

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي  
بعنوان:

## التنمية الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية بالإدارات العمومية الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ:  
د. نوي نورالدين

من إعداد الطالبة:  
دمان عفاف

### أمام أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
قرواط يونس	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	رئيسا
نوي نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
شوبار الياس	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/ 2022



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المصطفى وكل التابعين

نشكر المولى سبحانه وتعالى لأنه أمدنا بالصحة والعافية وأفرغ علينا صبيرا

وجهدا لإتمام هذا العمل، الذي أنار لنا الطريق إلى درب العلم والمعرفة في

أداء هذا العمل المتواضع

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون).

صدق الله العظيم.

# فهرس المحتويات

مقدمة: ..... ب

## الفصل الأول: التأصيل النظري للدراسة

تمهيد: ..... 4

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنمية الإدارية ..... 5

المطلب الأول: مفهوم التنمية الإدارية، خصائصها ومجالاتها ..... 5

المطلب الثاني: مبادئ وعناصر التنمية الإدارية ..... 10

المطلب الثالث: أهداف ومعوقات التنمية الإدارية ..... 14

المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمة العمومية ..... 17

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة العمومية ..... 17

المطلب الثاني: مبادئ وأهمية جودة الخدمة العمومية ..... 21

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم جودة الخدمة العمومية ..... 22

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة: ..... 23

المطلب الأول: الدراسات التي تتعلق بالتنمية الإدارية ..... 23

المطلب الثاني: الدراسات التي تتعلق بجودة الخدمة العمومية ..... 26

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد: ..... 29

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية ..... 30

المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية ..... 30

المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة ..... 31

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات ..... 37

المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان ..... 37

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة ..... 42

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	درجات مقياس الدراسة	01
32	أبعاد محاور الدراسة	02
33	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان	03
34	الاتساق الداخلي لمحور أبعاد اعادة هندسة العمليات الإدارية	04
35	الاتساق الداخلي لمحور جودة الخدمة العمومية	05
37	اختبار طبيعية البيانات	06
38	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	07
39	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	08
39	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
40	توزيع مفردات العينة حسب متغير قطاع المؤسسة	10
41	تحليل معطيات فقرات المحور الثاني	11
42	تحليل معطيات فقرات المحور الثالث	12
44	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى	13
45	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية	14
46	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة	15

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
38	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	01
39	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	02
39	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	03
40	توزيع مفردات العينة حسب متغير قطاع المؤسسة	04



مقدمة

## مقدمة:

إنه ومما لا شك فيك عند المقارنة بين الماضي والحاضر في العملية الادارية فسيتم ملاحظة فروقات شاسعة، بل وقد تطورت من مجرد مهمة أو عملية الى كيان مستقل ذا أقسام متعددة تعتمد عليه المنظمات باختلاف طبيعتها اعتمادا تاما في تنظيم عملياتها وتوجيهها نحو اهدافها، وقد نتج هذا الاختلاف نتيجة التطور والتنمية في مجال البحث عن الطرق الافضل والأسرع بتسخير مختلف الوسائل والإمكانيات مادية أو بشرية أو مالية لترسيخ قاعدة ذات قدرة على التخطيط والتنفيذ والاستجابة بالشكل الصحيح والمناسب لمجارات نشاط المنظمة، وبمحاولة تأطير ما سبق من القول في مصطلح يعطي مدلولاً مناسباً على سبب تطور العملية الادارية فان المصطلح الامثل لتمثيله هو التنمية الادارية

ولأن الإدارة تدخل في كل الأشكال التي قد تمثلها المنظمة نتيجة الحاجة اليها مهما كانت طبيعة النشاط أو القطاع، فان التنمية الادارية وبشكل مسلم ستكون متواجدة أينما حلت العملية الادارية، ونتيجة لطبيعتها الهادفة لتطوير، فان لها تأثير ذا أبعاد متعددة بالقطاع أو المجال الذي تمسه، ومن بين مختلف القطاعات فإن القطاع العمومي هو الآخر يخضع لتأثير التنمية الإدارية، وبالنظر إلى ضخامة هذا القطاع فإنه وبمختلف مكوناته يتعرض وبشكل طردي إلى تأثير في جودة ما يقدمه، ومن بين ما يتأثر من مكوناته الخدمة العمومية.

فتشهد الخدمة العمومية تأثيراً يمس جودتها، ولمعرفة حجم هذا التأثير ونوعه إيجابياً أو سلبياً وإرتداده على المحيط العمومي سيتم دراسة هذا التأثير من خلال الاجابة عن الاشكالية التالية :

**ما مدى تأثير التنمية الإدارية على جودة الخدمة العمومية في الإدارات العمومية محل الدراسة؟.**

وانطلاقاً من هذا التساؤل يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في الإدارات العمومية محل الدراسة؟.
- ما مدى تأثير الأنظمة والقوانين وتبسيط إجراءات العمل على جودة الخدمة العمومية في الإدارات العمومية محل الدراسة؟.
- ما مدى تأثير تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية في الإدارات العمومية محل الدراسة؟.

**الفرضيات:** للاجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية ننتقل من الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين إعادة التنمية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في الإدارات العمومية محل الدراسة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين الأنظمة والقوانين وتبسيط إجراءات العمل و جودة الخدمة العمومية في الإدارات العمومية محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية في الإدارات العمومية محل الدراسة.

**منهجية الدراسة:** للاجابة عن اشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات ، كما تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات وكما تم الاعتماد على مختلف المراجع والكتب ومقالات ومذكرات.

**حدود الدراسة:** تقتصر الدراسة على اثر التنمية الادارية ممثلة بأبعادها (تنمية الموارد البشرية، تبسيط اجراءات العمل، إعادة هندسة العمليات الادارية) على جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر العاملين بالادارات العمومية الجزائرية من الفترة الممتدة ما بين شهر مارس 2023 الى غاية ماي 2023.

**أهداف الدراسة:** ترمي هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي :

- دراسة ما مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في الإدارات العمومية محل الدراسة؛
- دراسة ما مدى تأثير الأنظمة والقوانين وتبسيط إجراءات العمل على جودة الخدمة العمومية في الإدارات العمومية محل الدراسة.
- معرفة ما مدى تأثير تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية في الإدارات العمومية محل الدراسة.

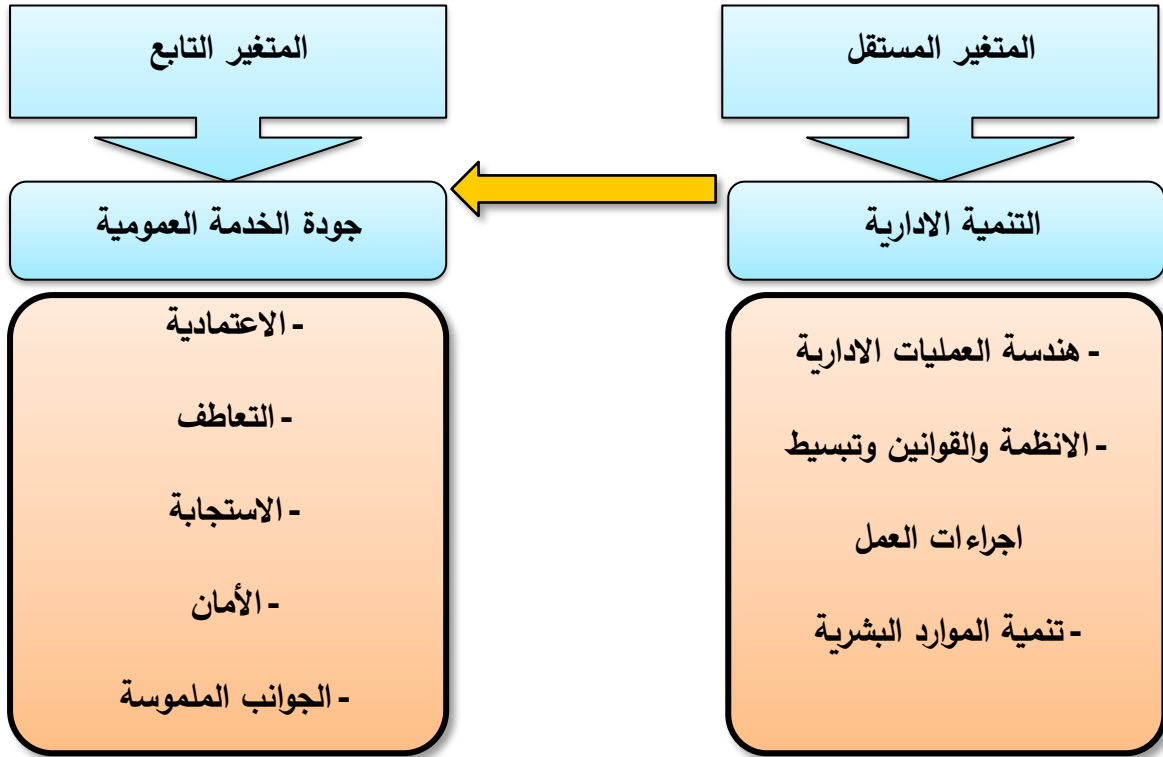
**أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من أهمية التنمية الادارية في الادارات العمومية الجزائرية خاصة مع مساعي الدولة الجزائرية لتحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين ومن هنا يظهر جليا أهمية اعادة هندسة العمليات وكذا تبسيط الاجراءات ، وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية من أجل تقديم خدمات أفضل للمواطنين وبسرعة وتقليل الجهد و بتكلفة أقل.

**تقسيمات البحث:** من أجل الالمام بالموضوع من مختلف جوانبه والاجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة الى فصلين:

- الفصل الأول والذي جاء بعنوان " **الاطار النظري للدراسة** " حيث يتناول في مبحثه الأول مفاهيم أساسية حول التنمية الادارية أما المبحث الثاني فتناول مفاهيم حول جودة الخدمة العمومية ، وفي مبحثه الثالث تم عرض مختلف الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.
- أما الفصل الثاني والذي جاء بعنوان " **الدراسة الميدانية** " حيث يتناول في مبحثه الأول منهجية الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني فتناول التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات.

أما خاتمة البحث فتضمنت حوصلة النتائج النظرية والتطبيقية وكذا اختبار الفرضيات ، كما تضمنت مجموعة من المقترحات وآفاق الدراسة.

### نموذج الدراسة :



الفصل الأول:  
التأصيل النظري  
للدراسة

**تمهيد:**

سيتم من خلال هذا الفصل تناول الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة ، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول الى مفاهيم اساسية حول التنمية الادارية من خلال ابراز مفهومها وكذا مجالاتها .  
ليتم بعدها سرد لاهم ابعاد التنمية الادارية .

كما سيتم التطرق الى مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة العمومية من خلال المبحث الثاني وعرض لأهم الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة .

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنمية الإدارية

سيتم التطرق في هذا المبحث الى مفهوم التنمية الادارية وابرارو أهم خصائصها ، كما سيتم توضيح مجالات التنمية الادارية وتحديد ابعادها .

### المطلب الأول: مفهوم التنمية الإدارية، خصائصها ومجالاتها

قبل التطرق إلى تعريف التنمية الإدارية فإنه من الضروري تحديد المقصود بالتنمية والإدارة.

#### أولاً- مفهوم التنمية الإدارية:

##### 1- تعريف التنمية:

تشير المعاجم العربية إلى أن التنمية في اللغة تعني الزيادة في كم الأشياء أو كيفها ونوعيتها، فقد قالت العرب: نما الزرع، ونما المال أي زاد<sup>1</sup>، وقد تعددت تعاريف التنمية باختلاف وجهات نظر الباحثين وتتمثل هذه التعاريف فيما يلي:

أما على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي فإن هناك عدة تعريفات:

التنمية في القانون الدولي: هي العملية التي بمقتضاها توجه كافة الجهود لجميع أفراد المجتمع بهدف خلق ظروف اجتماعية واقتصادية ملائمة في المجتمعات المحلية، ومساعدتها على الاندماج في حياة المجتمعات والإسهام في تقدمها بأقصى ما يمكن.<sup>2</sup>

وتعرفها هيئة الأمم المتحدة بأنها: العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية ومساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع.<sup>3</sup>

أما ماركس فيعرفها على أنها عملية ثورية، أي أنها تتضمن تحولات شاملة في البناءات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية فضلا عن أساليب الحياة والقيم الثقافية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> : عبد الكريم بكار، مدخل إلى التنمية المتكاملة "رؤية إسلامية"، دار القلم، ط1، دمشق، 1999، ص9.

<sup>2</sup> : عبد الرزاق مقري، مشكلات التنمية والبيئة والعلاقات الدولية، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008، ص149.

<sup>3</sup> : رشيدة زرواتي، يامنة ترايكية، التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية "دراسة ميدانية في برج بوعرييح" مجلة الأحياء، ص235.

<sup>4</sup> : ليلي لعجال، واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص ص21،20.

ويعرفها الأستاذ صالح عبد العزيز حبتور أنها: عملية مجتمعية شاملة متكاملة وهادفة لتقدم المجتمع وارتقائه باستمرار، تتفاعل في محيطها الامكانيات البشرية والمادية المتاحة من خلال رفع فاعلية النشاط المؤسسي، المخطط والمبدع والمنظم<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها: "القدرة على تحسين الأداء وتطوير المهارات لزيادة الكفاءة والفعالية على مر الزمن، لتحقيق النمو والتقدم"<sup>2</sup>.

بناء على ما سبق يتضح أن التنمية كمفهوم وكمجهود تهدف بالدرجة الأولى إلى إحداث تغيير يمكن خلاله الانتقال بالمجتمع من وضعه الحالي إلى وضع أحسن منه<sup>3</sup>.

## 2- تعريف الإدارة:

للإدارة تعريفات كثيرة نذكر منها:

يقول تايلور: "إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم نتأكد أن الأفراد يؤديونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة".

أما ديل يقول: "إن الإدارة هي عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة"<sup>4</sup>.

ويعرفها جون مي فيقول قائلاً: "الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع"<sup>5</sup>.

ويعرفها هنري فايول "الأب الحقيقي للإدارة الحديثة" فيقول: "أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب"

كما يعرفها "Holt.1993" بأنها: {عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والتي تشمل على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية}<sup>6</sup>.

1 :

2 : إيمان وصفي كامل السيد حرب، التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير، جامعة الزقازيق، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2010، ص40.

3 : رشيدة زرواتي، يامنة ترايكية، مجلة الأحياء، المرجع نفسه، ص ص234،235.

4 : محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان، ط1، عمان، 2016، ص ص10،11.

5 : سمير خليل شمطو، مدخل إلى الإدارة، دار الوثائق العراقية، ط1، بغداد، 2017، ص14.

6 : مجدي عبد الله شرارة، مبادئ الإدارة والتنظيم، ص21.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعطي تعريفا شاملا للإدارة على أنها الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية وهذا يكون عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط، التنظيم، الرقابة والتقييم.

### 3- التنمية الإدارية:

بعد تطرقنا لمفهومى التنمية والإدارة كل على حدى سنقوم بالتطرق لمختلف المفاهيم التي أعطيت للتنمية الإدارية.

تعرف التنمية الإدارية بأنها تطبيق موسع لمعارف العلوم السلوكية للتطوير المخطط له وتعزيز استراتيجية المنظمة وهيكلها وعملياتها من أجل تحسين تأثير المنظمة الإدارية<sup>1</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها: التغييرات الجذرية في هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإداري وأنماط السلوك البشري فيه، من أجل زيادة فاعلية الجهاز في تحقيق أهدافه<sup>2</sup>.

وقد تم تعريفها أيضا على أنها: عملي واعية مخططة ديناميكية هادفة إلى التغيير تشمل كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة المديرين واكسابهم المهارات والتي تؤهلهم لأداء عملهم بطريقة أفضل من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة، تحقق لها النجاح والأداء التنافسي في العولمة<sup>3</sup>.

وفي المعجم الإداري تعرف التنمية الإدارية بأنها: مصطلح يطلق على مهام التنمية الإدارية والتي تتمثل في تطوير الوسائل والأساليب الإدارية للتنمية الوطنية، وتختص بعمليات تطوير الأداء الإداري للأجهزة الإدارية وتحدد الكيفية والأساليب التي تؤدي إلى تطوير القدرات الإدارية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>: باسم الحميري، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، دار ومكتبة الحامد، ط1، الأردن، 2012، ص19.

<sup>2</sup>: حسن علي معتوق، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص39.

<sup>3</sup>: علي قرين، علاقة التكامل بين التنمية الإدارية وعلاقته بالتنمية الاقتصادية "دراسة ميدانية لمؤسسة خدمية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع15، المسيلة، 2015، ص282.

<sup>4</sup>: رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق "دراسة حالة الجزائر 2001-2011"، رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص24.

كما عرفها علي السلمي بأنها: عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم ومؤسسات رسخت لمدة طويلة في المجتمع وأفرزت تراكمات متشابكة ومعقدة، ومن أجل ذلك لابد من الاعتماد على مفاهيم متطورة وأن تركز لى منطلقات فكرية وتستخدم وسائل غير تقليدية<sup>1</sup>.

أما عامر الكبيسي فيرى أن التنمية الإدارية هي: "إصلاح يعبر عن الجهود التي تبذلها الدولة في معالجة المشاكل الإدارية التي تواجهها في محاولة التقدم الزراعي، الصناعي، التعليمي والاجتماعي وذلك من خلال تطوير النظم الإدارية والممارسات البيروقراطية لتحقيق هذا التقدم"<sup>2</sup>.

وفي الأخير وعلى ضوء التعريفات المذكورة سابقا نستخلص أن التنمية الإدارية هي عملية حتمية ومستمرة غرضها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تطوير وتعزيز الجهاز الإداري عن طريق تطوير الأفراد والعاملين والأساليب والوسائل وفق التغيرات العلمية الحديثة للإدارة.

### ثانيا: خصائص التنمية الإدارية:

تتميز التنمية الإدارية بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي المصطلحات الإدارية نذكر منها مايلي:  
**الرسمية:** ويقصد بها الطابع القانوني التشريعي الذي تتم في إطاره جهود التنمية الإدارية فيكسبها طابع الرسمية، وعليه فإن التنمية الإدارية يجب أن تصدر عن الهيئات المختصة في المنظمة ( الدولة ) وتتشئ لأجل ذلك أجهزة إدارية تنظم أعمالها بمجموعة من القواعد والأسس المساعدة في تنفيذ القرارات.<sup>3</sup>

**الشمولية:** وهي خاصة أساسية في التنمية الإدارية نظرا لكونها شاملة لكافة جوانب المسائل الإدارية وللتنظيمات، وهذا يعني مساهمة جميع المستويات والقطاعات في تفعيل التنمية الإدارية، دون إهمال دور السلطات العليا كونها المحرك الأساسي لجميع المستويات والقطاعات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>: نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 2010-2011، ص28.

<sup>2</sup>: كشان رضا، أولوية التنمية الإدارية "المبررات والمعوقات"، مجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، م12، ع1، 2020، ص1107.

<sup>3</sup>: عبد الهادي حسين الهمداني، التنمية الإدارية ومعوقات في الجمهورية العربية اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، 2015، ص ص23،22.

<sup>4</sup>: رفيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مرجع سابق، ص30.

**الاستمرارية:** تعني أن عملية التنمية الإدارية ليست عملاً مؤقتاً لا يلبث أن يزول أو هي عملية مقيدة بزمان ومكان، كما أن المسائل والظروف والأوضاع الاجتماعية دائمة التغيير والتطور، لذلك لا بد للتنمية الإدارية أن تكون متطورة ومستمرة.<sup>1</sup>

**خاصية التوازن والاتساق:** تشمل التنمية الإدارية كافة عناصر المنظومة الإدارية وتعمل على ضمان الانسجام في أداء النشاطات المختلفة، فلا يمكن تحقيق التنمية إذا ما اقتصر على نشاط دون غيره من النشاطات.<sup>2</sup>

**الوضوح:** وذلك من خلال وضوح الأهداف التي تصبو إليها جهود التنمية، وكذلك وضوح المسؤوليات والسلطات والمعايير التي تستخدم في الرقابة وتقييم النتائج.<sup>3</sup>

**ضرورتها في كل البلدان:** إذ لا بد من اعتمادها في الدول المتقدمة والنامية، الغنية منها والفقيرة، وتزداد هذه الضرورة في البلدان النامية من أجل ترقيتها.

**التنمية الإدارية ذات خصوصية محلية:** باعتبار أن أصل الإدارة مهنة أو اختصاص محلي.<sup>4</sup>

**التوسيع والالتزام في تدريب العاملين في الإدارة:** يشمل الجميع بدءاً من المستويات العليا.

**إيجاد وسائل التنوير والتثقيف الإداري:** كالمحاضرات والدورات المتخصصة.<sup>5</sup>

**التخطيط السليم والمدرّوس:** التنمية الإدارية ترفض التخطيط الارتجالي، فلا بد من التخطيط المسبق لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

**التنظيم المحكم:** هي عملية منظمة ومحكمة وليست فوضوية.

**مكافحة الفساد:** تسعى التنمية الإدارية إلى ترقية وعصرنة الإدارة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مكافحة مظاهر الفساد كالرشوة والتزوير والتسيب والإهمال وغيرها من المخاطر.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>: قرين علي، التنمية الإدارية في الجزائر واقع وآفاق، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم إقتصادية، سطيف، الجزائر، 2013-2014، ص50.

<sup>2</sup>: إيمان وصفي كامل السيد حرب، التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، مرجع سابق، ص56.

<sup>3</sup>: علي قرين، علاقة التكامل بين التنمية الإدارية وعلاقته بالتنمية الاقتصادية "دراسة ميدانية لمؤسسة خدمية، مرجع سابق، ص285.

<sup>4</sup>: رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مرجع سابق، ص30.

<sup>5</sup>:

<sup>6</sup>: هني عامر، التنمية الإدارية في التجربة الجزائرية نحو تحقيق جودة الخدمة العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، المسيلة، الجزائر، 2020-2021، ص33.

### ثالثاً: مجالات التنمية الإدارية

إن من الأهمية بما كان التطرق لمجالات التنمية الإدارية بغية الوقوف على أهم المواضيع والمجالات التي تقوم التنمية بالتركيز عليها وهي كالتالي:

\*المجالات الهيكلية والوظيفية: وتشمل تطوير الهياكل والوظائف وإعادة تشكيلها بما يحقق الانسجام بين الهياكل التنظيمية والهياكل الوظيفية والأداء المطلوب من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات والواجبات بشكل صحيح ودقيق.

\*المجالات الإنسانية: وتتعلق بتطوير المجالات السلوكية والأدائية للأفراد المتمثلة بتخطيط القوى العاملة واختيار العاملين وتنمية الموارد البشرية وتطويرها وزيادة مهاراتها وكفاءتها الأدائية.

\*المجالات الإجرائية: وتتعلق بتطوير أدوات التنفيذ من خلال تطوير الوسائل والأساليب المؤدية إلى زيادة فاعلية وكفاءة النظام والأداء الإداري من خلال تطوير وتحسين أساليب الأعمال اليدوية والآلية واستخدامها بشكل فعال وكفاءة.

\*المجالات التشريعية: وتتعلق بتطوير المجالات القانونية والتشريعية المتعلقة بالعمل الإداري وبما يسهل ويشجع الأداء وفق أسس قانونية وتشريعية سليمة.

\*المجالات البيئية: وتتعلق بتهيئة وتوفير الظروف البيئية الملائمة للعمل من خلال استحداث نظم تأثيرية لتشجيع المشاركة الايجابية لمختلف أطراف العملية الإدارية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مبادئ وعناصر التنمية الإدارية

#### أولاً: مبادئ التنمية الإدارية

تعتمد التنمية الإدارية على مجموعة من المبادئ وهي:

1- **تنمية أو تطوير المنظمات:** إن عمليات تطوير المنظمات الإدارية تحتاج إلى هيكل تنظيمي لما له من دور أساسي فيها، حيث يجب أن تكون فيه المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمهام والواجبات والموارد البشرية واضحة، ويعتبر هذا من الأسس التي تعتمد عليها كل الأنشطة الإدارية.

فالهيكلة التنظيمي هو ذلك المحور الأساسي الذي تتوزع فيه المسؤوليات وواجبات العمليات الإدارية بما يرافق ذلك من معدات وإجراءات يتم استخدامها في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرار.

<sup>1</sup>: معتصم يوسف أحمد بدر، واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الاجتماعية وأثرها على جودة الخدمات في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، 2007، ص22.

2- تطوير الإجراءات والأساليب: تتطلب تنمية وتطوير الإجراءات والوسائل الإدارية القيام بدراسات تقييمية لواقع التنظيمي قبل ظهور المؤشرات على وجود عيوب وفجوات، ومن الضروري إجراء مراقبة شاملة لكل العمليات الإدارية والسياسات التشغيلية والتوظيفية<sup>1</sup>.

إن التجديد المستمر للبناء التنظيمي وتطويره يتطلب ضرورة التركيز على توافر أنظمة تتوفر فيها درجة عالية من المرونة في الهياكل التنظيمية والأنشطة الإدارية، كما أن من أهم مقومات المنظمات الإدارية الحديثة اعتماد المعايير العلمية من تخصيص وتوزيع للموارد البشرية وتحقيق الإنفاق المالي.

3- تنمية الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية من العناصر الأساسية للعمليات الإنتاجية، فتطوير المنظمات يتطلب رفع قدرات وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة بما يحقق أهدافها وذلك من خلال اعتماد سياسات تعليمية جيدة وربطها بالاحتياجات السوقية، بالإضافة إلى ضرورة توفير الخدمات الصحية والاجتماعية الضرورية لإشباع حاجات العاملين، وذلك لخلق واقع محفز على العمل<sup>2</sup>.

### ثانياً : عناصر التنمية الإدارية

إن تحقيق التنمية الإدارية يتطلب توافر وتفاعل عدة عناصر حيث تساعد هذه الأخيرة على مواجهة الصعاب والتغلب على المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة، كما أنها تساهم في تطويره.

ومن هذه العناصر مايلي:

1- العقيدة: يقصد بالعقيدة ما يقتنع به أفراد المجتمع، وهي الإطار العام للقيم والسلوك فمن الضروري الالتزام بها وتطبيق مبادئها والتخلق بأخلاقها.

وتمثل الشريعة الإسلامية أهم عناصر التنمية الإدارية، فالدين الإسلامي يحث على ضرورة العمل الصادق والأمانة والعدل والشعور بالمسؤولية.

إذ يتم القضاء على الفساد الإداري بالالتزام المديرين والموظفون بأخلاق الإسلام.

2- النظرية الإدارية: تتطلب التنمية الإدارية نظرية إدارية تتبع من بيئة الدولة التي تنفذ فيها، حيث إن معظم النظريات الإدارية في الأصل هي نظريات إدارية غربية نابعة من بيئة غربية ضمن قواعد سياسية واقتصادية واجتماعية ودينية معينة، قام المديرين الذين عملوا في الأجهزة الحكومية بتطويرها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>: لعريبي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية الإدارية للمؤسسات، مجلة الإقتصاد الجديد، مجلد 1، عدد 10، 2014، ص 62.

<sup>2</sup>: لعريبي محمد، المرجع نفسه، ص 62.

<sup>3</sup> محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، ط7، جدة، السعودية، 1987، ص 533- 535.

وتمثل النظرية الإدارية الإطار الفكري الذي يساعد على إدارة المنظمات وكيفيات التعامل مع الموظفين وطريقة الوصول إلى عائدات كبيرة من الموارد البشرية والمادية المتاحة، فمن الضروري وضع نظريات إدارية عربية تتبع من البيئة والتجارب وتتناسب مع البلاد العربية، وإلى حين يتم وضع نظريات إدارية عربية فإن المدير العربي ليس له بديل آخر سوى النظريات الإدارية الغربية.

ولا ضرر من اعتماده عليها بشرط أن يأخذها بحذر ولغرض الاسترشاد بها عند القيام بالأعمال الإدارية.

**3- تطوير القوانين والأنظمة واللوائح:** إن تعديل وتطوير القوانين والأنظمة شرط أساسي لتحقيق التنمية الإدارية، فلا بد من دراستها وتعديلها وتطويرها للتأكد من مدى ملائمتها مع ظروف المجتمع وكذلك قدرتها على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة بسرعة لأنه ومع مرور الزمن تصبح الكثير من القوانين والأنظمة واللوائح غير مناسبة لأوضاع المنظمات ومشكلة من المشكلات الإدارية وعائق لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

**4- تطوير وتنمية المديرين والموظفين:** يعتمد النجاح في تحقيق التنمية الإدارية على ما يتوفر لديها من كفاءات بشرية وما يتمتع به الأفراد من مؤلات علمية وقدرات، لذلك لا بد من تقييم أداء المديرين والموظفين على أسس علمية وموضوعية بالإضافة إلى التدريب والتطوير المستمر له، وكذلك تطبيق أنظمة حوافز جيدة.<sup>2</sup>

**5- تطوير الهياكل التنظيمية:** إن المنظمة كالكائن الحي لنموها الدائم وحركتها المستمرة، فالهيكل التنظيمي مع مرور الزمن وبتغيير الأحوال يصبح قديماً وتسدعي الضرورة تحسينه ليساهم في تحقيق التنمية الإدارية، فيجب أن يرافق تطوير الهيكل التنظيمي تطوير الإجراءات وتنمية المدراء والموظفين إضافة إلى تطوير القوانين والأنظمة، ثم إن عملية تطوير الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية تتطلب تحديد الاختصاصات للوحدات الإدارية وتحديد الواجبات والمسؤوليات للوظائف والموظفين، ورسم الخرائط التنظيمية للمنظمات ووضع أدلة تنظيمية لها<sup>3</sup>

**6- تطوير إجراءات ونماذج وأجهزة العمل:** إن التنمية الإدارية تتطلب تطوير إجراءات العمل وتبسيطها والقيام بتصميم نماذج حديثة لتنفيذ الأعمال بسرعة وإتقان.

<sup>1</sup>: محمد شاكر عصفور، المرجع نفسه، ص 536، 535.

<sup>2</sup>: نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص 37، 36.

<sup>3</sup>: كوثر عبد الرحيم عبد القادر هجو إبراهيم، دور التنمية الإدارية في تحسين أداء المؤسسات "دراسة حالة وزارة الثروة الحيوانية الاتحادية 2016-2021"، رسالة ماجستير، جامعة إفريقيا العالمية، كلية العلوم الإداري، قسم الإدارة، السودان، 2021، ص 30.

فهي تحتاج إلى أجهزة متطورة وآلات مكتبية حديثة تساعد في حفظ البيانات وسرعة الحصول عليها عند الحاجة وهذا ما يساهم في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى أنها تساعد على سرعة إنجاز الأعمال وتخفيض التكاليف وزيادة مستوى الدقة.<sup>1</sup>

فالبعض يقرر أن عناصر ومقومات التنمية الإدارية ثلاثة وهي:

**1- القوى البشرية العاملة:** تتطلب التنمية الإدارية توفير الكم المطلوب في كل التخصصات وفي مختلف المستويات وطبقاً للمؤهلات المطلوبة ويتحقق ذلك من خلال:

- القيام بالتخطيط العلمي السليم للحاجات الفعلية وتوفير وسائل وأساليب التعليم والتدريب لمواجهة هذه الاحتياجات عن طريق برامج وخطط.
- توفير التوجيه والإرشاد وتطبيق أسلوب التحفيز بطريقة سليمة ليبرز آثاره في تحقيق الفعالية والإنتاجية وتحديد العاملين المقصرين وذلك لتوجيههم ورفع كفاءاتهم.
- التدريب المستمر للعاملين لتنمية معلومات الفرد الإدارية، وإكسابه المهارات المتجددة.
- توفير أجهزة وهيئات فعالة للوظيفة العامة تستعمل أفضل الأساليب والطرق في عمليات التدريب والتعليم.

**2- التركيب التنظيمي:** تستهدف التنمية الإدارية مايلي:

- دمج الأجهزة التي تقوم بمهمة واحدة في جهاز واحد لضمان الفعالية ومنع الازدواجية.
- تحديد الأهداف بدقة ووضوح لكل الجهات.
- توفير ضوابط التوازن والتنسيق بين الأجهزة والهيئات الإدارية المركزية واللامركزية.<sup>2</sup>

**3 - إجراءات وطرق العمل:**

- تبسيط أساليب وإجراءات العمل وتكييفها مع كل الظروف.
- تطبيق التقنيات الحديثة بطريقة رشيدة في حدود الإمكانيات الاقتصادية.
- التقليل من نطاق الإشراف ومنع الازدواجية.

<sup>1</sup>: كوثر عبد الرحيم عبد القادر هجو إبراهيم، المرجع نفسه، ص31.

<sup>2</sup>: عمار عوابدي، علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، مجلد6، عدد2، 1996، ص11-13.

- توفير خرائط تنظيمية للهيكل التنظيمي للجهاز الإداري وتبيان مسار السلطة في كل جزء من الجهاز.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف ومعوقات التنمية الإدارية

#### أولاً - أهداف التنمية الإدارية:

تسعى عملية التنمية الإدارية إلى تحقيق عدة أهداف، يمكن تصنيفها كما يلي:

- 1- تجنب التقادم الإداري: من خلال تجنب الروتين في سلوك المديرين والتجديد المستمر في طرق العمل.
- 2- تخطيط عملية الإحلال: تساعد التنمية عملية الترقية للمراكز الوظيفية الأعلى في الهيكل أو الفصل أو بلوغ سن التقاعد.
- 3- إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد: تتحقق أهداف المدراء في الوصول للمركز الأعلى<sup>2</sup>.

كما تهدف التنمية من جانب آخر إلى:

- القيام بتغيير شامل على مستوى الدولة وعلى كافة أجهزتها الإدارية.
- تحديث الأساليب الإدارية لتحقيق الفاعلية في كل مجالات العمل الإداري مع ضبط عمل الأفراد لتحقيق الانضباط.
- التخلي التدريجي عن المركزية وإحلال اللامركزية محلها في مجال اتخاذ القرارات.
- ويمكن كذلك تحديد أهم أهداف التنمية الإدارية في طموح القائمين عليها لغرض تحقيق عدة نتائج أهمها:
- زيادة كفاءة المورد البشري.
- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- القضاء على العقبات والمشاكل التنظيمية<sup>3</sup>.
- وتهدف التنمية الإدارية من جانب آخر إلى:
- دعم الإدارة في تحسين مناخ بيئة العمل.

<sup>1</sup>: عمار عوابدي، المرجع نفسه، ص ص14،13.

<sup>2</sup>: رفيق مرسلي، المرجع السابق، ص31.

<sup>3</sup>: خالد أسماء، الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية- دراسة ميدانية لمديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل - ، رسالة دكتوراه، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، ولاية جيجل، الجزائر، 2020-2021، ص ص 149،150.

- النهوض بالموارد البشرية.
- التقليل من التكلفة<sup>1</sup>.

### ثانيا - معوقات التنمية الإدارية:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه عملية التنمية الإدارية فتحد من كفاءتها وفعاليتها وبالتالي تقف حجر عثرة في سبيل تحقيق أهدافها، ومنها نذكر المعوقات التالية:

**1- المعوقات الاقتصادية:** تعتبر العوامل الاقتصادية من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح التنمية الإدارية، فمن غير الممكن تحقيق هذه الأخيرة بغياب العوامل الاقتصادية، فهي تتطلب وجود أجهزة إدارية متطورة ومخططات دقيقة ومورد بشري كفاء لتطبيق هذه المخططات، وهذا ما يقتضي ضرورة توفر موارد مادية.

ومن أهم ما يعرقل تحقيق التنمية الإدارية:

- عدم توفر الموارد المادية مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الدخل ( دخل الأفراد ).
- ارتفاع نسب البطالة وما يترتب عنها من تضخم وارتفاع الظواهر الاجتماعية السلبية.
- الافتقار إلى أجهزة تخطيط اقتصادي كفؤة لترجمة الأفكار إلى واقع حي<sup>2</sup>.

**2- المعوقات الإدارية:** تظهر المعوقات الإدارية من خلال تعرض الإدارة لخلل وظيفي أو مشكل يصعب عليها تجاوزه، من بين أهم هذه المعوقات نذكر ما يلي:

**أ - تداخل المهام وعدم وضوحها:** يظهر التداخل الإداري في عملية اتخاذ القرارات التي تترك آثارا سلبية على التنمية الإدارية، كما يؤثر على تطبيق سياسات وبرامج التنمية الإدارية وكذلك على النتائج، بالإضافة إلى أنه يخفي الطرف المسؤول عن فشل العملية.

ويظهر هنا عامل آخر معيق لبرامج التنمية الإدارية وهو تعدد الأجهزة وصعوبة التنسيق بينها، ما يؤدي إلى الفشل الذريع في تحقيق الأهداف<sup>3</sup>.

**ب - التصلب البيروقراطي:** البيروقراطية مصطلح يطلق على الجهاز الإداري الذي عليه على يد الموظفين الذين تحد سلطتهم من حرية أفراد الجهاز، ويبرز هذا المفهوم من خلال عدم المرونة في العمل بحيث يصير

<sup>1</sup>: نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص32.

<sup>2</sup>: خالد أسماء، المرجع السابق، ص173.

<sup>3</sup>: حديدان صبرينة، خالد أسماء، مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها، مجلة القانون والعلوم السياسية، مجلد7، العدد1، الجزائر، 2021، ص25.

القانون غاية بدلا من ان يكون وسيلة لتحقيق أهداف التنمية الإدارية بالإضافة إلى طول مدة إجراءات العمل وتعقيدها.

ج - تضخم الجهاز الإداري: تشمل الإدارات أقسام ومكاتب لا وظيفة لها وذلك للقضاء على البطالة وهذا ما يجعل الجهاز الإداري ضخما دون فائدة وبالتالي زيادة النفقات وغياب التنسيق وعدم القدرة على الرقابة.

د - تقادم الأساليب المتبعة: وذلك راجع للتخوف من عملية التغيير والتجديد وهذا ما ينفي مواكبة تطور العصر.

هـ - الصمت التنظيمي: وهو ناتج عن السرية وعدم نشر المعلومات مما يجعل الموظف مهماشا وليس لديه أدنى فكرة عما يدور حوله.

### 3 - المعوقات السيوسيو - ثقافية:

من بين المعوقات الإجتماعية انفصال برامج ومخططات التنمية الإدارية عن حاجات المجتمع الحقيقية، ويعود ذلك لغياب التخطيط العقلاني للتنمية بما يناسب حاجات المجتمع بالإضافة لعدم تحديد الأولويات وغياب نظام عادل للحوافز وهذا ما يؤثر على مشاريع التنمية<sup>1</sup>.

4 - المعوقات السياسية : إن النظام السياسي والإداري يمثلان حلقات متداخلة من القيم والمبادئ والنظم، فالسياسة هي التي تحكم وتصيغ القوانين وتفرض مخططات للتنمية الإدارية، فالإدارة هي جزء من السلطة وأحد الأدوات الفاعلة فيها، ويعمل عدم الإستقرار السياسي كعائق كبير أمام نمو وإزدهار إدارة التنمية لكون العملية التنموية عملية ديناميكية مستمرة وتحتاج لسياسة رشيدة إداريا ومستمرة لضمان نجاحها<sup>2</sup>.

5 - المعوقات التكنولوجية والتنظيمية: يتطلب دفع عجلة التنمية ضرورة الابتعاد عن الأساليب التقليدية وإدخال العنصر التكنولوجي وذلك للاعتماد على الأساليب الحديثة والموارد البشرية الملائمة، إلا أن صعوبة إدخالها ناتجة عن عدم توافر بيئة ملائمة وهذا يعتبر عائقا في وجه التنمية الإدارية<sup>3</sup>.

ويمكن الإشارة لبعض المعوقات:

- غياب العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة بين الإدارة ومواردها البشرية.
- مقاومة التغيير وعدم قبول كل ما هو جديد.

<sup>1</sup>: حديدان صبرينة، خالد أسماء، المرجع نفسه، ص26.

<sup>2</sup>: قرين علي، المرجع السابق، ص ص61،62.

<sup>3</sup>: كوثر عبد الرحيم عبد القادر هجو، دور التنمية الإدارية في تحسين أداء المؤسسات - دراسة حالة وزارة الثروة الحيوانية الاتحادية 2016-2021، رسالة ماجستير، جامعة إفريقيا العالمية، كلية العلوم الإدارية قسم الإدارة، السودان، 2021، ص38.

- انتشار الفساد الأخلاقي والإداري.
- نقص المدربين الأكفاء القادرين على النهوض بأعباء التنمية الإدارية .
- نقص الموارد والإمكانات الفنية اللازمة للتنمية.
- قلة الكوادر الفنية المؤهلة لوضع خطة تنموية متكاملة.
- نشوء بعض المشكلات بين المستشارين والتنفيذيين نتيجة عدم وضوح فواصل المهام بينهما.
- قلة المواد المالية اللازمة لشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وكذلك لتدريب العاملين في مجال استراتيجيات خطط التنمية واستراتيجيات التنمية الإدارية.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمة العمومية

تعد الخدمة العمومية جزءاً أساسياً من وظيفة الدولة إذ أنها الخدمات التي يتم توفيرها للناس مهما كانت طبيعة هذه الخدمة، فهي خدمات أساسية تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة ودعم النمو الاقتصادي تتصها المسؤولية المحملة على عاتق الدولة بصفقتها منظمة حكومية ذات سلطة تخولها لقضاء شؤون الشعب.

وفي هذا السياق فإنه على الدولة توفير خدمة عمومية ذات جودة تلبى الرفاهية الاجتماعية وتحقق التنمية بغض النظر على مهمتها الأساسية والتي تنص على المحافظة على النظام والأمن العام وتأتي جودة الخدمة العمومية مرتبطة بالعديد من العوامل كتقديم الخدمات في الوقت والمكان المناسبين وبالشكل المناسب وكذلك توفيرها بالتكلفة المعقولة والملائمة لميزانية الخزينة العمومية.

ويتجلى عن ارتفاع جودة الخدمات العمومية طردياً تعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة وزيادة الثقة لدى المواطنين في الحكومة والمؤسسات العامة، وعليه لتحصيل هذا الارتقاء يتطلب دراسة الخدمة العمومية ومؤشرات تقييمها وهذا ما سيتم خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة العمومية

#### أولاً - تعريف الخدمة:

هناك عدة تعاريف لمفهوم الخدمة ومن بينها نذكر:

عرفها كوتلر وأرمسترونغ بأنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف الى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة أو غير محسوسة ولا يترتب عليها أية ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: أيمن سعدي أبو شقير، واقع التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية- دراسة حالة المجتمعات الطبية في قطاع غزة-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2018، ص ص30،29.

<sup>2</sup>: فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية، ط1، عمان، 2009، ص64.

كما عرفها بأنها نشاط أو سلسلة من النشاطات ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول المشاكل العميل.<sup>1</sup>

كما عرفت الخدمة على أنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف لطرف آخر ولا ينتج عنها أي نوع من أنواع الملكية.<sup>2</sup> ويمكن تعريف الخدمة بأنها أداء مرتبط بتبادل المنافع بين طرفين ويتميز هذا الأداء بفنائه السريع، عدم ملموسيته، عدم إمكانية نقله وتزامن إنتاجه واستهلاكه في نفس الوقت.<sup>3</sup>

وبناء على سبق يمكن القول أن الخدمة هي: فعل أو نشاط يحقق المنفعة للآخرين لإشباع حاجاتهم والحصول على رضاهم وتكون هذه المنفعة غير ملموسة ولا يترتب عنها نقل الملكية، كما أن إنتاجها قد يكون مصحوب بمنتج مادي أو لا يكون.

وتأسيسا على هذه التعاريف يمكن تحديد الخصائص الأساسية للخدمة:

- 1- اللاملموسية: فالخدمة لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو الاحساس بها قبل شرائها فمثلا المريض الذي تجري له عملية جراحية للتحميل لا يمكن أن يرى النتيجة قبل الشراء.
- 2- عدم قابليتها للتجزئة (التلازم): لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمتها سواء كان المقدم شخصا أو آلة لكون الخدمات تقدم وتستهلك في نفس الوقت.
- 3- التباين (عدم التجانس): تعتمد نوعية الخدمة على من يقدمها وكذلك على الوقت والمكان و للكيفية التي تقدم بها وبالتالي فالخدمة تتغير حسب ظروف تقديمها و عليه يتعذر تنميط مخرجات المنظمة الخدمية.
- 4- سرعة التلف (الهالك): فالخدمة لا يمكن تخزينها أو بيعها أو استخدامها في وقت لاحق.

<sup>1</sup>: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، ط4، 2008، ص20.

<sup>2</sup>: عيسات فطيمة الزهراء، جميل أحمد، التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية- دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد12، عدد1، البويرة، 2019، ص44.

<sup>3</sup>: عدنان مريزق، واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية- دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة-، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007-2008، ص18.

## ثانيا - تعريف الخدمة العمومية:

يشير مصطلح الخدمة العامة إلى الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى إشباع حاجات ورغبات الأفراد من قبل الجهات الإدارية.<sup>1</sup>

يعرف خبراء الإدارة العامة الخدمة العمومية على أنها الحاجات الضرورية اللازمة لحفظ حياة الإنسان لما يحقق رفايته والتي يجب أن تتوفر لدى غالبية الشعب.<sup>2</sup>

كما عرفت بأنها تلك العملية التي تقوم بها الهيئات العمومية من خلال توفير الخدمات للمواطنين.<sup>3</sup>

وعليه من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الخدمة العمومية هي نشاط أو وظيفة تقدمها الإدارة العامة للمواطن تحت سلطة الحاكمين وتهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقيق المنفعة العامة له.

يتميز قطاع الخدمات العمومية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- إن معظم مؤسسات الخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للسوق بمعنى أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل، مثل احتكار الكهرباء والغاز.

- تقدم أغلب الخدمات العمومية من طرف مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة.

- تحقيق الربح الاجتماعي.

- اختلاف سلوك منتجي الخدمات في المؤسسات العمومية عن سلوك المنتجين في المؤسسات الخاصة، وذلك راجع إلى طبيعة الإنتاج العادي من جهة ومن القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية على المنتج من جهة أخرى.

- تتميز المؤسسات العمومية للخدمات العمومية بمعيار كثافة الرأسمال وذلك لانتمائها لقطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأس المال الكبير والتجهيزات الضخمة كالنقل والكهرباء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: توفيق رفاع، فائزة عدمان، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى قطاع الداخلية والجماعات المحلية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، عدد3، بومرداس، الجزائر، 2019، ص143.

<sup>2</sup>: عائشة بن بادة، فريد دراج، جودة الخدمة العمومية بين التغيير التنظيمي وهيمنة الرواسب الثقافية، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد2، عدد12، 2018، ص52.

<sup>3</sup>: حرشاو مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر - دراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة-، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، ورقلة، الجزائر، 2015-2016، ص06.

## ثالثا - جودة الخدمات العمومية:

قبل أن نستعرض مفهوم جودة الخدمة العمومية لا بد من التطرق إلى تعريف الجودة.

## 1- تعريف الجودة:

عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة asqs والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة EOQC الجودة بأنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة"<sup>2</sup>. عرف جوران juran الجودة بأنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات".

كما صنف كوان مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات هي:

- جودة هي مدى قدرة المنظمة على انتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن بقية المنظمات.
- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على انتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.
- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يناسب مع الأهداف المسطرة.
- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو انتاجها بما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.
- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية كبيرة.<sup>3</sup>

## 2- تعريف جودة الخدمة العمومية:

يمكن اعتبار أن جودة الخدمة العمومية هي جودة الخدمة بشكل عام.

عرفت جودة الخدمة على أنها "التفوق على توقعات العميل" والمقصود بهذا التعريف أن تتفوق المنظمة في خدماتها التي تقدمها على مستوى توقعات الزبون.

<sup>1</sup>: عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية- دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر-، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2006-2007، ص 57،58.

<sup>2</sup>: بن أحسن ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية- دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية- رسالة ماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، قسم علوم التسيير، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص13.

<sup>3</sup>: قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص24.

كما اعتبر المؤلف خضير كاظم حمود جودة الخدمة بأنها خاصة يمكن لمنظمات الخدمات التميز بها عن غيرها وذلك بتقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبطريقة تفوق قدرة المنافسين الآخرين.<sup>1</sup>

كما أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة.<sup>2</sup>

والشكل الموالي يوضح ذلك:

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف جودة الخدمة العمومية على أنها معيار لمدى قدرة المؤسسة العمومية على ارضاء تطلعات الجمهور وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وذلك من خلال مطابقة مستوى جودة الخدمة المقدمة مع توقعاتهم مما يضمن توفير الرضا لديهم، وهذا ينعكس على تحسين حياة المجتمع ككل.

### المطلب الثاني: مبادئ وأهمية جودة الخدمة العمومية

#### أولاً - مبادئ جودة الخدمة العمومية:

من مبادئ جودة الخدمة العمومية مايلي:

- 1\_ **الاستمرارية:** باعتبار أن الخدمة العمومية موجودة لتلبية حاجات أفراد الشعب فهي إذا ملازمة لوجودهم، معناه يجب أن تكون بصفة منتظمة ومستمرة، فإذا كانت الخدمة المقدمة لأجل تحقيق مصلحة عامة فمن الضروري استمراريتها حتى وإن كانت المؤسسة العمومية عاجزة وذلك نظراً لوجود حاجة حقيقية للإشباع، لذا لا يمكن للمصالح العمومية التوقف عن تقديمها وهذا ما يفترض استمراريتها.
- 2\_ **المساواة:** وهو مبدأ أساسي ويكون من خلال التسوية بين المواطنين عند تقديم الخدمة، أي عدم التمييز.
- 3\_ **الشمولية:** وتكون في متناول جميع المواطنين أي توجه للجميع دون احتكار.
- 4\_ **التطور:** يتيح هذا المبدأ تكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي، والتقدم التقني من جهة واحتياجات المواطنين من جهة أخرى.
- 5\_ **المجانية النسبية:** هناك خدمات عمومية مجانية كالصحة والأمن...إلخ، وهناك خدمات عمومية تقدم للمواطن مقابل مبلغ بسيط مقارنة مع حصوله عليها بسعر مرتفع في القطاع الخاص، كالسكن والتأمين...إلخ، حيث تحدد وفق سلم يراعي طبيعة عمل المواطن وظروفه المعيشية من أدنى مستوى إلى أعلى مستوى.

<sup>1</sup>: صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون - دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات-، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، باتنة، الجزائر، 2007-2008، ص12.

<sup>2</sup>: مسغوني منى، مخالفات أمنية، تبايني رزيقة، مجلة الابتكار والتسويق، مجلد6، عدد1، الجزائر، 2019، ص16.

6\_ **الفعالية:** عكس البطيء وتعني أن تكون المؤسسات العمومية سريعة في تقديم الخدمات للمواطنين فكل منظمة سواء كانت عامة أو خاصة تهدف إلى تحقيق الفعالية والكفاءة<sup>1</sup>.

7\_ **مبدأ التضامن:** الخدمة العمومية هي تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين والدولة وتجسيده ميدانيا من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان، فلولا أهمية التضامن لما تم التنظير لنظرية التضامن المفسرة لنشأة الدولة من قبل الباحثين، فهي تندرج ضمن نظريات القوة<sup>2</sup>.

**ثانيا - أهمية جودة الخدمة العمومية:**

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة العمومية:

- 1\_ **نمو مجال الخدمة:** شهدت المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات تزييدا أكثر من أي وقت مضى، حيث أضحى قطاع الخدمات يحتل مكانة هامة في النشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى أن نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.
- 2\_ **ازدياد المنافسة:** تعد جودة الخدمة في منتجات المشاريع والخدمات من بين المؤشرات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسة، وذلك لضمان البقاء والاستمرارية في المحيط التنافسي.
- 3\_ **الفهم الأكبر للزبائن:** ركزت المنظمات الناجحة على معرفة النقاط التي تضمن استمرارية النجاح فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن.
- 4\_ **المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:** يجب أن لا تسعى المنظمات إلى جذب زبائن جدد، ولكن يجب عليها أن تحافظ على العملاء المحليين وكسب ولائهم، ومن هنا تظهر أهمية جودة خدمة العملاء لأجل ضمان ذلك<sup>3</sup>.

**المطلب الثالث: مؤشرات تقييم جودة الخدمة العمومية**

إن تقييم العملاء لجودة الخدمة العمومية يستند إلى عدة مؤشرات نذكر منها:

ينظر لمؤشرات جودة الخدمة العمومية على أنها أداة لقياس الجودة المدركة للخدمة في المؤسسات العمومية، وهذه الأبعاد هي:

<sup>1</sup>: هني عامر، المرجع السابق، ص65.

<sup>2</sup>: هني عامر، مرجع نفسه، ص65.

<sup>3</sup>: نور محي الدين محمد سعد الله، جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن - دراسة ميدانية البنك الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة شندي، جمهورية السودان، 2016-2017، ص30.

- 1- **الملموسة:** وتمثل الأشياء المادية الملموسة المتعلقة بالخدمة مثل المباني والتجهيزات والأدوات المستخدمة ومظهر الموظفين.
- 2- **الاعتمادية:** تعبر عن القدرة على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل، أي تكون بشكل يمكن الاعتماد عليه، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام والأداء وذلك لإرضاء طموحه.
- 3- **الاستجابة:** و تشير إلى تجاوب مقدم الخدمة مع متطلبات العملاء وشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة في اطار اللياقة والاحترام، ويمكن التعبير عن الاستجابة بالقدرة على تقديم الخدمة للعملاء بشكل ودي.
- 4- **الأمان:** هو الشعور بالاطمئنان اتجاه الخدمة المقدمة للعملاء بأنها خالية من الأخطاء أو الخطر.
- 5- **التعاطف:** يقوم هذا البعد على الرعاية وحسن التعامل والحرص على العميل والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة:

#### المطلب الأول: الدراسات التي تتعلق بالتنمية الإدارية.

نظرا لأهمية الموضوع اهتم العديد من الباحثين بدراسته، وفيما يلي عدد من الدراسات التي لها صلة بالموضوع:

- 1- دراسة إيمان زغول راغب أحمد، بعنوان " التنمية الإدارية وتقييم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2002.

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمنظومتي التنمية الإدارية وتقييم أداء مديري إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، بغية تحقيق متطلبات الإدارة التعليمية الفعالة.

وتكونت منظومة التنمية الإدارية بالدراسة من: الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية، إجراءات ونظم العمل بالإدارات التعليمية، تنمية مديري الإدارات التعليمية.

كما تكونت منظومة تقييم الأداء من: أهداف ومداخل وأساليب، معايير وخطوات تقييم أداء مديري إدارات التعليم قبل الجامعي.

<sup>1</sup>: شريفة رفاع، قاسمي عائشة، أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية- دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 11، عدد 2، ورقلة، الجزائر، 2018، ص 328.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مدخل تحليل النظم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

\_ جمود الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية بما لا يتناسب مع متطلبات تطوير العمل الإداري.

\_ عدم الاستقرار في سياسات ونظم العمل وتداخل اختصاصات ومسؤوليات بعض الأفراد بالإدارات التعليمية نتيجة افتقارها للوضوح والدقة.

\_ القصور في اعداد وتنمية مديري إدارات ومراحل التعليم قبل الجامعي في مصر.

2-تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مستوى جودة الخدمة المصرفية وذلك باستخدام مقياس SERVQUAL بأبعاده الخمسة، والذي تعتمد في قياسه لجودة الخدمة على المقارنة بين ما يدركه العملاء من الخدمة المتلقاة وتوقعاتهم المسبقة عن الخدمة.

وبهدف تقييم جودة الخدمة المصرفية بالبنوك الجزائرية، تم توزيع 340 استبياناً على عينة من عملاء البنوك التجارية العامة بولاية البليدة، وقد خلصت النتائج إلى وجود فروق معنوية بين توقعات العملاء نحو أبعاد الخدمات المصرفية المتميزة وإدراكهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية التي يحصلون عليها، كما ضم البحث مجموعة من التوصيات هدفها تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

3- دراسة Buckley 1981: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي للتنمية الإدارية في تحقيق النجاح التنظيمي، وقد تم تطبيقها على شركة THORN EMI Home Electrics، وتوصلت إلى النتائج التالية:

-العمل على توجيه استراتيجيات التنمية الإدارية إلى العمل الإداري وليس إلى إدارة الأفراد الذين يقومون بمهام محددة.

-ضرورة التركيز على مفاهيم التنمية الإدارية كالفلسفة وعملية متكاملة.

-تلعب التنمية الإدارية كإستراتيجية دوراً فعالاً في تحقيق النجاح التنظيمي وتنمية فاعلية المنظمة، فهي التي تعمل على توجيه الأفراد في المنظمة.

4- دراسة علاء باسم محمد الفروخ، بعنوان " واقع التنمية الإدارية ودورها في بناء مؤسسات المجتمع المدني بمحافظة رام الله والبيرة"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، 2010.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التنمية الإدارية ودورها في بناء مؤسسات المجتمع المدني بمحافظة رام الله والبيرة، وفق مجموعة من المتغيرات المهمة، وذات الطابع الإداري في البناء المؤسسي وهي ( طبيعة عمل

المؤسسة- مكان المقر العام للمؤسسة- سنة التأسيس- مصادر التمويل- النظام الداخلي المبنية عليه المؤسسة).

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة تم توزيعها على لجنة من المحكمين، تم احتساب معامل الثبات لأداة الدراسة لاستخدام معادلة كرونباخ ألفا وكانت (0.942) مما يدل على ثبات الأداة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وبالنسبة لنتائج الدراسة فقد كانت: التنمية الإدارية سائدة ومتطورة بمؤسسات المجتمع المدني بمحافظة رام الله والبيرة، وتسير نحو تحقيق بناء مؤسسي متكامل، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التنمية الإدارية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة بين متغيرات الدراسة وهي (طبيعة العمل- مكان المقر الرئيسي للمؤسسة- مصادر التمويل- سنة التأسيس- النظام الداخلي المبنية عليه المؤسسة)، عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين البناء المؤسسي في مؤسسات المجتمع المدني بمحافظة رام الله والبيرة وبين متغيرات الدراسة.

(5): أيمن سعدي أبو شقير، بعنوان "واقع التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية دراسة حالة (المجمعات الطبية في قطاع غزة)"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية، وقد استخدم الباحث لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافية في المجمعات الطبية التي شملتها الدراسة، والبالغ عددهم 437 موظفا وموظفة، واستخدم الباحث عينة عنقودية ذات طبقتين، بحسب المؤسسة الصحية ثم المسمى الوظيفي، وتم توزيع 230 استبانة على مجتمع الدراسة، استرد منها 205 استبانة أي بنسبة استرداد 89%.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على وجود تنمية إدارية في المؤسسات الصحية في قطاع غزة، وكذلك حصول مجال صنع القرار في المؤسسات ذاتها على درجة متوسطة، كما استنتجت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنمية الإدارية بأبعادها الأربعة وعملية صنع القرار.

(6): رشيد زرواتي، بعنوان "التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية- دراسة ميدانية في بلدية برج بوعرييج-"، مجلة الإحياء، العدد 18/17، جامعة برج بوعرييج، 2014-2015.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية، وذلك من خلال التعرف على مستوى التطبيق الفعال لبعض من مقومات وأساليب التنمية الإدارية (تنمية الموارد البشرية، تبسيط إجراءات

العمل، تطوير القوانين والأنظمة الإدارية) على مستوى بلدية برج بوعرييج، وقد تم استخدام المنهج الوصفي وعينة مكونة من 300 عاملا من البلدية بطريقة عشوائية طبقية، وتم الاعتماد على استمارة مكونة من أربعة محاور لجمع البيانات الميدانية.

وقد أسفرت النتائج النهائية للدراسة عموما عن عدم إيلاء الدائرة الحكومية محل الدراسة أهمية كبيرة لتحقيق التنمية الإدارية، وذلك من خلال عدم التطبيق الفعال لمختلف مقومات التنمية الإدارية، حيث نجد أن إدارة البلدية تعاني من الكثير من المشكلات على مستوى تنمية الموارد البشرية، وأن إجراءات عملها تتسم بالتعقيد وتستغرق وقتا طويلا مما يتسبب بتذمر مستمر من طرف المراجعين، كما تنتشر البيروقراطية والمركزية على مستوى الدائرة.

### المطلب الثاني: الدراسات التي تتعلق بجودة الخدمة العمومية.

1: مولاي خليل نور الدين شنوفي، بعنوان "الحكومة الإلكترونية كمدخل لتحقيق جودة الخدمة العمومية- الحكومة الإلكترونية في البحرين نموذجا"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 1، القسم (أ) العلوم الاقتصادية والقانونية، 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع الحكومة الإلكترونية ومساهمتها في تحقيق جودة الخدمة العمومية في البحرين، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب دراسة حالة من خلال دراسة تجربة حكومة البحرين الإلكترونية والتي تعتبر الرائدة في هذا المجال عربيا، ومحاولة الاستفادة منها في إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر.

توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج تتمثل أهمها في أن تجربة مملكة البحرين في مجال الحكومة الإلكترونية هي تجربة ناجحة، اهتمت بتقديم خدمات الكترونية راقية للمتعاملين معها بما يحقق رضاهم، ويمكن أن نرجع التقدم الذي حققته المملكة إلى استراتيجية النمو الواضحة التي تبنتها والتي كانت مبنية على أفضل المعايير الدولية بالإضافة إلى اعتمادها على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال، وتوفيرها للأرضية الملائمة لتنفيذ المشروع.

2: دراسة باية بن عاشور، بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة العمومية في الجزائر- دراسة للمصالح الإدارية لولاية باتنة"، رسالة دكتوراه، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، باتنة، 2020-2021.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة العمومية لمصالح مقرر ولاية باتنة، وتكون مجتمع الدراسة من عينتين؛ عينة الموظف وعينة المواطن حيث بلغت عينة الموظف حوالي

73 موظفاً؛ موزعين على مختلف مصالح مقر الولاية البالغ عددهم 450 موظفاً، وعينة المواطن البالغ 150 مواطناً.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانتيين؛ إحداهما للمواطن بمجموع 250 استبانة وتم استرجاع حوالي 150 استبانة صالحة للتحليل، والأخرى للموظف بمجموع 100 استبانة وتم استرجاع حوالي 73 استبانة صالحة للتحليل.

وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق البيانات المجموعة اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية لعلوم الاجتماع SPSS.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لأنظمة المحافظة المطعمة بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح مقر ولاية باتنة بدرجة متوسطة، وإلى وجود أثر دال إحصائياً لتفعيل أنظمة الاستخدام بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح مقر ولاية باتنة بدرجة مرتفعة.

3: دراسة رفاع شريفة، قاسمي عائشة، بعنوان " أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية - دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقة الزبائن على جودة الخدمات العمومية لدى مجموعة من الإدارات العمومية ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم اتباع أسلوب دراسة الحالة من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من 110 فرداً من المواطنين. وقد تم استرجاع 98 استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن على جودة الخدمات العمومية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

بعد التطرق في الفصل السابق الى الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة تم بناء الاستبيان المتعلق بالدراسة وتوزيعه على عينة من موظفي الادارات العمومية من أجل اختبار الفرضيات ودراسة اتجاهات آراء المبحوثين ، وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين ، المبحث الأول تم فيه التطرق الى منهجية وأدوات الدراسة والمبحث الثاني فتناول نتائج التحليل الاحصائي.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد المنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة، نقوم بتبيان الأدوات الأساسية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في الدراسة الميدانية إضافة إلى مجال الدراسة واختيار عينة الدراسة، ثم القيام بعرض وتحليل وتفسير البيانات المعالجة لاستخلاص النتائج واختبار الفروض.

### المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية

**(1). المنهج:** قبل تحديد منهجية الدراسة فقد تم الاستعانة بمختلف الدراسات السابقة التي تقاطعت مع الموضوع في أحد أو كلا متغيراته.

ولمعالجة الموضوع المدروس فقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لأنه المنهج الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع المعالج ميدانيا والذي يقوم على البيانات والمعلومات في الدراسات الوصفية، عن طريق جمع مختلف البيانات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

**(2). مصادر جمع البيانات:** يشكل الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المعد على ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري بوصفه تتلاءم مع البحوث التي تستخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث من خلالها يتم جمع البيانات حول آراء وتوجهات مفردات أفراد العينة وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها.

**(3). مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين بالمؤسسات العمومية الجزائرية والذين يرتبط عملهم بمتغيري الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تتكون من (61) مفردة.

**(4). الأدوات الإحصائية المستخدمة:** يتم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار الأداة (الاستبيان) بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة رقم (26)، والتي تضمنت ما يلي:

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان للتحليل الإحصائي.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد طبيعة البيانات.
- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.

- **معامل الانحدار:** لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع مع الاستعانة باختبار فيشر (Fisher) للتأكد من معنوية الانحدار واختبار اختبار ستودنت (T-Test)، للتأكد من معنوية معلماته.

### المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة

#### أولاً: تصميم أداة الدراسة

1. تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكييفه بما يناسب هذا الدراسة بالاعتماد على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة بالاستخدام مقياس ليكرت (likert) الخماسي، حيث يقابل كل عبارة مجموعة أو قائمة تحمل الاختيارات والمتناسبة مع الاوزان (5-4-3-2-1) على التوالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (01): درجات مقياس الدراسة**

التقدير	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
الدرجة	01	02	03	04	05
مدى الاجابة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

2. تم توزيع عبارات الاستبيان الى قسمين وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

**الجدول رقم (02): أبعاد محاور الدراسة**

المحور	البعد	الفقرات
I	البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)	
II	التنمية الإدارية	من 01 إلى 05
		من 06 إلى 11
		من 12 إلى 17
III	جودة الخدمة العمومية	من 23 إلى 37

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على أداة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أنه ولدراسة أثر أبعاد التنمية الادارية في تحقيق جودة الخدمة العمومية للمؤسسة (أثر التنمية الادارية على تحسين جودة الخدمة العمومية للمؤسسة الاقتصادية)، فقد توزعت أسئلة وفقرات الأداة إلى:

أ. المحور الأول (محور البيانات الشخصية): تتضمن الخصائص الوصفية ذات الطابع الشخصي للعينة محل الدراسة متضمنة: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية.

ب. المحور الثاني (أبعاد التنمية الادارية): يعبر المحور الثاني عن أبعاد المتغير المستقل للدراسة والمتمثلة في:

- إعادة هندسة العمليات الادارية؛
- القوانين والانظمة والاجراءات؛
- تنمية الموارد البشرية؛

ج. المحور الثالث (الخدمة العمومية): يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات المتعلقة بالمتغير التابع للدراسة.

#### ثانيا: مرتكزات توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

من أجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة، تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الاستبيان وهي:

1. بداية عبارة عن فقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها.
2. تشير إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وهذا بهدف طمأنة المستجوبين.
3. توضيح أبعاد الدراسة لأفراد العينة.
4. استخدام العبارات البسيطة بهدف ضمان فهمها، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها.

#### ثالثا: صلاحية الأداة واختبار الطبيعية

ويتم ذلك من خلال:

- (1). الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان): تم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتأكد من ملائمته للدراسة، وتم الاخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي على أساسها قامت الطالبة بإجراء التعديلات المطلوبة للوصول الى الاستبيان المعتمد في الدراسة في شكله النهائي.

(2). اختبار الثبات: ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه ولإجراء اختبار الثبات لفقرات الاستبيان فقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)، لكل محور وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
I	التنمية الإدارية	0.759
	اعادة هندسة العمليات الادارية	0.880
	القوانين -الانظمة والاجراءات	0.886
II	تنمية الموارد البشرية	0.916
III	أبعاد التنمية الادارية ككل	
	الخدمة العمومية	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach's) بلغ (0.916) بالنسبة لمحور التنمية الادارية وككل ومترواحا بين (0.759) و(0.880) بالنسبة للأبعاد المكونة له، بالمقابل بلغ نفس المعامل (865.0) للمحور المتعلق بالخدمة العمومية، وهي قيم تفوق القيمة المعيارية القيمة المعيارية (0.7) وعليه فان الاستبيان يمتاز بخاصية الثبات.

(3). الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان

مع البعد الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

أ). محور أبعاد اعادة هندسة العمليات الإدارية:

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني

ومتوسط الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج التالية:

## الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي لمحور أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

الدلالة الاحصائية	قيمة الارتباط	الفقرة	البعد
0.000	.584**	أشعر بأن الإدارة لديها القدرة الكافية على إعادة تصميم عملياتها	إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.002	.570**	أعتقد بأن صلاحياتي لا تتناسب ومسؤولياتي وأرى ضرورة إعادة النظر فيها	
0.030	.278*	أشعر بعدم العدالة تجاه المهام الموكلة لي وأرى من العدالة إعادة النظر فيها	
0.007	.344**	أشعر بأن الهيكل التنظيمي للإدارة مرن وقادر على مواجهة أي تغير ممكن ان يحدث	
0.000	.598**	لا اشعر بالانزعاج اتجاه اي تغيير ممكن ان يحدث	
0.000	.462**	لدي الاستعداد لأي تغيير في الوظائف الموكلة لي	
0.000	.697**	يتم إنجاز الاعمال وفقا لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول	القوانين الانظمة والاجراءات
0.001	.311	لدي فهم ودراية بالقوانين وكيفية تطبيقها	
0.000	.723**	هناك تعليمات تطبيقية وتنظيمية لكافة الأنشطة والعمليات في جميع المستويات	
0.000	.815**	العلاقة ما بين مختلف الأقسام واضحة ومحددة للجميع	
0.000	.779**	يوجد تفاعل وتبادل للمعلومات ما بين مختلف الموظفين	
0.000	.490**	هناك تخفيف لإجراءات الحصول على الخدمة على مستوى مصلحتكم	
0.000	.700**	تأخذ الإدارة باقتراحات الموظفين التي تساعد على خدمة العمل	تنمية الموارد البشرية
0.000	.797**	تعتمد الإدارة على الكفاءات وذوي الخبرة في التوظيف	
0.000	.732**	تعمل الإدارة على تدريب وتكوين العاملين بشكل مستمر	
0.001	.402**	اشعر وباستمرار بالاستعداد الكافي للتدريب بهدف اكسابي المهارة والقدرة للقيام بالأعمال التي يتطلبها عملي	
0.000	.759**	تعمل الإدارة على تحديد مسؤوليات كل موظف	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات بعد إعادة هندسة العمليات الادارية والدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (40.4%) و(92.2%)، وبين (46.1%) و(79.0%) بالنسبة لبعد القوانين الانظمة والاجراءات ، وبين (43.5%) و(86.1%) بالنسبة لبعد تنمية الموارد البشرية ، وبين (64.9%) و(84.8%) بالنسبة لبعد الاستعداد للتغيير مع ميول أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%)، وعليه فان فقرات المحور الانبي تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية كل بعد تنتمي اليه.

#### ب). محور جودة الخدمة العمومية

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثالث ومتوسط الدرجة الكلية للمحور بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

#### الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لمحور جودة الخدمة العمومية

N°	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
23	يحرص الموظفون على الدقة ومنع الأخطاء في اداء عملهم	.518	0.000
24	يتوفر العدد الكاف من الموظفين والعاملين في المصلحة أو القسم الذي تعمل به	.279	0.000
25	تلتزم مصلحتكم بتقديم الخدمة في وقتها المحدد	.417**	0.000
26	يظهر الموظفون الود في علاقتهم مع المواطنين	.652**	0.000
27	تسود الروح المرحة والصدقة في التعامل داخل الادارة	.777**	0.000
28	يشعر المواطن عند زيارته أنه معروف لدى الموظفين	.667**	0.000
29	يتم تقديم الخدمات بسرعة والاستجابة بسرعة لحل المشكلات التي تواجه المواطنين	.785**	0.000
30	هناك استعداد ورغبة لدى الموظفين لمساعدة المواطنين	.728**	0.000
31	يعزز سلوك الموظفين الشعور بالأمان والثقة لدى المواطن	.650**	0.000
32	يتوفر لدى الموظفين المعلومات الكافية ويحسنون توصيلها	.606**	0.000
33	تتعامل الادارة بالمعلومات الخاصة بالمواطنين بسرية	.474**	0.000
34	تحتوي مصلحتكم على لوحات إرشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة	.460*	0.000

0.000	.380**	تحتوي مصلحتكم على قاعات انتظار واسعة، مكيفة، ونظيفة	35
0.000	.375**	تتوفر التجهيزات الحديثة والتقنيات اللازمة لتسهيل الخدمات	36
0.000	.426**	يلتزم المظهر العام للموظفين طبيعة العمل في مصلحتكم	37

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات المحور الثالث ودرجته الكلية قد تراوحت بين نسبة (45.3%) ونسبة (84.5%) مع ميول أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%) لكل فقرات المحور، وعليه فإن فقرات المحور الثالث تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية له.

4. اختبار طبيعية البيانات: لاختبار طبيعية البيانات يتم الاعتماد على اختبار كولمنجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأكبر من (50) مفردة، حيث ان قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة ان الدلالة الإحصائية لاختبار كولمنجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي وضح نتائج اختبار الطبيعية لبيانات الدراسة:

#### الجدول رقم (06): اختبار طبيعية البيانات

طبيعة التوزيع	الدلالة	قيمة Kolmogorov-Smirnov	الخدمة العمومية	N°
طبيعي	<b>0.084</b>	<b>0.109</b>	اعادة هندسة العمليات الادارية	01
طبيعي	<b>0.200</b>	<b>0.090</b>	القوانين الانظمة والاجراءات	02
طبيعي	<b>0.075</b>	<b>0.111</b>	تنمية الموارد البشرية	03

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بلغت قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار كولمنجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) مستوى يزيد عن القيمة المعيارية (0.05) بالنسبة لبواقي معادلة الانحدار بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، أي ان بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي مما يمكن من استخدام الاختبارات المعلمية للتأكد من قبول او عدم قبول الفرضيات المرتبطة بهذا المحور والتي سيتم الاعتماد فيها على معامل الانحدار ومدى معنويته.

### المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية للعينة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

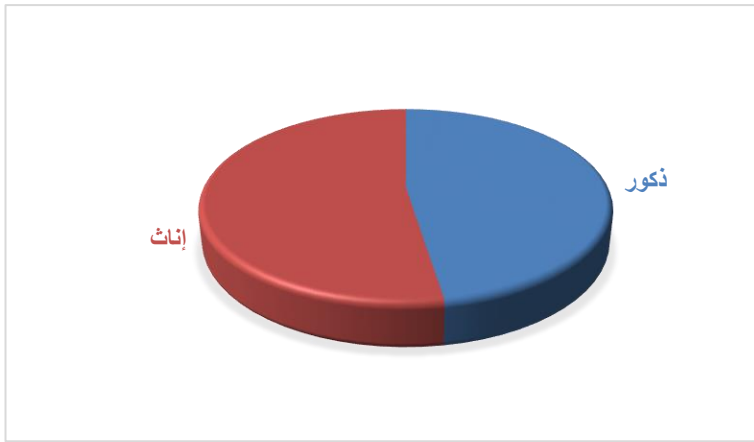
#### المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان

##### أولاً: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

لتحليل البيانات الشخصية للعينة يتم الاستعانة بعرض النسب المئوية والتكرارات، وهذا وفقاً للمتغيرات الموضوعية في هذا القسم والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية.

(1). توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس الشكل رقم (01): شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



العينة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
47.5	29	ذكر
52.5	32	أنثى
100.0	61	المجموع

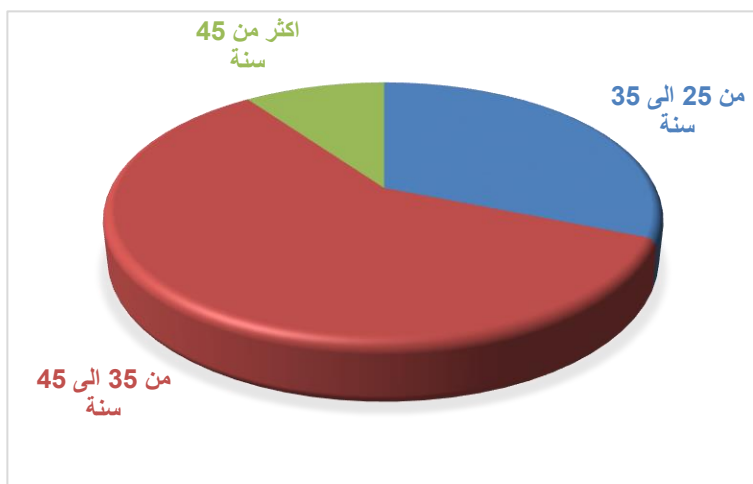
المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2016).

يشكل الإناث أغلب مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (52.5%)، في مقابل (47.5%) فقط للذكور رغم أن العمل بالمؤسسات العمومية لا يحتاج إلى متطلبات تتوفر في جنس دون الآخر فضلاً عن أن التوظيف بالمؤسسة لا يتطلب مثل هذه الشروط.

(2). توزيع مفردات العينة حسب السن: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير

العمر نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (08): توزيع مفردات العينة الشكل رقم (02): شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير السن



حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة (%)
من 25 الى 35 سن	19	31.1
من 35 الى 45 سنة	36	59.0
اكثر من 45 سنة	6	9.8
المجموع	61	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2016).

وفق ما يتضمنه الجدول والشكل أعلاه، يتضح أن أكثر من نصف عدد مفردات العينة المدروسة ينتمون إلى الفئة العمرية (من 35 إلى 45) سنة بنسبة (59.0%)، ثم الفئة (من 25 إلى 35) بنسبة (31.1%)، في مقابل (9.8%) فقط لفئة (أكثر من 45 سنة).

(3). توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل

الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي الشكل رقم (03): شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير

المستوى التعليمي



العينة حسب متغير المستوى التعليمي

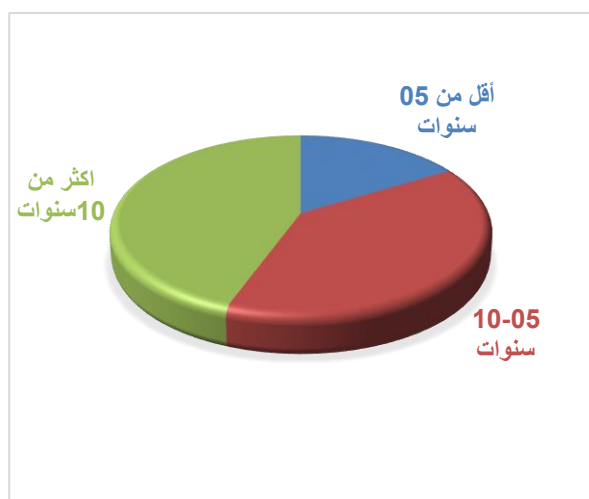
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	4	6.6
جامعي	5	8.2
ماستر	22	36.1
دكتوراه	30	49.2
المجموع	61	100.0

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2016).

معظم أفراد العينة هم من فئة حاملي شهادة دكتوراة بنسبة (49.2%) ثم حاملي شهادة ماستر بنسبة (36.1%) ثم حاملي شهادة جامعي بنسبة (8.2)، ثم حاملي شهادة ثانوي بنسبة (6.6) وهي نسب تتلاءم مع طبيعة الوظائف التي تتطلبها المؤسسة العمومية.

4). توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير قطاع المؤسسة  
الشكل رقم (04): شكل توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية



الأقدمية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	10	16.4
10-05 سنوات	24	39.3
أكثر من 10 سنوات	27	44.3
المجموع	61	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2016).

يلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة الأقدمية إلى (44.3%) للفئة ذات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ثم الفئة ذات الخبرة التي تتراوح (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة (37.9%) ثم الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (16.4%)، وهو التحليل الذي يتوافق مع تحليل مفردات العينة حسب السن حيث يتضح أن اغلبية المفردات هم طاقات ذوي خبرة كبيرة من حيث الزمن.

ثانيا: تحليل بيانات متغيري الدراسة

أ). تحليل محور أبعاد التنمية الإدارية

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الانبي بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

## الجدول رقم (12): تحليل معطيات فقرات المحور الثاني

البيط	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
إعادة هندسة العمليات الإدارية	أشعر بأن الإدارة لديها القدرة الكافية على إعادة تصميم عملياتها	3.26	1.109	متوسطة
	أعتقد بأن صلاحياتي لا تتناسب ومسؤولياتي وأرى ضرورة إعادة النظر فيها	3.74	1.139	كبيرة
	أشعر بعدم العدالة تجاه المهام الموكلة لي وأرى من العدالة إعادة النظر فيها	3.80	1.166	كبيرة
	أشعر بأن الهيكل التنظيمي للإدارة مرن وقادر على مواجهة أي تغيير ممكن ان يحدث	2.54	1.149	قليلة
	لا اشعر بالانزعاج اتجاه اي تغيير ممكن ان يحدث	3.41	1.086	كبيرة
	لدي الاستعداد لأي تغيير في الوظائف الموكلة لي	3.75	0.907	كبيرة
القوانين والأنظمة والإجراءات	يتم إنجاز الاعمال وفقا لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول	3.59	1.039	كبيرة
	لدي فهم ودراية بالقوانين وكيفية تطبيقها	4.02	0.645	كبيرة
	هناك تعليمات تطبيقية وتنظيمية لكافة الأنشطة والعمليات في جميع المستويات	3.23	1.131	متوسطة
	العلاقة ما بين مختلف الأقسام واضحة ومحددة للجميع	2.87	1.147	متوسطة
	يوجد تفاعل وتبادل للمعلومات ما بين مختلف الموظفين	2.70	1.243	متوسطة
	هناك تخفيف لإجراءات الحصول على الخدمة على مستوى مصلحتكم	3.43	1.056	كبيرة
تنمية الموارد البشرية	تأخذ الإدارة باقتراحات الموظفين التي تساعد على خدمة العمل	2.39	1.069	قليلة
	تعتمد الإدارة على الكفاءات وذوي الخبرة في التوظيف	2.34	1.153	قليلة
	تعمل الإدارة على تدريب وتكوين العاملين بشكل مستمر	2.36	1.049	قليلة

كبيرة	0.646	4.18	اشعر وباستمرار بالاستعداد الكافي للتدريب بهدف اكسابي المهارة والقدرة للقيام بالأعمال التي يتطلبها عملي
متوسطة	1.292	2.89	تعمل الادارة على تحديد مسؤولية الموظف

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور أبعاد التنمية الادارية بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (2.54-3.75) لبعد اعادة هندسة العمليات الادارية و(2.74-4.02) لبعد القوانين الانظمة والاجراءات ، (2.34-4.18) لبعد تنمية الموارد البشرية، بين درجات المتوسطة والكبيرة، إلا أن الاتجاه العام للأبعاد والمحور ككل كان عند درجة المتوسطة.

#### ب). تحليل محور جودة الخدمة العمومية

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

#### الجدول رقم (13): تحليل معطيات فقرات المحور الثاني

المحور	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
الخدمة العمومية	يحرص الموظفون على الدقة ومنع الأخطاء في اداء عملهم	3.38	1.128	متوسطة
	يتوفر العدد الكاف من الموظفين والعاملين في المصلحة أو القسم الذي تعمل به	2.90	1.411	متوسطة
	تلتزم مصلحتكم بتقديم الخدمة في وقتها المحدد	3.87	1.056	كبيرة
	يظهر الموظفون الود في علاقتهم مع المواطنين	3.39	1.005	متوسطة
	تسود الروح المرحة والصدقاة في التعامل داخل الادارة	3.16	1.157	متوسطة
	يشعر المواطن عند زيارته أنه معروف لدى الموظفين	3.21	0.933	متوسطة
		3.28	1.127	متوسطة

			يتم تقديم الخدمات بسرعة والاستجابة بسرعة لحل المشكلات التي تواجه المواطنين
كبيرة	1.027	3.51	هناك استعداد ورغبة لدى الموظفين لمساعدة المواطنين
كبيرة	0.860	3.62	يعزز سلوك الموظفين الشعور بالأمان والثقة لدى المواطن
متوسطة	0.991	3.13	يتوفر لدى الموظفين المعلومات الكافية ويحسنون توصيلها
كبيرة	0.814	3.66	تتعامل الادارة بالمعلومات الخاصة بالمواطنين بسرية
متوسطة	1.110	3.03	تحتوي مصلحتكم على لوحات إرشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة
متوسطة	1.076	2.67	تحتوي مصلحتكم على قاعات انتظار واسعة، مكيفة، ونظيفة
متوسطة	1.133	2.69	تتوفر التجهيزات الحديثة والتقنيات اللازمة لتسهيل الخدمات
كبيرة	0.868	3.51	يلائم المظهر العام للموظفين طبيعة العمل في مصلحتكم

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور جودة الخدمة العمومية بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (2.67-3.87) عند درجة المتوسطة.

حيث احتلت الفقرة (تلتزم مصلحتكم بتقديم الخدمة في وقتها المحدد) المرتبة الأولى بأعلى متوسط 3.87 وبالدرجة الكبيرة ، واحتلت الفقرة (تحتوي مصلحتكم على قاعات انتظار واسعة، مكيفة، ونظيفة) المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.67 واتجاه نحو الدرجة المتوسطة.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

لدراسة أثر بعد اعادة هندسة العمليات الادارية (بوصفه أحد أبعاد التنمية الادارية على تحقيق جودة الخدمة العمومية نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

## الجدول رقم (14): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	.358	.128	8.675	0.005
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.921	4.158	0.000	
CSM	.394	2.945	0.005	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط القوة بين بعد وتحقيق جودة الخدمة العمومية بنسبة (35.8%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.128) أي أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تقسر ما نسبته (12.8%) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق جودة الخدمة العمومية في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد).

بالاعتماد على جدول فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤثر إيجابيا بدرجة (0.394) على تحقيق جودة الخدمة العمومية ، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الأولى التي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق جودة الخدمة العمومية عند مستوى دلالة 0.05، أي كلما تحسن متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى تحقيق جودة الخدمة العمومية بـ: (0.394) وحدة.

## ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

لدراسة أثر بعد القوانين والأنظمة والإجراءات بوصفه أحد أبعاد متغير التنمية الإدارية على تحقيق جودة الخدمة العمومية نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.489	0.239	18.512	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.951	6.233	0.000	
T	0.389	4.303	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد القوانين الانظمة والاجراءات وتحقيق جودة الخدمة العمومية بنسبة (48.9%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.239) أي أن القوانين الانظمة والاجراءات يفسر ما نسبته (23.9%) فقط من التغيرات التي تطرأ على تحقيق جودة الخدمة العمومية في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد).

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار دال احصائيا دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك دالة احصائيا بهامش ثقة (95%)، وهذا ما يثبت صحة قبول صحة الفرضية الثانية التي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لبعده القوانين الانظمة والاجراءات في تحقيق جودة الخدمة العمومية عند مستوى دلالة 0.05.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة:

لدراسة أثر بعد تنمية الموارد البشرية بوصفه أحد أبعاد متغير التنمية الادارية) على تحقيق جودة الخدمة العمومية نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.528	0.279	22.795	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	2.117	8.503	0.000	
C	0.406	4.774	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد تنمية الموارد البشرية وتحقيق جودة الخدمة العمومية بنسبة (52.8%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.279) أي أن تنمية الموارد البشرية تفسر ما نسبته (27.9%) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق جودة الخدمة العمومية في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد). بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن تنمية الموارد البشرية يؤثر إيجابيا بدرجة (0.406) على تحقيق جودة الخدمة العمومية، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده تنمية الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة العمومية عند مستوى دلالة 0.05، أي كلما تحسن متغير تنمية الموارد البشرية بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى تحقيق جودة الخدمة العمومية بـ: (0.406) وحدة.

## خلاصة الفصل الثاني:

تم خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفي الإدارات العمومية في الجزائر من أجل دراسة أثر التنمية الإدارية على جودة الخدمة العمومية ، وقد تم التوصل الى وجود اثر ايجابي لأبعاد التنمية الادارية ( اعادة هندسة العمليات الادارية ، تبسيط إجراءات العمل ، تنمية الموارد البشرية) على تحسين جودة الخدمة العمومية حيث اتجهت آراء المبحوثين الى الدرجة المتوسطة حيث تم التأكيد على صحة اختبار فرضيات الدراسة.

خاتمة

هدفت هذه الدراسة الى البحث في دراسة أثر أبعاد التنمية الادارية على تحسين جودة الخدمة العمومية ، وبعد إجراء الدراسة واختبار الفرضيات تم التوصل الى النتائج التالية:

- اتجهت آراء المبحوثين حول اعادة هندسة العمليات الادارية في الادارات العمومية الى الدرجة المتوسطة حيث أكدوا على استعدادهم لأي تغيير في الوظائف الموكلة لهم ، وأن هذه الأخيرة لا تتناسب ومسؤولياتهم كما أكدوا على عدم رضاهم بالمهام الموكلة لهم ، وأن الهيكل التنظيمي للإدارة العمومية غير مرن وقادر على مواجهة أي تغيير ممكن يحدث؛
- أما بخصوص بعد تبسيط إجراءات العمل فقد أكد المبحوثون على أن الاعمال يتم انجازها وفقا للقوانين وأن لديهم الدراية والفهم بهذه الأخيرة. وهناك تخفيف لإجراءات الحصول على الخدمة على مستوى المصالح التي يشغلونها ؛
- واتجهت آرائهم حول تنمية الموارد البشرية الى الدرجة المتوسطة حيث تم نفي اعتماد الادارة على الكفاءات وذوي الخبرة وتجاهل الاقتراحات التي تساعد على تحسين الخدمات المقدمة؛
- أما بخصوص المتغير التابع جودة الخدمة العمومية فقد اتجهت آراء المبحوثين الى الدرجة المتوسطة ، حيث أكدوا على أن مختلف المصالح تلتزم بتقديم الخدمة في وقتها المحدد وأن لديهم الاستعداد لتقديم المساعدة الى المواطنين الا أن هناك مجموعة من النقائص كغياب فضاءات الاستقبال.

أما نتائج اختبار الفرضيات فكانت كالتالي:

- الفرضية الأولى والتي تنص على (يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لبعدها إعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق جودة الخدمة العمومية) ، فقد تم التأكد من صحة الفرضية حيث تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط القوة بين بعد وتحقيق جودة الخدمة العمومية بنسبة (35.8%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.128) أي أن إعادة هندسة العمليات الادارية تفسر ما نسبته (12.8%) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق جودة الخدمة العمومية في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد) وكلما تحسن متغير إعادة هندسة العمليات الادارية بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى تحقيق جودة الخدمة العمومية بـ: (0.394) وحدة.
- الفرضية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لبعدها القوانين والانظمة والاجراءات في تحقيق جودة الخدمة العمومية) ، فقد تم التأكد من صحة الفرضية حيث تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد القوانين والانظمة والاجراءات وتحقيق جودة الخدمة العمومية

بنسبة (48.9%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.239) أي أن القوانين والانظمة والاجراءات يفسر ما نسبته (23.9%) فقط من التغيرات التي تطرأ على تحقيق جودة الخدمة العمومية في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد).

- الفرضية الثالثة والتي تنص على (يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لبعد تنمية الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة العمومية) ، فقد تم التأكد من صحة الفرضية حيث تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد تنمية الموارد البشرية وتحقيق جودة الخدمة العمومية بنسبة (52.8%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.279) أي أن تنمية الموارد البشرية تفسر ما نسبته (27.9%) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق جودة الخدمة العمومية في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد).

وبناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- اعادة النظر في الهيكل التنظيمي للادارة مما يجعله أكثر مرونة وله القدرة على مواجهة أي تغيير؛
- على الادارة الأخذ بالاقتراحات المقدمة من الموظفين التي من شأنها أن تسهم في تسهيل الحصول على الخدمات من خلال عقد اجتماعات دورية مع مختلف الموظفين ؛
- يجب على الادارة الاعتماد على ذوي الخبرة والكفاءات وتقديم دورات تدريبية للموظفين من أجل تحسين آدائهم؛
- تخصيص قاعات مهيئة ومكيفة ومجهزة لاستقبال المواطنين.

وفي الأخير يمكن تقديم مجموعة من المواضيع التي يمكن البحث فيها:

- أثر إعادة هندسة العمليات الادارية على تحسين جودة الخدمة العمومية؛
- أثر التنمية الادارية على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية.

قائمة  
المراجع

01. عبد الكريم بكار، مدخل إلى التنمية المتكاملة "رؤية إسلامية"، دار القلم، ط1، دمشق، 1999.
02. عبد الرزاق مقري، مشكلات التنمية والبيئة والعلاقات الدولية، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008.
03. رشيدة زرواتي، يامنة ترايكية، التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية "دراسة ميدانية في برج بوعرييج" مجلة الأحياء.
04. ليلي لعجال، واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسنطينة، الجزائر، 2010.
05. إيمان وصفي كامل السيد حرب، التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير، جامعة الزقازيق، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2010.
06. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان، ط1، عمان، 2016.
07. سمير خليل شمطو، مدخل إلى الإدارة، دار الوثائق العراقية، ط1، بغداد، 2017.
08. باسم الحميري، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، دار ومكتبة الحامد، ط1، الأردن، 2012، ص19.
09. حسن علي معتوق، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
10. علي قرين، علاقة التكامل بين التنمية الإدارية وعلاقته بالتنمية الاقتصادية "دراسة ميدانية لمؤسسة خدمية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع15، المسيلة، 2015.
11. رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق "دراسة حالة الجزائر 2001-2011"، رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تيزي وزو، الجزائر، 2011.
12. نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 2010-2011، ص28.
13. كشان رضا، أولوية التنمية الإدارية "المبررات والمعوقات"، مجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية، م12، ع1، 2020، ص1107.

14. عبد الهادي حسين الهمداني، التنمية الإدارية ومعوقاتها في الجمهورية العربية اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، 2015.
15. قرين علي، التنمية الإدارية في الجزائر واقع وآفاق، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف1، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم إقتصادية، سطيف، الجزائر، 2013-2014.
16. إيمان وصفي كامل السيد حرب، التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، مرجع سابق.
17. هني عامر، التنمية الإدارية في التجربة الجزائرية نحو تحقيق جودة الخدمة العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، المسيلة، الجزائر، 2020-2021.
18. معتصم يوسف أحمد بدر، واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الاجتماعية وأثرها على جودة الخدمات في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، 2007.
19. لعريبي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية الإدارية للمؤسسات، مجلة الإقتصاد الجديد، مجلد1، عدد10، 2014<sup>1</sup>. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، ط7، جدة، السعودية، 1987.
20. كوثر عبد الرحيم عبد القادر هجو إبراهيم، دور التنمية الإدارية في تحسين أداء المؤسسات "دراسة حالة وزارة الثروة الحيوانية الاتحادية 2016-2021"، رسالة ماجستير، جامعة إفريقيا العالمية، كلية العلوم الإداري، قسم الإدارة، السودان، 2021.
21. عمار عوابدي، علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، مجلد6، عدد2، 1996.
22. خالد أسماء، الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية- دراسة ميدانية لمديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل- ، رسالة دكتوراه، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، ولاية جيجل، الجزائر، 2020-2021.
23. حديدان صبرينة، خالد أسماء، مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها، مجلة القانون والعلوم السياسية، مجلد7، العدد1، الجزائر، 2021.

24. كوثر عبد الرحيم عبد القادر هجو، دور التنمية الإدارية في تحسين أداء المؤسسات - دراسة حالة وزارة الثروة الحيوانية الاتحادية 2016 - 2021، رسالة ماجستير، جامعة إفريقيا العالمية، كلية العلوم الإدارية قسم الإدارة، السودان، 2021.
25. أيمن سعدي أبو شقير، واقع التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية - دراسة حالة المجتمعات الطبية في قطاع غزة -، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2018.
26. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية، ط1، عمان، 2009
27. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، ط4، 2008
28. عيسات فطيمة الزهراء، جميل أحمد، التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية - دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية -، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد12، عدد1، البويرة، 2019،
29. عدنان مريزق، واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية - دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة -، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007-2008،
30. توفيق رفاع، فائزة عدنان، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى قطاع الداخلية والجماعات المحلية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، عدد3، بومرداس، الجزائر، 2019
31. عائشة بن بادة، فريد دراج، جودة الخدمة العمومية بين التغيير التنظيمي وهيمنة الرواسب الثقافية، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد2، عدد12، 2018،
32. حرشاو مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر - دراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة -، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، ورقلة، الجزائر، 2015-2016،
33. عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية - دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر -، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2006-2007،

34. بن أحسن ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية- دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية- رسالة ماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، قسم علوم التسيير، باتنة، الجزائر، 2008-2009،
35. قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2006،
36. صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون- دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات-، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، باتنة، الجزائر، 2007-2008،
37. مسغوني منى، مخالفي أمينة، تباي رزيقة، مجلة الابتكار والتسويق، مجلد6، عدد1، الجزائر، 2019،
38. نور محي الدين محمد سعد الله، جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن- دراسة ميدانية البنك الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة شندي، جمهورية السودان، 2016-2017.
39. شريفة رفاع، قاسمي عائشة، أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية- دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد11، عدد2، ورقلة، الجزائر، 2018.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استمارة استبيان

سيدي الكريم، سيدي الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الماستر أكاديمي قسم علوم التسيير

راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة.

علما بأن اجابتم سيتم التعامل معها بشكل سري ولن تستعمل الا لغاية البحث العلمي، كما نشكركم مسبقا على جهودكم وحسن تعاونكم.

شاكرين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع ( ✓ ) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

السنة الجامعية 2022-2023

## المحور الأول: المعلومات الشخصية

- الجنس:  ذكر  أنثى
- السن:  أقل من 25 سنة  من 25-35 سنة  أكثر من 45 سنة
- المستوى التعليمي:  ثانوي  جامعي (ليسانس)  (ماستر)  دكتوراه
- الأقدمية:  أقل من 05 سنوات  من 06 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## المحور الثاني: أبعاد التنمية الإدارية

درجة الموافقة					مضمون العبارة	رقم العبارة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
<b>البعد الأول: اعادة هندسة العمليات الادارية</b>						
					أشعر بأن الإدارة لديها القدرة الكافية على إعادة تصميم عملياتها	01
					أعتقد بأن صلاحياتي لا تتناسب و مسؤولياتي وأرى ضرورة إعادة النظر فيها	02
					أشعر بعدم العدالة تجاه المهام الموكلة لي وأرى من العدالة إعادة النظر فيها	03
					أشعر بأن الهيكل التنظيمي للإدارة مرن وقادر على مواجهة أي تغير ممكن ان يحدث	04
					لا اشعر بالانزعاج اتجاه اي تغيير ممكن ان يحدث	05
					لدي الاستعداد لأي تغيير في الوظائف الموكلة لي	6

### البعد الثاني: الانظمة والقوانين ، اجراءات العمل

					01	يتم إنجاز الاعمال وفقا لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول
					02	لدي فهم ودراية بالقوانين وكيفية تطبيقها
					03	هناك تعليمات تطبيقية وتنظيمية لكافة الأنشطة والعمليات في جميع المستويات الادارية
					04	العلاقة ما بين مختلف الأقسام واضحة ومحددة للجميع من خلال أنظمة ولوائح مكتوبة
					05	يوجد تفاعل وتبادل للمعلومات ما بين مختلف الموظفين
					06	هناك تخفيف لإجراءات الحصول على الخدمة على مستوى مصلحتكم

### البعد الثالث: تنمية الموارد البشرية

					01	تأخذ الادارة باقتراحات الموظفين التي تساعد على خدمة العمل
					02	تعتمد الادارة على الكفاءات وذوي الخبرة في التوظيف
					03	تعمل الادارة على تدريب وتكوين العاملين بشكل مستمر
					04	اشعر وباستمرار بالاستعداد الكافي للتدريب بهدف اكسابي المهارة والقدرة للقيام بالأعمال التي يتطلبها عملي
					05	تعمل الادارة على تحديد مسؤوليات كل موظف

### المحور الثالث: جودة الخدمة العمومية

الاختيارات					رقم العبارة	مضمون العبارة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					01	يحرص الموظفون على الدقة ومنع الأخطاء في اداء عملهم
					02	يتوفر العدد الكاف من الموظفين والعاملين في المصلحة أو القسم الذي تعمل به
					03	تلتزم مصلحتكم بتقديم الخدمة في وقتها المحدد
					04	يظهر الموظفون الود في علاقتهم مع المواطنين
					05	تسود الروح المرحة والصدقاة في التعامل داخل الادارة
					06	يشعر المواطن عند زيارته أنه معروف لدى الموظفين

					07	يتم تقديم الخدمات بسرعة والاستجابة بسرعة لحل المشكلات التي تواجه المواطنين
					8	هناك استعداد ورغبة لدى الموظفين لمساعدة المواطنين
					9	يعزز سلوك الموظفين الشعور بالأمان والثقة لدى المواطن
					10	يتوفر لدى الموظفين المعلومات الكافية ويحسنون توصيلها
					11	تتعامل الإدارة بالمعلومات الخاصة بالمواطنين بسرية
					12	تحتوي مصلحتكم على لوحات إرشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة
					13	تحتوي مصلحتكم على قاعات انتظار واسعة، مكيفة، ونظيفة
					14	تتوفر التجهيزات الحديثة والتقنيات اللازمة لتسهيل الخدمات
					15	يلتزم الموظفون بطبيعة العمل في مصلحتكم