير الذي يحدثها التسيير العمومي الجديد : الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، تبسيط الاجراءات والمساواة ؟

بالنسبة لهذا السؤال 80% من الاجابات بينت ان التسيير العمومي الجديد يؤثر بالدرجة الأولى في معيار الاستجابة وذلك من خلال السرعة والدقة في انجاز واستلام الخدمة في مصلحة الحالة المدنية وتوفير الجهد والوقت التي توفرها عناصر التسيير العمومي الجديد (التكوين، الادارة الالكترونية، المشاركة، اللامركزية)، اما في المرتبة الثانية نجد معيار تبسيط الاجراءات وفي المرتبة الثالثة معيار الاعتمادية وأخيرا نجد معيار المساواة .

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

المطلب الثاني : خصائص مبحوثي الدراسة المتعلقة بالاستبيان

والذي يتضمن البيانات لأفراد عينة الدراسة ويتكون من 05 متغيرات متمثلة في الجنس، السن المستوى الدراسي، نوع الخدمة المتحصل عليها، طبيعة المستفيد من الخدمة.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

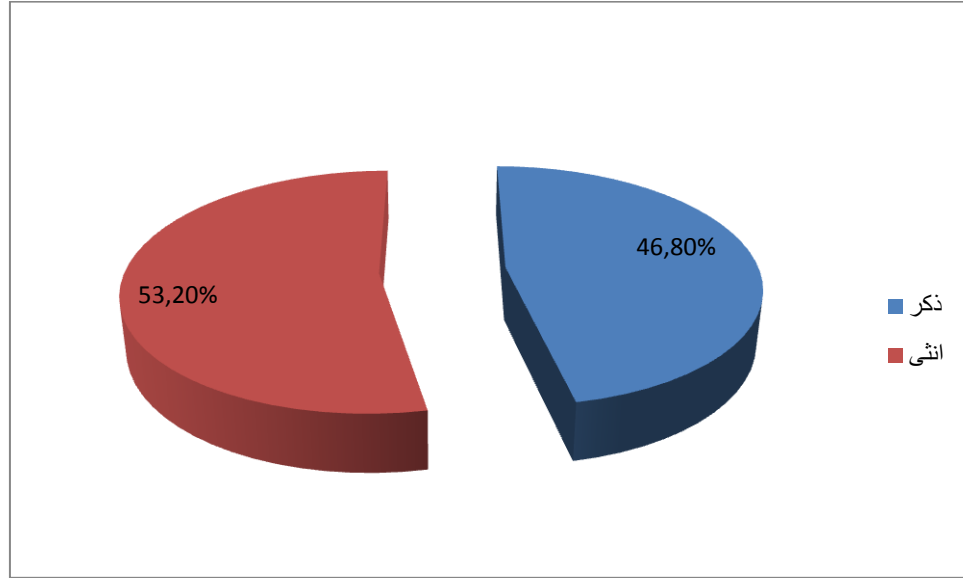
جدول رقم (4-6) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	241	46,80%
أنثى	274	53,20%
المجموع	515	100%

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 515 فرداً، نلاحظ أن 241 فرد يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 46,80%، أما حجم الافراد الاناث فقد بلغ 274 بنسبة قدرت بـ 53,20% وهو ما يبين ان افراد العينة من جنس الإناث أكبر بقليل من جنس الذكور، والشكل رقم (4-1) : يمثل الدوائر النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.

شكل رقم (4-1) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

الفرع الثاني : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

لقد تضمنت الدراسة خمسة مستويات للسن وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

جدول رقم (4-7) : توزيع أفراد العينة حسب السن.

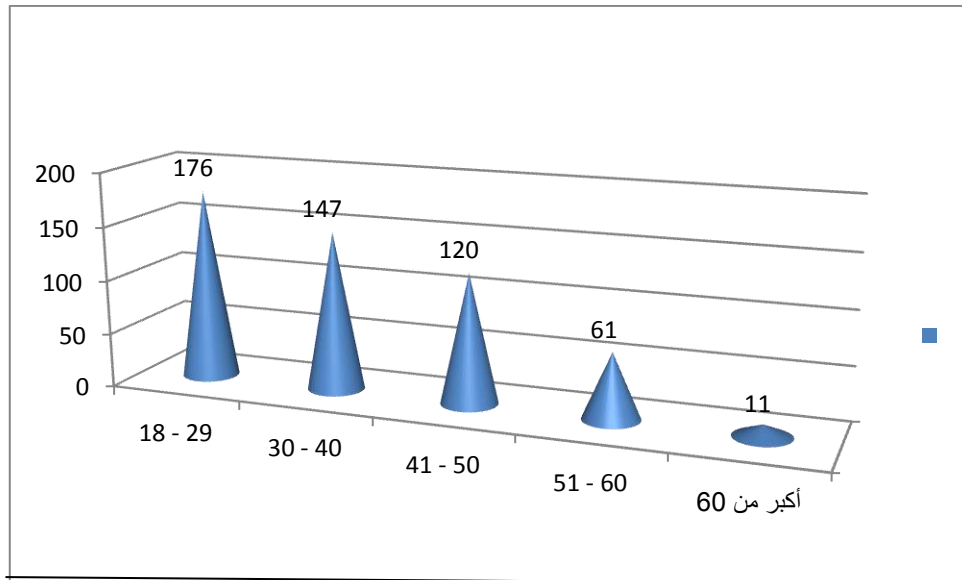
السن	التكرار	النسبة
أقل من 30	176	34,20%
30-40	147	28,50%
41-50	120	23,30%
51-60	61	11,80%
أكبر من 60	11	2,10%
المجموع	515	100%

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

الفصل الرابع : مساهمة التسير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 515 فرداً، نلاحظ أن 176 فرداً، يمثلون حجم الذين بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة بلغت 34,20%، أما حجم الذين بلغت أعمارهم ما بين 31-40 سنة فقد كان عددهم 147 فرداً بنسبة بلغت 28,50%، والذين بلغت أعمارهم من 41-50 سنة فقد كان عددهم 120 بنسبة بلغت 23,30%، أما حجم الذين بلغت أعمارهم ما بين 51-60 سنة فقد كان عددهم 61 فرداً بنسبة بلغت 11,80%، وفي الأخير نجد حجم الذين بلغت أعمارهم أكبر من 60 سنة، فقد كان عددهم 11 فرداً بنسبة بلغت 2,10% وهذا ما يبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة من ذوي الفئة العمرية أقل من 30 سنة.

شكل رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

الفصل الرابع : مساهمة التسير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: من خلال مخرجات SPSS ثم الحصول على الجدول التالي:

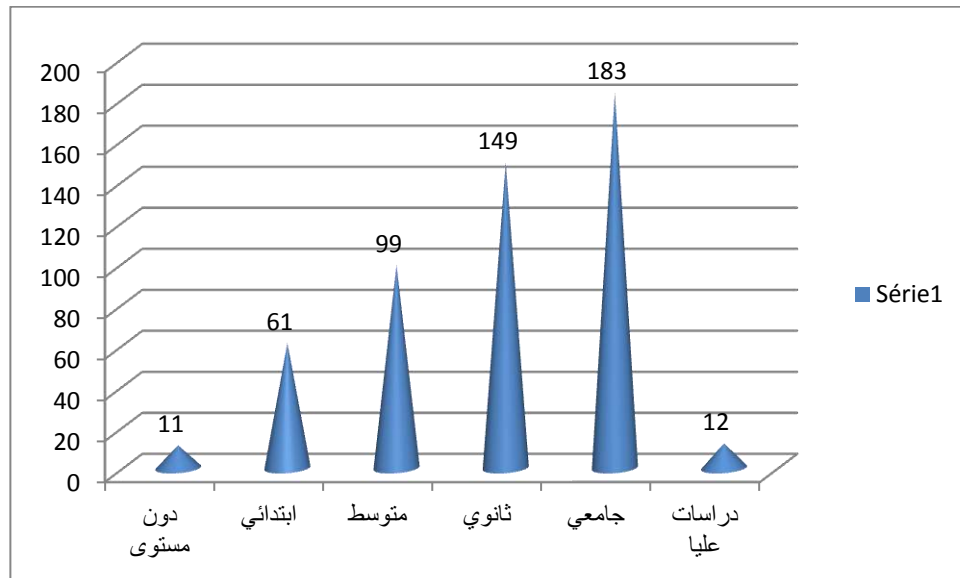
جدول رقم (4-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2,10%	11	دون مستوى
11,80%	61	ابتدائي
19,20%	99	متوسط
28,90%	149	ثانوي
35,50%	183	جامعي
2,30%	12	دراسات عليا
100%	515	المجموع

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 515 فردا، نلاحظ أن 11 فردا دون مستوى بنسبة بلغت 2,10%، أما حجم الذين لديهم مستوى ابتدائي كان عددهم 61 بنسبة 11,80%، أما حجم الذين لديهم مستوى متوسط فقد كان عددهم 99 فردا بنسبة بلغت 19,20%، أما حجم الذين لديهم مستوى ثانوي فقد كان عددهم 149 فردا، بنسبة بلغت 28,90% ، أما حجم الذين لديهم مستوى جامعي فقد كان عددهم 183 فردا، بنسبة بلغت 35,50%، أما حجم الذين لديهم مستوى دراسات عليا فقد كان عددهم 12 فردا، بنسبة بلغت 2,30% وهذا ما يبين ان اغلب افراد عينة الدراسة من ذوي المستوى الجامعي وهذا ما هو موضح من خلال المنحنى رقم (4-2).

شكل رقم (3-4) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على دور التسيير العمومي الجديد في تحقيق جودة خدمة مصلحة الحالة المدنية، نستعرض هذا الجزء من التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المعتمدة، وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة وذلك من خلال إعطاء أهمية كل فقرة واتجاهها كما يلي:

الفرع الأول: وصف بيانات متغير التسيير العمومي الجديد: يتكون هذا المتغير من 15 عبارة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

جدول رقم (4-9) : مؤشرات إجابات أفراد العينة لمتغير التسيير العمومي الجديد :

البيان	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة جدا	01	,51	4,65	يساهم تكوين موظفي مصلحة الحالة المدنية في تحسين معارفهم ومهاراتهم في العمل.
مرتفعة جدا	02	,70	4,41	يساهم تكوين موظفي الحالة المدنية في تحسين عملية الاتصال مع المستفيدين.
مرتفعة	10	,67	4,17	تكوين الموظفين يقلل من الأخطاء التي تحدث عند تقديم الخدمة.
مرتفعة جدا	05	,56	4,32	زيادة عدد الدورات التكوينية يساعد في تحسين وتطوير قدرات الموظف المهنية في مصلحة الحالة المدنية.
مرتفعة	09	,68	4,19	الإستفادة من انواع عديدة للتكوين (داخلي او خارجي) يزيد في تحسين قدرات الموظف المعرفية و المهنية.
مرتفعة جدا	08	,98	4,20	تتوفر مكاتب مصلحة الحالة المدنية على أعداد كافية من الحواسيب و ملحقاتها الطابعات، أجهزة سكاير و غيرها .
مرتفعة	11	,69	4,17	توفر مصلحة الحالة المدنية البرمجيات المناسبة في الحواسيب للقيام بالأعمال.
مرتفعة	12	,67	3,94	تتوفر مصلحة الحالة المدنية على شبكة الأنترنت و شبكات الاتصال الأخرى.
مرتفعة	13	,79	3,88	تتوفر مصلحة الحالة المدنية على مهندسين و تقنيين في مجال الإعلام الألي.
مرتفعة	15	,94	3,74	اتخذ القرار يتم بمشاركة الجميع.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

مرتفعة	14	0.91	3.95	يتم اشراك ممثلين عن المستفيدين من الخدمة (المواطنين) في تقديم الإقتراحات ومعالجة النقائص واتخاذ القرارات.
مرتفعة جدا	7	0.57	4.22	تفويض السلطات لموظفي مصلحة الحالة المدنية.
مرتفعة جدا	6	0.55	4.32	تطبيق اللامركزية في مصلحة الحالة المدنية يقلص من مراحل الحصول على الخدمة
مرتفعة جدا	4	0.59	4.33	تساعد اللامركزية في التقليل من مشاكل الحصول على الخدمة في مصلحة الحالة المدنية.
مرتفعة جدا	03	,57	4,36	اعتماد اللامركزية والشفافية في مصلحة الحالة المدنية يساعد على تحسين الخدمة.
مرتفعة		0.32	4.19	جميع عبارات متغير التسيير العمومي الجديد

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة على عبارات متغير التسيير العمومي الجديد كانت بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير التسيير العمومي الجديد 4.19 أي باتجاه مستوى درجة مرتفعة وانحراف معياري قدره 0.32 كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (3.47 و 4.65) ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

- العبارة: يساهم تكوين موظفي مصلحة الحالة المدنية في تحسين معارفهم ومهاراتهم في العمل. جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.65 وانحراف معياري 0.51 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، مما يعني أن المستفيدين من الخدمة موافقين بشدة على ان تكوين الموظفين في مصلحة الحالة المدنية يساهم في تحسين معارفهم ومهاراتهم في العمل .
- احتلت العبارة: يساهم تكوين موظفي الحالة المدنية في تحسين عملية الاتصال مع المستفيدين. الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر ب 4.41 وانحراف معياري قدره 0.70 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

مما يدل أن افراد العينة موافقين بشدة على ان تكوين الموظفين في مصلحة الحالة المدنية يساهم في تحسين عملية الإتصال.

- العبارة: اعتماد اللامركزية والشفافية في مصلحة الحالة المدنية يساعد على تحسين الخدمة. جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري 0.57 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، ، مما يعني أن المستفيدين من الخدمة موافقين بشدة على ان تكوين الموظفين في مصلحة الحالة المدنية يقلل من الأخطاء التي تحدث عند تقديم الخدمة.

- العبارة : تساعد اللامركزية في التقليل من مشاكل الحصول على الخدمة في مصلحة الحالة المدنية. احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.59 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، ، مما يعني أن الأفراد المستجوبين وهم المستفيدين من الخدمة موافقين بشدة على أن تطبيق اللامركزية في مصلحة الحالة المدنية يساعد في تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

- العبارة : زيادة عدد الدورات التكوينية يساعد في تحسين وتطوير قدرات الموظف المهنية في مصلحة الحالة المدنية، احتلت الترتيب الخامس وذلك بمتوسط حسابي 4.32 وانحراف معياري 0.56 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، مما يعني أن الأفراد المستجوبين موافقين بشدة على أن زيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين يساعد على تحسين قدراتهم ومهاراتهم في مصلحة الحالة المدنية.

- العبارة : تطبيق اللامركزية في مصلحة الحالة المدنية يقلص من مراحل الحصول على الخدمة في الترتيب السادس بمتوسط حسابي يقدر ب 4.23 و انحراف معياري قدره 0.55، و مستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، مما يدل ان أفراد العينة موافقون بشدة على ان تطبيق اللامركزية في مصلحة الحالة المدنية يقلص من مراحل الحصول على الخدمة.

- العبارة: تفويض السلطات لموظفي مصلحة الحالة المدنية جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي يقدر ب 4.22 وانحراف معياري قدره 0.57 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، ، مما يعني ان أفراد العينة موافقون بشدة على ان هناك تفويض للسلطات لموظفي مصلحة الحالة المدنية.

- العبارة: تتوفر مكاتب مصلحة الحالة المدنية على أعداد كافية من الحواسيب وملحقاتها الطابعات، أجهزة سكاير وغيرها، في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي يقدر ب 4.20 وانحراف معياري قدره 0.98 و مستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، مما يعني ان أفراد العينة موافقون بشدة على ان مصلحة الحالة المدنية تتوفر على أعداد كافية منى أجهزة الحواسيب وملحقاتها.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

- العبارة: الإستفادة من انواع عديدة للتكوين (داخلي او خارجي) يزيد في تحسين قدرات الموظف المعرفية و المهنية. في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي يقدر ب 4.19 و انحراف معياري قدره 0.68، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، مما يدل ان أفراد العينة موافقون على ان استفادة موظفي مصلحة الحالة المدنية من انواع عديدة من التكوين يزيد في تحسين قدراتهم المعرفية والمهنية.
- العبارة: تكوين الموظفين يقلل من الأخطاء التي تحدث عند تقديم الخدمة. في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي يقدر ب 4.17 وانحراف معياري قدره 0.67، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، مما يعني ان أفراد العينة موافقون على ان تكوين موظفي مصلحة الحالة المدنية يقلل من الأخطاء التي قد تحدث عند تقديم الخدمة.
- العبارة: توفر مصلحة الحالة المدنية البرمجيات المناسبة في الحواسيب للقيام بالأعمال. في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 4.17 وانحراف معياري قدره 0.67، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، مما يعني ان المستفيدين من الخدمة موافقون على انه تتوفر أجهزة الحواسيب في مصلحة الحالة المدنية على البرمجيات المناسبة.
- العبارة: تتوفر مصلحة الحالة المدنية على شبكة الأنترنت وشبكات الاتصال الأخرى. في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3.94 وانحراف معياري قدره 0.67 % ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يعني ان أفراد العينة موافقون على ان مصلحة الحالة المدنية تتوفر على شبكة الأنترنت وشبكات الاتصال.
- العبارة: تتوفر مصلحة الحالة المدنية على مهندسين و تقنيين في مجال الإعلام الألي. في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3.88 وانحراف معياري قدره 0.79، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، مما يعني ان أفراد العينة موافقون على ان مصلحة الحالة المدنية تتوفر على تقنيين ومهندسين في مجال الاعلام الالي وشبكات الاتصال.
- العبارة: يتم اشراك ممثلين عن المستفيدين من الخدمة (المواطنين) في تقديم الإقتراحات ومعالجة النقائص واتخاذ القرارات. في الترتيب الرابع عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3.95 وانحراف معياري قدره 0.91، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون على انه يتم اشراك ممثلين عن المستفيدين من الخدمة في تقديم الاقتراحات ومعالجة النقائص في مصلحة الحالة المدنية.
- العبارة: اتخذ القرار يتم بمشاركة الجميع، في الترتيب الخامس عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3.74 وانحراف معياري قدره 0.94 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على ان أفراد العينة يعتبرون ان اتخاذ القرار في مصلحة الحالة المدنية يتم بمشاركة الجميع.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

الفرع الثاني: وصف بيانات متغير جودة الخدمة

يتكون هذا المقياس من 24 عبارة ويندرج تحت هذا المتغير خمسة أبعاد وهي: البعد الأول الملموسية والبعد الثاني الإعتمادية، البعد الثالث الإستجابة والبعد الرابع تبسيط الإجراءات والبعد الخامس المساواة وسنتناول تحليل نتائج كل بعد من هذه الأبعاد :

أولاً: تحليل نتائج البعد الأول الملموسية: جاءت نتائج المقياس في هذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-10) : مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعد الملموسية في جودة الخدمة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
قاعة الانتظار واسعة ومريحة.	3.97	1	2	مرتفعة
مظهر مصلحة الحالة المدنية لائق.	3.83	0.91	5	مرتفعة
مكاتب مصلحة الحالة المدنية مجهزة ومريحة.	3.34	0.73	4	متوسطة
لوحات التوجيه والإعلانات واضحة .	4.10	0.85	1	مرتفعة
صيانة مكاتب وقاعات مصلحة الحالة المدنية، يتم بشكل دوري.	3.40	0.96	6	مرتفعة
مصلحة الحالة المدنية نظيفة.	3.97	0.67	3	مرتفعة
المتوسط و الانحراف المعياري العام	3.85	0.84		مرتفعة

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة لبعد الملموسية أن معظم إجابات أفراد العينة بدرجة مرتفعة على مؤشرات بعد الملموسية في جودة خدمة مصلحة الحالة المدنية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي بـ 3.85 أي باتجاه مستوى درجة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.8.
- كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (3.40 و 4.10) ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:
- العبارة: لوحات التوجيه والإعلانات واضحة احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.85 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وتكراره 8، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن لوحات التوجيه والإعلانات في مصلحة الحالة المدنية واضحة.
 - العبارة: قاعة الانتظار واسعة ومريحة. احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 1.00 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن قاعة الانتظار في مصلحة الحالة المدنية واسعة.
 - العبارة: مصلحة الحالة المدنية نظيفة. احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.67 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أن مصلحة الحالة المدنية نظيفة.
 - العبارة: مكاتب مصلحة الحالة المدنية مجهزة ومريحة. جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.73 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على أن مظهر مصلحة الحالة المدنية مجهزة.
 - العبارة: مظهر مصلحة الحالة المدنية لائق. احتلت الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.91 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على أن مظهر مصلحة الحالة المدنية جميل .
 - العبارة: مصلحة الحالة المدنية نظيفة. احتلت الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 0.93، ومستوى الأهمية بدرجة متوسطة، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن مكاتب وقاعات مصلحة الحالة المدنية نظيفة.

الفصل الرابع : مساهمة التسير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

ثانيا: تحليل نتائج البعد الثاني الاعتمادية:

جاءت نتائج هذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-11): مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعد الاعتمادية في جودة الخدمة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يمكن الاعتماد على موظفي مصلحة الحالة المدنية وقدرتهم في تقديم الخدمة.	3.94	0.62	1	مرتفعة
لدي ثقة في التعامل مع موظفي المصلحة.	3.70	1	3	مرتفعة
اعلام المستفيد بمواعيد تقديم الخدمة.	3.81	0.90	2	مرتفعة
المتوسط و الانحراف المعياري العام.	3.81	0.85		مرتفعة

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة لعبارة بعد الاعتمادية في جودة خدمة مصلحة الحالة المدنية، كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.81 وانحراف معياري قدره 0.85. أي باتجاه مستوى درجة مرتفعة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (3.70 و 3.94) ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

- العبارة: يمكن الاعتماد على موظفي مصلحة الحالة المدنية وقدرتهم في تقديم الخدمة. احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.62، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنه يمكن الاعتماد على موظفي مصلحة الحالة المدنية وقدرتهم على تقديم الخدمة.

- العبارة: اعلام المستفيد بمواعيد تقديم الخدمة احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.90 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنه يتم اعلام جمهور المستفيدين من الخدمة بمواعيد تقديم الخدمة في مصلحة الحالة المدنية .

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

- العبارة: لدي ثقة في التعامل مع موظفي المصلحة احتلت الترتيب الثالث والأخير بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.30، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على ان أفراد العينة لديهم ثقة في التعامل مع موظفي المصلحة.

ثالثا: تحليل نتائج البعد الثالث الاستجابة: جاءت نتائج المقياس في هذا البعد موضحة في الجدول التالي:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
موظفو مصلحة الحالة المدنية يتعاملون مع المستفيدين من الخدمة باحترام.	3.68	0.93	4	مرتفعة
موظفو مصلحة الحالة المدنية مستعدون للإجابة عن تساؤلات المستفيدين من الخدمة، في كل الأوقات.	4.05	0.78	1	مرتفعة
مراعاة الحالات الخاصة للمستفيدين من الخدمة (الأولوية لكبار السن، المعاقين، المرضى)	3.96	1	2	مرتفعة
يولي موظفو مصلحة الحالة المدنية اهتماما خاصا بالمستفيدين من الخدمة.	3.73	0.91	3	مرتفعة
يقدم الموظفون في مصلحة الحالة المدنية خدمات سريعة للمستفيدين من الخدمة.	3.52	1	5	مرتفعة
المتوسط و الانحراف المعياري العام	3.78	0.95		مرتفعة

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة لعبارات بعد الاستجابة في جودة خدمة مصلحة الحالة المدنية، كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.78 وانحراف معياري قدره 0.95. أي باتجاه مستوى درجة مرتفعة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (3.52 و 4.05) ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

- العبارة: موظفو مصلحة الحالة المدنية مستعدون للإجابة عن تساؤلات المستفيدين من الخدمة، في كل الأوقات احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.78، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن موظفي مصلحة الحالة المدنية مستعدون للإجابة عن تساؤلات المستفيدين من الخدمة.

- العبارة: مراعاة الحالات الخاصة للمستفيدين من الخدمة (الأولوية لكبار السن، المعاقين، المرضى) احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب 3.96 وانحراف معياري 1، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن موظفي مصلحة الحالة المدنية يراعون الحالات الخاصة للمستفيدين من الخدمة كالمرضى والمعاقين وكبار السن.

- العبارة: يقدم الموظفون في مصلحة الحالة المدنية خدمات سريعة للمستفيدين من الخدمة. احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدر ب 3.73 وانحراف معياري 0.91، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن موظفي مصلحة الحالة المدنية يولون اهتماما خاصا بالمستفيدين من الخدمة .

- العبارة : موظفو مصلحة الحالة المدنية يتعاملون مع المستفيدين من الخدمة باحترام. احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدر ب 3.68 وانحراف معياري 0.93، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على أن موظفي مصلحة الحالة المدنية يتعاملون مع المستفيدين من الخدمة باحترام .

أخيرا العبارة: موظفي مصلحة الحالة المدنية يقدمون خدمات سريعة للمستفيدين من الخدمة .

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

احتلت الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي قدر ب 3.52 وانحراف معياري 1 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة. وهذا يعني ان أفراد العينة موافقون على ان موظفي مصلحة الحالة المدنية يقدمون خدمات سريعة للمستفيدين من الخدمة .

رابعا: تحليل نتائج البعد الرابع تبسيط الإجراءات في جودة الخدمة:

جاءت نتائج المقياس في هذا البعد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-13) : مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعد تبسيط الإجراءات في جودة الخدمة

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
إجراءات ومراحل الحصول على الخدمات بسيطة واضحة.	4	0.78	5	مرتفعة
موظفو مصلحة الحالة المدنية لديهم الإستعداد لاستقبال المستفيدين من الخدمة ومهارة التحدث معهم.	4.32	0.65	1	مرتفعة جدا
استخدام الادارة الإلكترونية يساهم في تبسيط اجراءات الحصول على الخدمة في مصلحة الحالة المدنية.	4.29	0.61	2	مرتفعة جدا
تتعامل المصلحة مع المستفيدين من الخدمة باحترافية (بدون صعوبات).	3.86	0.84	6	مرتفعة
سهولة الوصول الى مكاتب وموظفي مصلحة الحالة المدنية (المكاتب موجودة في فضاء مفتوح)	4.11	0.67	4	مرتفعة
تبسيط الإجراءات يقلص وقت تقديم الخدمة	4.20	0.71	3	مرتفعة
المتوسط و الانحراف المعياري العام	4.13	0.71		مرتفعة

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة لعبارات بعد تبسيط الاجراءات في جودة خدمة مصلحة الحالة المدنية، كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **4.13** وانحراف معياري قدره **0.71**. أي باتجاه مستوى درجة مرتفعة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (3.86 و 4.32)، ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

- العبارة: موظفو مصلحة الحالة المدنية لديهم الإستعداد لاستقبال المستفيدين من الخدمة ومهارة التحدث معهم. احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي **4.32** وانحراف معياري **0.65** ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون بشدة على ان موظفي مصلحة الحالة المدنية يستخدمون لغة مفهومة و لديهم مهارة التحدث مع جمهور المستفيدين.

- العبارة : استخدام الادارة الالكترونية في مصلحة الحالة المدنية يساهم في تبسيط اجراءات الحصول على الخدمة. احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي **4.29** وانحراف معياري **0.61**، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا ، وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون على ان استخدام الادارة الالكترونية في مصلحة الحالة المدنية يساهم في تبسيط اجراءات الحصول على الخدمة.

- العبارة: تبسيط الاجراءات في مصلحة الحالة المدنية يقلص وقت استلام الخدمة. احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي **4.20** وانحراف معياري **0.61** ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون على ان تبسيط الاجراءات في مصلحة الحالة المدنية يقلص وقت استلام الخدمة.

- العبارة: سهولة الوصول الى مكاتب وموظفي مصلحة الحالة المدنية (المكاتب موجودة في فضاء مفتوح) . احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي **4.11** وانحراف معياري **0.67** ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون على ان توجد سهولة في الوصول الى مكاتب مصلحة الحالة المدنية وانها موجودة في فضاء مفتوح.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

- العبارة: إجراءات ومراحل الحصول على الخدمات بسيطة واضحة. احتلت الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.78، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن إجراءات ومراحل الحصول على الخدمة في مصلحة الحالة المدنية بسيطة .

- العبارة: تتعامل المصلحة مع المستفيدين من الخدمة باحترافية (بدون صعوبات). احتلت الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.84 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة ، يدل على أن أفراد العينة يرون أن مصلحة الحالة المدنية تتعامل مع المستفيدين من الخدمة بدون صعوبات. خامسا: تحليل نتائج البعد الخامس: المساواة : جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-14) : مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعد المساواة في جودة الخدمة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
عدم التمييز بين المستفيدين من الخدمة حسب الجنس، السن والمظهر.	2.81	1	4	متوسطة
احترام جميع الراغبين في الحصول على الخدمة.	3.91	0.72	1	مرتفعة
سرعة تأدية الخدمات متساوية لجميع المستفيدين من الخدمة.	2.98	1	3	متوسطة
تحرص إدارة مصلحة الحالة المدنية على توعية الموظفين بالتعامل بمساواة ودون تمييز مع المستفيدين من الخدمة.	3.77	0.76	2	مرتفعة
المتوسط و الانحراف المعياري العام	3.37	0.96		مرتفعة
المتوسط والانحراف المعياري العام لعبارات المحور 2	3.78	0.85		مرتفعة

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة لعبارات بعد المساواة في جودة خدمة مصلحة الحالة المدنية، كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.37 وانحراف معياري قدره 0.96. أي باتجاه مستوى درجة مرتفعة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (2.89 و 3.91) ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

- العبارة: موظفي مصلحة الحالة المدنية يحترمون جميع الراغبين في الحصول على الخدمة. احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.72 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن موظفي مصلحة الحالة المدنية يحترمون جميع الراغبين في الحصول على الخدمة.

- العبارة: إدارة مصلحة الحالة المدنية تحرص على توعية الموظفين بالتعامل بمساواة ودون تمييز مع المستفيدين من الخدمة. احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.76، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، حيث توزعت إجاباتها على أربعة بدائل وكان التكرار 57 والنسبة 11.1% بالنسبة للبديل " موافق بشدة "، أما البديل " موافق " فنسبته 64.5% وتكراره 332.

في حين أن البديل " محايد " بتكرار 78 ونسبة 15.1% أما البديل " غير موافق " كان بتكرار 48 ونسبة 9.3%، أما البديل " غير موافق بشدة " ليس لديه أي تكرار ونسبته 00% و هذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن إدارة مصلحة الحالة المدنية تحرص على توعية الموظفين بالتعامل بمساواة ودون تمييز مع المستفيدين من الخدمة.

- العبارة: سرعة تأدية الخدمات في مصلحة الحالة المدنية متساوية لجميع المستفيدين من الخدمة. احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 2.98 وانحراف معياري 1 ومستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على خمسة بدائل وكان التكرار 49 والنسبة 9.5% بالنسبة للبديل " موافق بشدة "، أما البديل " موافق " فنسبته 29.7% وتكراره 153.

في حين أن البديل " محايد " بتكرار 85 ونسبة 16.5% أما البديل " غير موافق " كان بتكرار 197 ونسبة 38.3%، أما البديل " غير موافق بشدة " تكراره 6 ونسبته 2.98%.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على ان سرعة تأدية الخدمات في مصلحة الحالة المدنية متساوية لجميع المستفيدين من الخدمة.

- العبارة: عدم التمييز بين المستفيدين من الخدمة حسب الجنس، السن والمظهر. احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف معياري 1 ومستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على خمسة بدائل وكان التكرار 33 والنسبة 6.4% بالنسبة للبديل " موافق بشدة "، أما البديل " موافق " فنسبته 35% وتكراره 180.

في حين أن البديل "محايد" بتكرار 33 ونسبة 6.4% أما البديل " غير موافق "كان بتكرار 239 ونسبة 46.4% أما البديل " غير موافق بشدة" تكراره 30 ونسبته 5.80% وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على انه لا يوجد تمييز بين المستفيدين من الخدمة حسب الجنس السن والمظهر في مصلحة الحالة المدنية.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث نتناول في البداية، اختبار كشف التوزيع الاعتدالي، لبيانات إجابات العينة على مقاييس الدراسة، ثم نقوم بتحليل الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار كشف التوزيع الاعتدالي لبيانات إجابات العينة على متغيرات الدراسة

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على مقاييس متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov وطريقة اختبار Shapiro-Wilk) وطريقة حساب معاملي الالتواء والتفطح، كما أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد افراد العينة أكبر من 50، اما اختبار Shapiro-Wilk يستخدم إذا كان عدد عدد افراد العينة اقل من 50 وفي دراستنا نستخدم طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov لأن عدد أفراد العينة هو 515 أكبر من 50.

جدول رقم (4-15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة.

نتيجة الاختبار	Kolmogorov-Smirnov			
	Sig.	df	Statistic	
البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	,000	515	,098	متغير التسيير
البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	,001	515	,055	متغير الجودة
قاعدة : إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.				

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov تظهر أن مستوى المعنوية 0,000 وهي اصغر من (0.05) وهذا بالنسبة لبيانات إجابات العينة على عبارات متغير التسيير العمومي الجديد مما يدل على أن بيانات إجابات أفراد العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي ولهذا يجب استخدام الإحصاءات اللامعلمية للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة.

أما بالنسبة لبيانات إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المتعلق بمتغير الجودة فإن مستوى المعنوية 0,001 وهي اقل من (0.05) مما يدل على أن بيانات إجابات أفراد العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي ولذلك يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية للإجابة على التساؤلات والفرضيات المتعلقة بهذا المتغير.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

الفرع الأول : اختبار الفرضية الرئيسية: والتي تنص على " يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5% " ولاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة والنتائج المتحصل عليها كما هي في الجدول التالي:

جدول رقم (4-16): قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة بين كل من التسيير العمومي الجديد وجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية .

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
التسيير العمومي الجديد	515	0,730,**	0,000	دالة عند 0.05
جودة الخدمة				

** الارتباط له دلالة عند مستوى 0.01

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان المحسوبة بين المتغير المستقل التسيير العمومي الجديد والمتغير التابع جودة الخدمة، قدرت قيمته 0,730 وهو ارتباط حسن عند مستوى الدلالة 0,000 وهي اصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، بما ان هذه القيمة لها دلالة عند مستوى الدلالة 0.01 فهي ذات دلالة مرتفعة و هي دالة عند 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة: يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية في بلديات عينة الدراسة لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5% " وعليه فان الفرضية الرئيسية تحققت

الفرع الثاني : اختبار الفرضيات الجزئية

أولاً: اختبار الفرضية الجزئية الاولى: والتي تنص على: " يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الملموسية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5% ". ولاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة والنتائج المتحصل عليها كما هي في الجدول التالي:

جدول رقم (4-17) : قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة بين كل من التسيير العمومي الجديد وبعد الملموسية.

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
التسيير العمومي الجديد	515	0.672**	0,000	دالة عند 0.05
الملموسية				

** الارتباط له دلالة عند مستوى 0.01

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان المحسوبة بين المتغيرين التسيير العمومي الجديد وبعد الملموسية ، قدرت قيمته بـ 0.672 و هو ارتباط حسن ، عند مستوى الدلالة 0.000 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، بما ان هذه القيمة لها دلالة عند مستوى الدلالة 0.01 فهي ذات دلالة مرتفعة وهي دالة عند 0.05، ومنه نؤكد صحة الفرضية الجزئية الاولى يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الملموسية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%،.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

ثانيا: اختبار الفرضية الجزئية الثانية: والتي تنص على: " يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الاعتمادية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%" ولاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-18): قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة بين متغير التسيير العمومي الجديد وبعد الاعتمادية في جودة الخدمة .

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
التسيير العمومي الجديد	515	0,645 **	0,000	دالة عند 0.05
الاعتمادية				

** الارتباط له دلالة عند مستوى 0.01

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان المحسوبة بين متغيرالتسيير العمومي الجديد وبعد الاعتمادية في جودة الخدمة قدرت قيمته بـ 0,645 وهو ارتباط مقبول عند مستوى الدلالة 0,000 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، بما ان هذه القيمة لها دلالة عند 0.01 فهي دات دلالة مرتفعة وهي دالة عند 0.05، ومنه نؤكد صحة الفرضية الجزئية الثانية يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الاعتمادية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

ثالثا: عرض واختبار الفرضية الجزئية الثالثة: والتي تنص على: " يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الإستجابة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%" ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة والنتائج المتحصل كانت كما يلي:

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

جدول رقم (4-19) : قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة بين متغير التسيير العمومي الجديد وبعد الاستجابة في جودة الخدمة .

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
التسيير العمومي الجديد	515	0,860 **	0,000	دالة عند
الاستجابة				0.05

** الارتباط له دلالة عند مستوى 0.01

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS نسخة 22.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان المحسوبة بين متغير التسيير العمومي الجديد وبعد الاستجابة في جودة الخدمة، قدرت قيمته 0,860 وهو ارتباط قوي عند مستوى الدلالة 0,000 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، بما ان هذه القيمة لها دلالة عند مستوى الدلالة 0.01 فهي دات دلالة مرتفعة وهي دالة عند 0.05، ومنه نؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الاستجابة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

رابعا: اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: والتي تنص على: " يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد تبسيط الإجراءات لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%" ولاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة والنتائج المتحصل عليها كما هي في الجدول التالي:

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

الجدول رقم (4-20) : قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة بين كل من التسيير العمومي الجديد وبعد تبسيط الإجراءات في جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية.

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
التسيير العمومي الجديد	515	0,813 **	0,000	دالة عند 0.05
تبسيط الإجراءات				

** الارتباط له دلالة عند مستوى 0.01

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان المحسوبة بين المتغيرين، التسيير العمومي الجديد وبعد تبسيط الإجراءات في جودة الخدمة قدرت قيمته بـ 0,813 وهو ارتباط جيد عند مستوى الدلالة 0,000 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، بما ان هذه القيمة لها دلالة عند مستوى 0.01 فهي ذات دلالة مرتفعة وهي دالة عند 0.05، ومنه نؤكد صحة الفرضية الجزئية الرابعة أي يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد تبسيط الإجراءات لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

خامسا: اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: والتي تنص على: " يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد المساواة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%"

ولاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة والنتائج المتحصل عليها كما هي في الجدول التالي:

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

جدول رقم (4-21) : قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة بين متغير التسيير العمومي الجديد وبعد المساواة في جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
التسيير العمومي الجديد	515	0.695 **	0,000	دالة عند
المساواة				0.05

** الارتباط له دلالة عند مستوى 0.01

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان المحسوبة بين المتغيرين التسيير العمومي الجديد وبعد المساواة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية قدرت قيمته 0.695 و هو ارتباط حسن عند مستوى الدلالة 0,000 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05، هنا بما ان هذه القيمة لها دلالة عند مستوى 0.01 فهي ذات دلالة مرتفعة وهي دالة عند 0.05، ومنه نؤكد صحة الفرضية الجزئية الخامسة أي يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد المساواة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثانوية المتعلقة بالبيانات الشخصية

في هذا المطلب نتناول عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانوية المتعلقة بالبيانات الشخصية بالنسبة لمتغير التسيير العمومي الجديد ومتغير الجودة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الثانوية الأولى المتعلقة بالبيانات الشخصية بالنسبة لمتغير التسيير العمومي الجديد

والتي تنص على أنه: " توجد فروق في متغير التسيير العمومي الجديد تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، نوع الخدمة، طبيعة المستفيد) عند مستوى الدلالة 5% وللتحقق من صحة الفرضية الثانوية الأولى قام الباحث بحساب الفرضيات الجزئية التالية:

الفصل الرابع : مساهمة التفسير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

أولاً: اختبار الفرضية الجزئية الاولى: والتي تنص على انه: " توجد فروق في متغير التفسير العمومي الجديد تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%" وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار "مان ويتني" test de mann-whitney U لمعرفة الفروق بين متغيري الدراسة (متغير التفسير العمومي الجديد رتبي والجنس اسمي) والنتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-22) : قيمة اختبار "مان ويتني" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة

العينة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	درجة الحرية	قيمة U	مستوى الدلالة	القرار
الذكور	241	266,16	64145	513	31050	0.242	غير دالة
الإناث	274	250,80	68725				

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول المبين اعلاه يتبين أن لعينة الدراسة في متغير التفسير العمومي الجديد بلغ عدد الذكور 241 وعدد الاناث 274 ومتوسط الرتب عند الذكور (266,16) وبمجموع الرتب بلغ 64145 اما عند الإناث فقد بلغ متوسط الرتب (250,80) وبمجموع الرتب قدر بـ 68725 ، يمكن القول بان هناك فروقا بينهما لصالح الإناث، في حين أن قيمة اختبار الفروق "مان ويتني" والتي بلغت (31050) عند مستوى الدلالة (0.242) وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض فرضية البحث التي تنص على انه: توجد فروق في متغير التفسير العمومي الجديد تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة 5% ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% وهذا يعني أن الفرضية الجزئية الاولى للدراسة لم تتحقق.

ثانياً: تحليل واختبار الفرضية الجزئية الثانية: والتي تنص على انه: " توجد فروق في متغير التفسير العمومي الجديد تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 5%" وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار "H" كروسكل وليس KRUSKAL WALIS TEST لمعرفة الفروق بين متغيرات الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

جدول رقم (4-23) : قيمة اختبار كروسكل وليس " K " لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة

المقياس	التسيير العمومي	المجموعات	السن	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	القرار
التسيير العمومي الجديد	العينة	515	اقل 30	176	224,26	04	38,72	0,000	دال عند 0,01
	المتوسط الحسابي	62,939	-30 40	147	241,18				
	الانحراف المعياري	4,838	-41 50	120	328,10				
	اصغر قيمة	47	-51 60	61	250,80				
	اكبر قيمة	74	اكبر من 60	11	297,82				

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للمجموعة الكلية التي بلغ حجمها 515 فردا، حيث بلغ المتوسط الحسابي على متغير التسيير العمومي بـ 62,939 وانحراف معياري قدره 4,838 وان اصغر قيمة 47 واكبر قيمة 74، في حين بلغ المتوسط الحسابي على المجموعات متغير السن بـ 2,192 وانحراف معياري قدره 1,098 وكانت اصغر قيمة هي 01 واكبر قيمة هي 05 في حين قدرت نتائج حجم كل مجموعة ومتوسط رتبها على متغير السن، حيث بلغ حجم المجموعة الأولى ذوو السن (اقل 30) بـ 176 فردا وبمتوسط رتب قدره 224,26، أما المجموعة الثانية ذوو السن (30-40) فقد بلغ حجمها بـ 147 فردا وبمتوسط رتب قدره 241,18 وفي المجموعة الثالثة ذوو السن (40-50) فقد بلغ حجمها بـ 120 فردا وبمتوسط رتب قدره 328,10، في حين بلغ حجم المجموعة الرابعة ذوو السن (50-60) بـ 61 أفراد وبمتوسط حسابي قدره 250,80 وفي الأخير المجموعة الخامسة ذوو السن (اكبر من 60 سنة) فقد بلغ حجمها بـ 11 فردا وبمتوسط حسابي قدره 297,82.

ومن خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار كروسكل وليس بلغت 38,72 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 ومنه نؤكد صحة هذه الفرضية أي توجد فروق في متغير التسيير العمومي الجديد تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 5%. .

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

ثالثا: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: والتي تنص على انه: " توجد فروق في متغير التسيير العمومي الجديد تعزى لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى الدلالة 5% وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار "H" كروسكل وليس **KRUSKAL WALIST TEST** لمعرفة الفروق بين متغيرات الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-24) : قيمة اختبار كروسكل وليس " K " لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة

المقياس	التسيير العمومي	المجموعات	المستوى الدراسي	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	القرار
التسيير العمومي الجديد	العينة	515	دون مستوى	11	297,82	05	26,853	0,000	دال عند 0,05
	المتوسط الحسابي	62,939	ابتدائي	61	285,48				
	الانحراف المعياري	4,838	متوسط	99	219,28				
	اصغر قيمة	47	ثانوي	149	226,02				
	اكبر قيمة	74	جامعي	183	293,17				
			دراسات عليا	12	262,00				

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للمجموعة الكلية التي بلغ حجمها 515 فردا، حيث بلغ المتوسط الحسابي على متغير التسيير العمومي بـ 62,93 وبانحراف معياري قدره 4,838، وان اصغر قيمة 47 واكبر قيمة 74، في حين بلغ المتوسط الحسابي على المجموعات متغير المستوى التعليمي بـ 3,908 وبانحراف معياري قدره 1,140، وكانت اصغر قيمة هي 01 واكبر قيمة هي 05، في حين قدرت نتائج حجم كل مجموعة ومتوسط رتبها على متغير المستوى التعليمي، حيث بلغ حجم المجموعة الأولى ذوو المستوى الدراسي من (دون مستوى) بـ 176 فردا.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

وبمتوسط رتب قدره 224,26، أما المجموعة الثانية ذوو المستوى التعليمي (ابتدائي) فقد بلغ حجمها بـ 147 فردا وبمتوسط رتب قدره 241,18 وفي المجموعة الثالثة ذوو المستوى التعليمي (متوسط) فقد بلغ حجمها بـ 120 فردا وبمتوسط رتب قدره 328,10، في حين بلغ حجم المجموعة الرابعة ذوو المستوى التعليمي (الثانوي) بـ 61 أفراد وبمتوسط حسابي قدره 250,80، أما المجموعة الخامسة ذوو المستوى التعليمي (الجامعي) فقد بلغ حجمها بـ 11 فردا وبمتوسط حسابي قدره 297,82، وفي الاخير المجموعة السادسة ذوو المستوى التعليمي (دراسات عليا) فقد بلغ حجمها بـ 11 فردا وبمتوسط حسابي قدره 297,82 .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار كروسكل وليس بلغت 38,72 ، عند مستوى 0.000 و هي اقل من 0.05 وعليه نؤكد صحة هذه الفرضية أي توجد فروق في متغير التسيير العمومي الجديد تعزى لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى الدلالة 5% .

رابعا: اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: والتي تنص على انه: "توجد فروق في متغير التسيير العمومي الجديد تعزى لمتغير نوع الخدمة عند مستوى الدلالة 5%" وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار "مان ويتني" test de mann-whitney U لمعرفة الفروق بين متغيري الدراسة (متغير التسيير العمومي الجديد رتبي ونوع الخدمة اسمي) والنتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-25) : قيمة اختبار "مان ويتني" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة

العينة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	درجة الحرية	قيمة U	مستوى الدلالة	القرار
تقليدية	02	20,25	40,50	513	37,50	0,023	دالة عند 0,05
الكثرونية	513	258,93	132829,50				

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول رقم(4-25) أعلاه يتبين أن لعينة الدراسة في متغير التسيير العمومي الجديد بلغت نوع الخدمة التقليدية 2 ونوع الخدمة الالكترونية 513 وهذا يدل على أن نوع الخدمة الالكترونية هي السائدة.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

١ متوسط الرتب فبلغ (20,25) لنوع الخدمة التقليدية وبمجموع الرتب بلغ 40.50 اما عند الخدمة الالكترونية فقد بلغ متوسط الرتب (258,93) وبمجموع الرتب قدر بـ 132829 ، في حين أن قيمة اختبار الفروق "مان ويتني" والتي بلغت (37.50) عند مستوى الدلالة (0.023) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل فرضية البحث التي تنص على انه: "توجد فروق في متغير التسيير العمومي الجديد تعزى إلى متغير نوع الخدمة عند مستوى الدلالة 5% ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% وهذا يعني أن الفرضية الجزئية الرابعة للدراسة تحققت.

خامسا: اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: والتي تنص على انه: "توجد فروق في متغير التسيير العمومي الجديد تعزى لمتغير طبيعة المستفيد عند مستوى الدلالة 5% " وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار "مان ويتني" test de mann-whitney U لمعرفة الفروق بين متغيري الدراسة (متغير التسيير العمومي الجديد رتبي و طبيعة المستفيد اسمي)، والنتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-26) : قيمة اختبار "مان ويتني" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة

العينة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	درجة الحرية	قيمة U	مستوى الدلالة	القرار
دائمة	24	247,67	5944	513	5644	0,727	غير دالة
دورية	491	258,51	126926				

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول رقم(4-26) أعلاه يتبين أن لعينة الدراسة في متغير التسيير العمومي الجديد بلغ عدد المستفيدين من الخدمة بصفة دائمة 24 وعدد المستفيدين من الخدمة بصفة دورية 491 ومتوسط الرتب عند المستفيدين من الخدمة بصفة دائمة (247,67) وبمجموع الرتب بلغ 5944 اما عند المستفيدين من الخدمة بصفة دورية، فقد بلغ متوسط الرتب (258,51) وبمجموع الرتب قدر 126926 وبالتالي فإن الأغلبية المطلقة تمثل المستفيدين من الخدمة بصفة دورية.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

في حين أن قيمة اختبار الفروق "مان ويتني" والتي بلغت (5644) عند مستوى الدلالة (0.727) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض فرضية البحث التي تنص على أنه: "توجد فروق في متغير التسيير العمومي الجديد تعزى إلى متغير طبيعة المستفيد عند مستوى الدلالة 5% ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% وهذا يعني أن الفرضية الجزئية الخامسة للدراسة لم تتحقق.

مما سبق توصلنا إلى أنه توجد فروق في متغير التسيير العمومي الجديد في مصلحة الحالة المدنية في بلديات عينة الدراسة لولاية الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية المتعلقة بالسن، المستوى الدراسي، نوع الخدمة، لكن لا توجد فروق في متغير التسيير العمومي الجديد تعزى لمتغير الجنس وطبيعة المستفيد من الخدمة، وبالتالي يمكن القول أنه توجد فروق في متغير التسيير العمومي الجديد في مصلحة الحالة المدنية في بلديات عينة الدراسة لولاية الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى الدلالة 5% ومنه نؤكد صحة هذه الفرضية.

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الثانوية الثانية المتعلقة بالبيانات الشخصية

بالنسبة لمتغير جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية: والتي تنص على أنه: "توجد فروق في متغير جودة الخدمة تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، نوع الخدمة، طبيعة المستفيد) عند مستوى الدلالة 5% وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث بحساب الفرضيات الجزئية التالية:

اولا: اختبار الفرضية الجزئية الاولى: والتي تنص على أنه: "توجد فروق في متغير جودة الخدمة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%" وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار "مان ويتني" U test de mann-whitney لمعرفة الفروق بين متغيري الدراسة (متغير جودة الخدمة رتبي والجنس اسمي) والنتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

جدول رقم (4-27) : قيمة اختبار "مان ويتني" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة

العينة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	درجة الحرية	قيمة U	مستوى الدلالة	القرار
الذكور	241	266,16	64145	513	31050	0.242	غير دالة
الإناث	274	250,82	68725				

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن لعينة الدراسة في متغير جودة الخدمة بلغ عدد الذكور 241 وعدد الإناث 274 ومتوسط الرتب عند الذكور (266,16) وبمجموع الرتب بلغ 64145 اما عند الإناث فقد بلغ متوسط الرتب (250,82) وبمجموع الرتب قدر بـ 68725 ، يمكن القول بان هناك فروقا بينهما لصالح الإناث، في حين أن قيمة اختبار الفروق "مان ويتني" والتي بلغت (31050) عند مستوى الدلالة (0.242) وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض فرضية البحث التي تنص على انه: "توجد فروق في متغير جودة الخدمة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%" ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وهذا يعني أن الفرضية الجزئية الاولى للدراسة لم تتحقق.

ثانيا: اختبار الفرضية الجزئية الثانية: والتي تنص على انه: "توجد فروق في متغير جودة الخدمة، تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 5% وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار "H" كروسكل وليس KRUSKEL WALIS TEST لمعرفة الفروق بين متغيرات الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الفصل الرابع : مساهمة التسير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

جدول رقم (4-28) : قيمة اختبار كروسكل وليس " K " لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة

المقياس	جودة الخدمة	المجموعات	السن	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة الاختبار	مسد توى الدلالة	القرار
جودة الخدمة	العينة	515	اقل 30	176	231,15	04	25,00	0,0	دال عند 0,01
	المتوسط الحسابي	91,93	-30 40	147	240,06				
	الانحراف المعياري	10,88	-41 50	120	286,62				
	اصغر قيمة	68	-51 60	61	325.51				
	اكبر قيمة	116	اكبر من 60	11	235.95				

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للمجموعة الكلية التي بلغ حجمها 515 فردا، حيث بلغ المتوسط الحسابي على متغير جودة الخدمة بـ 91,93 وبانحراف معياري قدره 10,88 وان اصغر قيمة 68 و اكبر قيمة 116، في حين بلغ المتوسط الحسابي على المجموعات متغير السن بـ 2,192 وبانحراف معياري قدره 1,098 وكانت اصغر قيمة هي 01 و اكبر قيمة هي 05، في حين قدرت نتائج حجم كل مجموعة ومتوسط رتبها على متغير السن، حيث بلغ حجم المجموعة الأولى ذوو السن من (اقل 30) بـ 176 فردا وبمتوسط رتب قدره 231,15، أما المجموعة الثانية ذوو السن (30-40) فقد بلغ حجمها بـ 147 فردا وبمتوسط رتب قدره 240,06.

وفي المجموعة الثالثة ذوو السن (41-50) فقد بلغ حجمها بـ 120 فردا وبمتوسط رتب قدره 286,62، في حين بلغ حجم المجموعة الرابعة ذوو السن (51-60) بـ 61 أفراد وبمتوسط حسابي

الفصل الرابع : مساهمة التسير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

قدره 325,51 وفي الأخير المجموعة الخامسة ذوو السن (أكبر من 60 سنة) فقد بلغ المتوسط الحسابي 235,95 ومن خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار كروسكل وليس بلغت 25 عند مستوى 0.000 أقل من 0.05 وعليه نؤكد صحة هذه الفرضية : " توجد فروق في متغير جودة الخدمة تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 5%.

ثالثا: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: والتي تنص على انه: " توجد فروق في متغير جودة الخدمة تعزى لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى الدلالة 5% وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار "H" كروسكل وليس **KRUSKAL WALIS TEST** لمعرفة الفروق بين متغيرات الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-29) : قيمة اختبار كروسكل وليس "K" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة

المقياس	جودة الخدمة	المجموعات	المستوى الدراسي	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	القرار
جودة الخدمة	العينة	515	دون مستوى	11	35,952	05	56,82	0,00	دال 0,01
	المتوسط الحسابي	91,93	ابتدائي	61	75,374				
	الانحراف المعياري	10,88	متوسط	99	2,8422				
	اصغر قيمة	68	ثانوي	149	366,12				
	أكبر قيمة	116	جامعي	183	5,552				
			دراسات عليا	12	8,0365				

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

من خلال الجدول نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للمجموعة الكلية التي بلغ حجمها 515 فردا، حيث بلغ المتوسط الحسابي على متغير جودة الخدمة بـ 91,93 وبانحراف معياري قدره 10,88 وان اصغر قيمة 68 واكبر قيمة 116، في حين بلغ المتوسط الحسابي على المجموعات متغير المستوى التعليمي بـ 2,19 وبانحراف معياري قدره 1.09 وكانت اصغر قيمة هي 01 واكبر قيمة هي 05، في حين قدرت نتائج حجم كل مجموعة ومتوسط رتبها على متغير المستوى التعليمي حيث بلغ حجم المجموعة الأولى ذوو المستوى الدراسي من (دون مستوى) بـ 11 فردا وبمتوسط رتب قدره 235.95، أما المجموعة الثانية ذوو المستوى التعليمي (ابتدائي) فقد بلغ حجمها بـ 61 فردا وبمتوسط رتب قدره 37, 375 وفي المجموعة الثالثة ذوو المستوى التعليمي (متوسط) فقد بلغ حجمها بـ 99 فردا وبمتوسط رتب قدره 242.82، في حين بلغ حجم المجموعة الرابعة ذوو المستوى التعليمي (الثانوي) بـ 149 أفراد وبمتوسط حسابي قدره 366,12، أما المجموعة الخامسة ذوو المستوى التعليمي (الجامعي) فقد بلغ حجمها بـ 183 فردا وبمتوسط حسابي قدره 255.5 وفي الاخير المجموعة السادسة ذوو المستوى التعليمي (دراسات عليا) فقد بلغ حجمها بـ 12 فردا وبمتوسط حسابي قدره 365.08.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار كروسكل وليس بلغت 56,82 عند مستوى 0.00 و هي اقل من 0.05 ومنه نؤكد صحة هذه الفرضية أي توجد فروق في متغير جودة الخدمة تعزى لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى الدلالة 5% .

رابعا: تحليل واختبار الفرضية الجزئية الرابعة: والتي تنص على انه: "توجد فروق في متغير جودة الخدمة تعزى لمتغير نوع الخدمة عند مستوى الدلالة 5%" وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار "مان ويتني" test de mann-whitney U لمعرفة الفروق بين متغيري الدراسة (متغير جودة الخدمة رتبي ونوع الخدمة اسمي)، والنتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

جدول رقم (4-30) : قيمة اختبار "مان ويتني" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة

العينة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	درجة الحرية	قيمة U	مستوى الدلالة	القرار
تقليدية	02	110.75	221.50	513	218.5	0,16	غير دالة
الكثرونية	513	258.57	132648,50				عند 0,05

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن لعينة الدراسة في متغير جودة الخدمة بلغ نوع الخدمة التقليدية 2 ونوع الخدمة الكثرونية 513، ومتوسط الرتب للخدمة التقليدية (110.75) وبمجموع الرتب بلغ 221.5 اما نوع الخدمة الكثرونية فقد بلغ متوسط الرتب (258,57) وبمجموع الرتب قدر بـ 132648,50، في حين أن قيمة اختبار الفروق "مان ويتني" والتي بلغت (218.5) عند مستوى الدلالة (0.16) وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض فرضية البحث التي تنص على انه: "توجد فروق في متغير جودة الخدمة تعزى إلى متغير نوع الخدمة عند مستوى الدلالة 5% ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% وهذا يعني أن الفرضية الجزئية الرابعة للدراسة لم تتحقق.

خامسا: اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: والتي تنص على انه: "توجد فروق في متغير جودة الخدمة تعزى لمتغير طبيعة المستفيد" وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار "مان ويتني" test de mann-whitney U لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة (متغير جودة الخدمة رتبي وطبيعة المستفيد اسمي) والنتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الفصل الرابع : مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر

جدول رقم (4-31) : قيمة اختبار "مان ويتني" لمعرفة الفرق بين متغيري الدراسة

العينة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	درجة الحرية	قيمة U	مستوى الدلالة	القرار
دائمة	24	225,96	5423	513	5123	0,28	غير دالة
دورية	491	259,57	127447				

المصدر: مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن لعينة الدراسة في متغير جودة الخدمة بلغ عدد المستفيدين من الخدمة بصفة دائمة 24 وعدد المستفيدين من الخدمة بصفة دورية 491، ومتوسط الرتب عند المستفيدين من الخدمة الدائمة (225,96) وبمجموع الرتب بلغ 5423 اما عند المستفيدين من الخدمة بصفة دورية فقد بلغ متوسط الرتب (259,57) وبمجموع الرتب قدر بـ 127447 ، يمكن القول بان الأغلبية المطلقة هم من المستفيدين من الخدمة الدائمة، في حين أن قيمة اختبار الفروق "مان ويتني" والتي بلغت (5123) عند مستوى الدلالة (0.28) وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض فرضية البحث التي تنص على انه: "توجد فروق في متغير جودة الخدمة تعزى إلى متغير طبيعة المستفيد ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% وهذا يعني أن الفرضية الجزئية الخامسة للدراسة لم تحقق.

مما سبق توصلنا الى انه توجد فروق في متغير جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية في بلديات عينة الدراسة لولاية الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية المتعلقة بالسن والمستوى الدراسي فقط لكن لا توجد فروق في متغير جودة الخدمة تعزى لمتغير الجنس، نوع الخدمة، طبيعة المستفيد من الخدمة وبالتالي نفي صحة هذه الفرضية، أي لا توجد فروق في متغير جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى الدلالة 5%.

خلاصة

في هذا الفصل حاولنا اسقاط الجانب النظري للعلاقة بين التسيير العمومي الجديد وتحسين خدمة الإدارة العمومية وجودتها، على أرض الواقع، من خلال الدراسة الميدانية، التي قمنا بها، على عينة عشوائية من المستفيدين من خدمات مصلحة الحالة المدنية في بلديات ولاية الجزائر العاصمة التي يبلغ عددها 57 بلدية وقد اعتمدنا على أداتين أساسيتين في جمع المعلومات هما: المقابلة والاستبيان الذي كان الأداة الرئيسية لنا، لما له من أهمية في معرفة آراء المستجوبين حول موضوع الدراسة، وقد اعتمدنا على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 22 في معالجة البيانات، حيث توصلنا الى النتائج التالية :

- 1 يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.
- 2 يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الملموسية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.
- 3 يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الإعتمادية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.
- 4 يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الإستجابة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.
- 5 يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد تبسيط الإجراءات لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.
- 6 يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد المساواة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.
- 7 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التسيير العمومي الجديد في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، نوع الخدمة، طبيعة المستفيد) عند مستوى الدلالة 5%.
- 8 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، نوع الخدمة، طبيعة المستفيد) عند مستوى الدلالة 5%.

خاتمة

ان اتساع نطاق الخدمات العمومية وتنوعها وزيادة رغبات وأذواق جمهور المستفيدين من الخدمة، أوجب على الادارات العمومية، اتباع اساليب جديدة، للتسيير العمومي من اجل تحسين الخدمة العمومية، والوصول الى جودتها ومن بين هذه الأساليب اسلوب التسيير العمومي الجديد، الذي انتهجته العديد من الدول المتقدمة مثل كندا، أمريكا، المملكة المتحدة وغيرها من الدول التي نجحت في تطوير وتحسين انظمتها الادارية الذي انعكس ايجابا على الخدمات العمومية المقدمة، التي اصبحت تتميز بالجودة.

في هذا الإطار سعينا من خلال هذه الدراسة المعنونة بـ "مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية- دراسة عينة من الإدارات العمومية- "

الى اسقاط العناصر الأساسية لنموذج للتسيير العمومي الجديد، المستمدة من تجارب الدول المتقدمة والتي تناولناها في الجانب النظري، على عينة من الإدارات العمومية الجزائرية، المتمثلة في مصالح الحالة المدنية، على عينة من المستفيدين من خدمات مصلحة الحالة المدنية في بلديات ولاية الجزائر العاصمة التي يبلغ عددها 57 بلدية ومعالجة الإشكالية التي تدور حول كيف يمكن أن يساهم التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية في مصلحة الحالة المدنية ؟

من خلال الفصول الأربعة لهذه الدراسة وانطلاقا من الفرضية الأساسية والفرضيات الجزئية يمكن عرض نتائج اختبار الفروضيات ونتائج هذه الدراسة، التوصيات المقدمة وآفاق البحث كما يلي:

أولا: الإجابة على الإشكالية الرئيسية:

كيف يمكن أن يساهم التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية ؟

من خلال الدراسة الميدانية التي اجريناها في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر تبين لنا ما يلي:

يساهم التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر من خلال مساهمة مبادئه وأدواته (تكوين الموارد البشرية، اللامركزية، المشاركة، والإدارة الإلكترونية) في تحقيق أبعاد جودة خدمة الإدارة العمومية وهي: الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، تبسيط الإجراءات والمساواة بين جميع المستفيدين من الخدمة.

ثانيا: اختبار الفرضيات: من خلال اسقاط الجانب النظري للدراسة على الجانب التطبيقي واختبار فرضيات الدراسة، توصلنا الى مايلي:

1 اختبار الفرضية الرئيسية: والتي تنص على: " يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية العدمية H_0 : لا يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

لقد تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5%، بين التسيير العمومي الجديد و جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر حسب آراء المستجوبين ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وبالتالي نؤكد صحة لفرضية الرئيسية، أي يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

2 اختبار الفرضية الجزئية الأولى: والتي تنص على: " يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الملموسية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5% ".

من خلال نتائج الدراسة الميدانية، المتوصل إليها تبين لنا انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5%، بين التسيير العمومي الجديد و بعد الملموسية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر حسب آراء المستجوبين اي ان أسلوب التسيير العمومي الجديد يساهم في تحقيق بعد الملموسية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5% ومنه نؤكد صحة هذه الفرضية.

3 اختبار الفرضية الجزئية الثانية: والتي تنص على: " يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الاعتمادية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5% ".

من خلال نتائج الدراسة الميدانية، المتوصل إليها تبين لنا انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5%، بين التسيير العمومي الجديد و بعد الاعتمادية لجودة الخدمة في مصلحة

الحالة المدنية لولاية الجزائر حسب آراء المستجوبين اي ان أسلوب التسيير العمومي الجديد يساهم في تحقيق بعد الاعتمادية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5% " ومنه نؤكد صحة هذه الفرضية.

4 اختبار الفرضية الجزئية الثالثة : والتي تنص على: " يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الإستجابة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5% ". من خلال نتائج الدراسة الميدانية، المتوصل إليها تبين لنا انه توجد علاقة ارتباط دات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5%، بين التسيير العمومي الجديد و بعد الإستجابة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر حسب آراء المستجوبين اي ان أسلوب التسيير العمومي الجديد يساهم في تحقيق بعد الإستجابة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5% " ومنه نؤكد صحة هذه الفرضية.

5 اختبار الفرضية الجزئية الرابعة : والتي تنص على: " يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد تبسيط الإجراءات لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5% من خلال نتائج الدراسة الميدانية، المتوصل إليها تبين لنا انه توجد علاقة ارتباط دات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5%، بين التسيير العمومي الجديد و بعد تبسيط الإجراءات لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر حسب آراء المستجوبين اي ان أسلوب التسيير العمومي الجديد يساهم في تحقيق بعد تبسيط الإجراءات لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5% " ومنه نؤكد صحة هذه الفرضية.

6 اختبار الفرضية الجزئية الخامسة : التي تنص على "يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد المساواة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5% ". من خلال نتائج الدراسة الميدانية، المتوصل إليها تبين لنا انه توجد علاقة ارتباط دات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5%، بين التسيير العمومي الجديد و بعد المساواة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر حسب آراء المستجوبين اي ان أسلوب التسيير العمومي الجديد يساهم في تحقيق بعد المساواة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5% " ومنه نؤكد صحة هذه الفرضية.

7 اختبار الفرضية الثانوية الأولى: التي تنص على " توجد فروق في متغير التفسير العمومي الجديد في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، نوع الخدمة، طبيعة المستفيد) عند مستوى الدلالة 5% من خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين لنا انه توجد فروق في متغير التفسير العمومي الجديد في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية المتعلقة بالسن، المستوى الدراسي نوع الخدمة، لكن لا توجد فروق في متغير التفسير العمومي الجديد تعزى لمتغير الجنس وطبيعة المستفيد من الخدمة، وبالتالي يمكن القول انه توجد فروق في متغير التفسير العمومي الجديد في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى الدلالة 5% ومنه نؤكد صحة هذه الفرضية.

8 اختبار الفرضية الثانوية الثانية: التي تنص على " توجد فروق في متغير جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، نوع الخدمة، طبيعة المستفيد) عند مستوى الدلالة 5% من خلال نتائج الدراسة الميدانية عرفنا انه توجد فروق في متغير جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية المتعلقة بالسن والمستوى الدراسي فقط، لكن لا توجد فروق في متغير جودة الخدمة تعزى لمتغير الجنس، نوع الخدمة، طبيعة المستفيد من الخدمة، وبالتالي يمكن القول انه لا توجد فروق في متغير جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى الدلالة 5%، ومنه ننفي صحة هذه الفرضية.

ثالثا: عرض نتائج الدراسة : من خلال دراستنا للموضوع، يمكن عرض أهم النتائج كما يلي:

- النتائج النظرية:

- 1 التفسير العمومي الجديد** هو عبارة عن اسلوب جديد للتفسير تتبناه المنظمات العمومية، يعتمد على مجموعة من العناصر الاساسية المستمدة من القطاع الخاص، مثل الكفاءة، الفعالية، اللامركزية والتحسين المستمر للأداء من أجل تقديم خدمات عمومية ذات جودة لجمهور المستفيدين من الخدمة.
- 2 توجد مجموعة من المعايير المتعلقة بتحسين الخدمة العمومية أهمها:** تبسيط وتحسين إجراءات الحصول على الخدمة، تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمستفيد من الخدمة، الإهتمام بالجودة، تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة أي استخدام الادارة الالكترونية.

3 ان لأسلوب التسيير العمومي الجديد علاقة وطيدة بتحسين خدمة الإدارة العمومية وجودتها وتتجلى هذه العلاقة بوضوح من خلال علاقته بكل بعد من أبعاد جودة خدمة الادارة العمومية الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية، التعاطف.

- نتائج الدراسة الميدانية: من خلال الدراسة الميدانية، توصلنا الى النتائج التالية:

- 1 تطبق مصالح الحالة المدنية لولاية الجزائر اسلوب التسيير العمومي الجديد حسب نموذج النوعية الذي يتضمن مجموعة من المبادئ مثل تكوين الموارد البشرية، اللامركزية، المشاركة، والإدارة الإلكترونية حسب رأي المستجوبين.
 - 2 تطبق ابعاد جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر بدرجة مقبولة ماعدى بعد المساواة يطبق بدرجة متوسطة، حسب رأي المستجوبين.
 - 3 يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5% .
 - 4 يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الملموسية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.
 - 5 يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الاعتمادية لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.
 - 6 يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد الإستجابة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.
 - 7 يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد تبسيط الإجراءات لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.
 - 8 يساهم التسيير العمومي الجديد في تحقيق بعد المساواة لجودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية في لولاية الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.
- وقد وجدنا أن هناك تطابق بين الجانب النظري والجانب التطبيقي وتطابق بين نتائج المقابلة و نتائج الاستبيان، وهذا يدل على أن استخدام اسلوب التسيير العمومي الجديد في مصالح الحالة المدنية لولاية الجزائر سمح بتحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة لجمهور المستفيدين.
- خاصة بعد تطبيق اسلوب الادارة الالكترونية والرقمنة كأحد الأدوات الأساسية للتسيير العمومي الجديد.

وفي الأخير يمكن القول إن أسلوب التسيير العمومي الجديد، أصبح اليوم خيار ضروري تستخدمه الإدارات العمومية نظرا للمزايا التي يوفرها، مثل الكفاءة، الفعالية، تحسين الأداء، التحسين المستمر للخدمة وبالتالي توفير خدمات ذات جودة لجمهور المستفيدين.

رابعاً: الاقتراحات:

- على ضوء ماتم ذكره قمنا بوضع بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة أهمها :
 - تعميم الشباك الموحد في جميع مصالح الحالة المدنية من أجل تسهيل الحصول على الخدمة .
 - استخدام التوقيع الإلكتروني في مصلحة الحالة المدنية مما يسهل الحصول على الوثائق و الخدمة عن بعد و يسمح بريح الوقت و الجهد.
 - اشراك المستفيدين من الخدمة في مصلحة الحالة المدنية في اتخاذ القرار من خلال الاستماع اليهم وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار والمشاركة في الاجتماعات الدورية التي تعقد في مقر البلدية من أجل طرح المشاكل واقتراح وتشخيص الحلول المتعلقة بالتحسين المستمر للخدمة العمومية المقدمة في مصلحة الحالة المدنية وارضاء جمهور المستفيدين منها (جودة الخدمة).
 - القيام بدورات تكوينية متواصلة لموظفي الحالة المدنية و موظفي البلديات بصفة عامة تكون متعلقة بالتسيير العمومي الجديد و ابعاده مثل التكوين ، الادارة الالكترونية، المشاركة، اللانركزية، الرقابة.
- ### خامساً: آفاق الدراسة :

- من خلال هذه الدراسة وتبعاً للنتائج المتوصل إليها يمكن تصور المواضيع التالية للبحث:
- تطبيق التسيير العمومي الجديد في قطاع البريد ودوره في الوصول الى جودة الخدمة العمومية.
 - مساهمة نماذج التسيير العمومي الجديد في تحسين الخدمات الصحية في الجزائر .
 - دور التسيير العمومي الجديد، في تحسين أداء الجماعات الإقليمية.
 - مساهمة التسيير العمومي الجديد في ترشيد النفقات العمومية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية

- الكتب

- 1 أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل عصري للجودة والتنافسية، مع ترجمة لنصوص ومفاهيم، وإرشادات منظمة الإيزو، منشورات المنظمة العالمية للتقييس، بدون بلد نشر، 2005.
- 2 أحمد فوزي ملوخية، الإدارة لرجال الأعمال والحكومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006 .
- 3 أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، 2003 .
- 4 باسم الحميري، الإدارة، الوظائف والممارسة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 5 باسم الحميري، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 6 براينيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، مصر، 2014 .
- 7 بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 8 بشير العلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 9 بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10 بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية، الفعالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 11 بن حمود سكيانة، مدخل للتفسير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2012.
- 12 تابث عبد الرحمن ادريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006

- 13 توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، اترك، مصر، 2010 .
- 14 جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 15 حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات والعمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 16 حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 17 حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 18 خالد أحمد مشهداني وآخرون، مبادئ ادارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- 19 الخفاجي نعمة عباس ، صلاح الدين الهيتي ، تحليل أسس الإدارة العامة (منظور معاصر) ، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن ، 2009 .
- 20 ديفيد أوزبورن، تيد غابلير، ترجمة محمد توفيق البجيرمي، اعادة اختراع الحكومة كيف تحول روح المغامرة للقطاع العام، مركز سور الأزيكية للنشر والترجمة ، عمان، الأردن، 2012.
- 21 رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 22 زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 23 .سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 24.سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010،
- 25 سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرغيس للإستشارات والدراسات، والنشر، بيروت، لبنان، 2000.

- 26 صالح علي عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- 27 صلاح محمود دياب، إدارة الممستشفيات والمراكز الصحية الحديثة منظور شامل، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع الأردن، 2009.
- ضرار العتيبي، نضال الموزي، إبراهيم خريس، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم و فن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 28 طارق المجذوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 29 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 30 عادل بن صلاح بن محمد عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، منشورات كلية التربية، جامعة الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 31 عادل حسين، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- 32 عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعد، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014 .
- 33 عبد الرحمن محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر، 2007.
- 34 عبد الله حسين جوهر، الإدارة العامة و إدارة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر 2014.
- 35 العربي غويني، اصلاح الإدارة المحلية، كطريق لتحقيق التنمية المحلية في الوطن العربي، مع الإشارة لحالة الجزائر، دار النشر الجديد الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2016.
- 36 علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 37 علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 38 علي توفيق الحاج أحمد، سمير حسين محمود عودة، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 39 علي خطر شطناوي، القانون الإداري الأردني، الكتاب الأول، مبادئ القانون الإداري والتنظيم الإداري، نشاط الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 .

- عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، الطبعة الثانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، الجزائر 2007.
- 40 عمار عوابدي، **القانون الإداري، الجزء الثاني، النشاط الإداري**، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 .
- 41 علي فلاح الزعبي وآخرون، **الأسس والأصول العلمية، في إدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
- 42 فوزي حبيب حافظ، **القياس وتطبيقاته في العلوم الميدانية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، مكة، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 43 فيصل حسونة ، **إدارة الموارد البشرية**، طبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 44 قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو، 9001، 2000**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2005 .
- 45 كامل بربر، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين**، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008.
- 46 مازن ليلو راضي، **القانون الإداري (طبعة القانون الإداري، نشاط الإدارة العامة)**، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005.
- 47 ماهر محمد حسن، **القيادة، أساسيات و نظريات ومفاهيم**، الطعة الأولى، دار مكتبة الكندي، للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 48 مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط**، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- 49 مجيد الكرفي، **التخطيط الإستراتيجي، عرض نظري و تطبيقي**، الطبعة الأولى، دار المناهج للطبع والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 50 محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2009 .
- 51 محمد الصغير بعلي، **القانون الإداري والتنظيم الإداري، النشاط الإداري**، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2002 .
- 52 محمد جاسم الصميدعي، **ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010 .

- 53 محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
- 54 محمد ضياء الدين، عبد الشكور زاهر، ادارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .
- 55 محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، أسس الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- 56 محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 57 زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 58 محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005.
- 59 مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 60 المرسي سيد حجازي ، اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق) ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
- 61 مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والإتجاهات الحديثة، جسور للطبع والتوزيع ، الجزائر، 2015 .
- 62 مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة، رؤية إستراتيجية، لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 63 مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 64 ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الجزائر، 2011.
- 65 نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية ، الوظائف والمجالات) ، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009 .
- 66 نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 67 هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الطبعة الأولى، دار أساسة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 .

- 68 وسيم إسماعيل الهابيل، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2017 .
- 69 يوسف حليم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 70 وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2009.
- 71 مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدانمارك، كوبن هاغن الدانمارك، 2008.
- 72 مازن ليلو راضي، علي يوسف اسماعيل، التطور الحديث في المبادئ الحاكمة للمرفق العام في فرنسا و قيمتها القانونية، مجلة كلية الحقوق، المجلد 19، الاصدار C 2، جامعة النهرين، العراق 2017.
- 2 الأطروحات والرسائل الجامعية**
- 73 بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على مؤسسة بريد الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، السنة الجامعية 2013 / 2014.
- 74 جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 75 تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلاندا، فرنسا، و الولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015 .
- 76 ليلي بن عيسى، مساهمة في تحسين أداء قطاع الخدمات العامة، باعتماد التسيير العمومي الجديد، والحكم الراشد، دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، للفترة 2008-2013، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2014 / 2015.

- 77 رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية، في تحسين تسيير المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 78 رفاع شريفة، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 79 أحلام فوغالي، التسيير العمومي الجديد واصلاح البيروقراطيات الدولية- الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة نموذجاً- رسالة ماجستير، في العلوم السياسية، تخصص إدارة دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013.
- 80 خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2008.
- 81 ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، (دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية، في جامعة الملك عبد العزيز بجدة) ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية 2013.
- 82 سامي محمود أحمد البحيري، مداخل الإصلاح الإداري، التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة، 2011.
- 83 عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام ، التجربة الجزائرية في مجال تفويض المياه، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية عامة، كلية العلوم التجارية والعلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، فرع العلوم الإقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- 84 فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان، الأردن، 2007.
- 3 المجالات والدوريات
- 85 شيماء ناظم حمدون، الإدارة بين الماضي والحاضر " دراسة نظرية"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 113، المجلد 25 قسم إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2013.
- 86 منيرة عبد حسن، تاريخ تطور الفكر الإداري، مجلة الآداب، العدد 112، جامعة بغداد، العراق، 2015.

- 87 سالم صلال، راهي الحساوي، واقع الإصلاح الإداري ومتطلبات تطبيقه في العراق، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، العدد 1، جامعة القادسية، العراق، 2007 .
- 88 منظمة الصحة العالمية، الإصلاح الإداري، مجلة المنظمة العالمية للصحة، منشورات المنظمة العالمية للصحة، عدد المجلة 3، جونيف، سويسرا، 2011.
- 89 زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين، الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 179، العدد 10 جامعة بابل، العراق 2014.
- 90 فهمي خليفة صالح، الإدارة النزيهة: نموذج حيوي للإصلاح الإداري في المنظمات العامة، مجلة قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد، جامعة الأنبار، الفلوجة، العراق، المجلد 2، العدد 4، 2010.
- 91 سعد مهدي حسين، تأثير الخدمة المتوقعة وجودة الخدمة المدركة برضى الطالب، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 14، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2014.
- 92 محمد طالبي وآخرون، استراتيجية اصلاح وتحسين الخدمة العمومية، في إدارة الضرائب في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام، الواقع والتحديات والأفاق كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2 يومي 17، 18 ديسمبر 2014.
- 93 محمد جبر دريب، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة الكوفة، العراق، 2014.
- 94 عمار السمرائي، أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي، لبناء ودعم ثقافة التميز والريادة للجامعات الخاصة، دراسة حالة الجامعة الخليجية، نموذجاً، مداخلة مقدمة في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، المنامة، البحرين، 2014 .
- 95 أفنان عبد علي الأسدي، الإدارة الإلكترونية بين النظرية، ومتطلبات التطبيق، في بيئة منظمات الأعمال العراقية، مجلة مركز دراسات الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد 15، 2009.
- 96 احلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 64، العدد 24، 2016.
- 97 ردمان محمد، وآخرون، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد 1، القاهرة ، مصر، 2008.

- 98 جعفر ادريس وآخرون، امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على خدمات التعليم العالي، من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات، والحصول على الاعتمادية، مجلة أمراك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، العدد 7، 2012 .
- 99 سميح السويطي ، ريهام البكري وآخرون ، نحو تحسين جودة خدمات البلديات في محافظة الخليل ، جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا والتمويل والإدارة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال فلسطين، 2014.
- 100 عامر علي حسين، أميرة هاتف الجنابي، التوجه نحو الزبون وولائه، تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة، دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من المصارف الأهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 2 العدد 9، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، 2008.
- 101 كاظم أحمد جواد، تحديد مستوى أبعاد جودة الخدمة، دراسة ميدانية في عينة من فنادق بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 44، جامعة بغداد، العراق، 2015.
- 102 كمال توفيق حطاب، الدور الانساني للبنوك الاسلامية العاملة في الكويت، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 13، العدد2، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر 2016.
- 3 النصوص القانونية والمراسيم التنظيمية:**
- 103 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الامانة العامة للحكومة، المادة 34 من الدستور تتضمن مساواة المنتفعين من خدمات المرفق العمومي (الجريدة الرسمية، العدد 14 مارس 2016)، الجزائر، الجزائر.
- 104 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الامانة العامة للحكومة، المادة 63 من الدستور تتضمن المساواة في الإلتحاق بالوظائف العمومية (الجريدة الرسمية، العدد 14 مارس 2016)، الجزائر، الجزائر.
- 105 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الامانة العامة للحكومة، المادة 2 من الأمر رقم 06-03 يتضمن القانون العام الأساسي للوظيفة العمومية، (الجريدة الرسمية، العدد 46 جوياية، 2006)، الجزائر، الجزائر.
- ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية

1.Les livvres :

106 Annie partoli, management dans les organismes publiques , 3eme edition , dunod , paris, France 2004.

107 Rene chapu , droit administratif generale, tome1 , edition , montchrestien , paris , France , 2001

- 108 Lefevre.P, Bougdou.J,Rodriguez.B,**guide de management strategique des organisations sociales et medicosociales**, Dunod, Paris, France,2010.
- 109 Chantal morley, **management d'un projet système d'information, principes, techniques, mise en ouvres et outils**, 6 eme editions, Dunod, paris, France, 2008.
- 110 Alberic Hounounou, **100 fichiers pour comprendre le management**, 3eme édition, Bréal, paris, France, 2011.
- 111 Robert Leduff , **Encyclopedie de la Gestion et de Management**, Edition Dalloz, Paris, France, 1999.
- 112 Charest Nicolas, management public, **le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique**, école Nationale d'administration publique, Québec, canada, 2012.
- 113 école Nationale d'administration ,**Le management**, centre de documentation et bibliographie, paris, France. 2012.
- 114 Michel Charbonneau, **Le dictionnaire Encyclopédique de l'administration Publique**, Ecole nationale D' administration Publique, Paris, France, 2012.
- 115 J Monks, **La nouvelle Gestion Publique, Boite a outils ou changement Paradigmatique In haftyn La pensée comptable, et tout néolibéralismes, nouvelle gestion publique**, Eddition Collection Enjeux, Paris, France, 1998.
- 116 Grey Audigier, **Marketing et Action Comerciale**, 5eme Edition, Gualino Editeur, Paris , France, 2007.
- 117 Piere Bauby, Fransoise Castex, **Europe une nouvelle chance pour le Service Public !** Jean jaurés Editions ,Paris, France, 2016.
- 118 OCDE, **Etude De L' OCDE Sur L'administration Electronique , BELGIQUE , Evaluations Et Propositions D'action**, Editions De L' OCDE , BRUXELLES , BELGIQUE, 2008.
- 119 OCDE , **L'administration Electronique un Impératif**, Edition De L' OCDE, Bruxelles , Belgique 2004.
- 120 Denys Lmarzelle, **Management Public Et Modernisation Des Services Public**, Edition de Direction Des Collectivités Locales, Paris, France, 2016.
- 121 Secrétariat General pour la Modernisation de l'action Publique, **Modernisation de l'action Publique des Services Publique plus simples plus efficaces et plus justes** , Premier ministre, Secrétariat G.M.A.P, Paris, France , 2012.
- 2.les thèses**
- 122 Soumaya Intissar Ben dhaou, **Les Capacités De Changement Du Développement De L'administration Électronique: Les enseignements D'une Recherche Menée Dans Deux Organismes Publics Canadien** Thèse Présentée En Exigence Partelle Du Doctorat En Administration Des Affaires, Université Du Québec À Montréal, 2011.
- 123 Marcel Guenoun, **Le management de La performance Publique Locale, Etude de l'utilisation des outils De gestion dans deux Organisations Intercommunales**, Thèse de doctorat en Science de gestion département de l'homme et société , Université Paul Cézane, Aix Marseille, France, 2009.

124 DEMERS JACYNTE , la gestion des ressources humaines et le nouveau management public : opinion des gestionnaires fédéraux et provinciaux , mémoire de metraise , université de montréal , canada , 2001.

125 HAYAT BENSAID , Gestion de changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation , etude de cas canadien et leçon pour le maroc , mémoire de metraise science école des hautes études commerciales , université de montréal , canada , 2001.

126 CHARLES RIGAUD , les resaux de santé a l'heure du nouveau management public , pilotage des politiques et action en santé publique , mémoire de metraise, Ecole des hautes études en santé publiques, Rennes , France , 2011 .

127 Rasedima Hefa Tsimiebo, la decentralisation et la gestion du domaine public, mémoire d'inspecteurs des domaines, école nationale d'administration, antananarivo, madagascar,2012.

128 Bau Joël et Autres , Démarche qualité et satisfaction du public, mémoire de recherche pour l'obtention d'un Diplôme de Conservateur de Bibliothèque, Ecole Nationale Supérieure des Sciences de L'information et des Bibliothèques, Paris , France .

129 Kamar Damaj, La transformation des Organisations, au liban et son impact sur leur performance, en lien avec la satisfaction des usages, cas d'expérimentation, thèse de doctorat en science de gestion, spécialité Prospective stratégie et organisation, école doctorale national des arts et métiers, France, 2013.

3.les revues :

130 Anne Drumaux, Reforme et Modèles en Management Public , Solvay Bussines Shool, Journal Aix MR Numero 53, Faculté de l'Economie et de Gestion , Université de Bruxelles, Belgique, Novembre 2006.

131 Lia Caponitti et Barbara Sak, Comment définir le service Publique à travers ses différentes facettes , Missions Et principes, revue de Centre de recherche et d'information socio politique, université de liège, Belgique, 2016.

3.les articles :

132 Yvon Pesqueux , Le nouveau Management Public, ou new Public Management, Article publié le 22 Aout 2010, Hal Archives, n° 00510878, France, 2010.

133 Daniel Maltais, Trente Ans De Management Public, Quelle Conclusion Tiré Sur Le Plan De Leadership, Des études ont été présentées dans Le cadre De Conférence International, Leadership Et Gouvernance, L'association Internationale Et Européen D'administration, Paris, France, 2015.

4.les colloques :

134 Organisation internationale du travail, l'impact de la décentralisation, et de la privatisation sur les services municipaux, rapport soumis a la réunion sur l'impact de la décentralisation, et de la privatisation sur les services municipaux, Genève ,Suisse 15 – 19 octobre 2001.

135 Ministère de l'économie et du travail et la politique sociale, Pologne, décentralisation des politiques de l'emploi et nouvelle formes de gouvernance relever le défi de l'imputabilité, colloque international de la décentralisation, Varsovie, Pologne, 27,28 mars 2003.

5 les Rapports :

136 Abdellatif mouatadid, **Administration électronique Quelle Gouvernance ?**, Instance Centrale de Prévention de la Corruption , Rabat ,Royaume du Maroc, decembre 2014.

ثانيا : المراجع باللغة الانجليزية

1.Books :

137 Joseph M.Juran,A.Blauton Godfrey, **Juran's Quality Hand Book**, Fifth Edition, MC Graw- Hill Edition,New York, USA, 1998.

138 Vincent.K, and Others, **Principles Of Total Quality**, Third Edition, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, New York, United State Of America, 2005.

139 U.SEKARAN,**Research Methods For Business a Skill Building Approach**,john wiley and Sons Edition,New York, USA, 2004,p400

2.Journals :

140 Gernod Gruning, **Origin and Theoretical Basis of New Public Management International Public Management**, Journal n° 4, Elsivier, Management Public Institut, Hambourg, Germany, 2001.

141 Ernani Hadiyati , **Service Quality and Performance of Public Sector: Study on Immigration Office in Indonesia**, International Journal of Marketing Studies; Vol. 6, No. 6; Canadian Center of Science and Education,Canada,2014.

142 PascalTauoatsoala, Malifane Monyane, **Service Quality as a Fundamental Cornerstone For Visitor Satisfaction Lessons Learned From Pretoria, Sauth Africa**,African Journal Of Hospitality, Tourism And Leisure, vol4 n 1, Tschwane University of Technology,university of Pritoria, Pritoria, South Africa, 2015.

143Hood Christopher, **Public Management for all seasons** , Journal of Public Administration, Vol 69 n 1, 1991.

رابعا: المواقع الالكترونية

145 القاموس العربي الالكتروني، المعاني الجامع، متاح في الموقع : www.elmaany.com

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A%D8%B1/>

146 عمار بوضياف، محاضرات في القانون الإداري، الأكاديمية العربية في الدانمارك، متاح في

الموقع الإلكتروني

<https://www.slideshare.net/alzursouberman/alnashatt-aledari-1610009doc>

147 Céline Chatlin, **Efficience vs Inefficience des Organisations Publiques : La Contribution des Théories Contractuelles**, Laboratoire Orleanais de Gestion, Faculté de Droit d'Economie et de Gestion, Université Orleans, 2003, p 29,30, sur le site : www.univ-orleans.fr/DEG/LOG, Consulté le 08 /05/2018 a 21h00.

148 **La qualité des services publics**, sur le cite :

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/044000357.pdf>.

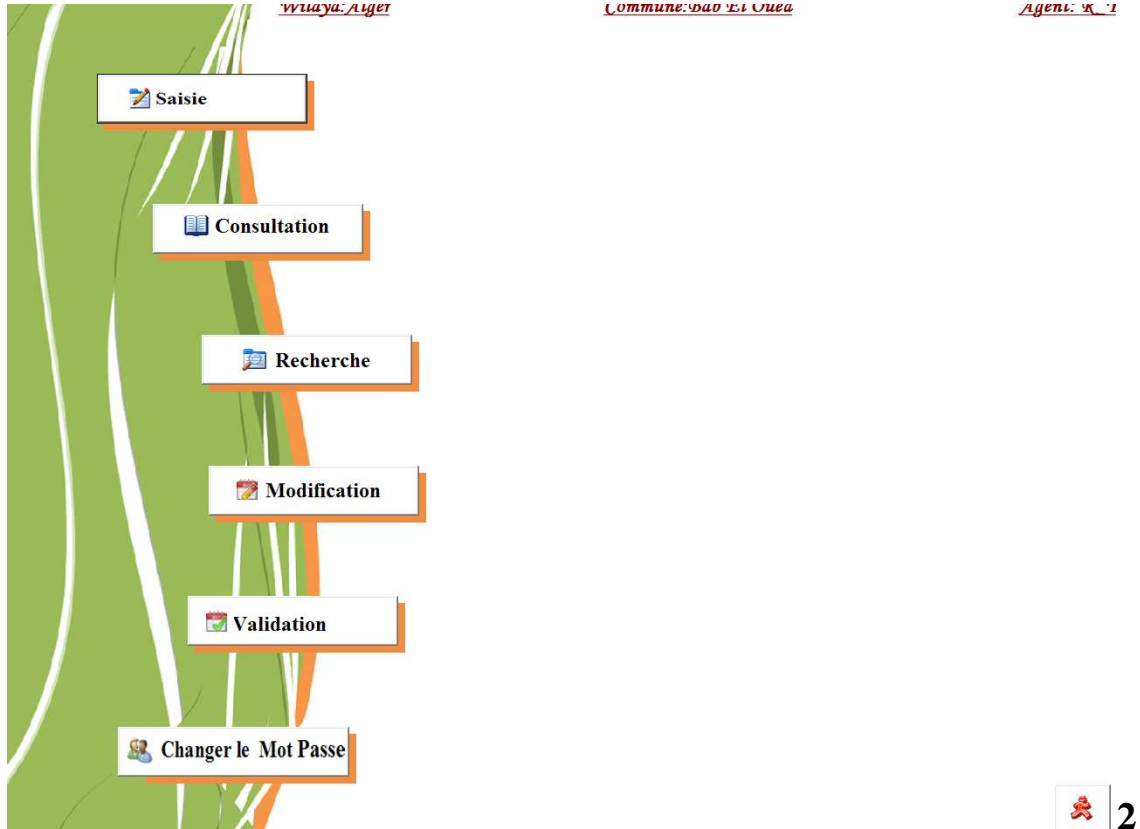
149 Margarida Saraiva, **The Paradigm of the Total Quality Management in the Portuguese Higher Education**, UNIDE/ ISCTE, Univesity of Evora, Departement of management, Evora, Portugal, p5,6.Sur Le Site:

https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/6159/1/paper_FOTIM.pdf Date De Consultation, Le 10/08/2018, a 17h00.

150 www.support.Managemen.publique.com, date de consultation :15 /07/2018 a 22h00.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) : الصفحة الأولى للسجل الإلكتروني للحالة المدنية



ملحق رقم (2): إستبيان الدراسة

جامعة البليدة 2- لونيبي علي-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تحت طيبة

الاستمارة المرفقة عبارة عن أداة لجمع المعلومات اللازمة، لغرض إجراء دراسة بعنوان (مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال عمومية، وقد ركزنا في الدراسة الميدانية على نموذج النوعية للتسيير العمومي الجديد في خدمة مصلحة الحالة المدنية و ذلك من وجهة نظر المستفيدين من الخدمة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية، علماً أن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأهداف البحث العلمي فقط .

أخيراً نقبلوا منا فائق التقدير والاحترام .

لمزيد من المعلومات يرجى الاتصال على الرقم الشخصي التالي : 0553.88.26.56

أو على البريد الإلكتروني : alaeddine1659@gmail.com

الطالب: بوزوالغ نورالدين

المصطلحات الواردة في الإستبيان:

- **التسيير العمومي الجديد:** هو عبارة عن أسلوب جديد لتسيير الإدارات العمومية يعتمد على مبادئ ونماذج مستمدة من القطاع الخاص كمبدأ المنافسة، مبدأ الكفاءة، مبدأ الفعالية، نموذج النوعية ونموذج البحث عن الإمتياز (التحسين المستمر للخدمة المقدمة).
- **نموذج النوعية للتسيير العمومي الجديد:** هو عبارة عن نموذج لتسيير الإدارات العمومية يعتمد على العناصر الأساسية التالية: (تكوين الموظفين، الإدارة الإلكترونية، المشاركة ونعني بها مشاركة المستفيدين من الخدمة في تحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة).
- **الإدارة الإلكترونية:** تعني استخدام الإعلام الآلي (الحاسوب) وشبكات الاتصال، خاصة شبكة الانترنت في تقديم الخدمات من طرف الإدارات العمومية.

- **خدمة مصلحة الحالة المدنية :** تعني الخدمة التي تقدم الى المستفيدين في مصلحة الحالة المدنية و تتضمن استخراج الوثائق المختلفة للحالة المدنية، استخراج بطاقة التعريف الوطنية و البيومترية، استخراج جواز السفر البيومتري.
- **جودة خدمة مصلحة الحالة المدنية:** تعني تقديم خدمات عمومية ترقى الى تطلعات ورغبات المستفيدين منها، ومعايير (أبعاد) جودة الخدمة العمومية هي :
 - 1- الملمومسية: تشير الى الجوانب الملموسة في تقديم الخدمة كمظهر قاعة الانتظار و المكاتب و مظهر الموظفين.
 - 2- الاعتمادية: تشير الى درجة الاعتماد على موظفي الإدارة العمومية في تقديم الخدمة العمومية (هل يمكن الاعتماد عليهم أم لا).
 - 3- الاستجابة: تعني مدى استجابة الموظفين لانشغالات المستفيدين من الخدمة في وقت قصير.
 - 4- تبسيط الإجراءات: تعني تسهيل اجراءات الحصول على الخدمة.
 - 5- المساواة بين المستفيدين من الخدمة: تعني التعامل مع جميع المستفيدين من الخدمة دون تمييز.

القسم الأول : البيانات الشخصية:

نرجو منكم الاجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1.الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2.السن:

اقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐
من 41 إلى 50 سنة ☐ من 51 إلى 60 سنة ☐
اكبر من 60 سنة ☐

3. المستوى الدراسي :

دون مستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐
ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4. نوع الخدمة المتحصل عليها في مصلحة الحالة المدنية

خدمة تقليدية ☐ خدمة الكترونية ☐

5. طبيعة المستفيد من الخدمة في مصلحة الحالة المدنية

مستفيد من الخدمة بصفة دائمة ☐ مستفيد من الخدمة بصفة دورية ☐

القسم الثاني: محاور الإستبيان

الرجاء منكم الاجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

المحور الأول : إدراك المستفيد من الخدمة لواقع التسيير العمومي الجديد حسب نموذج النوعية في الإدارة العمومية (مصلحة الحالة المدنية)

الرقم	الفقرة	موافق جدا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1	يساهم تكوين موظفي مصلحة الحالة المدنية في تحسين معارفهم ومهاراتهم في العمل.					
2	يساهم تكوين موظفي الحالة المدنية في تحسين عملية الاتصال مع المستفيدين.					
3	تكوين الموظفين يقلل من الأخطاء التي تحدث عند تقديم الخدمة.					
4	زيادة عدد الدورات التكوينية يساعد في تحسين وتطوير قدرات الموظف المهنية في مصلحة الحالة المدنية.					
5	الإستفادة من انواع عديدة للتكوين (داخلي او خارجي) يزيد في تحسين قدرات الموظف المعرفية و المهنية					
6	تتوفر مكاتب مصلحة الحالة المدنية على أعداد كافية من الحواسيب و ملحقاتها الطابعات، أجهزة سكاير و غيرها .					
7	توفر مصلحة الحالة المدنية البرمجيات المناسبة في الحواسيب للقيام بالأعمال					
08	تتوفر مصلحة الحالة المدنية على شبكة الأنترنت و شبكات الاتصال الأخرى					
09	تتوفر مصلحة الحالة المدنية على مهندسين و تقنيين في مجال الإعلام الألي					

قائمة الملاحق

الرقم	الفقرة	موافق جدا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
10	اتخذ القرار يتم بمشاركة الجميع					
11	يتم اشراك ممثلين عن المستفيدين من الخدمة (المواطنين) في تقديم الإقتراحات ومعالجة النقائص واتخاذ القرارات.					
12	تفويض السلطات لموظفي مصلحة الحالة المدنية					
13	تطبيق اللامركزية في مصلحة الحالة المدنية يقلص من مراحل الحصول على الخدمة					
14	تساعد اللامركزية في التقليل من مشاكل الحصول على الخدمة في مصلحة الحالة المدنية.					
15	اعتماد اللامركزية والشفافية في مصلحة الحالة المدنية يساعد على تحسين الخدمة.					

المحور الثاني: قياس واقع جودة خدمة الإدارة العمومية من وجهة نظر المستفيدين منها

أولاً: الملموسية

الرقم	الفقرة	موافق جدا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
16	قاعة الانتظار واسعة ومريحة.					
17	مظهر مصلحة الحالة المدنية لائق					
18	مكاتب مصلحة الحالة المدنية مجهزة ومريحة					
19	لوحات التوجيه والإعلانات واضحة					
20	صيانة مكاتب وقاعات مصلحة الحالة المدنية، يتم بشكل دوري.					
21	مصلحة الحالة المدنية نظيفة					

ثانياً: الاعتمادية

الرقم	الفقرة	موافق جدا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
22	يمكن الاعتماد على موظفي مصلحة الحالة المدنية وقدرتهم في تقديم الخدمة					
23	لدي ثقة في التعامل مع موظفي المصلحة					
24	اعلام المستفيد بمواعيد تقديم الخدمة					

ثالثاً: الإستجابة

الرقم	الفقرة	موافق جدا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
25	موظفو مصلحة الحالة المدنية يتعاملون مع المستفيدين من الخدمة باحترام.					
26	موظفو مصلحة الحالة المدنية مستعدون للإجابة عن تساؤلات المستفيدين من الخدمة، في كل الأوقات.					

قائمة الملاحق

27	مراعاة الحالات الخاصة للمستفيدين من الخدمة (الأولوية لكبار السن، المعاقين، المرضى)				
28	يولي موظفو مصلحة الحالة المدنية اهتماما خاصا بالمستفيدين من الخدمة				
29	يقدم الموظفون في مصلحة الحالة المدنية خدمات سريعة للمستفيدين من الخدمة.				

رابعاً: تبسيط الإجراءات

الرقم	الفقرة	موافق جداً	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماماً
30	إجراءات ومراحل الحصول على الخدمات بسيطة واضحة.					
31	موظفو مصلحة الحالة المدنية لديهم الإستعداد لاستقبال المستفيدين من الخدمة ومهارة التحدث معهم.					
32	استخدام الادارة الإلكترونية يساهم في تبسيط اجراءات الحصول على الخدمة في مصلحة الحالة المدنية.					
33	تتعامل المصلحة مع المستفيدين من الخدمة باحترافية (بدون صعوبات).					
34	سهولة الوصول الى مكاتب وموظفي مصلحة الحالة المدنية (المكاتب موجودة في فضاء مفتوح)					
35	تبسيط الإجراءات يقلص وقت تقديم الخدمة					

خامسا: المساواة بين جميع المستفيدين من الخدمة

الرقم	الفقرة	موافق جدا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
36	عدم التمييز بين المستفيدين من الخدمة حسب الجنس، السن والمظهر.					
37	احترام جميع الراغبين في الحصول على الخدمة.					
38	سرعة تأدية الخدمات متساوية لجميع المستفيدين من الخدمة					
39	تحرص ادارة مصلحة الحالة المدنية على توعية الموظفين بالتعامل بمساواة ودون تمييز مع المستفيدين من الخدمة					

ملحق رقم (3) : دليل المقابلة

جامعة البليدة 2- لونيبي علي-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دليل المقابلة

تاريخ المقابلة : مؤسسة الانتساب: المصلحة: الرتبة:

الأسئلة

1 كيف تقيمون تحسين الموارد البشرية عن طريق تكوين الموظفين في مصلحة الحالة المدنية من حيث (كفاية عدد الدورات التكوينية، نوع التكوين ، مساهمة التكوين في تحسين قدرات الموظف المعرفية العلمية والمهنية وتطوير المهارات، تحسين عملية الاتصال مع المستفيدين من الخدمة. رفع الروح المعنوية للعمال وتحفيزهم في العمل) ؟

2 في اعتقادكم كيف يؤثر تكوين الموظفين في مصلحة الحالة المدنية على تحسين الخدمة

والوصول الى جودتها ؟

3 كيف تقيمون تطبيق الإدارة الإلكترونية باعتبارها احد ادوات نموذج التسيير العمومي الجديد في

مصلحة الحالة المدنية من حيث توفر العناصر التقنية المتمثلة في أجهزة الحاسوب ولواحقها (الطابعات، أجهزة سكانير..الخ) بصورة كافية، توفر البرمجيات، توفر شبكات الاتصال المختلفة، توفر موارد بشرية مختصة ذات مهارات ومؤهلات تقنية؟

4 في رأيكم كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في مصلحة الحالة المدنية في تحسين الخدمة والوصول الى جودتها؟

5 هل يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين خدمة مصلحة الحالة المدنية بمشاركة ممثلين عن المستفيدين من الخدمة (المواطنين) ؟

6 في اعتقادكم كيف تساهم مشاركة المستفيدين من الخدمة (المواطنين) في الوصول الى جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية ؟

7 حسب رأيكم كيف تساهم اللامركزية (تفويض السلطات الى الوحدات الإدارية السفلى) في تسيير البلدية في تحسين الخدمة في مصلحة الحالة المدنية؟

8 حسب رأيكم كيف تساهم الشفافية في تحسين الخدمة في مصلحة الحالة المدنية؟

9 ما هو في رأيكم أهم عنصر من عناصر التسيير العمومي الجديد الذي يساهم في الوصول الى جودة الخدمة في مصلحة الحالة المدنية لديكم هل هو؟

1 تكوين الموظفين 2 الإدارة الإلكترونية 3 مشاركة المستفيدين من الخدمة 4 اللامركزية،

5 الشفافية في تقديم الخدمة (بإمكانكم تقديم ترتيب هذه العناصر حسب الأهمية) ؟

ملحق رقم (4): ثبات الاستبيان: معامل الفا كرومباخ:
محور التسيير العمومي:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,726	15

محور جودة الخدمة:
الملموسية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,718	6

الاعتمادية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,633	3

الاستجابة

Reliability Statistic	
Cronbach's Alpha	N of Items
,764	5

تبسيط الاجراءات

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,709	6

المساواة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,664	4

جميع عبارات محور الجودة الخدمية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,884	24

جميع عبارات الاستبيان

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,898	39

ملحق رقم (5): خصائص مبحوثي الدراسة

الجنس:

sex				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	241	46,8	46,8	46,8
Valid 2,00	274	53,2	53,2	100,0
Total	515	100,0	100,0	

السن:

age				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	176	34,2	34,2	34,2
2,00	147	28,5	28,5	62,7
Valid 3,00	120	23,3	23,3	86,0
4,00	61	11,8	11,8	97,9
5,00	11	2,1	2,1	100,0
Total	515	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

niveau				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	11	2,1	2,1	2,1
2,00	61	11,8	11,8	14,0
3,00	99	19,2	19,2	33,2
Valid 4,00	149	28,9	28,9	62,1
5,00	183	35,5	35,5	97,7
6,00	12	2,3	2,3	100,0
Total	515	100,0	100,0	

نوع الخدمة:

typeservice				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	2	,4	,4	,4
Valid 2,00	513	99,6	99,6	100,0
Total	515	100,0	100,0	

طبيعة المستفيد:

atureezahe				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	24	4,7	4,7	4,7
Valid 2,00	491	95,3	95,3	100,0
Total	515	100,0	100,0	

ملحق رقم (6): الإحصاءات الوصفية لفقرات المحور الأول من الإستبيان: التسيير العمومي الجديد

Statistiques descriptives						
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
معارف_زيادة_التكوين_مساهمة	515	3,00	5,00	4,6563	,51470	,265
الإتصال_تحسين_التكوين_يساهم	515	3,00	5,00	4,4194	,70491	,497
الأخطاء_يقلل_الموظفين_تكوين	515	2,00	5,00	4,1748	,67512	,456
قدر_تطوير_التكوينية_الدورات_زيادة	515	3,00	5,00	4,3282	,56407	,318
قدر_تحسين_التكوين_نوع_مساهمة	515	3,00	5,00	4,1942	,68699	,472
بكفاية_وملحقاتها_الحواسيب_توفر	515	1,00	5,00	4,2078	,98111	,963
المناسبة_البرمجيات_توفر	515	2,00	5,00	4,1748	,67799	,460
انترنت_شبكة_توفر	515	1,0	5,0	3,942	,6722	,452
الالي_للاعلام_تقنيين_توفر	515	1,00	5,00	3,8874	,79329	,629
الجميع_بمشاركة_القرار_اتخاذ	515	1,00	5,00	3,7437	,94000	,884
اقتراحات_تقديم_المواطنين_مشاركة	515	1,00	5,00	3,9573	,91577	,839
المصلحة_لموظفي_السلطات_تفويض	515	3,00	5,00	4,2272	,57581	,332
الخدمة_مراحل_تقلص_اللامركزية	515	2,00	5,00	4,3223	,55529	,308
الخدمة_تحسين_اللامركزية_تساعد	515	2,00	5,00	4,3379	,59376	,353
المشاكل_حل_اللامركزية_تساعد	515	2,00	5,00	4,3670	,57109	,326
N valide (liste)	515					

ملحق رقم (7): الإحصاءات الوصفية لفقرات المحور الثاني من الإستبيان: جودة الخدمة

Statistiques descriptives						
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
مجهزة الانتظار قاعة	515	1,00	5,00	3,9786	1,00656	1,013
حديثه وتجهيزات مكاتب	515	1,00	5,00	3,8350	,91992	,846
جميل المصلحة مظهر	515	1,00	5,00	3,8427	,73841	,545
واضحة التوجيه لوحات	515	1,00	5,00	4,1049	,85794	,736
دوريا المصلحة صيانة	515	1,00	5,00	3,4019	,93546	,875
نظيفة المصلحة	515	2,00	5,00	3,9786	,67004	,449
الموظفين على الإعتماد	515	2,00	5,00	3,9456	,62453	,390
قصير خدمة استلام وقت	515	1,00	5,00	3,7068	1,03511	1,071
الخدمة وقت اعلام	515	1,00	5,00	3,8117	,90042	,811
باحترام معي التعامل	515	1,00	5,00	3,6835	,93089	,867
لتوجيهي الاستعداد	515	1,00	5,00	4,0524	,78357	,614
الخاصة الحالات مراعاة	515	1,00	5,00	3,9689	1,05445	1,112
خدمة بالمستفيدين الاهتمام	515	1,00	5,00	3,7340	,91097	,830
سريعة خدمات تقديم	515	1,00	5,00	3,5262	1,08617	1,180
بسيطة الخدمة اجراءات	515	1,00	5,00	4,0039	,78655	,619
مفهومة لغة استخدام	515	2,00	5,00	4,3243	,65251	,426
اجراءات تبسيط مساهمة	515	2,00	5,00	4,2932	,61233	,375
غموض يدون التعامل	515	2,00	5,00	3,8641	,84209	,709
للمكاتب الوصول سهولة	515	1,00	5,00	4,1146	,67218	,452
الوقت يقلص الإجراءات تبسيط	515	2,00	5,00	4,2039	,71883	,517
مستفيدين بين التمييز عدم	515	1,00	5,00	2,8971	1,13791	1,295
المستفيدين جميع احترام	515	2,00	5,00	3,9107	,72730	,529
متساوية الخدمات سرعة	515	1,00	5,00	2,9845	1,14160	1,303
بمساواة التعامل التوعية	515	2,00	5,00	3,7728	,76451	,584
N valide (liste)	515					

ملحق رقم (8): ملاحق وصف متغير التسيير العمومي الجديد

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
q1	515	4,6563	,51470
q2	515	4,4194	,70491
q3	515	4,1748	,67512
q4	515	4,3282	,56407
q5	515	4,1942	,68699
q6	515	4,2078	,98111
q7	515	4,1748	,67799
q8	515	3,9417	,67220
q9	515	3,8874	,79329
q10	515	3,7437	,94000
q11	515	3,9573	,91577
q12	515	4,2272	,57581
q13	515	4,3223	,55529
q14	515	4,3379	,59376
q15	515	4,3670	,57109
total	515	62,9398	4,83807
Valid N (listwise)	515		

q1				
		التكرار	النسبة	
Valid	3,00	10	1,9	
	4,00	157	30,5	
	5,00	348	67,6	
	Total	515	100,0	

q2				
		Frequency	Percent	
Valid	3,00	65	12,6	
	4,00	169	32,8	
	5,00	281	54,6	
	Total	515	100,0	

q3				
		Frequency	Percent	
Valid	2,00	9	1,7	
	3,00	53	10,3	
	4,00	292	56,7	
	5,00	161	31,3	
	Total	515	100,0	

q4				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	25	4,9	4,9
	4,00	296	57,5	62,3
	5,00	194	37,7	100,0
	Total	515	100,0	100,0

q5			
		Frequency	Percent
Valid	3,00	81	15,7
	4,00	253	49,1
	5,00	181	35,1
	Total	515	100,0

q6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	,6	,6	,6
	2,00	51	9,9	9,9	10,5
	3,00	34	6,6	6,6	17,1
	4,00	175	34,0	34,0	51,1
	5,00	252	48,9	48,9	100,0
	Total	515	100,0	100,0	

q7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	,4	,4	,4
	3,00	75	14,6	14,6	15,0
	4,00	269	52,2	52,2	67,2
	5,00	169	32,8	32,8	100,0
	Total	515	100,0	100,0	

q8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	1,7	1,7	1,7
	2,00	1	,2	,2	1,9
	3,00	75	14,6	14,6	16,5
	4,00	356	69,1	69,1	85,6
	5,00	74	14,4	14,4	100,0
	Total	515	100,0	100,0	

q9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	2,1	2,1	2,1
	2,00	13	2,5	2,5	4,7
	3,00	89	17,3	17,3	21,9
	4,00	312	60,6	60,6	82,5
	5,00	90	17,5	17,5	100,0
	Total	515	100,0	100,0	

q10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	,6	,6	,6
	2,00	80	15,5	15,5	16,1
	3,00	52	10,1	10,1	26,2
	4,00	291	56,5	56,5	82,7
	5,00	89	17,3	17,3	100,0
	Total	515	100,0	100,0	

q11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	,4	,4	,4
	2,00	44	8,5	8,5	8,9
	3,00	83	16,1	16,1	25,0
	4,00	231	44,9	44,9	69,9
	5,00	155	30,1	30,1	100,0
	Total	515	100,0	100,0	

q12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	40	7,8	7,8	7,8
	4,00	318	61,7	61,7	69,5
	5,00	157	30,5	30,5	100,0
	Total	515	100,0	100,0	

q13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	,6	,6	,6
	3,00	14	2,7	2,7	3,3
	4,00	312	60,6	60,6	63,9
	5,00	186	36,1	36,1	100,0
	Total	515	100,0	100,0	

q14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	,2	,2	,2
	3,00	30	5,8	5,8	6,0
	4,00	278	54,0	54,0	60,0
	5,00	206	40,0	40,0	100,0
	Total	515	100,0	100,0	

q15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	,2	,2	,2
	3,00	21	4,1	4,1	4,3
	4,00	281	54,6	54,6	58,8
	5,00	212	41,2	41,2	100,0
	Total	515	100,0	100,0	

ملحق رقم (9): وصف أبعاد متغير جودة الخدمة :

البعد الاول: الملموسية

m1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	1	,2	,2	,2
2,00	72	14,0	14,0	14,2
3,00	44	8,5	8,5	22,7
4,00	218	42,3	42,3	65,0
5,00	180	35,0	35,0	100,0
Total	515	100,0	100,0	

m2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	1	,2	,2	,2
2,00	82	15,9	15,9	16,1
3,00	15	2,9	2,9	19,0
4,00	320	62,1	62,1	81,2
5,00	97	18,8	18,8	100,0
Total	515	100,0	100,0	

m3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	1	,2	,2	,2
2,00	51	9,9	9,9	10,1
3,00	28	5,4	5,4	15,5
4,00	383	74,4	74,4	89,9
5,00	52	10,1	10,1	100,0
Total	515	100,0	100,0	

m4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	8	1,6	1,6	1,6
2,00	32	6,2	6,2	7,8
3,00	21	4,1	4,1	11,8
4,00	291	56,5	56,5	68,3
5,00	163	31,7	31,7	100,0
Total	515	100,0	100,0	

m5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	1	,2	,2	,2
2,00	99	19,2	19,2	19,4
3,00	168	32,6	32,6	52,0
4,00	186	36,1	36,1	88,2
5,00	61	11,8	11,8	100,0
Total	515	100,0	100,0	

m6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	29	5,6	5,6	5,6
3,00	34	6,6	6,6	12,2
4,00	371	72,0	72,0	84,3
5,00	81	15,7	15,7	100,0
Total	515	100,0	100,0	

البعد الثاني: الاعتمادية

i1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	13	2,5	2,5	2,5
3,00	76	14,8	14,8	17,3
4,00	352	68,3	68,3	85,6
5,00	74	14,4	14,4	100,0
Total	515	100,0	100,0	

i2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	19	3,7	3,7	3,7
2,00	75	14,6	14,6	18,3
3,00	34	6,6	6,6	24,9
4,00	297	57,7	57,7	82,5
5,00	90	17,5	17,5	100,0
Total	515	100,0	100,0	

i3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	10	1,9	1,9	1,9
2,00	60	11,7	11,7	13,6
3,00	26	5,0	5,0	18,6
4,00	340	66,0	66,0	84,7
5,00	79	15,3	15,3	100,0
Total	515	100,0	100,0	

البعد الثاني: الاستجابة

s1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	20	3,9	3,9	3,9
2,00	54	10,5	10,5	14,4
3,00	48	9,3	9,3	23,7
4,00	340	66,0	66,0	89,7
5,00	53	10,3	10,3	100,0
Total	515	100,0	100,0	

s2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	10	1,9	1,9	1,9
2,00	20	3,9	3,9	5,8
3,00	25	4,9	4,9	10,7
4,00	338	65,6	65,6	76,3
5,00	122	23,7	23,7	100,0
Total	515	100,0	100,0	

s3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	13	2,5	2,5	2,5
2,00	60	11,7	11,7	14,2
3,00	36	7,0	7,0	21,2
4,00	227	44,1	44,1	65,2
5,00	179	34,8	34,8	100,0
Total	515	100,0	100,0	

s4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	3	,6	,6	,6
2,00	74	14,4	14,4	15,0
3,00	60	11,7	11,7	26,6
4,00	298	57,9	57,9	84,5
5,00	80	15,5	15,5	100,0
Total	515	100,0	100,0	

s5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	3	,6	,6	,6
2,00	141	27,4	27,4	28,0
3,00	42	8,2	8,2	36,1
4,00	240	46,6	46,6	82,7
5,00	89	17,3	17,3	100,0
Total	515	100,0	100,0	

البعد الرابع: تبسيط إجراءات

t1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	1	,2	,2	,2
2,00	36	7,0	7,0	7,2
3,00	44	8,5	8,5	15,7
4,00	313	60,8	60,8	76,5
5,00	121	23,5	23,5	100,0
Total	515	100,0	100,0	

t2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	10	1,9	1,9	1,9
3,00	23	4,5	4,5	6,4
4,00	272	52,8	52,8	59,2
5,00	210	40,8	40,8	100,0
Total	515	100,0	100,0	

t3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	3	,6	,6	,6
3,00	34	6,6	6,6	7,2
4,00	287	55,7	55,7	62,9
5,00	191	37,1	37,1	100,0
Total	515	100,0	100,0	

t4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	53	10,3	10,3	10,3
3,00	63	12,2	12,2	22,5
4,00	300	58,3	58,3	80,8
5,00	99	19,2	19,2	100,0
Total	515	100,0	100,0	

t5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	9	1,7	1,7	1,7
2,00	11	2,1	2,1	3,9
3,00	3	,6	,6	4,5
4,00	381	74,0	74,0	78,4
5,00	111	21,6	21,6	100,0
Total	515	100,0	100,0	

t6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	20	3,9	3,9	3,9
3,00	31	6,0	6,0	9,9
4,00	288	55,9	55,9	65,8
5,00	176	34,2	34,2	100,0
Total	515	100,0	100,0	

البعد الرابع: المساواة

mo1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	30	5,8	5,8	5,8
2,00	239	46,4	46,4	52,2
3,00	33	6,4	6,4	58,6
Valid 4,00	180	35,0	35,0	93,6
5,00	33	6,4	6,4	100,0
Total	515	100,0	100,0	

mo2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	31	6,0	6,0	6,0
3,00	68	13,2	13,2	19,2
Valid 4,00	332	64,5	64,5	83,7
5,00	84	16,3	16,3	100,0
Total	515	100,0	100,0	

mo3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	31	6,0	6,0	6,0
2,00	197	38,3	38,3	44,3
3,00	85	16,5	16,5	60,8
4,00	153	29,7	29,7	90,5
5,00	49	9,5	9,5	100,0
Total	515	100,0	100,0	

mo4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	48	9,3	9,3	9,3
3,00	78	15,1	15,1	24,5
4,00	332	64,5	64,5	88,9
5,00	57	11,1	11,1	100,0
Total	515	100,0	100,0	

ملحق رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
total	,098	515	,000	,980	515	,000
totaljjjjjj	,055	515	,001	,985	515	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

ملحق رقم (11): علاقات الارتباطية للفرضية العامة والجزئية

Corrélations

			tasyiir.om	eljawda
Rho de Spearman	tasyiir.om	Coefficient de corrélation	1,000	,730**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	515	515
	eljawda	Coefficient de corrélation	,730**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	515	515

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			maalmosia	tasyiir.om
Rho de Spearman	maalmosia	Coefficient de corrélation	1,000	,672**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	515	515
	eljawda	Coefficient de corrélation	,672**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	515	515

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			aatimadia	tasyiir.om
Rho de Spearman	aatimadia	Coefficient de corrélation	1,000	,645**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	515	515
	eljawda	Coefficient de corrélation	,645**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	515	515

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			tasyiir.om	iistijaba
Rho de Spearman	eljawda	Coefficient de corrélation	1,000	,860**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	515	515
	iistijaba	Coefficient de corrélation	,860**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	515	515

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			tasyiir.om	taabssit
Rho de Spearman	eljawda	Coefficient de corrélation	1,000	,813**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	515	515
	taabssit	Coefficient de corrélation	,813**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	515	515

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			tasyiir.om	elmoussawat
Rho de Spearman	eljawda	Coefficient de corrélation	1,000	,695**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	515	515
	elmoussawat	Coefficient de corrélation	,695**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	515	515

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (12): دراسة الفروق لمتغير التسيير العمومي الجديد:
الفروق في الجنس:

Ranks				
	sex	N	Mean Rank	Sum of Ranks
total	1,00	241	266,16	64145,00
	2,00	274	250,82	68725,00
	Total	515		

Test Statistics ^a	
	total
Mann-Whitney U	31050,000
Wilcoxon W	68725,000
Z	-1,171
Asymp. Sig. (2-tailed)	,242
a. Grouping Variable: sex	

الفروق في السن:

Descriptive Statistics								
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
total	515	62,9398	4,83807	47,00	74,00	61,0000	63,0000	66,0000
age	515	2,1922	1,09826	1,00	5,00	1,0000	2,0000	3,0000

Ranks			
	age	N	Mean Rank
total	1,00	176	224,26
	2,00	147	241,18
	3,00	120	328,10
	4,00	61	250,80
	5,00	11	297,82
	Total	515	

4

Test Statistics ^{a,b}	
	total
Chi-Square	38,723
df	4
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: age	

الفروق في المستوى التعليمي:

Descriptive Statistics								
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
total	515	62,9398	4,83807	47,00	74,00	61,0000	63,0000	66,0000
niveau	515	3,9087	1,14061	1,00	6,00	3,0000	4,0000	5,0000

Ranks			
	niveau	N	Mean Rank
total	1,00	11	297,82
	2,00	61	285,48
	3,00	99	219,28
	4,00	149	226,02
	5,00	183	293,17
	6,00	12	262,00
	Total	515	

Test Statistics ^{a,b}	
	total
Chi-Square	26,853
df	5
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: niveau	

الفروق في نوع الخدمة:

Ranks				
	typeservice	N	Mean Rank	Sum of Ranks
total	1,00	2	20,25	40,50
	2,00	513	258,93	132829,50
	Total	515		

Test Statistics ^a	
	total
Mann-Whitney U	37,500
Wilcoxon W	40,500
Z	-2,271
Asymp. Sig. (2-tailed)	,023
a. Grouping Variable: typeservice	

الفروق في طبيعة المستفيد:

Ranks				
	atureezahe	N	Mean Rank	Sum of Ranks
total	1,00	24	247,67	5944,00
	2,00	491	258,51	126926,00
	Total	515		

Test Statistics ^a	
	total
Mann-Whitney U	5644,000
Wilcoxon W	5944,000
Z	-,349
Asymp. Sig. (2-tailed)	,727
a. Grouping Variable: atureezahe	

ملحق رقم (13) : الفروق في متغير جودة الخدمة:

الفروق في الجنس:

Ranks				
	sex	N	Mean Rank	Sum of Ranks
total	1,00	241	266,16	64145,00
	2,00	274	250,82	68725,00
	Total	515		

Test Statistics ^a	
	total
Mann-Whitney U	31050,000
Wilcoxon W	68725,000
Z	-1,171
Asymp. Sig. (2-tailed)	,242
a. Grouping Variable: sex	

الفروق في المستوى الدراسي:

Descriptive Statistics								
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
total	515	91,9	10,88400	68,00	116,00	84,0000	91,0000	99,00
jjjjjj		398						00
age	515	2,19	1,09826	1,00	5,00	1,0000	2,0000	3,000
		22						0

Ranks			
	niveou	N	Mean Rank
totaljjjjjj	1,00	11	235,95
	2,00	61	374,75
	3,00	99	242,82
	4,00	149	216,36
	5,00	183	255,50
	6,00	12	365,08
	Total	515	

Test Statistics ^{a,b}	
	totaljjjjjj
Chi-Square	56,820
df	5
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: niveou	

الفروق في السن:

Descriptive Statistics								
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
totaljjjjj	515	91,9398	10,88400	68,00	116,00	84,0000	91,0000	99,0000
age	515	2,1922	1,09826	1,00	5,00	1,0000	2,0000	3,0000

Ranks			
	age	N	Mean Rank
totaljjjjj	1,00	176	231,45
	2,00	147	240,06
	3,00	120	286,62
	4,00	61	325,51
	5,00	11	235,95
	Total	515	

Test Statistics ^{a,b}	
	totaljjjjj
Chi-Square	25,002
df	4
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: age	

الفروق في نوع الخدمة:

Ranks				
	typeservice	N	Mean Rank	Sum of Ranks
totaljjjjj	1,00	2	110,75	221,50
	2,00	513	258,57	132648,50
	Total	515		

Test Statistics ^a	
	totalالزجاج
Mann-Whitney U	218,500
Wilcoxon W	221,500
Z	-1,403
Asymp. Sig. (2-tailed)	,161
a. Grouping Variable: typeservice	

الفروق في طبيعة المستفيد:

Ranks				
	atureezahe	N	Mean Rank	Sum of Ranks
totalالزجاج	1,00	24	225,96	5423,00
	2,00	491	259,57	127447,00
	Total	515		

Test Statistics ^a	
	totalالزجاج
Mann-Whitney U	5123,000
Wilcoxon W	5423,000
Z	-1,081
Asymp. Sig. (2-tailed)	,280
a. Grouping Variable: atureezahe	

ملحق رقم (14): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الجامعة
01	د. دراوسي مسعود	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2
02	د. زرار العياشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت سكيكدة
03	د. سي احمد ندير	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2
04	د. طيار احسن	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت سكيكدة
05	د. بيلالودمو رمز الدين	طبيب اختصاصي	المعهد الوطني للصحة العمومية الجزائر
06	أ. مكاحلية محي الدين	أستاذ مساعد أ	جامعة البليدة 2
07	أ. صراب نور الدين	أستاذ مساعد أ	جامعة البليدة 2
08	أ. صراع توفيق	أستاذ مساعد أ	جامعة البليدة 2
09	أ. حبوشي	أستاذ مساعد أ	المركز الجامعي تيبازة

ملحق رقم (15) : ملحق لمصلحة الحالة المدنية لبلدية الكاليتوس

ولاية الجزائر



ملحق رقم (16) : مصلحة الحالة المدنية لبلدية الجزائر الوسطى

ولاية الجزائر



ملحق رقم (17) : استخدام الإدارة الإلكترونية (الرقم الأخضر المجاني) لطلب الخدمة العمومية في بلدية الجزائر الوسطى ولاية الجزائر

