

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي تيسمسيلت احمد الونشريسي بن يحي

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص المحاسبة المالية

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر موسومة بـ:

دور الحوكمة في تفعيل الخدمة العمومية في الجزائر (دراسة ميدانية في المحافظة العقارية) تيسمسيلت

إشراف الأستاذ

من إعداد الطالبتين

د : ضويفي حمزة -

- العطوي خدومة

غزلي سامية

السنة الجامعية

2016 / 2015

1437/1436هـ

كلمة شكر

اللهم لك الحمد والشكر واليک المشتكى انت المستعان وعلیک المتکل وأفضل الصلاة والسلام علی عبدک ونبیک المصطفى العدنان وعلی إله وصحبه ومن اتبعه بإحسان الی يوم الدين.

لابد لنا فی مقام الشکر من ارجاع الفضل لأهله فإذا كان هذا البحث حلیفنا للتوفیق ورفیقنا للنجاح فما ذاک _ بعد فضل الله رسالة شکر وتقدير لكل اساتذة قسم العلوم الاقتصادية وشکر وعرفان للدكتور والأستاذ المشرف _ "ضویفی حمزة" علی الدعم والاشترک فی هذا

العمل

ونخص بالشکر لجنة المناقشة.

ورسالة شکر للأستاذ براضية حکیم وشکر کل من ساهم فی هذا العمل المتواضع.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي ونجاحي إلى:

التي حملتني وهنأ على وهن، أمي الحبيبة "فاطمة "

إلى الذي سهر الليالي وأحسن تربيتي أبي الكرم "غالم"

إلى جميع أسرتي الكريمة كبراً وصغيراً

إلى كل البراعم الصغار علاء الدين، عماد الدين، هديل، الصديق، إلى كل من يحمل لقب العطوي.

إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

إلى كل طلبة الماستر تخصص محاسبة مالية.

إلى صديقاتي شهرزاد، خيرة، فاطمة.

إهداء

اهدي تحياتي الى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من تحمل الرسالة اسمه بكل
افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قدحان قطفها بعد طول انتظار
وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد والى الابد والدي العزيز وابي الحنون
الطيب

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني الى بسمة الحياة سر
الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراح الى أغلى الحبايب.
إلى إخوتي اطل الله في عمرهم فاطمة ومُحَمَّد عيسى مسعودة عائشة والى سندی وزوجي
العزيز عبد الرحمان والى عائلة شيخاوي الى من كانوا معي على طريق النجاح.

غزلي سامية

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة المختصرات و الرموز

الكلمات الافتتاحية :

الحوكمة الخدمة العمومية

مخلص

تعالج هذه المذكرة موضوع دور الحوكمة في تفعيل الخدمة العمومية في الجزائر بهدف بعث وإثراء الحوار العلمي حول هذا الموضوع باعتباره موضوعا مطروحا في الساحة الاقتصادية.

حيث أننا تطرقنا ببحثنا هذا إلى إعطاء الإطار العام للحوكمة وجودة الخدمة العمومية وقد بينت الدراسة التطبيقية في مؤسسة المحافظة العقارية أن الحوكمة تشكل متغيرا هاما في الخدمة العمومية وذلك لحد من الفساد الإداري كل ذلك يتم بطريقة آلية بالاعتماد على الوثائق والمستندات

Résumé

Cette note aborde le sujet du rôle de la gouvernance dans l'activation de la fonction publique en Algérie afin d'envoyer et d'enrichir le débat scientifique sur ce sujet comme un sujet sur la table dans le domaine économique.

Comme nous l'avons m'a touché de donner cela au cadre général de la gouvernance et de la qualité du service public a été appliqué à l'étude dans la province Real Estame Fondation a montré que la gouvernance d'entreprise est une variable importante dans la fonction publique et ainsi de réduire la corruption administrative, tout cela est automatique sur la base de documents

الفهرس

الشكر والتقدير

الإهداء

مخلص الدراسة

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

أ.....	مقدمة عامة.....
03.....	الفصل الأول : الإطار العام للحوكمة في القطاع العام.....
03.....	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للحوكمة في القطاع العام.....
03.....	المطلب الأول : نشأة وتطور الحوكمة في القطاع العام.....
05.....	المطلب الثاني : مفهوم الحوكمة في القطاع العام.....
08.....	المطلب الثالث : أهداف الحوكمة في القطاع العام.....
10.....	المبحث الثاني : ضوابط الحوكمة في القطاع العام.....
10.....	المطلب الأول : مبادئ الحوكمة وخصائصها في القطاع العام.....
12.....	المطلب الثاني : أطراف ومكونات الحوكمة في القطاع العام.....
19.....	المطلب الثالث : منظومة الحوكمة في القطاع العام.....
20.....	المبحث الثالث : أبعاد ومعايير الحوكمة في القطاع العام ومؤشراتها.....
20.....	المطلب الأول : أبعاد الحوكمة في القطاع العام.....
21.....	المطلب الثاني : معايير الحوكمة في القطاع العام.....
23.....	المطلب الثالث : مؤشرات الحوكمة في القطاع العام.....
24.....	خلاصة الفصل.....
26.....	الفصل الثاني : تقييم وتطوير جودة الخدمة العمومية.....
27.....	المبحث الأول : ماهية الخدمة العمومية.....
27.....	المطلب الأول : مفهوم الخدمة العمومية.....
34.....	المطلب الثاني : مستويات الخدمة العمومية.....

35.....	المطلب الثالث : تصنيفات الخدمة العمومية.....
39.....	المبحث الثاني : أساسيات جودة تقديم الخدمة العمومية.....
39.....	المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة العمومية.....
44.....	المطلب الثاني : خطوات وتحقيق الجودة في تقديم الخدمة العمومية.....
47.....	المطلب الثالث : مؤشرات تقييم جودة الخدمة العمومية ونماذج قياسها.....
56.....	المبحث الثالث : الخدمة العمومية في الجزائر.....
56.....	المطلب الأول : جذور مفهوم الخدمة العمومية.....
58.....	المطلب الثاني : خصائص الخدمة العمومية.....
63.....	المطلب الثالث : خصوصية سلوك مستعملي الخدمة العمومية.....
65.....	خلاصة الفصل.....
67.....	الفصل الثالث : دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية(تيسمسيلت).....
68	المبحث الأول : وصف الدراسة الميدانية.....
68.....	المطلب الأول : مفهوم المحافظة العقارية.....
70.....	المطلب الثاني : المهام الموكلة بالمحافظة العقارية.....
72.....	المطلب الثالث : منهجية الدراسة الميدانية.....
75.....	المبحث الثاني : بناء الاستبيان وعرض وتحليل معلومات عينة الدراسة.....
75.....	المطلب الأول : بناء الاستبيان واختيار درجة ثباته.....
77.....	المطلب الثاني : عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.....
85.....	المطلب الثالث : عرض وتحليل متغيرات الدراسة.....
90.....	خلاصة الفصل.....

خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	مكونات الحوكمة	1-1
22	معايير الحكم الراشد	2-1
41	مفهوم جودة الخدمة	1-2
44	أبعاد جودة الخدمة	2-2
55	نموذج موسع لجودة الخدمة	3-2
79	المؤهل العلمي	1-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	البرامج التسويقية لمعالجة تذبذب في الطلب	1-2
33	بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها	2-2
50	مؤشرات تقييم الجودة	3-2
76	مكونات استبيان و عدد الفقرات لكل محور	1-3
77	مقياس ليكار الخماسي	2-3
78	الخصائص الشخصية لجودة الخدمة	3-3
80	نتائج عينة الدراسة حول تحديد الاتجاه	4-3
81	نتائج عينة الدراسة حول غرس وأخلاقية العمل	5-3
82	نتائج عينة الدراسة حول الإشراف على النتائج	6-3
83	نتائج عينة الدراسة حول المساءلة	7-3
84	نتائج عينة الدراسة حول تصحيح المسار	8-3
85	نتائج عينة الدراسة حول الاعتمادية	9-3
86	نتائج عينة الدراسة حول الملموسية	10-3
87	نتائج عينة الدراسة حول الاستجابة	11-3
88	نتائج عينة الدراسة حول الأمان	12-3
89	نتائج عينة الدراسة حول التعاطف	13-3

الصفحة	شرحه	الرمز
06	منظمة التعاون الاقتصادي الدولي و التنمية	OECD
07	مؤسسة التمويل الدولية	IFC
19	الجمعية الأمريكية للتسويق	A M A
27	برنامج الأمم الإنمائي	UNDP

المنظمات اليوم تواجه تحديات كبيرة تفرضها بيئة الأعمال الدولية، وتجبرها على ضرورة التكيف مع المتغيرات المعقدة والمتسارعة ، من بينها بروز مصطلح الحوكمة، بحيث تعاضم الاهتمام بالحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي مست عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين والمشاكل التي تعاني منها الكثير من المؤسسات ترجع في معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة.

وعلى ضوء ذلك أصبح التزام الدول النامية بفكرة الحوكمة أمرا في غاية الأهمية وذلك لأن الحوكمة تعمل على تنسيق الأدوار وتكاملها بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني، من خلال ما توفره من مميزات تتمثل في النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية وتعزيز سلطة القانون، لمشاركة المواطنين في صنع القرار من خلال تحقيق طموحات المواطنين بالتنمية المستدامة والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي حيث تشكل الحوكمة متغيرا هاما في الخدمة العمومية لأن من اهم انعكاساتها الحد من الفساد الإداري وهي تعمل على تقديم الخدمات للمواطنين وإنجاز معاملاتهم عن طريق الشيكات الالكترونية لذا اصبح على المنظمات العمومية خلق التنظيم المناسب.

مشكلة الدراسة

وعلى ضوء ما تقدم تظهر الإشكالية التي نحاول الإجابة عليها في هذا البحث والتي تتمثل في ما يلي :

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الحوكمة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر؟

ولالإلمام بالموضوع نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما المقصود بالحوكمة وفيما تتمثل أهميتها؟

2- ما أثر تطبيق الحوكمة في تحسين جودة الخدمة العمومية؟

ولالإجابة على هذه التساؤلات هي جوهر مشكلة البحث والتي نحاول الباحثين دراستها للاستخلاص من النتائج ومحاولة الوقوف على بعض التوصيات التي قد يمكن الاستفادة منها في المجال التطبيقي.

الفرضيات :

- يمكن تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام في بيئة الأعمال الجزائرية.
- نظرا لأهمية الخدمة العمومية قامت الإدارة العمومية الجزائرية بعدة إصلاحات لتحقيق الجودة في خدماتها.
- هناك ارتباط معنوي بين تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام و تحقيق جودة الخدمة العمومية.

أهداف البحث :

تتمثل الدراسة في مايلي :

التعرف على الجوانب الإيجابية للحوكمة وكيفية الاستفادة منها من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية.

تحديد مفهوم الحوكمة في القطاع العام

محاولة تشخيص الواقع العملي للحوكمة في الجزائر ووضع إطار نظري للحكومة يراعي خصوصية البيئة ويعزز الممارسة السليمة للحكومة.

صياغة الجوانب الفكرة للحوكمة والقطاع العام والاستفادة في تطوير مفهوم جودة الخدمة العمومية.

إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الحوكمة وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية.

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة لتأكيد على ضرورة التوسع في تطبيق مفهوم الحوكمة في البيئة الاقتصادية الحالية في القطاع العام.

ومع بيان الاستفادة من الحوكمة لإبراز الدور المهم في تعزيز مبادئها في القطاع العام المدرجة في جودة الخدمة العمومية وهذا تزامنها مع بعض الجهود التي تبذل في الجزائر في إطار الحوكمة محاربة الفساد .

مبررات اختيار البحث :

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبل الصدفة وإنما يعود لأسباب تذكر منها :

1- الاستفادة منه مستقبلا خاصة في الحياة المهنية.

2- فتح آفاق البحث في ميدان المحاسبة المالية.

منهج الدراسة :

يتم استخدام المنهج الاستقرائي : بهدف استقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة التي يتضمنها الفكر المحاسبي بالموضوع وكيفية الاستفادة منها في معالجة مشكلة الدراسة، كما يتم استخدام المنهج الوصفي : وذلك لوضع تفسير نتائج الدراسة التطبيقية واختيار الفرضيات ويتم ذلك من خلال أسلوبين البحث هما :

الأول : الدراسة النظرية المكتبية والكتابات السابقة في هذا المجال وذلك بفرض تحليلها والاستفادة منها في صياغة الجوانب الفكرية والنظرية للموضوع.

الثاني : الدراسة التطبيقية والتي تضمنت تصميم استبانة وتوزيعها على العمال في مؤسسة المحافظة العقارية للاستفادة من خبراتهم ومعلوماتهم للإجابة.

الدراسات السابقة :

على الرغم من تعدد وتنوع الدراسات التي اهتمت بحوكمة القطاع العام حسب مجالات استخدامها، سوف تركز على الباحثين هنا فقط على بعض الدراسات التي أظهرت العلاقة بين حوكمة القطاع العام والخدمة العمومية كما يلي :

دراسة الباحث إسلام بدوي محمود الداعور والتي كانت في إطار حصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا بجامعة الخليل بعنوان ” مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية ولقد عاجت إشكالية في قياس اتجاهات أعضاء المجالس البلدية بالضفة الغربية نحو تطبيق معايير الحوكمة الجيدة، وتميزت دراسة الطالب بكونها حاولت لفت الانتباه إلى ضرورة قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاءها.

تبحث في مدخل مهم من مداخل تقييم الأداء وخاصة تقييم أداء بلديات في الضفة الغربية.

دراسة الباحث جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم ” المعنونة بدليل ممارسة الحوكمة في القطاع العام ” وزارة تطوير القطاع العام للمملكة الأردنية الهاشمية تموز 2014 الهدف من إعداد الدليل هو تحديد المبادئ التوجيهية التي تساعد الدوائر الحكومية على تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة في القطاع العام، تعزيز القيم العدالة،

والمساواة، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد، والشفافية والمساءلة، والتي يدورها تساهم في المحافظة على المال العام وتحقيق الجودة والتميز في الأداء.

دراسة الباحث سبع عبد القادر بن الدين مُجد الأمين والتي كانت في إطار الحصول على الشهادة الماجستير في مالية ونقود بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر بعنوان ” الفساد الاقتصادي الحوكمة والحكم الراشد ” ولقد عاجلت إشكالية : هل يمكن لسياسة الحكم الراشد وحوكمة المؤسسات أن يكونها الأداة الفعالة للقضاء على الفساد الاقتصادي؟

تميزت دراسة الطالب بكونها حاولت لفت الانتباه إلى ظاهرة الفساد الاقتصادي والحكم الراشد والحوكمة المؤسسية التي تساهم في تعزيز الثقافة وتدعيم الخصوصية واستفحال ظاهرة الفساد الاقتصادي على اختلاف أشكاله يرجع إلى مستوى تدني الثقافي وتراجع نطاق المساءلة.

حدود الدراسة : حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية البحث وتحقيقها للأهداف الموجودة من هذه الدراسة، فقد تعين علينا وضع محددات وأبعاد الدراسة التي تمثلت في ما يلي:

الحدود الموضوعية : إن موضوع دراستنا اهتم بدراسة جانب واحد من الجوانب الذي طبقت فيها المناجمة في الإدارة العمومية ألا وهي الخدمة العمومية

الحدود المكانية : تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث باعتبارها في المؤسسة المنظمة خدماتية وهي المحافظة العقارية.

خطة البحث :

تم تقييم البحث إلى فصلين نظريين وآخر تطبيقي بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة.

يتناول الفصل الأول الإطار النظري للحوكمة في القطاع العام.

يتعرض الفصل الثاني لتقييم وتطوير جودة الخدمة العمومية.

أما الفصل الثالث : فخصص لدراسة حالة مؤسسة المحافظة العقارية بتيسمسيلت .

مقدمة :

بالرغم من أن الحكومة لا تكتسب الصبغة الإلزامية على المؤسسات، إلا أن مزاياها تجعل منها ضرورة خاصة في ظل الأزمات المالية والاقتصادية التي أصبحت سمة من سمات النظام الرأسمالي، حيث حوكمة المؤسسات في القطاع العام تستهدف وضع الأسس والقواعد التي تحدد العلاقة بين الأفراد والأطراف التي يهتما أمر المؤسسة بشكل يحقق الأمن والطمأنينة لمصادر التمويل ولا يجعل مصالحهم عرضة للمخاطر.

ولكون آلية الحكومة إحدى أهم آليات اقتصاد المعرفة فإن الاهتمام بها لم يقتصر فقط على المؤسسات الدولية بل تعداه يشمل المنظمات والمصانع العلمية والمهنية الدولية.

ولإظهار الموضوع أكثر وبشكل تفصيلي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة في القطاع العام.

المبحث الثاني: ضوابط الحكومة في القطاع العام.

المبحث الثالث: أبعاد ومعايير الحكومة في القطاع العام ومؤشراته.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة في القطاع العام.

ظهر مفهوم حوكمة القطاع العام أو ما يعرف بحوكمة الحكومات بشكل تطبيقي في نقاشات قادتها وزارة المالية الهولندية في عام 2000 حين عقدت عددا من الاجتماعات وورش العمل بهدف تفعيل دور حوكمة القطاع العام في هولندا ومحاولة للإجابة عن ماهية هذا النوع من الحوكمة وكيفية تطبيقها. إن أهم ما عانيت به حوكمة القطاع العام هو تكريس تضافر الجهود من كافة القطاعات الحكومية لدرء حدوث الأزمات الإدارية التي تؤدي بشكل عام إلى هدر الأموال الحكومية والعامه وإلى فقدان التحكم في النظام الإداري وفقدان المسؤوليات عند حدوث خلل في تطبيق الأنظمة والمشاريع المختلفة أو تشغيل العمليات العامة بشكل يعرف بالأفقي بين دوائر القطاع العام. وقد لا يشك القارئ الكريم أنه في كافة الأحوال المذكورة أعلاه أن المواطن هو المتضرر الأكبر ويليه النظام الإداري بما قد يفقده من موارده وكفاءته، دع عنك تلك المظاهر التي تنجم عن هذا الضرر من فقدان الثقة ببعض المبادرات أو حتى السياسات والإجراءات المشتركة بين دوائر القطاع العام.

ولأجل ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة الحوكمة أي الحكم الراشد.

المطلب الأول: نشأة وتطور الحوكمة في القطاع العام

رغم حداثة الاهتمام بمفهوم الحوكمة أي الحكم الراشد، إلى أن نشأته وظهوره تعود إلى فترة طويلة.

مصطلح الحكم ذو أصل يوناني (Kubeman) وعرف باللاتينية (Gubernare) وكان يستخدم بالفرنسية القديمة في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة «Gouvernement» (طريقة وفن الإدارة) وانتقل للغة الإنجليزية في القرن الرابع عشر «Governance» ثم استخدام كمصطلح قانوني في الفرنسية سنة 1478، ليستعمل في نطاق واسع ومعبر عن عبء الحزومة سنة 1679، ومع تنامي ظاهرة العولمة كان الهدف منه ضمان نمط جيد في تسيير النظام الاجتماعي من أجل تحقيق المطالب الديمقراطية. ثم برز هذا المفهوم في أدبيات التحليل المقارن للنظم السياسية واستخدم في الوثائق الدولية للأمم المتحدة ومؤسسات التمويل الدولية حيث تم إضافة له صفة " الجيد " ليصبح «bonne gouvernance» وترجم إلى اللغة العربية من خلال إلى عدة مصطلحات أهمها الحوكمة، الحكم الراشد أو الرشيد، أو الصالح، أو الحكمانية إلا أن أكثر التعبيرات شيوعا هي الحوكمة أو الحكم الراشد الذي تبنته المبادرة العربية سنة 2005. وعلى الرغم من الانتشار الواسع لهذا المفهوم فليس هناك اختلاف أو تباين كبير في إيجاد تعريف للحكومة أو الحكم الراشد بل ربما يكون بعض التباين في تاريخ ومكان ظهور المصطلح.

ففي عام 1989 قدم البنك الدولي أدبيات التنمية تقرير عن الدول الإفريقية جنوب الصحراء، بعنوان " إفريقيا من الأزمة إلى النمو المستدام" وتم فيه الوصف الأزمة في المنطقة كأزمة حكم، حيث ربط تحقيق التنمية الاقتصادية و محاربة الفساد في هذه الدول بكفاءة الإدارة الحكومية، و أرجع أسباب فشل الإصلاح الاقتصادي و التكييف الهيكلي لهذه الدول إلى الفشل في تنفيذ السياسات و ليس إلى السياسات نفسها ، و في النصف الثاني إلى التسعينيات تم التركيز على فعالية المساعدات ، مما أدى إلى المطالبة بإعادة تأهيل الأداء العمومي، و الذي كان بمثابة العودة إلى دور الدولة ، كما اقترحت المؤسسات المانحة على الدول المقترضة تدابير خاصة بإنشاء قواعد و مؤسسات توفر اطار يمكن التنبؤ به و شفاف لتصرف الشؤون العامة و يقدم المسؤولين المحاسبة¹

وقد وصف البنك الدولي أنداك للحكومة والحكم الرشيد على أنه الحالة التي تكون فيها مؤسسات القطاع العام خاضعة للمساءلة وقادرة على تحقيق تنمية مستدامة، وفي سياق هذا التعريف وضع البنك الدولي أربع معايير أساسية لضمان فعالية الحكم الرشيد القادر على احراز تنمية مستدامة وهي إدارة القطاع العام المساءلة، القطاع القانوني، والشفافية.

و سرعان ما شاع استخدام هذا المفهوم في حقبة التسعينيات مرتبطة بعدد من المناهج الأخرى كالعمولة و التحول الديمقراطي و الخصوصية و المجتمع المدني، و من هنا ظهرت دعوة الهيئات المانحة كالبنك الدولي و الصندوق النقد الدولي للدول النامية بإحداث تغييرات جوهرية في هيكلها السياسية و الإدارية و إعادة صياغة أطر الحكم فيها ، كشرط لتحقيق التنمية، و امتدت مناقشة الحكومة من مؤسسات الدولة إلى مؤسسات القطاع الخاص الذي شمل قطاع التجارة و الصناعة و البنوك و غيرها و لقد مهد هذا الاهتمام الواسع لمفهوم الحكومة لتطور أدبياتها بسرعة. مع نهاية عقد التسعينيات من القرن العشرين برز هناك العديد من التعاريف الخاصة بالمفهوم عل غرار طرح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عام 1997 الذي هدف إلى تغيير دور الدولة والاعتراف بدور الفاعلين المتعددين والتوجه الفعال نحو التعامل في إطار المشاركة والشراكة مع قضايا وتحديات التنمية البشرية.

وعلى اثره هذا التطور تشكل مدخل جديد إلى الحكم الرشيد أي الحكومة أكثر اتساعا من مدخل البنك الدولي يركز على تبني أنماط علاقات القوة السياسية والاقتصادية والإدارية ذات أطر أكثر تفاعلا وتكاملا بين كافة شركاء التنمية، وفي إطار هذا المدخل الواسع تجاوز مفهوم الحكومة كونه أداة لمحاربة الفساد الإداري والمالي فقط ليشمل محاربة الفساد السياسي ودعم تعزيز المشاركة السياسية.

¹ - زهاء ديون، الحكومة و(الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المنظمات السورية: ماجستير جامعة دمشق 2009 -2010 ص 3

و بعد هذا التحول التدريجي لمفهوم الحكومة حدث هناك تحولات واسعة على المستوى العالمي و على نطاقات ومستويات مختلفة شملت الشركات و المؤسسات، في سنة 2000 تم إضافة بعدا جديدا للحكومة و هي القدرة على التنبؤ حيث قدم هذا الأخير في ضوء الأزمات المالية في نهاية التسعينيات من القرن الماضي الأمر الذي أدى إلى ضرورة إدخال تحسينات في إدارة الشركات ومن خلال هذا الرصيد للتطور التاريخي لنشأة الحكومة يتضح أن ظهور هذا المفهوم يعود إلى عدة اعتبارات كانت في البداية تقتصر أهدافها على تحسين مردودية المعونات في البلدان المتلقية من خلال شروط وضعتها المؤسسات و المنظمات الدول به للدول المتلقية ليتطور فيما بعد و يصبح شرطا أساسيا لتحقيق التنمية المستدامة و الحد من الفقر من خلال تفعيل قيم الشفافية و المساءلة و اشراك المجتمع المدني في وضع السياسات التنموية و تنفيذها و الابتعاد عن كل أشكال الرشوة و الفساد و اهدار المال العام.¹

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة في القطاع العام

على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفقا عليه يبين كافة الاقتصاديين و القانونيين و المحللين و الأكاديميين لمفهوم الحكومة في القطاع العام *Gouvernance d'entreprise* فيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة أو الرقابة عليها.

- الحكومة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الاداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف شركة²
- مفهوم الحكومة ونطاق عملها ومسؤوليات هو اتجاه مجلس الوزراء واتجاه تعيين أعضاء مجالس الإدارة في المؤسسات العامة والمديرين العاميين في الوزارات وتحميل مسؤوليات الإدارة من كافة الموظفين في الجهاز الإداري العام للدولة.³
- بانها الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية.⁴

¹ - د. محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات القاهرة 2005، ص 07.

² - عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات الناشر مؤسسة ثياب الجامعة الإسكندرية 2014، ص 215.

³ - دكتور محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي، عولة الإدارة في عصر العولة جامعة الجنان، طرابلس - لبنان (15-17 ديسمبر 2012) ص 12.

⁴ - عطا الله وراذ خليل، محمد عبد الفتاح الغشاوي، الحوكمة المؤسسية، مكتب الحرية للنشر والتوزيع 2008، ص 28.

- الحوكمة بأنها "العمليات التي تتم من خلال الإبداعات المستخدمة من ممثلين أصحاب المصالح من اجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها"
- وصف تقرير عام 1992 حوكمة المؤسسات بأنها نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب.¹
- منظمة التعاون الاقتصادي الدولي والتنمية على أنها: مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء.²
- نظام أكثر من مجرد شفافية Transparency محاسبة Accountability جوانب قانونية بل يشير إلى الثقة الثقافية والمعايير لذلك فهو تجمع بين الرؤية القيمة الفلسفية الاقتصادية.³
- وقد أكد بعض الكتاب على غرار Martin Hilb بأن النموذج الجديد للحوكمة هو أكثر ملائمة للواقع الجديد، فمن خلال اختصار تركيزه في النموذج الجديد في بعض الكلمات، حاول البحث أن يبرز أهم المحاور الجديدة للنموذج الجديد، و هي مختصرة في كلمة (kiss).
- K : وتعني keepit : أي يجب على النموذج الجديد التفرقة بين مختلف الثقافات الموجودة في كل شركة، فهي تختلف عن شركة وطنية، أجنبية، صناعية... إلخ.
- I : و تعني keppit integrated : يجب أن تكون الوظيفة الاستراتيجية من بين اولويات و ركائز الإدارة الإشرافية.
- S : و تعني keppit integrated : أي إدماج كافة الوظائف الخاصة بالقيادات الإشرافية و الإدارية من استقطاب تعيين ، مكافآت... إلخ.

1 - CORPORATE GOVENANCE IS THE SYSTEM BY WHICH COMPANIES ARE DIRECTED AND CONTROLLED THE INSTIN OF INTESNAL AUDITORS THE LESSONS LIE BENEALR TONE AT THE TOP USA: FEBRUU 2002.P02.

2 - حسين عبد الجليل، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الافصح في المعلومات المحاسبية، الأكاديمية العربية في الدانمارك 2010، ص 09.

3 - Alescander brink corporate goreernance and business ethics springer uk 2011.p03. -

S: وتعني keppit integrated : و ذلك بقيادة و رقابة النتائج من جميع النواحي بما في ذلك تصورات أصحاب الأسهم إذ كانت النظرة في النموذج التقليدي على الرقابة في الجانب المالي فقط بينما تهتم المقاربة الجديدة بتعزيز الرقابة في جميع المجالات.¹

- أما الترجمة العلمية والتي يتم الاتفاق عليها، فهي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الراشدة²
- مؤسسة التمويل الدولية IFC هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.³
- معهد المدققين الداخليين الأمريكي Institute of Internal Auditors

يعرف المعهد حوكمة القطاع العام على أنها السياسات و الإجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة المنظمة الحكومية و التأكد من تحقيق أهدافها، وانجاز العمليات بأسلوب أخلاقي و مسؤول و تقييم الحوكمة في القطاع العام عن مدى انجاز تحقيق الأهداف المرجوة من خلال القيام بالأنشطة التي تضمن مصداقية الحوكمة، و العدالة في توفير الخدمات، و ضمان السلوك المناسب و الأخلاقي للمسؤولين الحكوميين للحد من مخاطر الفساد المالي و الإداري فالحوكمة إذن هي "نظام و أسلوب إدارة" وهذا النظام هو الذي يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء داخل أي منظمة، ويشمل المقومات الإدارية الأساسية لنجاح المنظمة و تقويتها على المدى الأساسي التي تؤثر فيه المسؤوليات داخلها من ضمان حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة و بعدالة.⁴

- مفهوم حوكمة القطاع العام أو ما يعرف بحوكمة الحكومات بشكل تطبيقي في النقاشات قادتها وزارة المالية الهولندية في عام 2000 حيث عقدة عدد من الاجتماعات وورش العمل بهدف تفعيل دور حوكمة القطاع العام في هولندا ومحاولة الإجابة عن ماهية هذا النوع من الحوكمة بكيفية تطبيقها.⁵

المطلب الثالث: أهداف الحوكمة في القطاع العام⁶:

تسعى الحوكمة إلى رفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بالحد من تضارب المصالح والمسلكيات غير المقبولة، واعداد أنظمة الرقابة على ادائها، وتصميم هيكل توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد

¹ - الأوراق البحثية للمؤتمر الدولي الثامن، دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات الجزء الثاني، جامعة حسبية بن بوعلی شلف، الجزائر يومي، 19 - 20 نوفمبر 2013 ص 11.

² - دكتور ياسين، مرجع سابق، ص 12

³ - الدكتور، ياسين، نفس المرجع ، ص 3.

⁴ - أروى المظفر، وآخرون، المرصد الاقتصادي الأردني تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام في ملتقى طلال أبو غزالة المعرفي، 2014، ص 06

⁵ - ابراهيم العيسوي، التنمية في عام متغير دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها القاهرة دار الشروق 2003، ص 36.

⁶ - جلالة الملك، عبد الله الحسين المعظم، دليل الحوكمة في القطاع العام، وزارة تطوير القطاع العام، المملكة الأردنية الهاشمية، تموز، ص 03.

والإجراءات المتعلقة بسير العمل لدى كل مؤسسة من مؤسسات القطاع العام، والتي تمكنها من الأداء الجيد: إدارة البرامج وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.

المطابقة: اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية وفقا لتشريعات النافذة بحيث تلي توقعات الأطراف ذات العلاقة من الثقافة والنزاهة والمساءلة.

وغاية الحوكمة في القطاع العام هي تعزيز ثقة المواطنين في الدولة ومؤسساتها من خلال تحقيق الأهداف التالية.

- تحقيق لتكافؤ الفرص بين المواطنين.
- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتحقيق آثار المخاطر والأزمات المالية.
- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في المساءلة.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مختلف مؤسسات الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة.
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد بما يسهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الناتج المحلي الإجمالي.
- إعمال الانسجام والعدالة الاجتماعية عن طريق توفير الحد الأدنى من المتطلبات والحاجات الضرورية للمواطن والتي توفر له مستوى مقبولا من المعيشة الكريمة.
- تحقيق مستوى من الكفاءة والتعاون لدى الأفراد والمؤسسات لخلق بيئة اجتماعية داعمة للأمن والأمان ومحفزة على التطور والنمو والإبداع.
- رفع مستوى القدرات التنافسية وبالتالي الحصول على مصادر تمويل تساهم في جهور التوسع والنمو من ناحية وتوفير فرص العمل من ناحية أخرى.
- المساعدة في تحسين القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.¹
- حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفاعلية المؤسسات.²
- الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة.
- محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين.³
- محاسبة الإدارة التنفيذية أمام الأطراف الفاعلة.

¹ - أروى المظفر، مرجع سابق، ص 07

² - أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية العدد 40، مارس 2007،

³ - الجوزي جميلة، الحوكمة وتعزيز القدرة التنافسية بجامعة الجزائر ص 03

- رفع وتحسين الكفاءة الاقتصادية على المستويين الجزئي والكلّي.
- واقع مستوى التعاون التجاري بين المؤسسات على المستوى المجلس الدولي.¹
- إيجاد الهيكل المناسب الذي تحدده من خلال أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
- المراجعة والتعديل الحاكمة لأداء المؤسسات.²
- التأكد من قدرة المؤسسة في القطاع العام في ممارسة سلطتهم بالتدخل في حالة ظهور المشاكل، ومساندة جهود القطاع على المدى الطويل.³

المبحث الثاني: ضوابط الحكومة في القطاع العام:

نظرا للأهمية المتزايدة لظاهرة حوكمة في القطاع العام فقد حرصت العديد من المنظمات الدولية و بورصات الأوراق المالية بمعظم الدول المتقدمة على إصدار مجموعة من القواعد و المعايير المحددة لمجموعة من مبادئ حوكمة المؤسسات في القطاع وفي ضوء ذلك يهدف هذا المبحث و بشكل تفصيلي إلى عرض ضوابط حوكمة في القطاع العام و ذلك من حيث:

- مبادئ الحوكمة في القطاع العام وخصائصها.
- أطراف ومكونات الحوكمة في القطاع العام.

¹ - عطا الله وراذ خليل، مرجع سابق، ص 35.

² - التاج مصطفى، حريري نور الهدى، مرجع سابق، ص 21.

³ - عبد الله جمور، مرجع سابق، ص 219.

- منظومة الحكومة في القطاع العام.

المطلب الأول: مبادئ الحكومة في القطاع العام :

تنبع مبادئ الحكومة من طبيعة القطاع العام الفريدة والتي تكمن في أهمية القوى السياسية، وطبيعته غير الربحية،

والهدف المطلق في العديد من أنشطة القطاع العام والمتمثل في خدمة الشعب.

وبما يلي استعراضاً لخمسة مبادئ مقترحة لتطبيق الحكومة في اجهزة القطاع العام:

1. تحديد الاتجاه : " Setting Direction "

تعمل الحكومة الجيدة بداية على وضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتوجيه أنشطة وفي القطاع الحكومي، يان السياسة العامة للدولة توجه من خلال الأهداف الوطنية العامة، القوانين والأنظمة والارشادات التشريعية، الخطط الاستراتيجية، الهيئات الرقابية، أو اللجان التشريعية المعنية. ومن أجل تنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات الحكومية، لا بد من تخصيص الموارد المالية والبشرية لتنفيذ الأنشطة المطلوبة والتي عادة ما يكون مصرح عنها في الموازنة العامة للدولة.

2. غرس الأخلاقيات : " Instilling Ethics "

تتضمن الحكومة الجيدة قيم أخلاقية، وأهداف واستراتيجيات واضحة، قيادة كفؤة ونزيهة، ورقابة داخلية فعالة.

ولتعزيز الحكومة بانه يجب وضع السياسات والاجراءات لتحفيز السلوك الايجابي المنسجم مع أخلاقيات وقيم النزاهة للمؤسسة الحكومية على أن يتم رسم السياسات والإجراءات بحيث تشجع موظفي ومسؤولي القطاع العام على ممارسة سلوك يتناسب مع أخلاقيات وقيم القطاع العام. وهنا كعام لا هاما وضروريا لتحقيق الوصول إلى السلوك المنسجم مع قيم الأخلاق والنزاهة الا وهو وضع ويرض خطوط واضحة من المساءلة وذلك لتحميل الأشخاص مسؤولية أعمالهم وتحفيزهم على القيام بها بالشكل الصحيح. وتعتبر مدونة قواعد السلوك الوظيفي أداة هامة في غرس الأخلاقيات وتعزيز قيم النزاهة.

3. الإشراف على النتائج : " Overseeing Results "

يتطلب الحوكمة المراقبة و الاشراف المستمر لضمان تنفيذ السياسات ، وتحقيق الاستراتيجيات، وأن يحقق الأداء الإجمالي لهيئات القطاع العام التوقعات مع الالتزام بالسياسات، والتشريعات.

4. رفع تقارير المساءلة : " Accountability Reporting "

تعمل مؤسسات القطاع العام من مفهوم كونها "وكلاء" في استخدامها للموارد والسلطات بهدف إنجاز الأهداف الموضوعية لذا يجب محاسبة مؤسسات القطاع العام عن كيفية استخدامها للموارد والنتائج التي أحرزتها. وعليه، فإن الحوكمة الجيدة تتطلب ريع تقارير أداء وتقارير مالية دورية ويتم التأكد من صحتها ودقتها من قبل مدقق مستقل. ومن جهة أخرى، يجب تطبيق مبدأ المساءلة و يرض العقوبات على الذين استخدموا الموارد لأغراض غير تلك التي كانت مخصصة لها.

5. تصحيح المسار: " Correction Course "

عند اخفاق المؤسسة الحكومية في تحقيق أهدافها المالية او الإجرائية، او عند الكشف عن وجود مشاكل في إجراءات العمل أو هدر في الأموال، فإن نظام الحوكمة الجيد لا بد ان يحدد أسباب هذه المشاكل، ويضع الإجراءات التصحيحية المطلوبة، ومتابعتها للتأكد من ان هذه الاجراءات قد تم تنفيذها بفعالية. كما ان ملاحظات وتوصيات المدققين والمراقبين تعتبر مدخلات هامة للحكومة الجيدة، حيث تساعد الإدارة الحكومية في اتخاذ اجراءات تصحيحية سريعة ومناسبة لمعالجة مواطن الضعف والقصور في الأداء.

ثانيا : خصائص الحوكمة في القطاع العام :

من أجل المعرفة العملية لعملية الانتقال إلى مرحلة الحوكمة الجيدة، لابد من التعرف على خصائص الحكم السيئ. فعندما يتصف الحكم بواحدة أو أكثر من الصفات التالية فإنه يعتبر حكماً سيئاً وهذه الصفات هي:

1. غياب الإطار القانوني أو عدم تطبيق القانون مع وجود مثل هذا الإطار، وعدم كونه عادلاً لا مع الجميع في حالة تطبيقه.

2. عدم شفافية المعلومات.

3. الفشل في الفصل بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، وخاصة بين المال العام والمال الخاص.

4. ضعف ثقة المواطنين بالقوانين.

5. وجود أولويات تتعارض مع التنمية، إضافة إلى إساءة استخدام الموارد.

وكغيرها من العلوم الإنسانية فإنه لا توجد للحكومة الجيدة معايير مطلقة، بل معايير نسبية، وأن هناك أشكالاً من الحكم هي بلا شك أفضل من أشكال أخرى. إلا أن الخصائص التالية تعتبر موضع اتفاق لدى الباحثين والمهتمين بالحكومة الجيدة وهذه الخصائص هي

1- وجود شرعية للسلطة نابعة من سلطة الشعب.

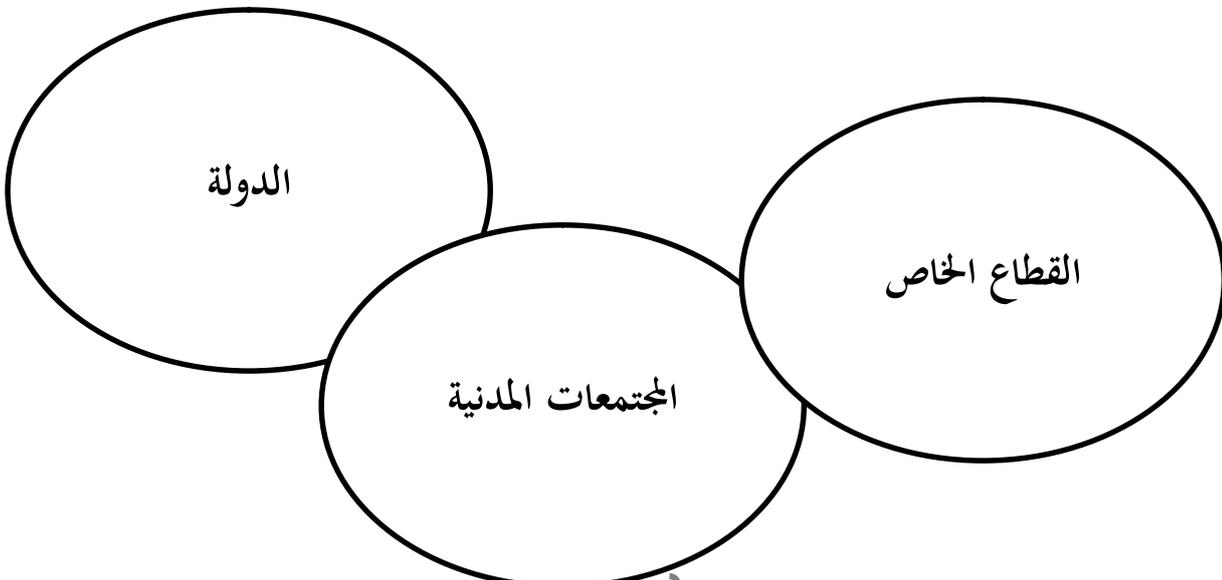
2- وجود المواطنين في قلب عملية صنع القرار.

3- وجود برامج مركزها المجتمع وتقوم على الإصغاء للمواطنين.

المطلب الثاني : مكونات الحكومة في القطاع العام :

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا انه لتحقيق الحكومة أي الحكم الراشد لا بد من تضافر جهود كل من الدولة ومؤسساتها إلى جانب القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وهي الأطراف الرئيسة الممكنة للحكومة.

تتضمن الحكومة ثلاثة ميادين رئيسية



المصدر : زهير الكايد، الحكمانية، قضايا وتطبيقات، 2003

أولا : الدولة.

رغم تعدد تعريفات الدولة، فيبدو أن الحد الأدنى للاتفاق هو على عناصر الدولة الثلاث: شعب وإقليم وسيادة، وأهم وأخطر هذه العناصر هو فكرة السيادة وهي تحدد طبيعة الدولة المعاصرة كما ترتبط علاقتها بالعنصرين الآخرين " الشعب والإقليم ". وفكرة السيادة تحدد علاقة الدولة بمواطنيها من ناحية، وحدود سيادتها الإقليمية وبالتالي استقلالها عن الدول الأخرى من ناحية أخرى.¹ وعليه فالدولة: هي التنظيم الذي يحدد العلاقة بين الفئات أو الطبقات الاجتماعية الحاكمة والطبقات الاجتماعية المحكومة، وهو تنظيم ظهر مع بداية التناقض بين المصلحة الخاصة والمصلحة العامة، متضمنا تركيب الدولة ووظائفها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.²

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج أن الدولة هي المسؤولة عن توفير الإطار التشريعي الملائم الذي ينظم العلاقة بينها وبين أفراد الشعب، ويسمح بمشاركتهم في بناء دولتهم باعتبارهم طرفا فيها، كالقوانين التي تسمح بتشكيل المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، إلى جانب إعطاء صلاحيات إدارية ومالية مناسبة لهيئات الحكم المحلي لتقوم بوظائفها، وخلق الأطر الحوارية بين جميع هذه الأطراف على شكل منظم ورسمي كما ينبغي على الدولة توفير الحريات العامة واحترام حقوق الإنسان وسن التشريعات التي تضمن حرية الإعلام وتطبيق مبدأ حكم القانون.

كما ينبغي على السلطة التنفيذية في الحكومة توفير المستوى اللازم من الإدارة المطلوبة للحفاظ على حرية المؤسسات الحكومية دون أن تمس باستقلال القضاء، ويتوجب عليها أيضا إدارة أموال الدولة ومتابعة تحصيل الموارد دون أي إخلال بمهامها لأن أي خلل أو ثغرة في نظم عملها يبعد الدولة عن الحم الراشد.

¹ - شعبان فرح، الحكم الراشد، كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2011 ص 11.

² - دراوسي مسعود، السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي، حالة الجزائر 1990، 2004، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 36.

أما السلطات المحلية فالمنوط بها أن تعمل هي كذلك على إشراك المواطنين سواء عبر اللقاءات الدورية مع ممثليهم، أو عبر الاستماع لانشغالهم بتشكيل لجان متابعة وإشراف، كما ينبغي عليها أن تكون أكثر شفافية في نشر المعلومات وميزانياتها ومشاريعها، وإشراك المواطنين في تحديد الحاجات وتحديد الأولويات التنموية عبر لجان المتابعة أو المسحات الإحصائية، كما أنه يقع عليها عبء العمل على إشراك الهيئات المحلية ومنظمات المجتمع المدني في المشاريع المحلية لتلافي المصالح وعدم تعارضها ولبناء الثقة بين السلطة المحلية وهيئات المجتمع المدني.¹

ثانياً: المجتمع المدني.

انتشر مصطلح المجتمع المدني في القرن الثامن عشر، وتم إدخاله في النظرية السياسية كنتيجة لمذهب العقد الاجتماعي ويشير إلى المجتمع الذي تكون فيه أنماط التعاون مقبولة ومعمول بها من قبل أعضائه، ومعظم الذين استخدموا المصطلح تأثروا بنظرية حالة الطبيعة، والتي تنظر إلى الفرد بوصفه نواة المجتمع المدني الذي تشكل عن طريق العقد أو الرضا من قبل هذه النواة المستقلة، وقد أصبح هذا المصطلح ملازماً لمفهوم الدولة المعاصرة، ويلاحظ أنه صار شائعاً في الخطاب السياسي والمناظرات الجدلية خلال العقود الثلاثة الأخيرة.

إن مصطلح المجتمع المدني ورغم شيوعه هو من أكثر المصطلحات إثارة للجدل من حيث أصوله والمعنى الذي يرمي إليه، فالبعض يرجعه إلى الكاتب الماركسي " أنطونوي جرا مسكي A.Gramsci " في الثلاثينات من القرن الماضي والبعض الآخر يرجعه إلى الفيلسوف الألماني المثالي " هيجل Hegel " في القرن التاسع عشر، ومن المثير للاهتمام أن " جرا مسكي " لم يكن واضحاً في تحديده لمفهوم المجتمع المدني فهو أحياناً يعتبره نقيضاً للدولة وفي حالة صراع معها، وفي أحيان أخرى يعرف الدولة بأنها عبارة عن المجتمع السياسي والمجتمع المدني، وكان " هيجل " من الأوائل الذين استخدموا مصطلح المجتمع المدني في مؤلفه " فلسفة الحق والقانون " وقد ميز ما بين المجتمع المدني والدولة وحذر من الخلط ما بين المفهومين، وفي نظره فالمجتمع المدني يمثل المصالح الخاصة للأفراد بينما الدولة تمثل الصالح العام.²

ورغم الانتشار الواسع لهذا المفهوم، والاهتمام به على جميع الأصعدة المحلية والوطنية والدولية، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له، حيث تعرض له العديد من الباحثين والمهتمين بهذا الشأن ومن بين التعريفات

¹ - حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح في كتاب إسماعيل الشطي وآخرون الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004، ص 122.

² - عبد الرازق الصنهوري، مخالفة التشريع للدستور والانحراف في استعمال السلطة التشريعية، مجلة مجلس الدولة، لأحكام القضاء الإداري، القاهرة، جانفي 1952، ص 374.

أعطيت له نذكر: " المجتمع المدني هو جميع المواطنين المنظمون بشكل طوعي في هياكل تحكمها قواعد مشتركة مستقلة عن الدولة سياسيا وماليا، وتشمل المنظمات التي تسعى لتعزيز المصلحة العامة، وإشراك المواطنين في إدارة شؤون بلدهم، في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية، والاجتماعية والثقافية، وحقوق الإنسان والبيئة.

كما عرف على أنه المناخ الحديث الاجتماعي والتوجهات والحركات الاجتماعية المستقلة، التي تسعى لتنظيم المجتمع، ويكون الهدف من نشاطها زيادة قدرات وإمكانات المواطن وحمايته من الاستخدام الغير المنضبط للسلطة من قبل الدولة أو جماعات تنظيمية أخرى.¹

أما التعريف الأهم من حيث الانتشار فهو الذي يشير إلى المجتمع المدني على أنه مجموعة التنظيمات التطوعية المستقلة ذاتيا، التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة، هي غير ربحية تسعى إلى تحقيق منافع ومصالح للمجتمع ككل، أو بعض فئاته المهمشة، أو لتحقيق مصالح أفرادها، ملتزمة بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والإدارة السلمية للاختلافات والتسامح وقبول الآخر.

وتكمن قوة منظمات المجتمع المدني في أنها تنادي أيضا في قضايا إنسانية عالمية تخص الطبقات السكانية المختلفة حول العالم كالمطالبة بتقرير مصير بعض الدول المستعمرة واستقلالها وبذلك تربط اهتمامات السكان المحليين في مجتمع ما بآخرين في مجتمع آخر، حتى تصل مخاطبة الطبقات المختلفة حول العالم رابطة المحلي بالعالمي، والخاص بالعام.²

ومن خلال التعاريف السابقة ترمز سمات المجتمع المدني والمتمثلة في:

- المجتمع المدني رابطة طوعية يدخله الأفراد باختياراتهم.
- يتكون من مجموعة التنظيمات والروابط في عدة مجالات كالمؤسسات الإعلامية والدينية والتعليمية والمهنية والنقابات العمالية.
- يركز المجتمع المدني على قيم الاحترام والتعاون والتسامح ومفهوم المواطنة، ومفهوم حقوق الإنسان والمشاركة السياسية والشعبية والإدارة السلمية للتنوع والاختلاف.

¹ - شعبان فرح، مرجع سابق، ص 12

² - أسامة شهبان، إدارة الدولة المفاهيم والتطور، دار الشروق والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2001، ص 85.

- منظمات المجتمع المدني هي منظمات تهدف إلى تحقيق النفع العام للمجتمع ككل أو تحقيق منافع بعض الفئات المهمشة في المجتمع.
- منظمات المجتمع المدني هي منظمات لا تسعى إلى السلطة ما عدا الأحزاب السياسية، كما تفضل العمل في ظل قواعد محددة سلفاً ذات طبيعة مدنية.
- منظمات المجتمع المدني تسود بشكل أكثر في المجتمعات الديمقراطية، أين تكون هناك حرية أوسع لتشكيلها.
- وقد صنف بوتنام مؤسسات المجتمع المدني وفقاً للتصنيف الذي قدمه لرأس المال الاجتماعي وعلى أساس نوع الرابطة التي تجمع أعضاء هذه المؤسسات إلى نوعين:¹
- 1- مؤسسات مجتمع مدني خاصة (Bon ding associations)** : وهي المؤسسات التي يقوم بتأسيسها عدد من الأفراد، ممن تتقارب مصالحهم، فيتحدون في هذه التنظيمات لخدمة أهداف مشتركة، ويضرب بوتنام مثالا بالنقابات المهنية والاتحادات العمالية التي تقوم بين أفراد متشابهين في الأهداف ويسعون لخدمة مصالحهم.
- 2- مؤسسات مجتمع مدني رابط (Ridging Association)** : وهي المؤسسات التي تنشأ بين عدد من الأفراد، المتفاوتين في الأفكار، والخلفيات الاجتماعية، والثقافية، حيث ينضمون لهذه المؤسسات لخدمة أهداف عامة، أو الدفاع عن قضايا بعينها ومن أمثلة هذه التنظيمات جمعيات الدفاع عن حقوق الإنسان وجمعيات حماية البيئة وغيرها من المؤسسات المدنية التي تسعى لخدمة أهداف عامة.
- والمجتمع المدني كطرف مهم في إرساء الحكم الراشد ينبغي عليه العمل الجاد على تأطير المواطنين للعمل التطوعي في الشأن العام، وفي كل قيم المشاركة المدنية والتنمية التشاركية، ولعل أهم ما يؤثر به المجتمع المدني في الحكم هو:
- **التطوير:** ويعني تقوية قدرات الأفراد باتجاه الاستقلالية، وهذا ما يمكن تسميته الأثر التطويري أو التنموي على الأفراد من خلال التأثير في الشؤون العامة عن طريق جمع المعلومات واكتساب المهارات الإدارية والسياسية والتدريب وقيم المشاركة والنقد البناء وغيرها.²

¹ -اسلام بدوي، مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلدية الضفة الغربية، أضرار 2008، جامعة الخليل ص 22.

² - نفس المرجع، ص 22.

- التشريع للبنية الاجتماعية التحتية في المجال العام من خلال الإعلام، تطوير البرامج وفحص الأفكار وتمثيل قطاعات وهذا هو الأثر الاجتماعي العام.
- تطوير مؤسسات الحكم الديمقراطي من خلال التمثيل السياسي والضغط، وتنظيم النشاطات الجماعية وتقديم بدائل وهذا ما يسمى الأثر المؤسسي.
- تسهيل التفاعل السياسي والاجتماعي، وتحريك الجماعات للمشاركة في الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.¹

ثالثاً: الحكومة المؤسسية : Corporate Governance.

وهذا النوع من الحكومة يوجد في المؤسسات المساهمة وغير المساهمة، والتي تكون في العادة مسؤولة أمام مجالس الإدارة.

ويطلق الكثير من الأدبيين على هذا النوع من الحكومة اسم حوكمة الشركات، وهي تعتبر أحد العناصر الأساسية في مجال تحسين الكفاءة الاقتصادية. وحوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها وغيرهم من الأطراف المعنية وصاحبة المصلحة بصور مختلفة.² كما ينبغي أن يوفر أسلوب حوكمة الشركات الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتفق مع مصلحة الشركة والمساهمين فيها.

وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حوكمة الشركات على أنها³ " مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، وأصحاب المصالح الأخرى.

وتوفر حوكمة الشركات الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة وتحديد طرق تحديد هذه الأهداف، إضافة إلى مراقبة الأداء". وقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ لحوكمة الشركات تغطي المجالات التالية:⁴

1. حقوق المساهمين: يجب أن يحمى إطار حوكمة الشركات حقوق المساهمين.

¹ - فتحي أبو الفضل وآخرون، الدولة والمؤسسات في ظل العولمة، مكتبة الأسرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية 2004، ص 112.

² - رياض عيشوش، الحكم الراشد، قسم التسعير، مدرسة الدكتوراه، أولى ماجستير، جامعة محمد خير بسكرة، 2007-2008، ص 10

³ - حنان طارق، عبد العال، حوكمة الشركات 2005، ص 9،

⁴ - نفس المرجع، ص 9

2. المعاملة المتكافئة للمساهمين: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة المتساوية العادلة بين المساهمين (أغلبية وأقلية، مساهمين محليين وأجانب).
3. دور أصحاب المصالح يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصلحة المختلفة المرتبطين بأعمال الشركات.
4. الإفصاح والشفافية، يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات تقديم إفصاحات موثوقة وملائمة وفي توقيت مناسب لكل الأمور الهامة بشأن الشركة.
5. مسؤوليات مجلس الإدارة، يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجه الاستراتيجي للشركة والمتابعة والرصد الفعال للإدارة بواسطة مجلس الإدارة.

وكانت المشاكل العديدة والتي برزت أثناء الأزمة المالية الآسيوية، عام 1997، و التي تتضمن عمليات و معاملات الموظفين الداخليين و الأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، في الوقت نفسه الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة، ÷ كما أن فضيحة الشركة "إنرون" Enron وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، ÷ أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول المتقدمة.

المطلب الثالث: منظومة الحوكمة في القطاع العام.

إن برنامج الأمم الإنمائي UNDP¹، وقد حدد أربعة (مجالات) للحوكمة يتكون منها ما نستطيع أن نطلق عليه منظومة الحوكمة:

1- الحوكمة الاقتصادية : Économico Gouvernance.

ويتضمن هذا النوع من الحوكمة، عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في النشاطات الاقتصادية في الدولة. وهذا النوع من الحوكمة يؤثر في القضايا الاجتماعية مثل تحقيق العدالة ومحاربة الفقر وتحسين نوعية الحياة.

UNDP, Reconceptualising Governance, Discussion Paper (2) 1997, P10-1

وتوضح الدراسات التي أعدها البنك الدولي الخاصة بالبلاد النامية وبالمنطقة العربية الأهمية لعوامل منظومة الحكومة في زيادة سرعة التنمية الاقتصادية في البلاد العربية إلى منظومة الحكومة.

2- الحكومة السياسية: ¹ Political Governance

ويوجد هذا النوع من الحكومة في مجال آليات اتخاذ القرارات السياسية وتطبيقها وسن القوانين والتشريعات في الدولة. فالدولة يجب أن يكون لديها جهاز تشريعي مستقل يستطيع المواطنون أن ينتخبوا ممثلهم بجرية، وجهاز تنفيذي، وجهاز قضائي يتمتع باستقلالية عن الجهاز التنفيذي والجهاز التشريعي.

3- الحكومة الإدارية Administratives Governance

وهي نظام لتطبيق السياسات من خلال مؤسسات القطاع العام التي يجب أن تتصف بما يلي:

- الكفاءة
- الاستقلالية
- المساءلة
- الشفافية

4- الحكومة الشاملة : Systemic Governance.

وتشمل العمليات والهياكل للمجتمع التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية لحماية الثقافة والمعتقدات الدينية والقيم الاجتماعية، وللمحافظة أيضا على بيئة تضمن مستوى عاليا من الخدمات الصحية، والحرية والأمن، حيث تؤدي إلى مستوى معيشة أفضل بالنسبة لجميع أفراد المجتمع.

المبحث الثالث: أبعاد ومعايير الحكومة في القطاع العام و مؤشراتهما :

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحكومة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير و مؤشرات محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: أبعاد الحكومة في القطاع العام.

¹ - ياسين شاهين، مرجع سبق ذكره ص 30.

- **البعد السياسي:** المرتبط بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها، ويمكن هذا البعد بضرورة تفعيل الديمقراطية¹ التي تعتبر شرطا في تجسيد الحوكمة أي الحكم الراشد من خلال تنظيم انتخابات حرة ونزيهة مفتوحة لكل المواطنين، مع وجود سلطة مستقلة قادرة على تطبيق القانون، وهيئات برلمانية مسؤولة لها، من الإمكانيات ما تستطيع أن تحقق به نظام إعلامي يجعلها في اتصال مستمر مع المواطن.²
- **البعد التقني والإداري:** المرتبط بعمل الإدارة العامة ومدى كفاءتها³ وتعتبر جوهر الرشادة التي تقوم على عنصرين الرشادة الإدارية و التوظيف العمومي، و هو ما يقتض أن تكون الإدارة مستقلة عن السلطة السياسية و المالية، و يكون الموظفون لا يخضعون إلا لواجبات و ضيقتهم و يكون اختيارهم وفق معيار الكفاءة.⁴
- **البعد الاقتصادي الاجتماعي :** و تتعلق بطبيعة بنية المجتمع المدني و مدى حيويته و استقلالها عن الدولة في الجانبين الاقتصادي والاجتماعي⁵ و قدرته على التأثير في المواطنين و علاقته على اقتصاديات الخارجية و الدول الأخرى.⁶

المطلب الثاني: معايير الحوكمة في القطاع العام :

البنك الدولي التضمينية: يشمل حكم القانون والمعاملة بالمساواة والمشاركة بالمساواة وتأمين فرص متساوية للاستفادة من الخدمات التي توفرها الدولة.

المساءلة : يتضمن التمثيل و المشاركة و التنافسية (سياسيا واقتصاديا) والشفافية والمساءلة والمحاسبة.⁷

دراسات أخرى:

1- المحاسبة والمساءلة

2- الاستقرار السياسي

3- فعالية الحكومة

¹ - حسان كريم ، مرجع سابق، ص 97.

² - rosenau globalization and governance yovenance blesk for suslsbution in site <http://www.fes.sle/apg> /online.2003 artro.senau pdf

³ - حسان كريم مرجع سبق ذكره، ص 97

⁴ - بن سبيع عبد القادر بن الدين محمد الأمين، الفساد الاقتصادي للحكومة و الحكم الراشد شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص 6.

⁵ - باتر محمد علي وردان ، وردان باتر ، (محمد علي) ، العالم ليس للبيع ، مخاطر العولة على التنمية المستدامة، الطبعة الاولى ، عمان، المكتبة الأهلية، 2003، ص 175.

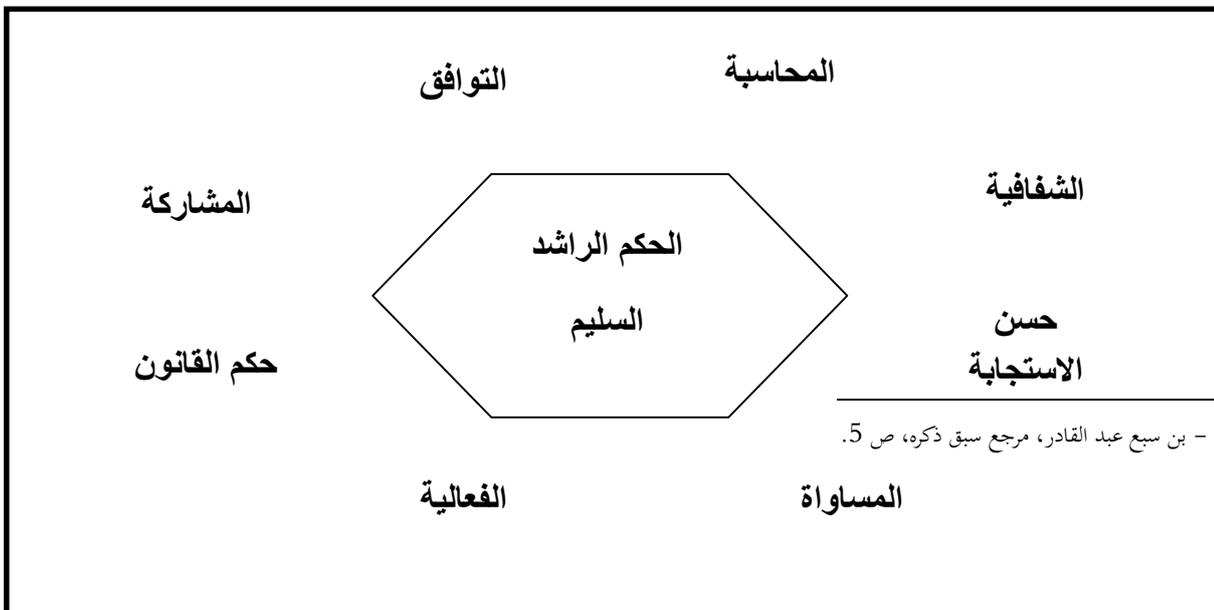
⁶ - لخضر عزوي و غلام جلطي www.uluminsania.cim

⁷ - تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال افريقيا الحكم الجيد من أجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال افريقيا، واشنطن البنك الدولي، 2003، ص 03.

- 4- نوعية تنظيم الاقتصاد
 - 5- حكم القانون
 - 6- إدارة القطاع العام
 - 7- السيطرة على الفساد.
 - 8- خفض النفقات العسكرية
- دراسات الأمم المتحدة :

- 1- المشاركة
- 2- حكم القانون
- 3- الشفافية
- 4- حسن الاستجابة أي قدرة المؤسسات والآليات على خدمة الجميع وتلبية حاجيات الجميع دون استثناء
- 5- التوافق: القدرة على التوسط والتحكيم بين لمصالح المتضاربة من اجل الوصول إلى إجماع واسع حول مصلحة الجميع
- 6- المساواة وخاصة في تكافؤ الفرص
- 7- الفعالية: القدرة على تنفيذ المشاريع بنتائج تستجيب إلى احتياجات المواطنين على أساس إدارة عقلانية وراشدة للموارد.
- 8- المحاسبة
- 9- الرؤية الاستراتيجية : وهي الرؤية المنطلقة من المعطيات الثقافية والاجتماعية الهادفة إلى تحسين شؤون الناس وتنمية المجتمع والقدرات البشرية.¹

معايير الحكم الراشد:



المطلب الثالث: مؤشرات الحكومة في القطاع العام.

يقيس البنك الدولي الحكم الصالح من خلال ستة مؤشرات رئيسية، هي:¹

1. مؤشر "التمثيل السياسي والمساءلة" يقيس مدى قدرة المواطنين على المشاركة في انتخاب حكومتهم، حرية التعبير، حرية تكوين الجمعيات، والإعلام الحر. الشكل التالي يوضح أداء الأردن بالنسبة للمساءلة.
2. مؤشر "الاستقرار السياسي وغياب العنف" يقيس احتمالات زعزعة استقرار الحكومة أو الإطاحة
3. مؤشر "فعالية الحكومة" يقيس نوعية الخدمات العامة، ونوعية الخدمة المدنية ودرجة استقلاليتها عن الضغوط السياسية، ونوعية وضع السياسات وتنفيذها، ومدى مصداقية التزام الحكومة لهذه السياسات. الشكل التالي يوضح أداء الحكومة الأردنية. مؤشر "نوعية التنظيم والإجراءات" يقيس قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات سليمة ومدى قدرة الأنظمة التي تسمح وتشجع تنمية القطاع الخاص، الشكل التالي يوضح أداء الأردن من حيث جودة التشريع و صياغة التعليمات التي تحكم عمليات القطاع العام.
4. مؤشر "سيادة القانون"¹ يقيس مدى ثقة المتعاملين به والالتزام بقواعد المجتمع، وخاصة نوعية إنفاذ العقود، وحقوق الملكية، والشرطة، والمحاكم، فضلا عن احتمال وقوع الجريمة والعنف. الشكل التالي يوضح أداء الأردن بالنسبة لسيادة القانون.

¹ - أروى المظفر وآخرون، مرجع سابق، ص 22.

5. مؤشر "مكافحة الفساد" يقيس المدى الذي يمارسه بعض المؤثرين في القرارات السياسية لتحقيق مكاسب خاصة، فضلا عن سيطرة الدولة على النخب وربطهم بمصالحهم الخاصة. الشكل التالي يوضح أداء الأردن، حيث لوحظ تراجع الأردن في العام 1113 ثماني درجات وذلك لتدني مؤشر الشفافية.

خلاصة الفصل :

الحاكمية باتت واحدة من المتطلبات الإدارية الرشيدة في المؤسسات لمختلف دول العالم وإحدى آليات استكمال عمليات الإصلاح الإداري والتي تهدف إلى تعزيز مساهمة المواطن وجعله طرفا مهما في أداء خدمة قصد التقليل من ظاهرة الفساد والوصول إلى تحقيق جودة الخدمة العمومية، انطلاقا من استراتيجية البنك ورئيته واهدافه المتعددة على المنهجية الواضحة والمهنية العالية.

¹ - نفس المرجع، ص 22.

الفصل الثاني : تقييم وتطوير جودة الخدمة العمومية.

على الرغم من وجود فروقات جوهرية بين أساليب وممارسات تسويق الخدمات وتلك المتبعة في تسويق السلع، إلا أن أحدا لا يستطيع أن يغير وجود قدر من الاختلافات بين سياسات تسويق كل منهما، وتكمن أسباب هذه الاختلافات في الصفات والخصائص الفريدة التي تتضمن بها الخدمات.

لقد نما القطاع الخدمي بشكل كبير بعد الحرب ع2، حيث تحولت الكثير من اقتصاديات الدول من اقتصاد التصنيع الى الاقتصاد الخدمي، ويعزى ذلك التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات ومن العوامل الأخرى التي ساهمت في نمو الخدمات.

وبالتالي سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من خلال.

المبحث الأول: ماهية الخدمة.

المبحث الثاني: جودة تقديم الخدمة العمومية.

المبحث الثالث : الخدمة العمومية في الجزائر.

المبحث الأول : ماهية الخدمة:

تعد الخدمة ذات أهمية كبيرة لدى الأفراد سواء كانوا معنويين أو حقيقيين، مما زاد من درجة الاهتمام بها من طرف المؤسسات الخدمية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة.

1- تعريف الخدمة.

لقد ظهرت تعريفات مختلفة للخدمة سواء في مجال التسويق أو في مجال المكتبات، ورغم وجود اختلافات بينهما، إلا أن تشترك في خصائص رئيسية مشتركة، ومن بين التعريفات التي ظهرت في الأدبيات المختلفة للموضوع.

التعريف الأول : عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (A M A): الخدمة على أنها : النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة¹.

التعريف الثاني : عرف Gronros : الخدمة على أنها : أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة، ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك ومقدمي الخدمة².

ركز هذا التعريف على خاصية لا ملموسية وأن تلقي الخدمة من مقدمها لا يحدث بالضرورة عن طريق التفاعل بينه وبين المستهلك.

التعريف الثالث : عرف كوتلر الخدمة على أنها : أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف آخر من دون أن ينتج عن ذلك مالكية شيء ما.³

تناول كوتلر الخدمة بإبراز خصائصها من حيث عدم ملموسيتها، عدم ملكيتها وأن إنتاجها وتقديمها قد يرتبط بمنتج مادي.

¹ - ربحي مصطفى علميات / أسس التسويق المعاصر، الجامعة الأردنية 2009 ص 298

² - فاخت سعدية، عجو نورة ، تقييم جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، مذكرة الماستر جامعة البويرة 2011/ 2012 ص 03

³ - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، جامعة الزرقاء الخاصة، دار الثقافة للنشر والتوزيع 2011 ص 207.

التعريف الرابع: عرفها Bitner و Zeitnal

الخدمة: عبارة عن أفعال أو عمليات وإنجازات أو أعمال.

الخدمة: كل الأنشطة التي تكون مخرجاتها ليست منتوجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة (مثل الراحة والصحة والتسلية واختصار الوقت) وهي بشكل أساسي غير ملموس.¹

التعريف الخامس : عرف Adrian palmer الخدمة كذلك أنها: هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، أما نجد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد.²

التعريف السادس : عرف (Povelock) الخدمة بالاعتماد على ما يشتره الزبون أو العميل في الأساس بغض النظر عما يرافق ذلك الشراء من توابع وملحقات.³

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نقدم تعريف شامل للخدمة على أنها: نشاطات أو منافع غير ملموسة قد تربط سلعة مادية ملموسة، يقدمها طرف ما (مقدم الخدمة) إلى طرف آخر (المستهلك) من خلال عملية التبادل بينهما، لإشباع حاجات ورغبات المستهلك، كما لا ينتج عنها نقل للملكية وغالبا ما تستهلك وقت إنتاجها.

2- أهمية الخدمة العمومية.

ازدادت أهمية الخدمات في الوقت الحاضر عما كانت عليه في السابق، ومن المتوقع أن تزداد هذه الأهمية كثيرا في المستقبل، وهذه الظاهرة (كغيرها من الظواهر) لها مسبقات كثيرة منها:⁴

1- زيادة نسبة عدد العاملين في قطاع الخدمات، حيث أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على حوالي 25% من مجموع القوة العاملة في العالم وذلك عام 1965، وارتفعت النسبة إلى ما يقارب الـ 35 في الفترة 1989-1991 وفي الدول المتقدمة كانت النسبة في الفترتين 42% و 67% على التوالي . وكانت نسبة كبيرة من هذه الزيادة بين النساء: الأمر الذي ترتب عليه قلة الوقت الذي توفره ربة البيت للأعمال المنزلية أي أن

¹ - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005 ص 18.

² - فريد كورتل ، درمان سليمان صادق ، تسويق الخدمات الصحية ، عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع 2010 ص 45.

³ - بشير العراق ، حميد الطائي، تسويق الخدمات ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، الأردن 2009 ص 35 .

⁴ - محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره ص 215.

ربات البيوت لم يكن لديهن متسع من الوقت للقيام بأعمال ومهام المنزل من طبخ وغسل وتنظيف، أدى ذلك إلى زيادة الطلب على الكثير من الخدمات مثل الكي والتنظيف والطبخ.

2- الزيادة في أعداد السلع التي تحتاج إلى خدمات وكذلك الزيادة في درجة تعقيدها. فسلع مثل الكمبيوتر والأنترنت وأنظمة الأمان إن هي إلا أمثلة لسلع تتطلب خدمات متخصصة سواء أكان ذلك قبل استعمالها أم أثناءه، مثل التركيب و الصيانة والتدريب، كذلك استخدام المصانع للإنسان الآلي Robto وأنظمة الفحص والخزن الذاتية وخطوط الإنتاج والأوتوماتيكية كلها أمور زادت من الحاجة إلى الخدمات.

3- استمرار تزايد النمو في الوظائف والأعمال الخدمية أتمها، ضمن بين (15) مليون وظيفة وفرصة عمل تم استحداثها منذ نهاية فترة الركود الاقتصادي الأخير عام 2002 هناك ما يزيد عن 58% من هذه الوظائف والأعمال ترتبط بمحصول الخدمات ومجالاتها.

4- تزايد حجم صرف و اتفاق المستهلك على الخدمات بصورة أسرع وأكبر من الصرف على المنتجات المعمرة و المنتوجات غير المعمرة، ففي عام 1996 شكلت الخدمات 44.8 % من إجمالي الاستهلاك، وبحلول عام 2006 ارتفع هذا المعدل إلى 53.6% أما في عام 2007 فإن معدل الخدمات بلغ أكثر بكثير من نصف نفقات وتكاليف الاستهلاك في الولايات المتحدة الأمريكية وبذلك نستطيع القول: بأن الخدمات تسير في طريقها لتصبح جزءا لا يتجزأ من الاقتصاديات المتطورة.

3: خصائص الخدمة العمومية.

على الرغم من الصفات والخصائص المشتركة التي تتصف بها كل من السلع والخدمات إلا أن الأخيرة تنفرد بعدد من خصائص وصفات معينة، الأمر الذي جعل منها قسما مستقلا من أقسام المنتجات التي تتعامل بها منشآت الأعمال وهذه الخصائص والسمات التي تنسب إلى الخدمة هي:

1- اللاملموسية: الخدمات غير الملموسية أي من الصعب تذوقها والإحساس بها و رأيها أو شمها أو سماعها قبل شرائها، وهذا أهم ما يميز الخدمة عن السلعة و بالتالي فإن شراء الخدمة هو شراء شيء غير ملموس وقد قسم (Wilson، 1972) مفهوم اللاملموسة كالاتي:¹

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ص 308.

أ- الخدمات التي تميز بعدم ملموسية الكاملة (الخدمات الأمن والحماية والمتاحف).

ب- الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للشئ الملموس، كخدمات التأمين.

ج- الخدمات التي تعمل على توفير شئ مادي ملموس، كخدمات المالية ومتاجر التجزئة.

ويرى 1992 (Baleson) أن صفة اللاملموسية مسؤولة عن بعض الخصائص التي تميز السلعة عن الخدمة وهي:¹

- الخدمة غير قابلة للمس.

- صعوبة وضع معايير نمطية دقيقة للخدمات.

- تسويق الخدمات لا تتضمن عملية انفصال الملكية.

- عملية الإنتاج والاستهلاك غير قابلة للفصل (التلازم).

- لا يوجد تخزين أو عملية جرد للخدمة.

- اختلاف أدوار الوسطاء في تسويق الخدمات عن دورهم في تسويق السلع.

- العميل جزء من عملية الإنتاج وبالتالي إما أن يذهب مقدم الخدمة للعميل، أو يأتي العميل لموقع مقدم الخدمة.

2- التلازمة: (عدم الانفصال) وهي عبارة عن درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا إلى السلع المادية وتشير خاصية التلازمة في هذه الحالة إلى وجود علاقة مباشرة بين مزدوج الخدمة و المستفيد فغالبا ما يتطلب الأمر حضور المستفيد من الخدمة عند تقديمها وهذا ما يحقق لتسويق الخدمات مميزات خاصة حيث يتم إنتاج الخدمة و تسويقها في آن واحد.

كما أن تواجد مزدوج الخدمة ومنتلقيها معا له تأثير على النتائج المتوقعة من الخدمة (مثل خدمة الحلاقة أو الطباية أو السفر) وهذا ما يدفع بمؤسسات الخدمة إلى توجيه إمكانياتها نحو تدريب وتأهيل وتطوير قابليات وجدارات مزودي الخدمات نظرا لانعكاس مستوى مهاراتهم الإيجابية على عملية تقديم الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية لخدماتها.

¹ - بشير العراق، حميد الطائي مرجع سبق ذكره ص 43 (بتصرف).

كما يترتب على خاصية التلازمية ضرورة مساهمة أو مشاركة المستفيد في إنتاجها وهذه السمة تعتبر أساسية حيث لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها وكمثال على ذلك نجد أن دقة تشخيص الطبيب لحالة المريض كما أن دقة الاستشارة الإدارية أو القانونية أو المالية تتوقف إلى حد كبير على دقة المعلومات والإجابات التي يعطيها المستفيد لمزيج الخدمة وشموليتها.

وهذا التزامن في الإنتاج والاستهلاك يعني أن إنجاز الخدمات قد يتأثر بالعامل الإنساني في ثلاث مستويات.

1- البيئة التي تحدث فيها عملية الإنتاج و الاستهلاك.

2- الأشخاص المشاركين.

3- العميل المستهلك.

3- عدم التماثل أو عدم التجانس في طريقة تقديم الخدمة.

نعني بهذه الخاصية البالغة الصعوبة أو عدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح.

وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معينة لها مثلما يفصل منتجو السلع، وبذلك يصبح من الصعوبة بإمكان طرفي التعامل (المورد و المستفيد)، التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها و الحصول عليها.¹

4- المخزون : الهلامية والفناء.

العديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت فرصة تخزينها بمعنى آخر إن درجة عدم الللموسية تزيد أو ترفع من درجة الفئائية كثيرا، فالخدمات ذات الطبيعة الفئائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون، وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية، وهذا يمكن النظر إليه كنتيجة إيجابية لخاصية الفئائية.

الجدول (2-1): البرامج التسويقية لمعالجة التذبذب في الطلب :

¹ - محمد صالح المؤدى، مرجع سبق ذكره ص 223.

نوع الصناعة	البرامج التسويقية
الخطوط الجوية	- عمل جداول أسعار خاصة في المواسم التي يقل فيها الطلب كتخفيض أجور السعر للعائلات، عمل جدول أسعار خاصة للمجموعات.
الفنادق	- وضع جدول أسعار خاصة للمجموعات والمواسم التي يقل الطلب فيها، تخفيض الأسعار للعائلات، عمل حجوزات.
الموتاف	- عمل جدول أسعار خاصة للمكالمات الليلية، ومكاملة الأعياد والعطل.
الصالونات	- عمل قوائم الأسعار الخاصة بالمواعيد المسائية وتخفيض الأسعار للعائلات.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2008 ص 31

إلا أن إمكانية التخزين للخدمات يجعل القضية أكثر تعقيدا (إدارة الإنتاج)، فالمديرون في مؤسسات الخدمات عليهم أن يواجهوا التقلبات في الطلب والقدرة الاستيعابية، وهذا يشكل ضغطا على مقدمي الخدمة في السعي الحثيث لتخفيض القدرة الاستيعابية غير المستغلة في أوقات معينة.¹

5- عدم الملكية : إن عدم انتقال الملكية يمثل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية فبالنسبة للسلع، يمكن للمشتري أن يستخدم السلعة بشكل كامل وبإمكانه تخزينها واستهلاكها أو بيعها في وقت لاحق. وعندما يدفع ثمنها، فإن المستهلك يمتلك السلعة. أما بالنسبة للخدمة فإن الاستفادة له الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها (مثال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة، فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء).

¹ - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2008 ص 30.

6- **تذبذب الطلب.** يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يتغير عبر فصول السنة فحسب، بل يتغير أيضا من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع، وحتى من ساعة إلى أخرى فالسفر إلى المنتجعات مثلا يتقلص في فصل الشتاء.¹

* الجدول (2): عرض ملخص خصائص وسمات الخدمات وما تتضمنه من مشكلات وبعض الطرق التسويقية لمعالجة هذه المشكلات.

الجدول (2-2) بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها.

السمات	بعض التطبيقات	بعض طرق المعالجة
- عدم الالاموسية	- صعوبة توفير عينات. - وجود قيود كثيرة على عنصر الترويج في المزيج التسويقي. - صعوبة تحديد السعر والنوعية مقدما. - استخدام السعر كمؤشر للجودة. - صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة	- التركيز على الفوائد. - زيادة إصغاء الملموسية للخدمة. - استخدام الأسماء التجارية. - استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة. - تطوير الشهرة. - تخفيض تعقيدات الخدمة.
- التلازم	- تتطلب تواجد مقدم الخدمة. - البيع المباشر. - محدودية نطاق العمليات.	- تعلم العمل في مجموعات كبيرة - العمل بدعة - تحسين أنظمة تسليم الخدمات
- الزوال والفاء	- لا يمكن تخزينها. - مشاكل التذبذب في الطلب.	- أتمت العمليات قدر المستطاع. - المحاولة المستمرة لإيجاد توافق بين العرض و الطلب، كتخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب أو استخدام نظام المنجزات.
عدم التماثل	- تعتمد المعايير على من هو	- تدريب عدد أكبر من الموظفين

¹ - حميد الطائي، إيهاب علي القدم، مرجع سبق ذكره ص 223.

الأكفاء.	مقدمها ومتى تقدم.	
- الحرص على اختيار وتدريب الموظفين.	- صعوبة التأكد من النوعية.	
- توفير مراقبة مستمرة ومؤسسية.		
- التركيز على مميزات عدم الملكية	- يسمح للمستهلك باستخدام	- الملكية
مثل (توفير نظام دفع).	الخدمة ولكن دون امتلاكها.	

المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ص 33.

المطلب الثاني: مستويات الخدمة.

فيما يتعلق بالمنتج بصفة عامة، فرق كوتلر و آخرون بين ثلاث مستويات مختلفة للمنتج.¹

1- المنتج الأساسي أو المحوري (الجوهر): ويمثل الحاجة التي يشيعها المنتج.

2- المنتج المادي الملموس: حيث يحتاج المنتج الأساسي للمستهلكين في صورة مادية، التي يعبر عنها من خلال خصائص المنتج وتعبئته و تغليفه، واسم العلامة التجارية وكذا مستوى الجودة.

3- المنتج المعزز: وهو عبارة عن المنتج المادي الملموس مضاف إليه خدمات و مزايا يتم تضمينها لإشباع حاجات إضافية لدى المستهلك، كخدمات ما بعد البيع، الضمان. ورغم أن هذا التحليل ينطبق على المنتجات بوجه عام، إلا أن عدد من الكتاب رأوا بأن خاصيتي عدم قابلية الفصل (التلازمية) و اللاملموسية تجعل تطبيق المستويات العامة الثلاثة للمنتجات ذات معنى أقل بالنسبة للخدمات، وبدلاً من ذلك قدموا مستويين للخدمة هما:²

- الخدمة الأساسية أو الجوهرية: وتمثل المنفعة الأساسية التي يرغب المستهلك الحصول عليها لإشباع حاجاته و رغباته.

¹ - بالمر أدريان، قرينة بماء شاهين و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 72

² - المرجع نفسه، ص 73-74.

- الخدمة الثانوية (الداعمة أو التكميلية): وتمثل مستوي المنتج المادي والمنتج المعزز وتتمثل في ثماني مجموعات هي: المعلومات، تقديم الاستشارة، استلام الطلبات والضيافة، حماية ممتلكات المستهلك، الاستثناءات، إعداد الفواتير، الدفع.

يوضح الشكل ثماني مجموعات من الخدمات التكميلية موزعة على أوراق الزهرة التي تحيط بقلبها الذي يرمز إلى الخدمة الجوهر، كما تجدر الإشارة إلى أنه ليس من الضروري أن تكون دائما هذه الخدمات التكميلية كلها ضمن خدمة ما، فطبيعة الخدمة تساعد في تحديد الخدمات التكميلية التي ينبغي تقديمها لتعزيز قيمة الخدمة وتحقيق النجاح للمؤسسة الخدمية المعنية.

المطلب الثالث: تصنيف الخدمة.

يوجد عدة تصنيفات للخدمة، منها المبسط ومنها المتعمق، فالأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات، موضحا معالمها و خصائصها وطبيعتها، وعليه فإننا نرى ضرورة إدراج هذين النوعين من التصنيف لإغناء المناقشات وتوسيع مدارك القارئ.

أولاً: التصنيف المبسط: هناك أنواع من الخدمات التي يمكن أن تصنف وفق هذا الأسلوب ومن أهمها الأسس التالية:

1- حسب نوع السوق: (أو حسب الزبون).

أ- خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل والاتصالات وحلاقة الشعر، لهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.

ب- خدمات منشآت: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، والخدمات المحاسبية، وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين ومنشآت الأعمال بأساليب وسياسات تسويقية هذا الأسلوب المتبع في بيع السلع.

2- حسب درجة كثافة قوة العمل:

أ- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة، ومن أمثلها خدمات الحلاقة و التجميع وخدمات تربية وخدمات التدريب وغيرها.

ب- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية، ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية، وخدمات النقل العام وخدمات النقل الجوي وغيرها.

3- حسب درجة اتصال بالمستفيد:¹

أ- خدمات ذات اتصال شخصي عالي، مثل خدمات الطبيب والمحامي وغيرها.

ب- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض، مثل خدمات الصراف الآلي، خدمات مواقف السيارات الآلية والخدمات البريدية وغيرها.

ج- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط، مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة وخدمات المسرح وغيرها.

4- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات.

أ- مهنية: مثل خدمات الأطباء والمحامين والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية.

ب- غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات، وفلاحة الحدائق.

ثانيا: التصنيف المتعمق.

توجد طرق أخرى يمكن إعماله لتصنيف الخدمات، ومن أبرز هذه الطرق نذكر الآتي:

1- الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق:²

يميز هذا التصنيف بين تلك الخدمات التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق وبين تلك الخدمات التي تقتضي ضرورات وعوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية أن تكون منافعها متأنية من آليات لا تعتمد على أساس السوق، ومن الأمثلة عن النوع الأخير من هذه الخدمات، الكثير من الخدمات الحكومية التي تقدم للمنفعة العامة ولا تتقاضى السلطات الحكومية رسوما مقابل تقديمها للمستفيدين.

أما المجموعة الأخرى من الخدمات التي تعتبرها بعض المجتمعات والثقافات غير قابلة للتسويق فهي تلك التي يتم توفيرها بشكل تقليدي سائد داخل المنازل، مثل رعاية الأطفال وتربيتهم، وتوجد خدمات كانت لفترة طويلة تعتبر

¹ - رجحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ص 320.

² - فريد كورتل، درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره ص 66

غير قابلة للتسويق إلا أن المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية حولتها إلى خدمات يسهل تسويقها مثال عن ذلك، خدمات الطرق التي يترتب على استخدامها من قبل سائقي السيارات دفع رسوم معينة.

2- الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي:

تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لمتعتهم أو فائدتهم الخاصة، حيث لا يترتب نتيجة " استهلاك " الخدمة من قبل المستفيد النهائي أية منافع اقتصادية أخرى. وفي هذا المعنى خدمات الحلاق تعرف على أنها خدمات استهلاكية أو شخصية.

أما خدمات المشتري الصناعي فهي خدمات تقدم إلى منشأة أعمال حيث تقوم هذه المنشأة أو وحدة الأعمال باستخدامها لإنتاج شيء آخر ذي منفعة اقتصادية.

وهناك خدمات عديدة تقدم إلى المستفيد النهائي والمشتري الصناعي في نفس الوقت.

ويكون التحدي هنا في القدرة على تكيف البرنامج التسويقي لتلبية الحاجات المتبينة لكل مجموعة من المستفيدين.

3- الثقل (الوزن) النسبي لعنصر الخدمة في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج:¹

سبق وأن ذكرنا بأن معظم المنتجات هي عبارة عن تركيبة من السلع والخدمات يمكن تصنيف الخدمات طبقاً للدور الذي تلعبه الخدمة في إجمالي عرضها أو تقديمها.

هناك ثلاث أنواع رئيسية يمكن تشخيصها في هذا الصدد.

أ- توجد خدمة صرفة أو مطلقة عندما يكون هناك دليل ضعيف على وجود عناصر ملموسة في تركيبة الخدمة

ب- توجد مجموعة أخرى من الخدمات مهمتها إضافة قيمة للسلعة الملموسة.

¹ - حميد الطائي، بشير العراق، مرجع سبق ذكره ص 48.

ج- المجموعة الثالثة من الخدمات فهي تضيف قيمة جوهرية للسلعة. تسهل عملية إيصال السلعة الملموسة من مكان إنتاجها إلى المكان الذي تكون مطلوبة فيه من قبل المستهلك.

4- الخدمات الملموسة مقابل الخدمات غير الملموسة.

يرى كثيرون أن الالاملموسية تعد من الخواص المميزة للخدمات إلا أنه توجد منطقة رمادية بين الخدمات الصرفة على طرف واحد والسلع الصرفة على الطرف الآخر. إن معظم المساحة " الرمادية " يمكن تفسيرها في إطار توفر العناصر الملموسة في العرض المقدم إن مستوى الملموسة الحاضرة في عرض الخدمة يتأثر من ثلاثة مصادر رئيسية:

1- سلع ملموسة متضمنة في عرض الخدمة وتستهلك من قبل المستهلك.

2- البيئة التي تحصل فيها إنتاج / استهلاك الخدمة.

3- البرهان الملموس لأداء الخدمة.

المبحث الثاني: جودة تقديم الخدمة العمومية.

● جودة الخدمة تلعب دورا مهما في تصميم الخدمة، حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمة والمستهلكين حيث أصبح المستهلك أكثر إدراكا واهتماما بالجودة كما أصبح موضوع تطبيق الجودة موضوع أكثر استحواذا واهتماما من طرف المؤسسات الخدمية.

وستتناول في هذا المبحث: مفهوم جودة الخدمة الذي نتطرق فيه إلى تعريفها وأهميتها وأبعاد جودة الخدمة، وفي الأخير نتناول خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة العمومية.

التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة متعدد، وذلك لاختلاف حاجات العملاء عند البحث عن الجودة المطلوبة وكذا الاختلاف في الخام على جودة الخدمة، وذلك في ظل شدة المنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات المستهلكين، تسعى المؤسسات الخدمية للتطوير المستمر في أدائها لتحقيق التميز والبقاء من خلال جودة خدماتها.

1: تعريف جودة الخدمة العمومية.

ليست من السهل إعطاء تعريف واحد ودقيق لجودة الخدمة.

التعريف الأول: هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها.¹

التعريف الثاني: تعرف الجودة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة والجودة التي يحس بها بعد استعمال للخدمة أو بعد تقديمها له.²

التعريف الثالث: يمكن تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات:

- 1- البعد التقني والذي يتمثل في تطبيق العلم و التكنولوجيا لمشكلة معينة.
- 2- البعد الوظيفي أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة.
- 3- الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.³

التعريف الرابع: تعرف جودة الخدمة أنها: قدرة السلعة أو الخدمة على إرضاء حاجات المستهلكين.⁴

¹ - مأمون الدراكة، وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، عمان 2001 ص 143.

² - Gerard taker . michel longbouis . markenig des services. Edition de mord .1992.p 45.

³ - بوحنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.2006 ص 65.

⁴ - claude demeure. "Marketing" 6 eme édition.DUNOD.france.2008 .p143.

التعريف الخامس: يمكن تعريف جودة الخدمة بالنسبة للمستهلك على أنها: قياس مدى تطابق مستوى جودة الخدمة المقدمة مع توقعاته، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في نهاية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات المستهلكين¹

التعريف السادس: الأثر الإجمالي للمنتج من خلال خصائص الخدمة المعرضة للاستعمال والتي تحدد درجة تلبية رغبات الزبون.²

كما تؤثر خصائص الخدمة على جودتها من خلال:

- خاصية اللاملموسية في العديد من الخدمات تعني أنه من الصعب قياس وتقييم جودة الخدمة.

- خاصية التلازمية بين الخدمة ومقدمها، تظهر أهمية دور المستهلكين في عملية المبادلة وتأثيرهم على مستويات الجودة.

- خاصية عدم التجانس في طبيعة الخدمة يعني بأن الخدمة لا يمكن إعادة إنتاجها وإعادة تقديمها بنفس الدقة، وأنها دائما متغيرة إلى حد ما، مما يؤثر على جودة الخدمة.

- خاصية التلاشي للخدمة تؤدي إلى اختلاف حكم المستهلكين على جودة الخدمة.³

وبصفة عامة يمكن حصر التعريفات المقدمة في مجال جودة الخدمة في ثلاث مجموعات أساسية هي :

أ- مجموعة تعاريف تحاول أن تركز على جودة الخدمة، تحتوي في طياتها خصائص الخدمة وبالتالي تقوم بتقسيمها إلى مجموعة من أبعاد الجودة.

ب- مجموعة التعاريف قامت بالتركيز على عملية أداء الخدمة ذاتها، فالجودة أو عدم الجودة تعرف بأنها مدى وجود فجوات بين المؤسسة الخدمية وجمهورها، وتسعى المؤسسات دائما إلى تحقيق الجودة وسد هذه الفجوات.

ج- مجموعة التعاريف موجهة للمستهلك، وتركز بشكل عام على أن الهدف النهائي هو إرضاء المستهلك.⁴

¹ - فامت سعدية، عجو نورة، تقييم جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، شهادة الماجستير، البويرة، 2011.2012، ص32.

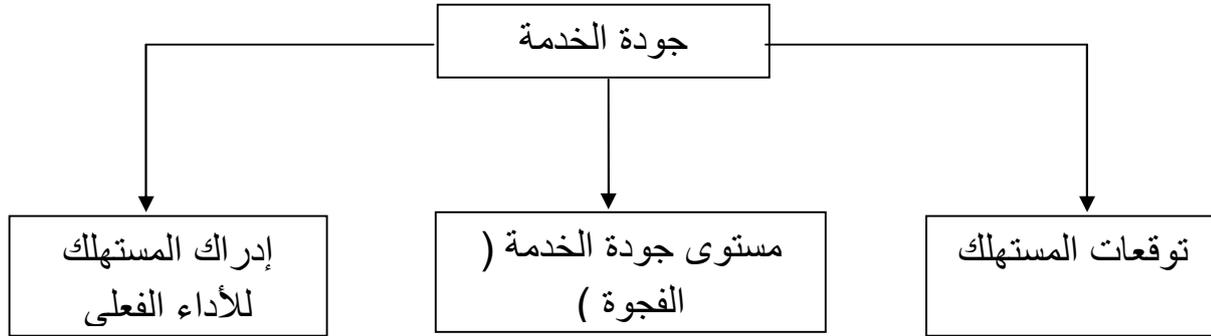
² - فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2011، 2012 ص 43.

³ - هاني حامد الضمور، تسويق، دار النشر، الطبعة الثانية، عمان 2005 ص 503.

⁴ - قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ص 91.

من خلال ما سبق يمكن القول أن جودة الخدمة هي مدى تطابق توقعات المستهلكين مع مستويات الخدمة المقدمة.

الشكل (1-2) مفهوم جودة الخدمة.



يمكن التعبير عن ذلك رياضياً.

$$\text{جودة الخدمة} = \text{توقعات المستهلك} - \text{إدراك المستهلك للأداء الفعلي}.$$

المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999 ص 337.

وفي ضوء المعادلة السابقة يمكن تصور ثلاث مستويات للخدمة هي:

– الخدمة العادية: وهي تلك الخدمة التي تحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعات المسبقة عنها.

– الخدمة الرديئة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.

– الخدمة المتميزة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لها.

ثانياً: أهمية جودة الخدمة.

جودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والإستقرار فهي مجال الخدمات المستهلكون والموظفون يتعاونون معا من أجل إنتاج الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الإهتمام بالموظفين والعملاء معا،

وتكمن أهمية الجودة فيما يلي:¹

1- نمو مجال الخدمة: حيث ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات، وهي في نمو مستمر.

2- ازدياد المنافسة: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فإن الاعتماد علو جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

3- فهم المستهلكين: إن المستهلكين يريدون معاملة جديدة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول، دون توفير المعاملة الجيدة وفهم المستهلك.²

4- المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة.³

أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

ثالثا: أبعاد جودة الخدمة.

تعتبر الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد الاستراتيجية فلقد أشار water بأن الجودة تبدأ من معرفة ما يحتاجه المستهلك وتحديد الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في تصميم المنتج، (السلعة، الخدمة) الذي يرضيه.

وتتمثل أبعاد جودة الخدمة فيما يلي.⁴

¹ - بوعنان نور الدين، مرجع سبق ذكره ص 66.

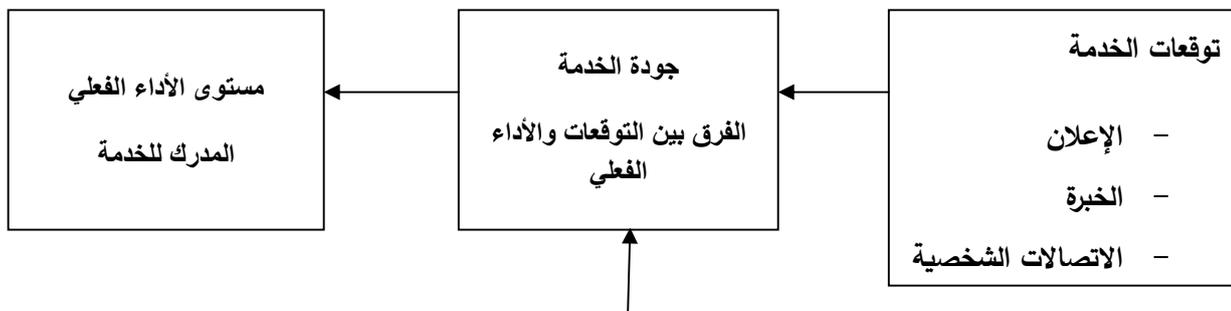
² - مأمون الدراكة، مرجع سبق ذكره ص 151.

³ - فليسي ليندة، مرجع سبق ذكره ص 45.

⁴ - بوعنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 69.

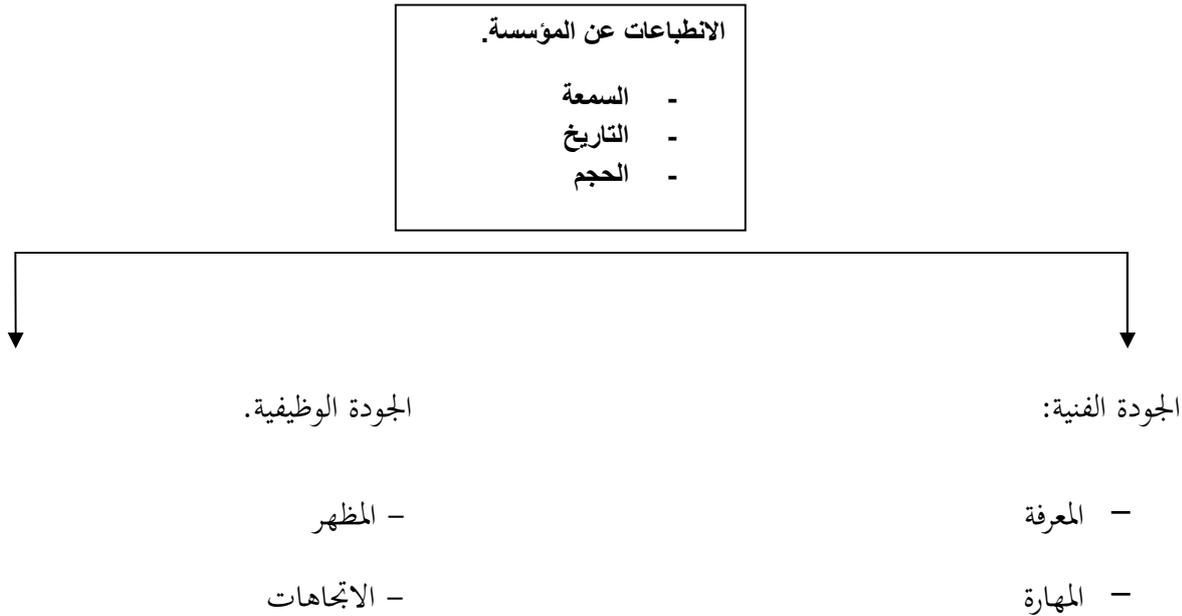
- 1- **الاتصالات:** وتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته و متطلباته سواء تحدث أو صمت تعتبر أيضا وسيلة للتعبير .
- 2- **الفهم والإدراك:** ويتمثل استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ممل أو صحر بهدف فهم حاجات العميل الخفية.
- 3- **التوقيت:** ويمثل محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده.
- 4- **الثقة في أداء الخدمة:** وهي الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة.
- 5- **المضمون الذاتي للخدمة:** يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض وإقناع الزبائن بها.
- 6- **الإستمرارية:** وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفعالية طوال الوقت.
- 7- **المطابقة:** أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة درجة الإشباع التي يتطلع إليها العميل.
- 8- **الأدوات:** قد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقف العميل بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة.¹
- 9- **الأمان:** وتعني إلمام العاملين بمهام وظائفهم وبشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من المخاطر.²

الشكل (2-2): أبعاد جودة الخدمة العمومية.



¹ - د. محمد عبد الفتاح الصبري، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 278.

² فليسي ليندا: مرجع سبق ذكره ص 46.



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى ، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص 343

المطلب الثاني: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة العمومية.

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إثبات الخطوات التالية.¹

1- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء:

إن جذب انتباه العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والابتسامة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... الخ تعتبر كلها بمثابة مشير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدونها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية:

أ- الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة.

¹ - حضير كاظم محمود، إدارة الجودة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى عمان، 2002 ص 217.

ب- حسن المظهر.

ج- الابتسامة والرقّة والدفء في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.

د- الروح الإيجابية نحو العملاء بغض النظر عن الجنس والعمر والمظهر.

هـ- الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة أو التهويل.

و- التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعميل وتنتهي به في توفير الخدمة.

ي- عدم التصنيع في المقابلة و الحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل.

2- خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم.

إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك ما يلي:

أ- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها.

ب- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور.

ج- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع و اللمس والنظر والشم والتذوق... الخ فالرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع.

د- ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن سي توضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعدا لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة.

3- اقتناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:¹

إن عملية اقتناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبذلها

¹ - بوحنان نور الدين، مرجع سبق ذكره ص. 67- 68.

العميل عند الشراء أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتنائه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر فهناك مجموعة من القواعد في الرد على الاعتراضات ويمكن توضيحها فيما يلي:

أ- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائما على حق) يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ. ويجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي:

- الإقلال من الاعتماد على النفي المباشر مع الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه.
- طريقة التعويض: وتقوم على تعويض اعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها.
- طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض إلى ميزة.
- طريقة الاستجواب، وتقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لاعتراضه.
- ب- يجب أن يكون مقدم الخدمة مستمعا جيدا للعميل و أن يظهر الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبريائه
- ج- يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات العميل قضية مسلم بها، يكون العميل راغبا في اقتناء خدمة معينة لكنه يثير الاعتراض لإنهاء المقابلة لذا على مقدم الخدمة إنهاء المقابلة بشكل ليق.
- د- على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بانتهزامه في المناقشة هذا يؤدي إلى فشل عملية البيع.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم جودة الخدمة العمومية ونماذج قياسها.

تتكون جودة الخدمة العمومية من تسعة مؤشرات و هي

أولا: مؤشرات تقييم جودة الخدمة.

الخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتوافق مع توقعاتهم فعلى المؤسسة أن تتعرف على المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم، وأن تقدم خدمة تتلائم مع توقعات العملاء

وتلبي حاجاتهم وذلك عن طريق الرسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة، وأهم المؤشرات التي يعتمد عليها في تفسير جودة الخدمة تتمثل فيما يلي:¹

1- الاعتمادية :

هي القدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة، أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في أدائها كأن يعتمد صاحب السيارة على الميكانيكي في إصلاح وصيانة السيارة في الوقت المحدد وإصلاحها بشكل يمكن الاعتماد عليه.

2- مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة:

تتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت الذي يريده العميل وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه، بالإضافة إلى حصوله على الخدمة متى طلبها كذلك وقت انتظار العميل للحصول على الخدمة وسهولة الوصول إلى مكان تقديم الخدمة.

3- الأمان:

وهو يعبر درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، أو مقدمها أو كلاهما، مثل درجة الأمان المترتبة عن استئجار شقة أو غرفة في فندق.

4- المصدقية:

تتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة أي أنه لا بد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة والالتزام بالوعود التي يقدمها مثل ثقة المريض في الجراح بأنه لن يلحق به أضرار عند إجراء العملية.

¹ - بوحنان نور الدين، مرجع سبق ذكره ص 72.

5- درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل (العاطفة):

يشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدتها وتزويده بالرعاية والعناية، بمعنى آخر كم من الوقت و الجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل ويفهم مشاعره وتعاطفه معه.

6- الاستجابة:¹

وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليه العميل إلى جانب شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للعميل ومدى جاهزيته لذلك، مثل عامل المطعم الذي يكون جاهزا ومستعدا وراغبا في خدمة العملاء.

7- الكفاءة والجدارة " الثقة ":

وتتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهاراتهم وقدرتهم على التحليل والاستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد، فالعميل عادة ما يلجأ إلى الشهادات العلمية ومصادرها، والخبرات العلمية للتعامل مع مقدمي الخدمة لأنه يفضل تلقي الخدمة من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومصادر معتمدة رسميا، مثل التعامل مع مكتب محاميات يحتوي على محامين ذوي كفاءة وخبرة.

8- الملموسية:²

ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسات الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الاتصال معهم، ففي الكثير من الأحيان يلجأ العميل إلى الحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية، التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة، المظهر الداخلي وتصميم المحل أو المؤسسة وديكوره لخلق جو مريح للعميل.

9- الاتصالات:¹

¹ - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 443-446.

¹ - عبد القادر بربيش، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك " في مجلات اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، ديسمبر 2005، ص 258.

² - صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجه نظر الزبون، شهادة الماجستير جامعة الحاج لخضر (باتنة) 2007-2008، ص 27

وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل، والدور الذي يجب أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة، فيجب إعلام العميل بما يجب عليه القيام به، وشرح الأضرار التي يمكن أن تلحقه إذا لم يلتزم بما طلب منه، والمشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء تقديم الخدمة، وكيفية تجنبها لذلك فلا بد من أن تكون عملية الاتصال بالعميل واضحة بالاعتماد على طرق ملائمة لذلك حسب مستوى وثقافة العميل والتأكد من وصول الرسالة بشكل مفهوم وواضح، كأن يطلب من المريض إتباع مجموعة من الإجراءات والتعليمات قبل إجراء العملية الجراحية.

يرى الباحثون أن من خلال البحوث والدراسات التي أجريت في مجال الخدمات أن الاعتمادية (الثقة) تلعب الدور الأساسي والأول في الحكم على جودة الخدمة من قبل العملاء ثم تليها الجوانب الملموسة ثم الاستجابة، ويمكن توضيح هذه المؤشرات في الجدول التالي:

مؤشرات تقييم الجودة

الجدول رقم: (2-3) مؤشرات تقييم الجودة

المؤشرات	الشرح
1. الملموسية	<p>ظهور العنصر المادي</p> <p>حادثة وجاذبية مظهر المؤسسة</p> <p>مظهر العاملين</p> <p>تسهيلات مادية..... إلخ</p>
2. الاعتمادية	<p>أداء صادق</p> <p>القدرة على الوفاء بالوعد في الأجل المحدد</p> <p>معلومات دقيقة و صحية</p> <p>مصدقية الأداء و إمكانية الاعتماد على مؤهلات و كفاءات و معارف</p>
السرعة و المساعدة	<p>إعلام العملاء بأجال الوفاء بالخدمة</p> <p>سرعة تنفيذ المعاملات</p> <p>سرعة الرد على شكاوي العملاء</p>
	<p>ضمان الحصول على الخدمة حسب الوعد</p>

<p>ثقة العملاء في المؤسسة انعدام الخطر و الشك في تعاملات المؤسسة أداء سليم من طرف الموظفين</p>	<p>3. الاستجابة</p>
<p>فهم و معرفة حاجات العميل الوعي بأهمية العميل ملائمة ساعات العمل مع التزاماته</p>	<p>الاهتمام بالعميل</p>

المصدر:

source :www.ecogesam-ac-aix-marseille.fr service qualité(15/00/05)

ثانيا: نماذج تقييم جودة الخدمة.

تناول عدد من الباحثين نماذج تقييم جودة الخدمة في ثلاث مداخل، حيث منهم من يرى أن تقييم جودة الخدمة يكون من وجهة نظر المستهلك فقط، في حين يرى البعض الآخر أن قدرات المؤسسة الخدمية وإمكانياتها العامل الأهم لتقييم جودة الخدمة، بينما قدم آخرون نموذج شامل جمع بين وجهتي النظر السابقة، وستتطرق إلى هذه النماذج فيما يلي:

1- من وجهة نظر المستهلك.¹

إن عملية تقييم جودة الخدمة من وجه نظر المستهلك تتم وفق نموذجين، يعتمد كلاهما بشكل أساسي على مجموعة من المعايير القابلة للتعديل والتكييف حسب نوع الخدمة المراد تقييمها، وهما نموذج الفجوة ونموذج الاتجاه بالإضافة إلى مقياس عدد الشكاوي وستتطرق إلى ذلك فيما يلي:

أ- نموذج الفجوة:

ينسب هذا المدخل إلى (pars ramant. Berry.zerthaml) 1985، وهو الذي يستند إلى توقعات المستهلكين لمستوى الخدمة، وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة بالفعل ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة الممثلة لأبعاد جودة الخدمة المشار إليها سابقا.

وعليه نجد أن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للمستهلك وبين ما يتوقعه بشأنها.

¹ - خامت سعدية، عجو نورة، مرجع سبق ذكره ص 44.

فهذا النموذج يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات، ويمكن التعبير عنها بما يلي:

جودة الخدمة: التوقعات - الإدراكات.

وذلك لقياس خمسة فجوات هامة تتعلق بكل من المؤسسة الخدمية، والمستهلك.

هناك خمس فجوات يمكنها أن تسبب مشاكل في تقديم الخدمة وتتلخص هذه الفجوات فيما يلي:

الفجوة 1: الفجوة بين ما يرغبه العملاء وبين ما تعتقده الإدارة عن ما يرغبه في هؤلاء العملاء، وتنتج هذه الفجوة من النقص في فهمهم، أو سوء تفسير حاجات ورغبات العملاء وتزداد هذه الحالة في تلك المنظمات التي لا تقوم باستكشاف رضا العملاء، ولذلك فإن أهم خطوة تتمثل في البقاء عن قرب من العملاء وليس مدى رضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها لهم.¹

الفجوة 2: هي تلك الفجوة الموجودة بين ما تعتقده الإدارة عن رغبات العملاء وبين مواصفات أو شروط الجودة التي تم تحديدها لتقديم الخدمة، ويلاحظ أن هذه الفجوة ما هي إلا نتائج لعدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات العملاء إلى نظم جيدة لتقديم الخدمة.²

الفجوة 3: فجوة بين مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل لا تتطابق مع ما تدركه الإدارة بخصوص هذه المواصفات، وقد يرجع ذلك إلى تدني مستوى مهارة القائمين على أداء الخدمة، والذي يرجع بدوره إلى ضعف القدرة والرغبة لدى هؤلاء العاملين، قد يكون الأفراد القائمين على خدمة ما غير مديرين بصورة صحيحة، أو غير قادرين في الأداء بما يوازي المقاييس المعيارية المحددة.³

الفجوة 4: الفرق بين الأداء الفعلي وبين مستوى الجودة المروج، المبالغة في الصورة المسوقة عن الخدمة يدفع توقعات الزبون وبالتالي ينخفض تقييم الزبون عندما لا تتم تلبية تلك التوقعات، الفرق ينشأ أيضا عن إغفال المؤسسات أحيانا إظهار الجهد الذي يبذله العاملون لتلبية رغبات الزبون، إطلاع الزبائن على هذه الجهود يمكن أن يدفع بعض الأفكار المسبقة أو المغلوطة ويحسن تقييمهم للخدمة.⁴

¹ - ثابت ع الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006 ص 291.

² - نفس المرجع ص 291.

³ - فليسي ليندة: واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، جامعة أحمد بوقرة بومرداس. 2012، 2011، ص 63.

⁴ - بوعيد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، جامعة سطيف شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2013، 2014، ص 56.

الفجوة 5: وتتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المؤداة، وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الخام على جودة أداء المؤسسة الخدمية.¹

ب- نموذج الاتجاه : ظهر هذا النموذج سنة 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Tyler et Cronin) وتعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوم اتجاهي يرتبط بإدراك المستهلك للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه أنه تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة، حيث يقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة نموذج الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالمستهلك فقط، ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات، وهي دالة لإدراكات المستهلكين السابقة وخبراتهم وتجارب تعاملهم مع المؤسسة، وهي دالة لإدراكات المستهلكين السابقة وخبراتهم وتجارب تعاملهم مع المؤسسة، ومستوى الرضا على الأداء التالي للخدمة، فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها، وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف المستهلك، وفي هذا الصدد يرى أحد الباحثون أن التجربة الأولى نحو الخدمة تعتبر دالة لتوقعات المستهلك من الخدمة المسبقة حولها، وبتعبير آخر فالمستهلك يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة، وإذا ما انعدمت هذه الأخيرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء وأن توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمه للأداء الحالي.²

بمعنى أن الاتجاه أو موقف المستهلك من الخدمة يتكيف طبقا لمستوى الرضا لديه يكون قد حققه خلال تعامله مع المؤسسة.

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:³

- في غياب خبرة المستهلك السابقة في التعامل مع المؤسسة ، فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية مستوى تقييمه لجودتها.

- بناء على خبرة المستهلك السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المؤسسة فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة مستوى الجودة.

¹ - بوغان نور الدين، مرجع سبق ذكره ص 76.

² - جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، شهادة الماجستير، جامعة متنوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 88.

³ - نفس المرجع ص 44.

ج- مقياس عدد الشكاوى:

وتمثل عدد الشكاوى التي يتقدم بها المستهلك، خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما لتقييم مستوى جودة الخدمة المقدمة، وهو ما يمكن المؤسسات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل، وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات.¹

2- **حسب قدرات المؤسسة الخدمية:** يتناول هذا المنظور مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بخدماته المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، ويمكن التمييز بين مداخل تقييم جودة الخدمة التالية:²

- **تقييم جودة الخدمة بدلالة المدخلات:**

يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة مفادها أن بإمكان اعتبار المدخلات والمواد جوهر الخدمة وجودتها، فإذا ما توفر للمؤسسة الخدمية البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والعاملين الأكفاء والأدوات، والنظم المساعدة الكافية، فضلا عن الأهداف المحددة الواضحة، كانت الخدمة مميزة دون شك ويعتقد البعض أن تزايد معدل التكلفة لكل مستهلك يكفل جودة المدخلات، التي تكفل بدورها جودة الخدمة ككل، ومن هنا يقيمون الجودة بدلالة تكلفة المدخلات.

- **تقييم جودة الخدمة بدلالة العمليات:**

يركز هذا المقياس على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة، وإن كان أصحاب هذا المدخل لم يغفلوا كلية المدخلات خاصة عند تتبعهم العلاقات اليبب والتأثر، وينطوي هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر وأنشطة الخدمات المقدمة، والتي يجب أن تستوفيها لكي يتم اعتبار هذه الخدمات جيدة.

- **تقييم جودة الخدمة بدلالة المخرجات:**

وهو من المقاييس التي تتعلق بالنتائج النهائية، حيث ينظر إليها على أنها الإنجاز أو عدم الإنجاز للنتائج التي يسعى إليها المستهلك، ويتم تقييم جودة الخدمة من خلال قياس جودة المخرجات بالاعتماد على الطرق التالية:

¹ - نفس المرجع ص 45.

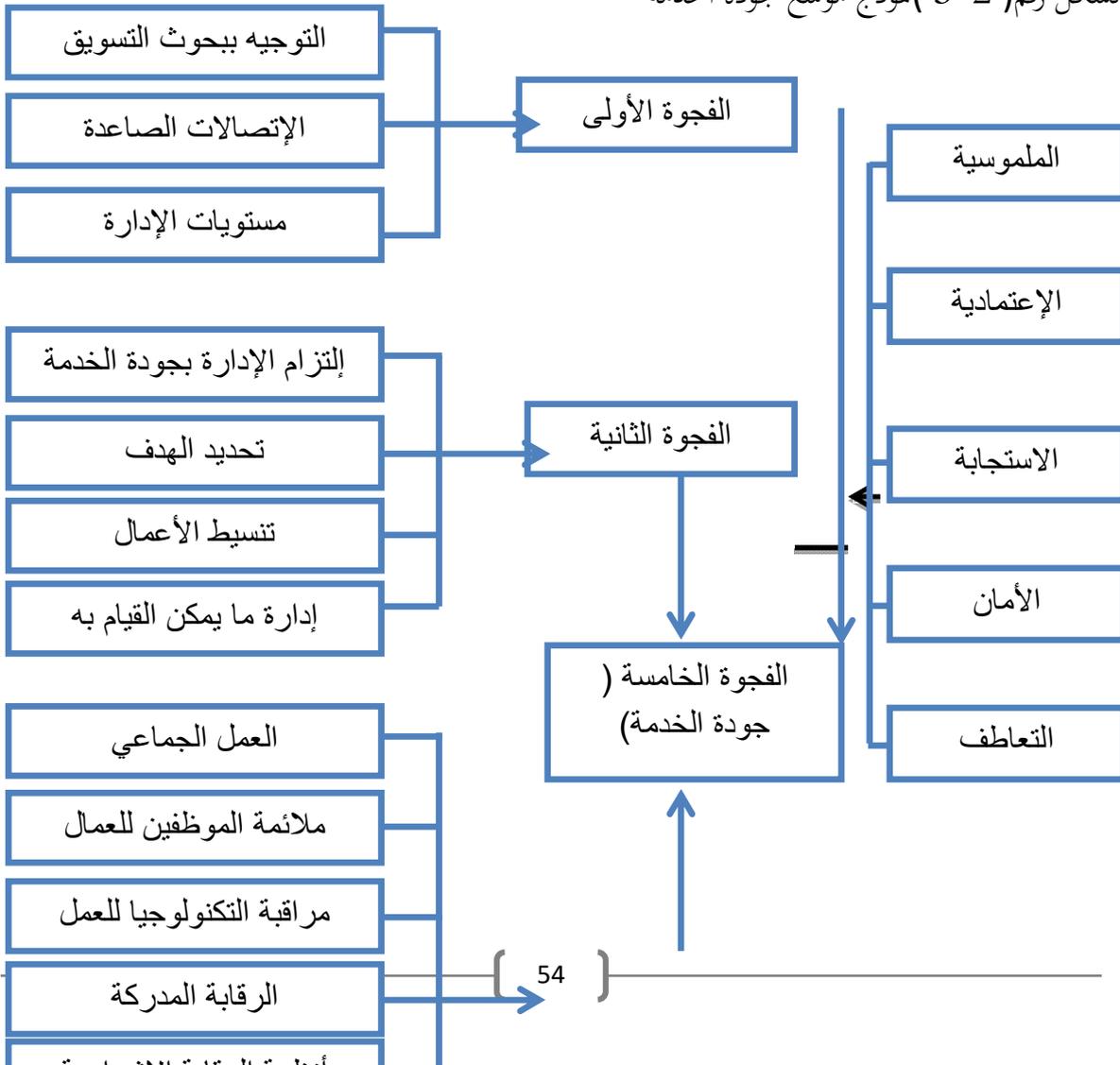
² - نفس المرجع ص 45.

- إجراء مقارنات بين توقعات المستهلك والأداء الفعلي، بغرض اكتشاف جوانب الضعف.
- استقصاء رضا المستهلك بخصوص الخدمة المقدمة.
- استقصاء العاملين في المؤسسة الخدمية للوقوف على كافة المشاكل والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأداء

3- تقييم جودة الخدمة من المنظور الشامل.

رغم ما أسهمت به المداخل السابقة من تقدم في تقييم جودة الخدمة، إلا أن جميعها يغلب عليها الطابع الجزئي، وقد أدت هذه المداخل الجزئية إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في تقييم جودة الخدمة.

الشكل رقم (2-3) نموذج موسع لجودة الخدمة



الفجوة الثالثة

المصدر : Zeihaml. VA, Berry. LL, and parasuramom, AOP, cit, P 46

المبحث الثالث: الخدمة العمومية في الجزائر.

لنتعرف على مفهوم الخدمة العمومية لابد من الرجوع إلى أصل هذا المفهوم المطلب الأول ثم مميزات وخصائص الخدمة العمومية.

المطلب الأول: جذور مفهوم " الخدمة العمومية " ¹

رغم أن مفهوم " الخدمة العمومية " هو في قلب تصور الدولة بالنسبة للديمقراطية العصرية الغربية فإن من الصعب إعطاء تعريف تصوري يلم بالموضوع بصفة جيدة في القرن 19، وخاصة في القرن 20، شكل كل بلد وبصفة تدريجية مذهبه الخاص بالتدخل العمومي حول مفهومين أساسيين يتعلق الأول بالمنفعة العامة والثاني بالخدمة العمومية، في فرنسا يجرى الحديث عن *public interest* وفي بريطانيا و الو م أ توجد عبارة أخرى هي *public utilities* فإن كانت الأولى في الصيغة المفردة يجعلنا نرى موضوع أننا نتكلم عن خدمات معرفة بصفة جيدة، *christcin stoffaes* (رئيس إحدى اللجان المكلفة بالتفكير في مستقبل الخدمة العمومية في فرنسا وفي أوروبا) يرى أنه " مهما كانت التصورات السياسية متأثرة بالمفكرين / روسو / والوك) *rousseau*

¹ - نور الهدى بوزقاد، التسيير المالي للمؤسسات السمعية البصرية العمومية، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009، 2010 ص 20.

وLocke، ومهما كانت الدولة قوية ومركزية أو ضيقة و فيدرالية، مهما كانت المؤسسة خاصة أو غير ذلك بالنموذج المرجعي، أن لا تعرف المصلحة العامة بنفس الطريقة .

التعريف بالخدمات العمومية بصفة عامة.

1- تعريف الخدمات العمومية.

إن من أشهر وأهم التعاريف المخصصة للخدمة العمومية هو ذلك الصادر من طرف مدرسة الخدمة العمومية.

" الدولة ليست السلطة التي تقود سيادة، إنها تأزر خدمات عمومية منظمة ومراقبة من قبل حاكمين ومن هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية.

- هي كل وظيفة يكون أدائها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين "

- الدولة هي تنظيم اجتماعي مفضل أساسا مجموعة من التنظيمات مخصصة لإرضاء بعض الحاجات والمصالح الفردية والجماعية للأمة، المصالح العمومية هي التنظيمات المشكلة هيكلية الدولة.¹

من هذا التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:²

أولا: تستعمل الدولة بصفة كاملة كالأسواق العمومية كوسيلة للتدخل.

وهذا معناه أن الإدارة هي التي تنتج منافع للمصلحة العامة وأنها ممثلة من طرف الخدمات العمومية، و لذلك فهي عندما تسعى لتفضيل الصالح العام فهي مدعوة لضمان حسن سير خدمات المصلحة العمومية، وإذا وجدت الإدارة نفسها مدعوة بهذه النشاطات، فذلك راجع إلى اقتناعها بأن الأشخاص الخاصين هم غير قادرين على تأدية المهام الأساسية لمجموع المواطنين. هذه المتطلبات

¹ - نفس المرجع ص 20.

² - عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، جامعة الجزائر، شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2007، 2006، ص 56

التقنية الاجتماعية والسياسية في سر حضور الخدمة العمومية، وإن سلطات الدولة هي موضوعة لإشباع حاجات للمواطنين عن طريق الخدمات العمومية.

ثانيا: لكي تصبح الخدمة، خدمة عمومية، فذلك معناه أن هذه الخدمة تتمتع بمعيار ثنائي، فهي من جهة " اقتصادية " (صناعية تجارية) أو " إدارية " ومن جهة أخرى مراقبة الدولة لها تجعلها " سياسية " .

ثالثا: ما هو أساسي في المصلحة العمومية هو مفهوم الهدف، فأى نشاط لا يؤدي بمفهوم الفائدة العمومية والمصلحة العامة هو بالضرورة غير صادق عن مصلحة عمومية.

ولذلك فإنه عندما تفضل الخدمات العمومية الكبرى (التي من ضمنها مصلحة البريد والاتصالات) لصفحتها التجارية والصناعية فإن الرأي العام يتهمها بالتخلي عن دور كخدمة عمومية. لأن الهدف الأول والأساسي للنشاط العمومي هو إرضاء المصلحة العامة وهذا ما يبرز في بعض الأحيان احتفاظ هذه المصالح العمومية ببعض النشاطات غير المربحة أيضا .

إذن الهدف الرئيسي للخدمات العمومية ليست هو تعظيم الربح المادي، بل تعظيمه الاجتماعي.

2- دواعي تدخل القطاع العمومي في النشاط الاقتصادي:¹

من أهم مبررات تكفل الدولة ببعض النشاطات الصناعية والتجارية في الجزائر هو رغبتها في منح ملكية وتسيير الخدمات ذات المصلحة العامة من قبل مؤسسات خاصة هادفة إلى الربح. كما أن هناك أسباب أخرى تتمثل في: الدفاع الوطني، مصلحة الدولة، مراقبة المؤسسات ذات الطابع الاحتكاري، تنمية الثقافة، التعليم... الخ .

ولقد لخص Marie France l'héritev في كتابه pourquoi des entreprises publics

دواعي وأسباب تدخل القطاع العمومي في النشاط التالية:

- وضع القطاعات ذات المردودية المتنامية في ثقة المؤسسات العمومية.
- الحد أو التقليل من عملية الاحتكار للخواص.

¹-عبد القادر برانيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، جامعة الجزائر، شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2006، 2007، ص 56

- تنظيم قطاع يكون من غير الكافي تدخل الخواص فيه.
- ضمان الدفاع على قطاع وطني مهدد من طرف المنافسة الخارجية.
- ضمان التطور والنمو المرغوب فيه الاستهلاكات الجماعية.
- ضمان إنجاز مستوى ملائم لأداء التجهيزات الجماعية.

المطلب الثاني: خصائص الخدمة العمومية.

الخدمات العمومية متنوعة فالبعض منها ذو طابع إداري والبعض الآخر ذو طابع صناعي وتجاري.

و أمام هذا الاختلاف هناك خطوط مشتركة مميزة للخدمة العمومية هي:¹

1- البحث عن المصلحة العامة .

2- الاستقلالية (أقل أو أكثر) عن السوق.

وهذا معناه أنه حتى تكون الخدمة المؤداة حقيقة ذات مصلحة عامة، فيجب أن تضمن تحقق خطين، هذان الخطان لهما آثار معتبرة على مستوى تسيير الخدمات العمومية.

1- منطق المصلحة العامة:²

لكي يؤهل نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العمومية يجب أن يخضع ل 3 قواعد موضوعة من قبل Rolland هذه القواعد هي:

أ- مبدأ المساواة أمام فئتين: فئة مستعملة للخدمة العمومية، وفئة غير مستعملة للخدمة العمومية ولكن لها علاقة بها.

ب- مبدأ الاستمرارية: الذي يعني ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون انقطاع مهما كانت الظروف.

ج- مبدأ الملائمة: ضرورة تكيف وانسجام الخدمة مع رغبات الجمهور.

¹ - عبد القادر برانيس مرجع سبق ذكره ص 59.

² - نفس المرجع ص 59.

البعض من الكتاب اقترحوا إضافة قاعدتين أخريين.

- مبدأ الحيادية: الذي يعني أن تشتغل المصلحة العمومية بالأخذ بعين الاعتبار فقط المصلحة العامة دون أي اعتبارات أخرى.
 - مبدأ المجانية: يعني أن تشتغل المصلحة العمومية بدون مقابل.
- ولكن هذين المبدأين لا تأخذهما بعين الاعتبار لأن:
- الحيادية ما هي إلا أثر المساواة، إذ أن من أهم شروط المساواة " مبدأ الحيادية "
 - أما المجانية فلا معنى لها، لأن المصلحة العمومية لا يمكن أن تستمر في الاشتغال بدون تحصيل موارد وتحقيق أرباح.

أ- مبدأ المساواة: إن مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية هو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون والتشريعات النابع عن إعلان حقوق الإنسان لسنة 1789.

مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية يشمل فئتين:¹

- **فئة المستعملين:** مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية ضرورة أن تشتغل في نفس الظروف والشروط أمام كافة المستعملين بلا تمييز، فليس مصلحة عمومية من لا يستجيب لمختلف الرغبات وكافة أصناف الحاجات بلا فوارق أو تمييز.
- **فئة غير مستعملة:** مبدأ " المساواة " يعني معالجة على قدم المساواة ليس فقط المستعملين، ولكن أيضا كل أصناف الجمهور الذين لهم علاقة بنشاط مصلحة الخدمات العمومية " ومن هنا أصبحت قاعدة " مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية تعد اليوم قاعدة قديمة وتقليدية، عوضت قاعدة و معادلة أكثر رسما " مبدأ المساواة الذي يمس سير الخدمات العمومية " والذي يعني كل من لهم صلة بالخدمة العمومية.

ب- مبدأ الاستمرارية: باعتبار أن الخدمة العمومية موضوعة لتلبية حاجات جد ضرورية، فيجب أن يكون اشتغالها مضمونا بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاعات " فإذا كانت الخدمة المؤدات

¹ - Jacques chervallier . op citi p : 41

حقيقية ذات مصلحة عامة، فإنه من الضروري ضمان استمراريتهما حتى وإن كانت المؤسسة عاجزة، نظراً لأنه يوجد حاجة حقيقية تستوجب الإشباع، لذا لا يمكن للمصالح العمومية هضم حالة حدوث الانقطاعات في مسيرة الخدمة، وهذا ما يفرض أن يتابع نشاط الخدمة العمومية بصفة دائمة ومستمرة.

ومن هنا " اعتبرت الاستمرارية من المعايير الأساسية للخدمة العمومية".

وفي الحقيقة " مبدأ الاستمرارية هو مسؤولية مرتبطة بتواجد الدولة في حد ذاتها فالسلطات الإدارية يجب أن تأخذ الإجراءات اللازمة لضمان الاشتغال المستمر للخدمات العمومية".

ج- مبدأ الملائمة:¹ يجب أن تؤدي الخدمة العمومية في إطار التلائم والانسجام مع رغبات الجمهور، فإذا تغيرت الظروف وتطورت الحاجات، فإن الخدمة يجب أن تتلاءم والمصلحة العمومية يجب أن تنسجم، بتحسين نوعية وكمية أداؤها، ولذلك أعتبر " مبدأ الملائمة " كأساس "لمبدأ الاستمرارية".

وفي الحقيقة إن معرفة حاجات الجمهور ليس بالأمر الهين، فالأمر لا يتعلق بطلب مجموع الزبائن بل بمجموع الجمهور بأكمله، وهذا ما يجعل المسألة أكثر تعقيداً.

فحسب أي معيار نحكم على تطور حاجات الجمهور؟

بعض المصالح العمومية تنغلق على نفسها أمام هذه الصعوبة، وتعتبر أنها الوحيدة التي باستطاعتها تمثيل المصلحة العامة على أحسن وجه " هي تعتبر اللجوء إلى الجمهور لا ينظر إلا للمصلحة خاصة " يتعلق الأمر هنا أكثر بالمصالح العمومية ذات الطابع الإداري.

في حيث أن المصالح العمومية الأخرى، وخاصة منها ذات الطابع الصناعي والتجاري، تعتمد على دراسة السوق والطلب من الجمهور والتعبير عن حاجاته.²

2- الاستقلالية اتجاه السوق:¹

¹ - Jérôme Bon . Albert loupe ,opcit p 31.

² - نفس المرجع ص 35.

الاستقلالية اتجاه السوق في الخدمات العمومية يقابلها ويعوضها في جانب مقابل مراقبة عمومية أقل أو أكثر وسعاً، لذلك سيتم معالجة هذا العنصر في نقطتين:

أ- غياب حكم السوق.

ب- حضور المراقبة العمومية.

أ- غياب منطق السوق:

المؤسسة الخاصة لا تجلب مواردها إلا من السوق، وذلك تعتبر إرتفاع وضخامة مبيعاتها كمؤشر لكفاءتها وكجزءاً لحسن تعاملها مع السوق.

ومن هنا يطرح السؤال التالي: هل يمكن لمصالح الخدمات العمومية التي تجلب بعض الموارد المالية خارج السوق، والتي تباع خدماتها لزبائن خاضعين... أن يكون مؤشر كفاءتها وفعاليتها هو ذاته مؤشر كفاءة المؤسسة الخاصة؟

للإجابة عن السؤال يجب أن نفرق بين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري من جهة، وبين الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري من جهة أخرى.

فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري في الحقيقة ليس لها سوق، لأنه ليس لها ما تباع بالمعنى الحقيقي إذ " لا يوجد هناك تبادل بين المستعملين ومقدمي الخدمة ". لذلك فقرار التعامل على الخدمة الإدارية ليست في أي حال من الأحوال " قرار شراء "

● أما الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري من ضمنها (المؤسسة) كونها تتمتع بعلاقة سوقية مع مستعمليها الذين يعتبرون حسب المنطق الاقتصادي " زبائن " ... رغم ذلك لا يمكن اعتبار كثرتهم كمعيار لكفاءتها نظراً لعاملين:

- كون الزبائن خاضعين، ولا خيار ولا بديل لهم أمام التعامل مع الخدمة العمومية.

- كون الخدمة العمومية قطاعاً محتكراً، لا يوفر للزبائن البدائل المناسبة التي يحتاجون إليها.

مثل (احتكار قطاع خزينة ما بين الولايات لتوزيع

¹ - نفس المرجع ص 36.

ب- حضور المراقبة العمومية.¹

محدودية سلطة السوق هي موعظة من زيادة وارتفاع في سلطة السلطات العمومية، ويمكن أن تحدد موقع الخدمة العمومية من خلال مجموعة متجانسة من النقاط تمتد ابتداء من تبعية كبيرة تجاه السوق ومن شبه استقلالية تجاه السلطات العمومية (مخطط مستقل، حرية في تحديد الأسعار)، إلى استقلالية كاملة اتجاه السوق والمثال التالي الخاص بالمجتمع الفرنسي يظهر ذلك

- حصر مهام المسيرين ومسؤولياتهم يجعل تصرفاتهم ثابتة وخالية من المجازفة و المخاطرة وهذا ما ينتج ويولد لديهم نوع من الثقة.

- فقدان إمكانيات البحث عن موقع جديد للهيئة وفق متطلبات محيطها خصوصا في الإدارة المحلية وبالتالي تفتقر الهيئة العمومية إلى إمكانية التغير والتكامل.

في هذا الشكل يمكن اعتبار أن التبعية المزدوجة تجاه السوق وتجاه السلطات وضعية غير مريحة مربحة، لأن أهداف وتطلعات الشريكين (السلطات العمومية، والسوق) لا تلتقيان بالضرورة، ويمكن اعتبار أن مؤسسات الخدمة العمومية مقطعة بين دورين:

- دور المؤسسة تابعة للسوق، يجب عليها ضمان توازن استغلالها.
- دورها كخدمة عمومية، تابعة للسلطات، ويجب أن تخضع لغرض ولتوجه الدولة (شراء أجهزة، تحديد الدفع في الأسعار العمومية).

وفي الأخير، إن هذا التحديد لسلطة السوق ليس معناه أن تصبح الخدمات العمومية بعيدة عن أي عقاب، وتبقى سيئة التسيير وغير منسجمة مع رغبات الجمهور.

المطلب الثالث: خصوصية سلوك مستعملي الخدمة العمومية.

المنتوج هو أساس تنمية وتطور المؤسسة، وأساس تطور المنتوج انطلاقا من هنا أصبح من اللازم ومن المنطقي معالجة موضوع " خصوصية مستعملي الخدمات العمومية " لأنه من هنا ينبع كل شيء.

1- بوتفاحه سمية، التسيير الاستراتيجي وأهميته في مجال الخدمات العمومي، شهادة الدراسات التطبيقية، جامعة ابن خلدون - تيارت - ملحققة تيسميسلت 2007، 2008 ص 13.

فالمستعمل هو زبون، والزبون في الخدمات العمومية هو مركز اهتمام المصلحة، وسلوكه هو النقطة المركزية التي ينطلق منها كل شيء، فيما يخص سلوك مستعملي الخدمات، فيسبب ملموسية الخدمات فإن الزبائن عادة يجدون صعوبة بالغة في تقييم والحكم على نوعية الخدمة، ولذلك فسلوك شرائهم هو أقل موضوعية من سلوك مشتري المنتجات.¹

ولذلك فعادة لا يقارن مستعمل الخدمات مستوى الخدمة مع الأسعار مثلما هو الشأن بالنسبة للمنتوجات المادية، وذلك يرجع لعدة أسباب محتملة:

- صعوبة تقييم تكلفة الخدمة.
- الحاجات الملحة والضرورة القصوى للخدمة (مثل الحاجة للخدمات العمومية).
- غياب البديل الإحلال في غالب الأحيان (مثل خدمات المصالح العمومية).
- (فمجموع البدائل الممكنة بالنسبة للخدمات هي أقل محدودية بالمقارنة مع المنتوجات).

وللتقليل من أخطار عدم التأكد والرفع من الموضوعية في قرار الشراء فإن مستعملي الخدمات العمومية عادة:

- يتأثرون بظاهرة من " الغم إلى الأذن " أكثر من تأثرها بإشهار.
- يتأثرون كثيرا بمحيطهم وآراء غيرهم.
- يمنحون أهمية خاصة لبائعي الخدمات، ويرطبون نوعية الخدمة بسلوك هؤلاء وشخصيتهم.²

¹ - عبد القادر برانيس، مرجع سبق ذكره ص 131.

² - Jean paul. Fhpo . op . citi.p 63.

الخاتمة :

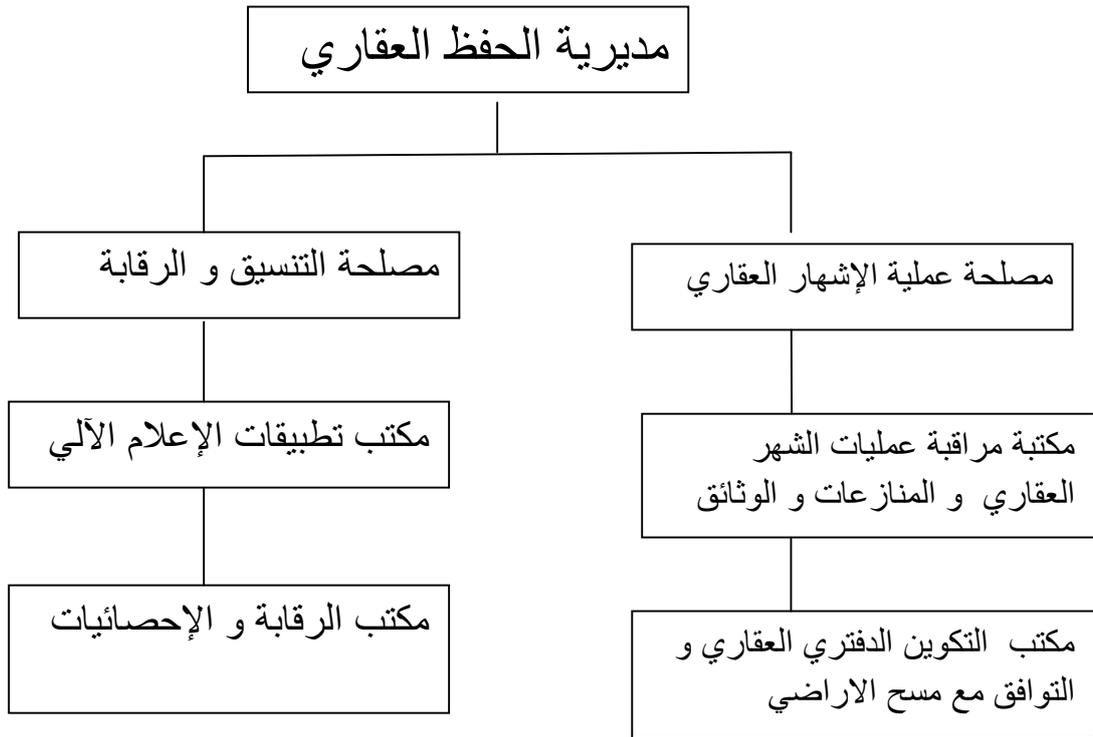
وفي ختام هذا الفصل توصلنا إلى أن الخدمة العمومية تعتبر نظام إدارة الجودة وذلك من خلال تقييم وتطوير جودة الخدمة من أساليب المطبقة في المؤسسة العمومية من أجل الحصول على خدمات ذات جودة عالية بإعتماد على مجموعة من المعايير (الاعتمادية – الامان.....الخ) و قد قدمنا عدة نماذج لتقييم جودة الخدمة، فهناك من اعتبر ان التقييم يكون من وجهة نظر المستهلك، بينما اعتبر اخرون ان تقييم جودة الخدمة يكون بناء على امكانيات المؤسسات الخدماتية.

ثانيا : قسم مسك السجل العقاري وتسليم المعلومات : ويشرف على هذا القسم رئيس قسم يخضع في تعيينه لنفس الشروط القانونية السابقة يتكفل هذا القسم بترتيب وتنظيم مختلف العقود و الوثائق التي يتم شهرها ضمن مصنفات أحجام خاصة بذلك بالإضافة إلى مسك السجل العقاري و يتولى هذا القسم كذلك بالبحث عن المعلومات المطلوبة تسليمها لهم وإعداد مستخرجات على الوثائق المشهورة عن طريق نسخها مقابل رسم ثابت.

ثالثا : قسم ترقية العقارات المسوحة:

يشرف على هذا القسم رئيس يخضع لنفس الشروط يقوم هذا القسم بمتابعة وإيداع والمساهمة في التحقيقات العقارية أثناء عملة إعداد مسح الأراضي ومتابعة المنازعات وتسليم الدفاتر بعد الانتهاء من عمليات الناجمة عن عمليات التقييم العقاري المسح المحدثه.

رابعا : الهيكل التنظيمي لولاية تيسمسيلت



المصدر: مديرية الحفظ العقاري

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية.

تطرقنا في الجانب النظري و الذي حاولنا فيه على المفاهيم المختلفة حول الحوكمة في القطاع العام ومفهوم جودة الخدمة العمومية على مؤسسة المحافظ العقاري بتيسمسيلت للقيام بهذه الدراسة قمنا في بداية الأمر إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام.

وذلك بتحليل النتائج، اختيار الفرضيات بالطرق الإحصائية المحددة في منهجية الدراسة، من خلال استخدام برنامج لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

وكمرحلة ثانية سنقوم بتقييم جودة الخدمة العمومية عينة الدراسة وذلك بدراسة تحليلية للبيانات، وهذا باستعمال مجموعة من المؤشرات وذلك من أجل الإجابة على المشكلة الأساسية التي تعالجها هذه الدراسة من الناحية التطبيقية.

المبحث الأول : التعريف بالمحافظة العقارية هيكلها ومهامها.

المبحث الثاني : بناء الاستبيان وعرض وتحليل معلومات عينة الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالمحافظة العقارية، هيكلها التنظيمي، ومهامها.¹

المحافظة العقارية أصبحت امرا ضروريا لا مفر منه باعتبارها إحدى الآليات الأساسية و الضرورية لعملية الحفظ العقاري دون ان ننسى الدور الفعال الذي يلعبه المحافظ العقاري في المجتمع

المطلب الأول: تعريف المحافظة العقارية

لغة: المحافظة العقارية تسمية في أصل كلمتين بمعنى حفظ صيانة- أمانة (la conservation) المحافظة أصل لكلمة عقار: وهو كل شيء يشغل حيز ثابتا لا يمكن نقله (foncière) عقارية.

الاصطلاح: هي مصلحة عمومية وظيفتها الأساسية حفظ العقود ومختلف المحررات الخاضعة للشهر.

المتضمنة نقل وإنشاء أو تعديل حق من حقوق الملكية، الحقوق العينية الأخرى وذلك بعد شهرها وقيدها في مجموعة البطاقات العقارية وتعرف كذلك باسم محافظة الرهن.

الفرع الأول: تعريف المحافظة العقارية:

من المرسوم 74/75 و المادة 1 من المرسوم 63/70 نلاحظ أن المشروع 20 من خلال المادة الجزائرية لم يحدد الطبيعة القانونية للمحافظة العقارية و اقتصر على ذكر مختلف المهام المحددة لها غير أنه من خلال المادتين 13/10 من المرسوم 74/75 يمكن تحديد طبيعتها القانونية على أنها مصلحة مكلفة بمسك السجل العقاري.

ومن خلال نص المادة 2 من المرسوم التنفيذي 65/91 يتضح لنا أن المحافظة العقارية هي عبارة عن مصلحة عمومية تحت وصاية وزارة المالية ويشرف عليها محافظ عقاري تتبع مديرية الحفظ العقاري على مستوى الولاية ينسق أعمالها مفتشون جهويون لأملاك الدولة والحفظ العقاري، وأخر الإحصائيات فقد بلغ عدد المحافظات العقارية 183 على مستوى كل التراب الوطني.

بناء على نص المادة الأولى من مرسوم 36/76 المتضمن تأسيس السجل العقاري و المادة 17 من المرسوم التنفيذي 65/91 المتضمن المصالح الخارجية للدولة و الحفظ العقاري الذي جاء فيه يبين التنظيم الداخلي لل

متفشيات أملاك الدولة و المحافظات العقارية بشكل أقسام يسيرها بقرار من وزير المكلف بالمالية.

1- المصدر: مديرية الحفظ العقاري

الفرع الثاني: الأقسام المحافظة العقارية¹

بالرجوع لنص المادة 4 من القرار المؤرخ في 1991/6/04 الخاص بالتنظيم الداخلي للمتفشيات لأملاك الدولة و المحافظة يتضح أن المحافظات العقارية تتكون من 3 أقسام يسير كل قسم من طرف رئيس معين من بين الموظفين الذين يشتغلون في هذه المصلحة.

أولاً : قسم الإيداع و عمليات المحاسبة: يتم بواسطة هذا القسم مباشرة الإجراءات الخاصة بالشهر العقاري كما يعتبر قسم المسؤول عن عملية قبول أو رفض إيداع الوثائق، يسير من قبل رئيس يختار من بين الموظفين و تعمل الأعمال الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية التي نص عليها مرسوم تنفيذي 116/92 المؤكدة لهذا القسم بمثابة الإجازة الأولى لعملية حفظ الوثائق فهو مكلف بفحص العقود و الوثائق المودعة و تأتي بعد ذلك مرحلة الدراسة الشكلية لها فإذا استوفت كل الشروط القانونية يقبل الإيداع و تأتي بعد ذلك الدراسة الموضوعية، كما يكلف هنا القسم بمتابعة تحصيل الرسوم الخاصة بعملية و الشهر العقاري و مسك سجل الإيداع و البطاقات الخاصة.

ثانياً : قسم مسك السجل العقاري وتسليم المعلومات : ويشرف على هذا القسم رئيس قسم يخضع في تعيينه لنفس الشروط القانونية السابقة يتكفل هذا القسم بترتيب و تنظيم مختلف العقود و الوثائق التي يتم شهرها ضمن مصنفات أحجام خاصة بذلك بالإضافة إلى مسك السجل العقاري و يتولى هذا القسم كذلك بالبحث عن المعلومات المطلوبة تسليمها لهم وإعداد مستخرجات على الوثائق المشهورة عن طريق نسخها مقابل رسم ثابت.

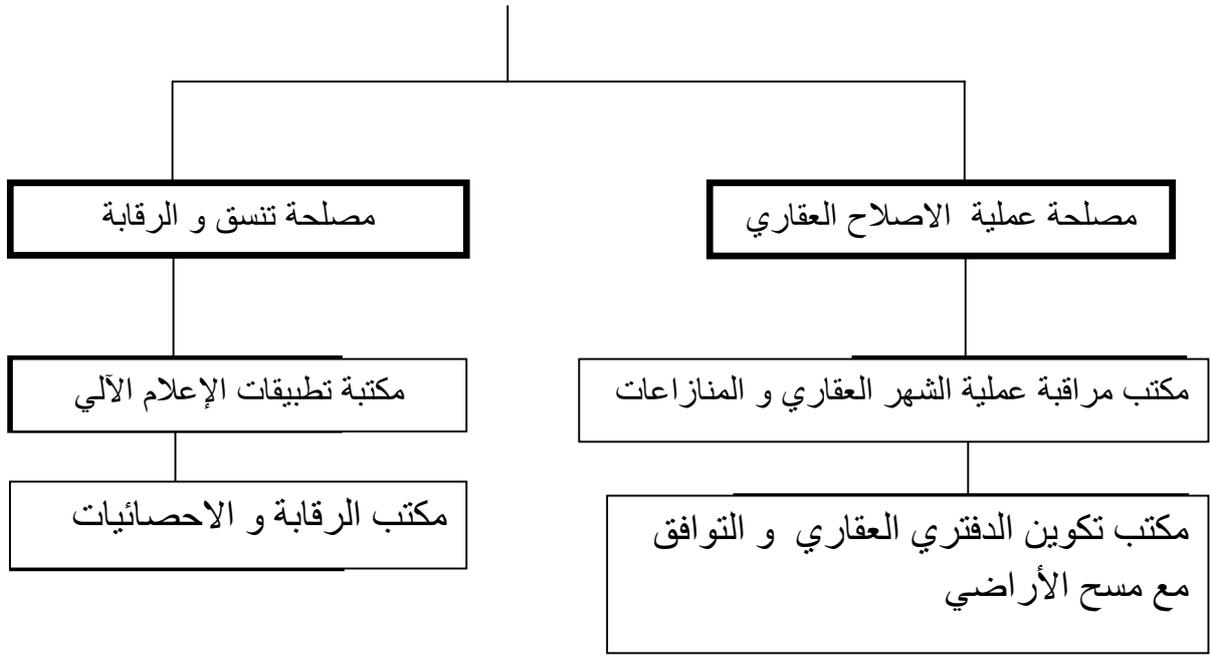
ثالثاً : قسم ترقية العقارات الممسوحة:

يشرف على هذا القسم رئيس يخضع لنفس الشروط يقوم هذا القسم بمتابعة وإيداع و المساهمة في التحقيقات العقارية أثناء عملة إعداد مسح الأراضي و متابعة المنازعات و تسليم الدفاتر بعد الانتهاء من عمليات الناجمة عن عمليات التقييم العقاري المسح المحدث.

1- مرجع سبق ذكره

رابعا : الهيكل التنظيمي لولاية تيسمسيلت

مديرية الحفظ العقاري



المصدر: مديرية الحفظ العقاري

المطلب الثاني : المهام الموكلة بالمحافظة العقارية :¹

تتمارس المحافظة العقارية عدة مهام تهدف إلى حماية الملكية العقارية والمعاملات الواردة عليها فهي تقوم بحفظ الوثائق العقارية وترقيمها وقيدها في مجموعة البطاقات العقارية لها دور إعلامي غير مختلف بالمعاملات التي تم شهرها على مستواها، تسليمها الدفاتر العقارية.

تضطلع بمهمة أساسية هي إعداد وضبط السجل العقاري الذي يعكس الهوية الحقيقية للعقار وبالرجوع إلى مختلف النصوص القانونية التنظيمية المتعلقة بالحفظ العقاري نلاحظ أن المشرع الجزائري لم يحدد مهام المحافظة وركز على مهام معينة في نصوص وأهم أخرى.

1- مرجع سبق ذكره

الفرع الأول: دور المحافظ العقاري في شهر العقود

أ. الإيداع القانوني:

عملا بأحكام المواد 192-195 من الأمر 105/67 فإنه يستوجب تسجيل العقود من قبل محررها قبل إيداعها لدى المحافظة العقارية وبعد تحقيق هذا الشرط الجوهري الذي بموجبه تكسب الوثائق المحررة تاريخيا ثابتا في هذه الحالة يمكن أن تكون محلا للإيداع على مستوى المحافظة العقارية قصد شهرها مما يكسبها حجية في مواجهة الغير بما يحقق استقرار المعاملات العقارية.

إيداع الوثائق بالمحافظة العقارية: ¹

و يتم هذا الإجراء على مستوى المحافظة العقارية و بالضبط على مستوى قسم الإيداع و عمليات المحاسبة مع ضرورة مراعاة الآجال المحددة لذلك حيث تنص المادة 90 من مرسوم رقم 76/63 ما يلي: " على الموثقين و كتاب الضبط و السلطات الإدارية أن يعملوا على إشهار جميع العقود أو القرارات القضائية الخاضعة للإشهار والمحرة من قبلهم أو بمساعدتهم و ذلك ضمن الآجال المحددة في المادة 99 و بكيفية مستقلة عن إدارة الأطراف" من خلال هذه المادة يتضح أن القائمين بعملية الإيداع هم الأشخاص الذين ثبت لهم صفة تحرير الوثائق و العقود الرسمية مثل كتاب الضبط و الموثقون و السلطات الإدارية غير أن الإيداع يمكن أن يتم كذلك من طرف احد المساعدين التابعين لهم و يكون تعيينهم بوثيقة رسمية تثبت هذه الصفة يستظهرها عند عملية ايداع الوثائق أو سحبها تجنبا لظاهرة انتحال شخصية الغير.

ولا يد من التأكد من أن هذا الإجراء تم لدى المحافظة العقارية المختصة إقليميا التي يقع العقار محل التصرف في الدائرة اختصاصاتها.

التشريع الجزائري ألزم المحافظ العقاري ان يمسك سجل الإيداع يقيد فيه يوم بيوم ذلك حسب، الترتيب العددي التسميات، العقود و القرارات القضائية أن الغاية من هذا القيد هو التحقق من الأسبقية في عملية الإيداع خاصة في وجود أكثر من تصرف على عقار واحد كالبيع و الهبة لأهمية هذا الإجراء وضعت له قواعد تحدد عملية مسكه و بهذه الإجراءات - ضرورة توقيفه كل يوم من طرف قاضي المحكمة التابعة لاختصاص المحافظة العقارية، و إعداده في نسختين حتى تودع في كل سنة النسخة المنتهية و المقفلة أمام قلم كتاب المجلس القضائي المختص إقليميا و كلي يقبل المحافظ الإيداع لابد ان يتأكد أن الوثيقة المودعة تتضمن مراجع أصل الملكية السابقة عملا بقاعدة الشهر المسبق.

تنفيذ إجراء الشهر العقاري : خلال 15 يوم من تاريخ الإيداع أن يبلغ للموقع على التصديق يرفض الإيداع في حالة عدم احترام شروطه و إجراءاته أو قبوله و بالتالي إجراء الشهر العقاري على الوثيقة المودعة الذي يأخذ تاريخه ابتداء من ذلك اليوم و الآثار المترتبة على الشهر فإن وجودها لا تتحقق إلا من يوم تمامه إما قبل ذلك فإنه يظل الحق العيني على حالة و يدون شهر لا تنتقل الملكية البيع مثلا، و يظل البائع هو المالك للعقار و في حالة شهر عقد البيع تنتقل الملكية إلى المشتري و بعد كل ذلك تصرف صادر من البائع يعتبر باطلا عديم الأثر، و الشهر لا يكفي وحده و إنما لا بد من التأشير الحقوق المكتسبة على مجموع البطاقات العقارية المخصصة لذلك.

المطلب الثالث : منهجية الدراسة الميدانية :

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة سنقوم بوضع فرضيات وأهداف جزئية للدراسة، وسنستعمل مجموعة من الأدوات في تحليل نتائج الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج ذات دلالة تدعم ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال.

1 فرضيات وأهداف الدراسة: تتمثل أهداف وفرضيات الدراسة الميدانية فيما يلي:

- فرضيات الدراسة: من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية الخاصة بالجانب التطبيقي قمنا بتقسيم الفرضيات إلى عدة فرضيات فرعية كما يلي:
- الفرضية الأولى : يعتبر تحديد الاتجاه وغرس أخلاقيات العمل من المحددات الرئيسية للمبادئ في القطاع العام.
- الفرضية الثانية : الإدارة العمومية قامت بإصلاحات لتحقيق الجودة في خدماتها من أجل رضى كافة الأطراف المعنية.

- الفرضية الثالثة : الإدارة تتخلى عن العمل اليدوي وضع بديل أحسن تغيرات التكنولوجية.

2. أهداف الدراسة الميدانية : يتمثل الهدف الأساسي من الدراسة الميدانية في توضيح أثر الحوكمة على جودة الخدمة العمومية، وإيجاد نموذج احصائي يلخص هذه العلاقة.

ثانيا: أساليب وأدوات الدراسة الميدانية: تتمثل أساليب الدراسة الميدانية فيما يلي:

3. أساليب جمع بيانات الدراسة الميدانية: لقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على المصادر الثانوية والأولية كما يلي:

الأسلوب النظري: تم الاعتماد على المصادر الثانوية في الجانب النظري للبحث، من خلال الكتب والدوريات والمنشورات المرتبطة بالدراسة، وذلك لمعرفة مؤشرات قياس الأداء المالي، واخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال الدراسة، وذلك للتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الإطار النظري وبناء الاستبيان.

ب. الأسلوب الميداني: من أجل جمع البيانات الميدانية على الاستبانة والتحقق من صحتها اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على المصادر الأولية وذلك بمناقشة الاستبانة وتعديلها مع الدكتور المشرف، وإجراء مقابلات مع بعض أفراد عينة الدراسة للاسترشاد بآرائهم حول مدى دقة ووضوح فقرات الاستبانة، وبناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين مكنتنا من التأكد من صدق المحتوى، وتعديل صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحا وتعبيرا عن الأهداف المطلوب تحقيقها ويصبح في مقدور الباحث توزيعها على عينة الدراسة.

2. الأدوات المستعملة في تحليل نتائج الدراسة الميدانية (الاستبيان): تم نقل البيانات في شاشة data view ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ومن أجل تحليل النتائج اعتمدت الباحثة على فرع علم الإحصاء الحديث، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

أدوات الإحصاء الوصفي: بغرض التحليل استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة تمثلت في:

- التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من الاستبيان.
- الرسوم البيانية لتوضيح العلاقة بين المتغيرات.
- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة أساساً في المتوسط الحسابي لكل عبارة من الاستبيان وذلك لمعرفة الإجابة التي تتمركز حولها مفردات العينة.
- مقاييس التشتت المتمثلة أساساً في حساب الانحراف المعياري لكل عبارة من الاستبيان، وذلك لقياس مدى التشتت أو البعد بين مفردات المتغير عن قياس النزعة المركزية.

المبحث الثاني : بناء الاستبيان وعرض وتحليل معلومات عينة الدراسة

من أجل جمع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة، تم عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة والإجابة على أسئلتها اعتماداً على الباحث على الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة المختارة، وتحليله واستخلاص النتائج استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية، ولتحقيق ما يهدف إليه هذا المبحث فقد تم دراسته على النحو التالي

- كيفية الاستبيان
- عرض وتحليل خصائص وسمات عينة الدراسة
- عرض وتحليل متغيرات الدراسة

المطلب الأول : بناء الاستبيان

طرق البحث عديدة ومتنوعة ومن الأساليب التي تحتوي على كثير استخدامها في العلوم الإنسانية، كما في غيرها من العلوم الأخرى هي استمارات الاستبيان لجمع البيانات الأولية عن الموضوع، وسنقوم بدراسة مكونات الاستبيان واختيار درجة ثباته.

مكونات الاستبيان : قد تم تصميم هذه الأداة وفقاً للأهداف والتساؤلات الخاصة بالموضوع، وبعد إجراء التعديلات أصبحت الاستبانة جاهزة للتوزيع، حيث تكونت من ثلاثة أجزاء :

1- **الجزء الأول :** ويحتوي أسئلة تخص المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وهي : المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة.

2- **الجزء الثاني :** يتضمن القسم الثاني من الاستبانة في مبادئ الحوكمة، متمثلة في حوالي 13 عبارة مقسمة إلى خمسة محاور.

أ- المحور الأول : يتعلق بمبدأ تحديد الاتجاه، ويتكون من أربعة عبارات.

ب- المحور الثاني : يتعلق بمبدأ غرس أخلاقيات العمل ويتكون من أربعة عبارات.

ج- المحور الثالث : يتعلق بمبدأ الإشراف على النتائج من عبارة واحدة.

د- المحور الرابع : يتعلق بمبدأ رفع تقارير المساءلة من عبارتين.

ذ- المحور الخامس : يتعلق بمبدأ تصحيح المسار من عبارتين.

الجزء الثالث : يتضمن القسم الثاني من الاستبانة في مؤشرات الخدمة العمومية متمثلة في حوالي (10) مقسمة إلى خمس محاور.

ا- المحور الأول : يتعلق بمؤشر الاعتيادية ويتكون من عبارتين.

ب- المحور الثاني : ويتعلق بمؤشر الملموسية ويتكون من عبارتين.

ج- المحور الثالث : يتعلق بمؤشر الاستجابة ويتكون من عبارتين.

د- المحور الرابع : ويتعلق بمؤشر الأمانة ويتكون من عبارتين.

ذ- المحور الخامس : ويتعلق بمؤشر التعاطف ويتكون من عبارتين.

الجدول 3-1 مكونات الاستبيان وعدد الفقرات لكل محور

عدد الفقرات	عناوين المحور	الأقسام
-	معلومات شخصية عن عينة الدراسة	القسم الأول
4	تحديد الاتجاه	القسم الثاني
4	غرس أخلاقيات العمل	
1	الإشراف على النتائج	
2	المساءلة	
2	تصحيح المسار	
10	المؤشرات للخدمة العمومية	القسم الثالث
23	مجموع فقرات الاستبيان	

المصدر : من إعداد الباحثين

هذا وقد تم استعمال عبارات ذات نهاية مقلقة، لأن هذا النوع من العبارات يشجع أفراد عينة الدراسة الإجابة، واستخدام مقياس لكارث الخماسي وذلك بتخصيص خمسة بدائل لكل عبارة وهي موافق بشدة، موافق، محايد، غير محايد، غير موافق إطلاقاً.

الجدول 3-2 يمثل مقياس ليكار الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي، الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2006 ص 115.

المطلب الثاني : عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.

من خلال الجدول أن غالبية المشاركين في الاستبيان من فئة حملة شهادة الليسانس وهذا ما يؤدي الوسط الحسابي التي بلغت قيمته 1.28 أما صغر قيمة الانحراف المعياري توضح لنا التجانس في عينة الأفراد، أما من حيث المؤهل العلمي تأتي فئة حملة الليسانس في المرتبة الأولى بنسبة (81%) وتأتي في المرتبة الثانية والثالثة حملة شهادة ماجستير ومهندس بنسبة 9.5% يتوزعون أساساً على وظيفة مفتش كما هو موضح في الشكل.

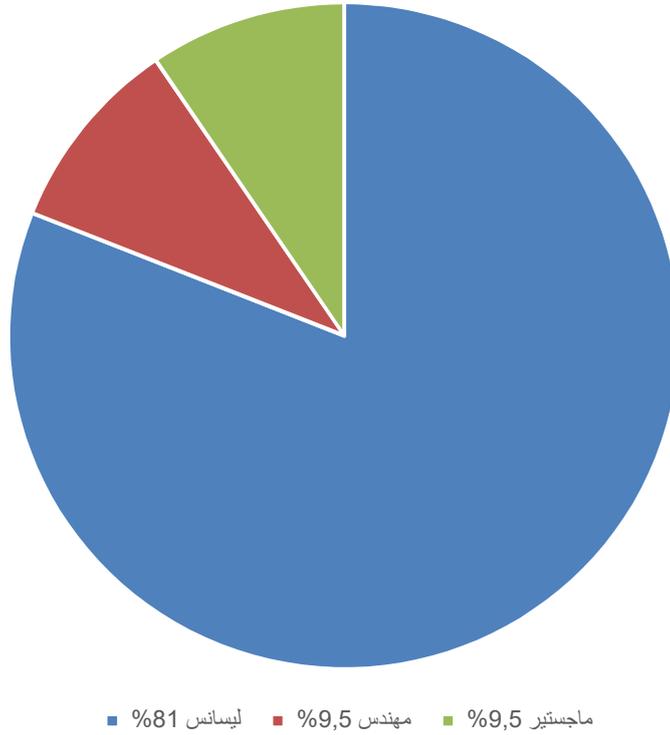
وتتراوح خبرة غالبية الأفراد الذين قدم لهم الاستبيان في المتوسط ضمن المجال أقل من خمسة سنوات وهذا ما يؤدي قيمة الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 1.32% أما صغر قيمة الانحراف المعياري يوضح لنا التجانس في خبرة الأفراد المشاركين في الاستبيان.

الجدول 3-3 : الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيان	
0.64	1.28	81	17	الليسانس	المؤهل العلمي
		9.5	2	مهندس	
		9.5	2	ماجستير	
		100	21	المجموع	
-	-	14.3	3	عون مراقب	الوظيفة
		4.8	1	عون معاينة	
		4.8	1	محاسب	
		19	4	مفتش أملاك الدولة	
		14.3	2	مفتش رئيسي	
		19	4	مفتش قسم	
		9.5	4	مفتش قسم رئيسي	
		4.8	2	مفتش مركزي	
100	21	المجموع			
0.47	1.32	67.7	21	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
		32.3	10	من 5 إلى 10 سنوات	
		-	-	أكثر من 10 سنوات	
		100	31	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثين

الشكل 3- 1 المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الباحثين

المطلب الثالث :عرض وتحليل متغيرات الدراسة.

من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة سنقوم بتحليل فقرات الجزء الثاني والثالث من الاستبانة كما يلي :

أولاً : تحديد الاتجاه : الإجابة عن مدى التزام عينة الدراسة بهذا المبدأ سنقوم بتحليل مؤشرات تطبيق هذا المتغير المتمثل في مبادئ الحوكمة في القطاع العام، وهذه المؤشرات ملخصة في المحور الأول من الجزء الثاني من الاستبيان، حيث بلغت عبارات هذا المحور خمسة عبارات، والجدول الثاني يلخص نتائج المعالجة الإحصائية.

الجدول 3-4 : نتائج عينة الدراسة حول تحديد الاتجاه.

المحور الأول تحديد الاتجاه	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	الانحراف	النتيجة
1	التكرار النسبة %	19 90.5	2 9.5	-	-	-	4.90	0.30	موافق بشدة
2	التكرار النسبة %	12 57.1	8 38.1	-	1 4.8	-	4.47	0.74	موافق بشدة
3	التكرار النسبة %	6 28.6	15 71.5	-	-	-	4.28	0.46	موافق
4	التكرار النسبة %	2 9.5	19 90.5	-	-	-	4.09	0.30	موافق
نتيجة المحور الأول	التكرار النسبة %	39 46.42	44 52.3	-	-	-	4.43	0.45	موافق

المصدر : مخرجات برنامج الإحصائي spss

يتضح من الجدول أن متوسط ممارسة العينة للمبدأ الأول للحوكمة والمتعلق بتحديد الاتجاه يقع بين (4.90-4.09)، وقد كانت أعلى الفقرات من حيث الممارسة الفقرة الأولى الخاصة بتوفير المؤسسة علي قوانين وتشريعات واضحة تلتزم الاطراف الفاعلة في أداء نشاطها أما أقل الفقرات الأخرى كانت الفقرة الرابعة بتوفير المؤسسة مواد مالية وبشرية تمكنها من أداء مهامها بشكل جيد.

كذلك نشير إلى صغر الانحراف المعياري والذي يدل على التجانس في إجابيات الأفراد المشاركين في الاستبيان.

ونلاحظ أن الوسط الحسابي المرجع لمؤشرات هذا المبدأ المبين في الجدول أعلاه بلغ 4.43 وهذا يعني أن عينة الدراسة تمارس هذا المبدأ بدرجة عالية، وعليه نثبت صحة الفرضية الأولى الخاصة بتحديد الاتجاه.

ثانيا : غرس أخلاقيات العمل : للإجابة عن مدى التزام عينة الدراسة بهذا المبدأ سنقوم بتحليل مؤشرات تطبيقه، وهذه المؤشرات ملخصة في المحور الثاني من الجزء الثاني من الاستبيان، والجدول الثاني يلخص نتائج المعالجة الإحصائية.

الجدول 3-5 : نتائج عينة الدراسة حول غرس أخلاقيات العمل

المحور الثاني غرس أخلاقيات العمل	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	الانحراف	النتيجة
1	التكرار النسبة %	4	12	-	-	-	3.76	0.9	موافق بشدة
2	التكرار النسبة %	8	12	-	-	-	6.28	0.8	موافق
3	التكرار النسبة %	7	14	-	-	-	4.33	0.48	موافق
4	التكرار النسبة %	1	20	-	-	-	4.04	0.21	موافق
نتيجة المحور الثاني	التكرار النسبة %	19	58	-	-	-	4.59	0.59	موافق
		23.8	69.02						

المصدر : مخرجات برنامج الإحصائي spss

يتضح من الجدول أن متوسط ممارسة العينة للمبدأ الثاني للحوكمة والمتعلقة بغرس أخلاقيات العمل يقع بين (3.76-6.28)، أي أن عينة الدراسة تطبق مؤشر غرس أخلاقيات العمل، وقد كانت أعلى الفقرات من حيث ممارسة الفقرة الخاصة.

كذلك نلاحظ صغر الانحراف المعياري في كل عبارات المحور وهذا دليل على التجانس في تطبيق هذا المبدأ للأفراد المشاركين في الاستبيان.

ونلاحظ أيضا أن الوسط الحسابي المرجع لمؤشرات هذا المبدأ المبين في الجدول أعلاه بلغ 4.60 وهذا يعني أن عينة الدراسة تمارس هذا المبدأ بدرجة عالية، وعليه ثبت صحة الفرضية الثانية الخاصة بالتزام المؤسسة باحترام غرس أخلاقيات العمل.

ثالثا : الاشراف على النتائج : معرفة مدى التزام عينة الدراسة بهذا المبدأ سنقوم بتحليل هذا مؤشرات تطبيقية وهذه المؤشرات ملخصة في المحور الثالث من الجزء الثاني من الاستبيان، حيث بلغت عبارات هذا المحور عبارة واحدة والجدول التالي يلخص نتائج المعالجة الإحصائية.

- الجدول (3-6) : الإشراف على النتائج.

المحور الثالث الإشراف على النتائج	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	المتوسط	الانحراف	النتيجة
1	التكرار النسبة %	14	17	-	-	-	4.19	0.4	موافق
نتيجة المحور الثالث	التكرار النسبة %	14	17	-	-	-	4.19	0.4	موافق

المصدر : مخرجات برنامج الإحصائي spss

يتضح من الجدول أن متوسط ممارسة العينة للمبدأ الثالث حيث تراوحت إيجابيات عينة الدراسة بين موافق بشدة و موافق كانت أعلى الفقرات من حيث الممارسة، كذلك نلاحظ أن في إيجابيات هذا المحور هو صغر الانحراف المعياري في العبارة وهذا دليل على التجانس في تطبيق هذا المبدأ للأفراد المشاركين في الاستبيان.

ونلاحظ أن الوسط الحسابي المرجع لمؤشرات هذا المبدأ المبين في الجدول أعلاه بلغ 4.90، وهذا يعني أن عينة الدراسة تمارس هذا المبدأ بدرجة موافقة، وعليه تثبت صحة الفرضية الثالثة التي تعني بالتزام المؤسسة بمبدأ احترام هذا المبدأ.

رابعا : المساءلة : سنقوم بتحليل مؤشرات تطبيق هذا المبدأ من أجل معرفة مدى التزام المؤسسة في عينة الدراسة به من خلال تحليل مؤشرات تطبيقه المبنية في المحور الرابع من الجزء الثاني من الاستبيان، حيث بلغت عبارات هذا المحور عبارتين والجدول التالي يلخص نتائج المعالجة الإحصائية.

الجدول 3-7 : المساءلة

المحور الرابع المساءلة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	المتوسط	الانحراف	النتيجة
1	التكرار النسبة %	7 33.3	14 66.7	-	-	-	4.33	0.48	موافق
2	التكرار النسبة %	5 23.8	16 76.2	-	-	-	4.23	0.43	موافق
نتيجة المحور الأول	التكرار النسبة %	9 28.55	30 71.45	-	-	-	4.28	0.45	موافق

المصدر : مخرجات برنامج الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول صغر الانحراف المعياري في كل من العبارتين، ويرجع ذلك إلى التجانس في تطبيق هذا المبدأ للأفراد المشاركين في الاستبيان، كما يتضح لنا من خلال الجدول أن متوسط ممارسة العينة للمبدأ الرابع للحوكمة والمتعلق المساءلة يقع بين (4.23-4.33) حيث كانت مقارنة بالفقرة الأخرى الخاصة تعمل

المؤسسات في القطاع العام على وضع نظم المحاسبة من خلال السلطة والمسؤولية من أجل محاسبة مسؤولي القطاع العام.

أن عينة الدراسة تمارس هذا المبدأ بدرجة موافق بشدة، وعليه ثبت صحة الفرضية الرابعة تعمل المؤسسة في القطاع العام على وضع نظم المحاسبة من خلال السلطة والمسؤولية من أجل محاسبة مسؤولي القطاع العام.

خامسا : تصحيح المسار : سنقوم بتحليل مؤشرات تطبيق هذا المبدأ المتمثل في تصحيح المسار لمعرفة مدى التزام المؤسسة في عينة الدراسة به من خلال تحليل مؤشرات تطبيقه المبينة في الجزء الثاني من الاستبيان حيث بلغت عبارات هذا المبدأ عبارتين والجدول التالي بلخص نتائج المعالجة الإحصائية.

الجدول 3-8 : تصحيح المسار

المحور الخامس تصحيح المسار	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلافا	المتوسط	الانحراف	النتيجة
1	التكرار النسبة %	4	16	-	-	-	6.09	0.86	موافق
2	التكرار النسبة %	5	15	-	-	-	6.14	0.86	موافق
نتيجة المحور الخامس	التكرار النسبة %	9	31	-	-	-	6.11	0.86	موافق

المصدر : مخرجات برنامج الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول صغر الانحراف المعياري في كل من العبارتين، وهذا راجع إلى التجانس في تطبيق هذا المبدأ للأفراد المشاركين في الاستبيان، ويلاحظ أن متوسط ممارسة العينة للمبدأ الرابع للحكومة في القطاع العام الذي يقع بين (6.09-6.14) أي أن عينة الدراسة تطبق المؤشرات بصورة عالية، وكانت أعلى الفقرات من

حيث الممارسة الفقرة الخاصة تعمل المؤسسة في القطاع العام على تقييم دوري لتحديد الانحرافات وأسبابها بما يتناسب وسياسة المؤسسة أما اقل فقرة كانت الفقرة المتعلقة تعمل المؤسسة في القطاع العام بوضع اجراءات تصحيحية في حالة اخفاء في تحقيق أهدافها المالية.

المطلب الثالث : تحليل البيانات المتعلقة بالمؤشرات الخدمة العمومية.

إن تقييم العملاء لجودة الخدمات يتم من خلال مؤشرات مرتبطة بجوانب ملموسة و غير الملموسة للخدمات المتمثلة في خمس مؤشرات وهي : الملموسة الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف وذلك اعتمادا على 10 عبارات مقسمة على هذه المؤشرات.

الاعتمادية :

الجدول 3-9 : نتائج عينة الدراسة حول : الاعتمادية

المحور الأول الاعتمادية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	المتوسط	الانحراف	النتيجة
1	التكرار النسبة %	3 14.3	18 85.7	-	-	-	4.14	0.35	موافق
2	التكرار النسبة %	-	6 28.6	3 14.3	11 52.4	1 4.8	2.66	0.96	غير موافق
نتيجة المحور الأول	التكرار النسبة %	3 14.3	24 57,15	3 14.3	11 52.4	1 4.8	3.4	0.58	موافق

المصدر : مخرجات برنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول رقم 3-9 أن العبارة الثانية تحصلت على نتيجة موافق بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.14) حيث يرى أغلبية العملاء أن المؤسسة تعلم في القطاع العام على تقديم الخدمات بكل مهنية وموضوعية وفق ما هو متعارف عليه، بانحراف معياري يقدر بـ 0.35 والذي يعبر عن مقدار تشتت إجابات مقدرات العينة، أما العبارات الثانية

فقد حصلت على نتيجة موافقة بشدة بمتوسط (2.66) حيث يرى العملاء ألا يعمل الموظفون في قطاع العام على الخدمات التي تقدم إلى الزبائن تكون باحترافية وفي الوقت المحدد بانحراف معياري يقدر بـ 0.96. الملموسية :

الجدول 3-10 : نتائج عينة الدراسة حول : الملموسة

المحور الثاني الملموسة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	الانحراف	النتيجة
1	التكرار النسبة %	-	-	3	12	6	1.85	0.65	غير موافق
2	التكرار النسبة %	-	4	3	13	-	2.55	0.82	غير موافق
نتيجة المحور الثاني	التكرار النسبة %	-	4	-	-	6	2.2	0.73	غير موافق

المصدر : مخرجات برنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول رقم 3-10 أن العبارة الثانية بنتيجة غير موافق بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.55 حيث يرى أن الأغلبية العملاء أن المؤسسة لا توفر المظهر العام الملائم للمؤسسة في طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة بانحراف معياري يقدر بـ 0.82 وهذا عبارة عن مقدار تشتت إجابات مفردات عينة أما العبارة الأولى فقد حصلت على نتيجة غير موافقة إطلاقاً بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.85 حيث أغلبية العملاء لا يوجد في القطاع العام تجهيزات ومعدات متطورة.

الاستجابة :

الجدول 3-11 : نتائج عينة الدراسة حول : الاستجابة

المحور الثالث الاستجابة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	الانحراف	النتيجة
1	التكرار النسبة %	2 9.5	16 76.2	-	-	-	4.11	0.32	موافق
2	التكرار النسبة %	4 19	14 66.7	-	1 4.8	-	4.10	0.65	موافق
نتيجة المحور الثالث	التكرار النسبة %	6 14.25	30 71.45	-	1 4.8	-	4.10	0.48	موافق

المصدر : مخرجات برنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول رقم 3-11 أن العبارات الأولى بنتيجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.11 حيث يرى أغلبية العملاء أن المؤسسة تعمل في القطاع العام على إعلام الزبائن بدقة عن موعد تقديم الخدمات بانحراف معياري يقدر بـ 0.32 وهذا عبارة عن مقدار تشتت إجابات مفردات العينة.

أما العبارة الثانية فقد حصلت على نتيجة كذلك موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.10 بانحراف معياري بمقدار 0.65 حيث أغلبية العملاء يرون أن المؤسسة تقوم في القطاع العام باستعداد دائم لمساعدة العميل والمستفيد.

الأمان :

الجدول 3-12 : نتائج عينة الدراسة حول : الأمان

المحور الرابع الأمان	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	الانحراف	النتيجة
----------------------------	---------	---------------	-------	-------	--------------	-------------------------	---------	----------	---------

موافق	0.9	6.26	-	-	-	15 71.4	3 14.3	التكرار النسبة %	1
غير موافق	0.1	2.44	3 14.3	8 38.1	3 14.3	4 19	-	التكرار النسبة %	2
موافق بشدة	0.5	4.35	3 14.3	8 38.1	3 14.3	19 45.2	3 14.5	التكرار النسبة %	نتيجة المحور الرابع

المصدر : مخرجات برنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول رقم 3-12 أن العبارة الثانية تحصلت على نتيجة غير موافق بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.44 حيث يرى أغلبية العملاء أن المؤسسة لا تقوم بتقديم الخدمة في وقت قصير مقارنة مع الخدمة المتحصل عليها، بانحراف معياري 0.1 الذي يعبر عن مقدار تشتت إجابات مفردات العينة.

أما العبارة الأولى تحصلت على نتيجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 6.26 حيث يرى العملاء أن هنالك شعور بالأمان المتبادل ما بين المؤسسة العمومية وزبائنها فيما يتعلق بمخاطر التي تصاحب هذه الخدمة.

التعاطف :

الجدول 3-13 : نتائج عينة الدراسة حول : التعاطف

النتيجة	الانحراف	المتوسط	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	المحور الخامس
---------	----------	---------	--------------	--------------	-------	-------	---------------	---------	------------------

			إطلاقاً						التعاطف
غير موافق	0.8	1.73	8 38.1	9 42.9	1 4.8	1 4.8	-	التكرار النسبة %	1
موافق	0.4	4.2	-	-	-	15 71.4	4 19	التكرار النسبة %	2
موافق	0.60	2.97	8 38.1	9 42.9	1 4.8	16 38.1	4 19	التكرار النسبة %	نتيجة المحور الخامس

المصدر : مخرجات برنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول رقم 3-13 أن العبارة الأولى تحصلت على نتيجة غير موافق بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.73 حيث لا يرى أغلبية العملاء أن الموظفون يعملون في القطاع العام باهتمام العاملين بزبائنهم اهتماماً شخصياً بانحراف معياري يقدر بـ 0.8 يعبر عن مقدار تشتت إجابات مفردات العينة.

أما العبارة الثانية تحصل على نتيجة موافق بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.2 حيث يرى العملاء أن المؤسسة على حسن معاملة الزبائن واحترامهم وتقدير ظروفهم.

خلاصة الفصل

معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية منها و التطبيقية و توصلنا الي :

و في الختام هذا الفصل بعد ان قمنا بمعالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية منها و التطبيقية توصلنا الي ان :

- ان غالبية المشاركين في الاستبيان من فئة حملة الليسانس نسبة 81% و هذا كبير اكثر من اللازم و هذا ما يؤدي الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 1.28 يتوزعون اساسا على وظيفة مفتش اما الخبرة فكانت أقل من 5 سنوات كما نلاحظ ان نتائج عينة الدراسة حول مبادئ الحوكمة في القطاع العام المتوسط الحسابي يقع بين 4.90-6.14 وكذلك نشيد الى صغر الانحراف المعياري هذا يدل على تجانس في ايجابيات الافراد المشاركين في الاستبيان اما نتائج عينية حول مؤشرات الخدمة العمومية تحصلت اغليبتها على موافق بمتوسط حسابي يقع بين 1.85-4.26.
- حيث يتضح لنا فيما يخص الحوكمة و تحسين الخدمة العمومية . لان الحوكمة في القطاع العام تشكل متغير هاماً في الخدمة العمومية لان من اهم انعكاساتها الحد من الفساد الإداري

خاتمة عامة

لقد حاولنا في هذا البحث أن نعالج قضية هامة جدا ضمن قضايا المجتمع الدولي والتي تعكس أثارها على كل المستويات ألا وهي قضية الحوكمة التي تنطلق من عناصر رئيسية تتمثل في الثقافية، المسائلة والمراقبة باعتبارها عناصر تتركز عليها شرعية أي نظام سياسي من حيث استقراره وقدرته على تخصيص الموارد وتوزيعها بشكل عادل ومكافئ إذ تسعى إلى تحقيق تغيير جذري في أسلوب إدارة الأعمال وهذا على أي مستوى نكون فيه يثير الانتباه بخصوص تعدد الأعوان الذين يتبعون منطق مختلف والذي يتدخل في عملية الفعل الجماعي وأن جودة الخدمات العمومية خاصيات وطرق إنتاج وأساليب توصيل تختلف عن تلك المتاحة للسلع المادية المحسوسة حيث أن هذه الخاصيات تجعل أداء الخدمة مرتبطة بمقدمها، كما أن مفهوم الجودة في الخدمات متعلق بمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجاتهم ورغباتهم حسب توقعاتهم، وذلك بتوفير الخدمات وفرص أكبر للعمل وهذا بعد تطور مستوى معيشة الأفراد ومتطلبات الحياة العصرية كما أن تقييم جودة الخدمة يعتمد على مؤشرات مرتبطة بخصائص الخدمة التي يعتبر فيها العميل المحدد المدى جودة الخدمة من عدمها من خلال توقعاته المستقبلية لأن تحقيق مستويات الجودة وضمن استمراريتها يتوقف على عمليات التحسين والتطوير التي تقوم به المؤسسة على المستوى الداخلي.

وفي دراستنا لهذا الموضوع تعرفنا على كل من الحوكمة وجودة الخدمة العمومية من الناحية النظرية وتوصلنا إلى اختبار الفرضيات السالفة الذكر، مكنتنا من تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات.

باختبار مختلف الفرضيات الدراسة التي تعتبر كإجابات أولية لإشكالية بحثنا المتمثلة في إلى أي مدى يمكن أن تساهم الحوكمة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر؟

تم التأكد من صحتها وتوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي :

أ/ الفرضية الأولى : وقد نصت الفرضية على أنه يمكن تطبيق مبادئ الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية وهذا صحيح لأن المحافظ العقاري يحترم معظم مبادئ الحوكمة من طرف التعاون الاقتصادي والتنمية المتمثلة في تحديد الاتجاه، الإشراف على نتائج وغرس أخلاقيات العمل، المسائلة وتصحيح المسار.

ب/ الفرضية الثانية : وقد نصت الفرضية نظرا لأهمية الخدمة العمومية قامت الإدارة العمومية الجزائرية بعدة إصلاحات لتحقيق الجودة في خدماتها، وهذا صحيح لأن الجزائر تقوم بإصلاحات على مستويات عدة سياسية

واقتصادية كما تبذل جهود حثيثة لأجل الوقاية من الفساد ومكافحته حفاظا على المال العام واستغلاله بأكثر كفاءة في تحقيق الأهداف التنموية التي تطمح إليها.

ج/ الفرضية الثالثة: قد نصت الفرضية ان هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين الحوكمة في القطاع العام و جودة الخدمة العمومية

نتائج الدراسة : تمثلت في :

- ان تحقيق الجودة اصبح هدفا يراود جميع المؤسسات التي تنتمي الي القطاع الخاص او العام.
- الزبون عنصر أساسي في الجودة، و هذا يعني ان على المؤسسة ان تحدد السلع و الخدمات من وجه نظر العميل و ليس نظرها.
- تدني مستوى خدمات هذا القطاع يرح اساس الي غياب تسويق خاص بالخدمات و هذا لصعوبات الادارة في تحديد حاجات رغبات المستفيد

وبعد استعراضنا لهذا البحث نقترح بعض الاقتراحات التالية

- ضرورة التنسيق والتكامل بين عمل الدولة ومؤسساتها في مكافحة الفساد الاقتصادي وإرساء سياسة الحوكمة لتحقيق النمو الاقتصادي.
- أصبحت مبادئ الحوكمة طرف محوريا في عملية الإصلاح فهي تعد كحافز للإصلاح من خلال تطبيق أفضل المعايير من شفافية ومساءلة، ويتطلب الإصلاح الفعال التزاما سياسيا ينبغي أن يشمل دعم القطاع الخاص والمتجمع المدني، ويواجه الفساد بجدية
- نشر ثقافة الحوكمة وتعزيزها بين أعضاء المحافظ العقاري لأن ذلك ينعكس بشكل مباشر على القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة.

المركز الجامعي تيسمسيلت

استمارة إستبيان في اطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج ضمن المتطلبات للحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبة ومالية .

بخت بعنوان " دور الحوكمة في تفعيل الخدمة العمومية في الجزائر "

وبغرض إتمام هذه الدراسة نستسمحكم أن تفضلوا بالمشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة بالاستمارة، وهذا من أجل التعرف على آرائكم كمهنيين وأكاديميين متخصصين في مجال المحاسبة، وحتى تتوصل إلى نتائج دراسة موضوعية نلتمس من سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل عناية ووضوح.

كما نخططكم علما بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط كما تتشرف بتزويدكم بنتائج البحث ان رغبتم في ذلك.

-المؤهل العلمي

ماجستير

مهندس

ليسانس

-الخبرة

أكثر من 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

- الوظيفة

الرمز	مبادئ الحوكمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
Ai	مبدأ الإلتزام					
A1	تتوفر المؤسسات على قوانين و تشريعات واضحة تلزم الأطراف الفاعلة في أداء نشاطها.					
A2	تعمل على تحديد المسؤوليات بوضوح بين مختلف الأطراف من خلال توفيرها على إطار تنظيمي و قانوني.					
A3	ينم توجيه السياسة العامة للقطاع العمومي من خلال القوانين و الأنظمة و الإرشادات التشريعية.					
A4	يتوفر في ق ع مواد مالية و بشرية تمكنها من اداء مهامها بشكل جيد.					
Bi	غرس أخلاقيات العمل					
B1	تعمل في ق ع على وضع قيم اخلاقية لتحفيز السلوك الإيجابي للعمال المنسجم مع أخلاقيات و قيم النزاهة للمؤسسات العمومية					
B2	تعمل المؤسسات على تحفيز العمال و مسؤولي القطاع العام من خلال مكافآت مادية و معنوية على ممارسة سلوك يتناسب مع اخلاقيات العمل.					
B3	تعتبر مدونة قواعد السلوك الوظيفي أداة هامة في غرس الأخلاقيات و تعزيز قيم النزاهة لأصحاب العمل أو الموظفي.					
Ci	الإشراف على النتائج					
C1	بتطلب و طبيعة مسؤولي القطاع العام الرقابة و الضمان و تنفيذ السياسات و التشريعات و تحقيق الأهداف الموضوعية.					
Ei	المسألة					

						E1
					تعمل على وضع نظم المحاسبة من خلال السلطة و المسؤولية من أجل محاسبة مسؤولي القطاع العام	
					تعمل المؤسسات في القطاع العام على تكريس مبدأ المبادلة و فرض العقوبات على الذين استخدموا المواد لاغراض غير تلك التي كانت مخصصة لها .	E2
					تصحيح المسار	Gi
					تعمل المؤسسات على تقييم دوري لتحديد الانحرافات و أسبابها بما يتناسب و سياسة المؤسسة.	G1
					تعمل المؤسسات بوضع اجراءات تصحيحية في حالة اخفاء في تحقيق أهدافها المالية و متابعتها لتأكد من أن هذه الجراءات	G2

الجزء الثاني: المؤشرات الأساسية للخدمة العمومية:

الرمز	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
Qi					
Q1					
Q2					
Zi					
Z1					
Z2					
Yi					

					اعلام العملاء بدقة عن موعد تقديم الخدمة.	Y1
					الاستعداد الدائم لمساعدة العميل و المستفيد.	Y2
					الأمان	Ni
					يشعرون العملاء بالثقة من خلال سلوك العاملين.	N1
					العاملون يتمتعون بالأحاسيس الإنسانية و اللباقة.	N2
					التعاطف	Mi
					اهتمام العاملون بالزبائن اهتماما شخصيا.	M1
					حسن معاملة الزبائن و احترامهم و تقدير ظروفهم.	M2

FREQUENCIES VARIABLES= Ai A1 A2 A3 A4 Bi B1 B2 B3 B4 Ci C1 Ei E1 E2 Gi G1 G2 Qi Q1 Q2 Zi Z1 Z2 Yi Y1 Y2

Ni N1 N2 Mi M1 M2

/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE

/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu	03-May-2016 16:38:52
Commentaires	
Entrée	Données .sav لعطوي فطيمةD:\mimoar\spss\
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
Filtrer	<aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	الخبرة
N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe	Ai A1 A2 A3 A4 Bi B1 B2 B3 B4 Ci C1 Ei E1 E2 Gi G1 G2 Qi Q1 Q2 Zi Z1 Z2 Yi Y1 Y2 Ni N1 N2 Mi M1 M2 /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur 00 00:00:00.015
	Temps écoulé 00 00:00:00.032

		المستوى التعليمي	الخبرة	الوظيفة	تحديد الإتجاه	تتوفر المؤسسة على قوانين و التشريعات واضحة تلزم الأطراف الفاعلة في أداء نشاطها.
N	Valide	21	21	21	0	21
	Manquante	0	0	0	21	0
	Moyenne	1.2857	1.0000			4.9048
	Médiane	1.0000	1.0000			5.0000
	Mode	1.00	1.00			5.00
	Ecart-type	.64365	.00000			.30079

Statistiques^a

		تعمل المؤسسة في القطاع العام على تحديد المسؤوليات بوضوح بين مختلف الأطراف من خلال توفيرها على إطار تنظيمي و قانوني.	يتم توجيه السياسة العامة للقطاع العمومي من خلال القوانين و الأنظمة و الإرشادات التشريعية.	يتوفر في مؤسسة القطاع العام مواد مالية و بشرية تمكنها من اداء مهامها بشكل جيد.	غرس أخلاقيات العمل
N	Valide	21	21	21	0
	Manquante	0	0	0	21
	Moyenne	4.4762	4.2857	4.0952	
	Médiane	5.0000	4.0000	4.0000	
	Mode	5.00	4.00	4.00	
	Ecart-type	.74960	.46291	.30079	

Statistiques^a

		تعمل المؤسسة في القطاع العام على وضع قيم أخلاقية لتحفيز السلوك الإيجابي للعمال المنسجم مع أخلاقيات و قيم النزاهة للمؤسسات العمومية	تعمل المؤسسة في القطاع العام على تحفيز العمال و مسؤولي القطاع العام من خلال مكافآت مادية و معنوية على ممارسة سلوك يتناسب مع اخلاقيات العمل.	تعتبر مدونة قواعد السلوك الوظيفي أداة هامة في غرس الأخلاقيات و تعزيز قيم النزاهة لأصحاب العمل أو الموظفي.	غرس الأخلاق عامل هام بالنسبة لعمال و مسؤولي القطاع العام يعمل على جودة الأداء الوظيفي
N	Valide	21	21	21	21
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.7619	6.2857	4.3333	4.0476
	Médiane	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	Mode	4.00	4.00	4.00	4.00
	Ecart-type	.99523	8.65530	.48305	.21822

Statistiques^a

		بتطلب وظيفة مسؤولي القطاع العام الرقابية و الإشراف المستمر لضمان و تنفيذ السياسات و التشريعات و تحقيق الأهداف الموضوعية. الإشراف على النتائج	تعمل المؤسسة في القطاع العام على وضع نظم المحاسبة من خلال السلطة و المسؤولية من أجل محاسبة مسؤولي القطاع العام	تعمل المؤسسة في القطاع العام على تكريس مبدأ المبادلة و فرض العقوبات على الذين استخدموا المواد لأغراض غير تلك التي كانت مخصصة لها .	
N	Valide	0	21	0	21
	Manquante	21	0	21	0
	Moyenne		4.1905		4.2381
	Médiane		4.0000		4.0000
	Mode		4.00		4.00
	Ecart-type		.40237		.43644

Statistiques^a

		تعمل المؤسسة في القطاع العام على تقييم دوري و بشكل دوري لتحديد الإنحرافات و أسبابها بما يتناسب و سياسة المؤسسة.	تعمل المؤسسة في القطاع العام بوضع إجراءات تصحيحية في حالة إخفاء في تحقيق أهدافها المالية و متابعتها لتأكد من أن هذه الجراءات	الإعتمادية	تعمل المؤسسة في القطاع العام على تقديم خدمات بكل مهنية و موضوعية وفق ما هو متعارف عليه.	
N	Valide	0	21	21	0	21
	Manquante	21	0	0	21	0
	Moyenne		6.0952	6.1429		4.1429
	Médiane		4.0000	4.0000		4.0000
	Mode		4.00	4.00		4.00
	Ecart-type		8.69428	8.68496		.35857

Statistiques^a

		يعمل الموظفون في القطاع العام على لخدمات التي تقدم إلى الزبائن تكون باحترافية و في الوقت المحدد	الملموسية	وجود تجهيزات و معدات متطورة	ملائمة المظهر العام للمؤسسة لطبيعة و نوعية الخدمات المقدمة	الاستجابة
N	Valide	21	0	21	20	0
	Manquante	0	21	0	1	21
	Moyenne	2.6667		1.8571	2.5500	
	Médiane	2.0000		2.0000	2.0000	
	Mode	2.00		2.00	2.00	
	Ecart-type	.96609		.65465	.82558	

Statistiques^a

		تعمل المؤسسة في القطاع العام بالاستعداد الدائم لمساعدة العميل و المستفيد.	الأمان	هنالك شعور بالامان المتبادل ما بين المؤسسة العمومية و زبائننا فيما يتعلق بمخاطر التي تصاحب هذه الخدمة.	تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة في وقت قصير مقارنة مع الخدمة المتحصل عليها.
N	Valide	18	19	0	19
	Manquante	3	2	21	2
	Moyenne	4.1111	4.1053		6.2632
	Médiane	4.0000	4.0000		4.0000
	Mode	4.00	4.00		4.00
	Ecart-type	.32338	.65784		9.14599

Statistiques^a

		التعاطف	تعمل المؤسسة في القطاع العام على حسن معاملة الزبائن و احترامهم و تقدير ظروفهم.
N	Valide	0	19
	Manquante	21	2
	Moyenne		1.7368
	Médiane		2.0000
	Mode		2.00
	Ecart-type		.80568

a.الخبرة = اقل من 5 سنوات

Tableau de fréquences

المستوى التعليمي^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ليسانس	17	81.0	81.0	81.0
مهندس	2	9.5	9.5	90.5
ماجستير	2	9.5	9.5	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a. الخبرة = اقل من 5 سنوات

الوظيفة^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عون مراقبة	3	14.3	14.3	14.3
عون معاينة	1	4.8	4.8	19.0
محاسب	1	4.8	4.8	23.8
مفتش أملاك الدول	4	19.0	19.0	42.9
مفتش رئيسي	2	9.5	9.5	52.4
مفتش قسم	3	14.3	14.3	66.7
مفتش قسم رئيسي	4	19.0	19.0	85.7
مفتش مركزي	2	9.5	9.5	95.2
مفتش قسم	1	4.8	4.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a. الخبرة = اقل من 5 سنوات

تحديد الإتجاه^a

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	21	100.0

a.الخبرة = أقل من 5 سنوات

تتوفر المؤسسة على قوانين و التشريعات واضحة تلزم الأطراف الفاعلة في أداء نشاطها.^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	2	9.5	9.5	9.5
موافق بشدة	19	90.5	90.5	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a.الخبرة = أقل من 5 سنوات

تعمل المؤسسة في القطاع العام على تحديد المسؤوليات بوضوح بين مختلف الأطراف من خلال توفيرها على إطار تنظيمي و قانوني.^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	4.8	4.8	4.8
موافق	8	38.1	38.1	42.9
موافق بشدة	12	57.1	57.1	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a.الخبرة = أقل من 5 سنوات

يتم توجيه السياسة العامة للقطاع العمومي من خلال القوانين و الأنظمة و الإرشادات التشريعية.^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	15	71.4	71.4	71.4
موافق بشدة	6	28.6	28.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a.الخبرة = أقل من 5 سنوات

يتوفر في مؤسسة القطاع العام مواد مالية و بشرية تمكنها من اداء مهامها بشكل جيد.^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	19	90.5	90.5	90.5
موافق بشدة	2	9.5	9.5	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a.الخبرة = أقل من 5 سنوات

غرس أخلاقيات العمل^a

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	21	100.0

a.الخبرة = أقل من 5 سنوات

تعمل المؤسسة في القطاع العام على وضع قيم اخلاقية لتحفيز السلوك الإيجابي للعمال المنسجم مع أخلاقيات و قيم النزاهة للمؤسسات العمومية^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	19.0	19.0	19.0
محايد	1	4.8	4.8	23.8
موافق	12	57.1	57.1	81.0
موافق بشدة	4	19.0	19.0	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a.الخبرة = أقل من 5 سنوات

تعمل المؤسسة في القطاع العام على تحفيز العمال و مسؤولي القطاع العام من خلال مكافآت مادية و معنوية على ممارسة سلوك يتناسب مع اخلاقيات العمل.^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	12	57.1	57.1	57.1
موافق بشدة	8	38.1	38.1	95.2
44.00	1	4.8	4.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a.الخبرة = اقل من 5 سنوات

تعتبر مدونة قواعد السلوك الوظيفي أداة هامة في غرس الأخلاقيات و تعزيز قيم النزاهة لأصحاب العمل أو الموظفي.^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	14	66.7	66.7	66.7
موافق بشدة	7	33.3	33.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a.الخبرة = اقل من 5 سنوات

غرس الأخلاق عامل هام بالنسبة لعمال و مسؤولي القطاع العام يعمل على جودة الأداء الوظيفي^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	20	95.2	95.2	95.2
موافق بشدة	1	4.8	4.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a.الخبرة = اقل من 5 سنوات

الإشراف على النتائج^a

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	21	100.0

a.الخبرة = اقل من 5 سنوات

بتطلب وظيفة مسؤولي القطاع العام الرقابة و الإشراف المستمر لضمان و تنفيذ السياسات و التشريعات و تحقيق الأهداف الموضوعية^a.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	17	81.0	81.0	81.0
موافق بشدة	4	19.0	19.0	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a. الخبرة = أقل من 5 سنوات

المساءلة^a

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	21	100.0

a. الخبرة = أقل من 5 سنوات

تعمل المؤسسة في القطاع العام على وضع نظم المحاسبة من خلال السلطة و المسؤولية من أجل محاسبة مسؤولي القطاع العام^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	14	66.7	66.7	66.7
موافق بشدة	7	33.3	33.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a. الخبرة = أقل من 5 سنوات

تعمل المؤسسات في القطاع العام على تكريس مبدأ المبادلة و فرض العقوبات على الذين استخدموا المواد لأغراض غير تلك التي كانت مخصصة لها^a.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	16	76.2	76.2	76.2
موافق بشدة	5	23.8	23.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a. الخبرة = أقل من 5 سنوات

تصحيح المسار^a

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	21	100.0

a. الخبرة = أقل من 5 سنوات

تعمل المؤسسة في القطاع العام على تقييم دوري و بشكل دوري لتحديد الإحترافات و أسبابها بما يتناسب و سياسة المؤسسة^a.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	16	76.2	76.2	76.2
موافق بشدة	4	19.0	19.0	95.2
44.00	1	4.8	4.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a. الخبرة = أقل من 5 سنوات

تعمل المؤسسة في القطاع العام بوضع اجراءات تصحيحية في حالة اخفاء في تحقيق أهدافها المالية و متابعتها لتأكد من أن هذه الجراءات^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	15	71.4	71.4	71.4
موافق بشدة	5	23.8	23.8	95.2
44.00	1	4.8	4.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a. الخبرة = أقل من 5 سنوات

الإعتمادية^a

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	21	100.0

a. الخبرة = أقل من 5 سنوات

تعمل المؤسسة في القطاع العام على تقديم خدمات بكل مهنية و موضوعية وفق ما هو متعارف عليه^a.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	18	85.7	85.7	85.7
موافق بشدة	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a.الخبرة = أقل من 5 سنوات

يعمل الموظفون في القطاع العام على لخدمات التي تقدم إلى الزبائن تكون باحترافية و في الوقت المحدد^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق إطلاقا	1	4.8	4.8	4.8
غير موافق	11	52.4	52.4	57.1
محايد	3	14.3	14.3	71.4
موافق	6	28.6	28.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a.الخبرة = أقل من 5 سنوات

الملموسية^a

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	21	100.0

a.الخبرة = أقل من 5 سنوات

وجود تجهيزات و معدات متطورة^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق إطلاقا	6	28.6	28.6	28.6
غير موافق	12	57.1	57.1	85.7
محايد	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة في القطاع العام على تقديم خدمات بكل مهنية و موضوعية وفق ما هو متعارف عليه.^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	18	85.7	85.7	85.7
موافق بشدة	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

a.الخبرة = أقل من 5 سنوات

ملانمة المظهر العام للمؤسسة لطبيعة و نوعية الخدمات المقدمة^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	13	61.9	65.0	65.0
محايد	3	14.3	15.0	80.0
موافق	4	19.0	20.0	100.0
Total	20	95.2	100.0	
Manquante Système manquant	1	4.8		
Total	21	100.0		

a.الخبرة = أقل من 5 سنوات

الاستجابة^a

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	21	100.0

a.الخبرة = أقل من 5 سنوات

تعمل المؤسسة في القطاع العام على اعلام الزبائن بدقة عن موعد تقديم الخدمة.^a

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	16	76.2	88.9	88.9
	موافق بشدة	2	9.5	11.1	100.0
	Total	18	85.7	100.0	
Manquante	Système manquant	3	14.3		
	Total	21	100.0		

a. الخبرة = اقل من 5 سنوات

تقوم المؤسسة في القطاع العام بالاستعداد الدائم لمساعدة العميل و المستفيد.^a

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	4.8	5.3	5.3
	موافق	14	66.7	73.7	78.9
	موافق بشدة	4	19.0	21.1	100.0
	Total	19	90.5	100.0	
Manquante	Système manquant	2	9.5		
	Total	21	100.0		

a. الخبرة = اقل من 5 سنوات

الأمان^a

		Effectifs	Pourcentage
Manquante	Système manquant	21	100.0

a. الخبرة = اقل من 5 سنوات

هنالك شعور بالأمان المتبادل ما بين المؤسسة العمومية و زبائننا فيما يتعلق بمخاطر التي تصاحب هذه الخدمة.^a

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	15	71.4	78.9	78.9
	موافق بشدة	3	14.3	15.8	94.7
	44.00	1	4.8	5.3	100.0
	Total	19	90.5	100.0	
Manquante	Système manquant	2	9.5		
	Total	21	100.0		

a.الخبرة = أقل من 5 سنوات

تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة في وقت قصير مقارنة مع الخدمة المتحصل عليها.^a

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق اطلاقا	3	14.3	16.7	16.7
	غير موافق	8	38.1	44.4	61.1
	محايد	3	14.3	16.7	77.8
	موافق	4	19.0	22.2	100.0
	Total	18	85.7	100.0	
Manquante	Système manquant	3	14.3		
	Total	21	100.0		

a.الخبرة = أقل من 5 سنوات

التعاطف^a

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	21	100.0

a.الخبرة = أقل من 5 سنوات

يعمل الموظفون في القطاع العام باهتمام العاملين بزيارتهم اهتماما شخصيا^a

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق اطلاقا	8	38.1	42.1	42.1
	غير موافق	9	42.9	47.4	89.5
	محايد	1	4.8	5.3	94.7
	موافق	1	4.8	5.3	100.0
	Total	19	90.5	100.0	
Manquante	Système manquant	2	9.5		
	Total	21	100.0		

a. الخبرة = أقل من 5 سنوات

تعمل المؤسسة في القطاع العام على حسن معاملة الزبائن و احترامهم و تقدير ظروفهم^a

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	15	71.4	78.9	78.9
	موافق بشدة	4	19.0	21.1	100.0
	Total	19	90.5	100.0	
Manquante	Système manquant	2	9.5		
	Total	21	100.0		

a. الخبرة = أقل من 5 سنوات

قائمة المراجع

أولا : قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب :

- أسامة شهبان، إدارة الدولة المفاهيم والتطور، دار الشروق والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2001، ص 85.
- ابراهيم العيسوي، التنمية في عام متغير دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها القاهرة دار الشروق 2003، ص 36.
- بشير العراق ، حميد الطائي، تسويق الخدمات ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن 2009 ص 35 .
- باتر مُجَّد علي وردان ، وردان باتر ، (مُجَّد علي) ، العالم ليس للبيع ، مخاطر العولة على التنمية المستدامة، الطبعة الاولى ، عمان، المكتبة الأهلية، 2003، ص 175.
- ثابت ع الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006 ص 291.
- حنان طارق، عبد العال، حوكمة الشركات 2005، ص 9،
- حضير كاظم محمود، إدارة الجودة، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى عمان، 2002 ص 217.
- حسين عبد الجليل، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبية، الأكاديمية العربية في الدانمارك 2010، ص 09.
- حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح في كتاب إسماعيل الشطي وآخرون الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004، ص 122.
- عطا الله وراذ خليل، مُجَّد عبد الفتاح الغشاوي، الحوكمة المؤسسية، مكتب الحرية للنشر والتوزيع 2008، ص 28.
- عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات الناشر مؤسسة ثياب الجامعة الإسكندرية 2014، ص 215.
- فريد كورتل ، درمان سليمان صادق ، تسويق الخدمات الصحية ، عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع 2010 ص 45.
- قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ص 91¹.
- مأمون الدراكمة، وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، عمان 2001 ص 143.
- د.مُجَّد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 278.
- هاني حامد الضمور، تسويق، دار النشر ، الطبعة الثانية، عمان 2005 ص 503.

الملتقيات و مؤتمرات :

- أروى المظفر، وآخرون، المرصد الاقتصادي الأردني تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام في ملتقى طلال أبو غزالة المعرفي، 2014، ص 06

- أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية العدد 40، مارس 2007،
- دكتور مُجد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر العولمة جامعة الجنان، طرابلس - لبنان (15-17 ديسمبر 2012) ص 12.

المذكرات و التقارير :

- اسلام بدوي، مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلدية الضفة الغربية، أضرار 2008، جامعة الخليل ص 22.

- الأوراق البحثية للمؤتمر الدولي الثامن، دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات الجزء الثاني، جامعة حسبية بن بوعلي شلف، الجزائر يومي، 19 - 20 نوفمبر 2013 ص 11.

- بن سبع عبد القادر بن الدين مُجد الأمين، الفساد الاقتصادي للحوكمة و الحكم الراشد شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص 6.

- بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، جامعة سطيف شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2013، 2014، ص 56.

- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، شهادة الماجستير، جامعة مُجد بوضياف المسيلة، 2006.2007 ص 65.

- بوتفاحة سمية، التسيير الاستراتيجي وأهميته في مجال الخدمات العمومي، شهادة الدراسات التطبيقية، جامعة ابن خلدون - تيارت - ملحقة تيسمسيلت 2008، 2007 ص 13.

- تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال افريقيا الحكم الجيد من أجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال افريقيا، واشنطن البنك الدولي، 2003، ص 03.

- جلال الملك، عبد الله الحسين المعظم، دليل الحوكمة في القطاع العام، وزارة تطوير القطاع العام، المملكة الأردنية الهاشمية، تموز، ص 03.

- الجوزي جميلة، الحوكمة وتعزيز القدرة التنافسية بجامعة الجزائر ص 03.

- جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 88

- د. محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات القاهرة 2005، ص 07.

- دراوسي مسعود، السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الإقتصادي، حالة الجزائر 1990، 2004، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 36.

- رياض عيشوش، الحكم الراشد، قسم التسعير، مدرسة الدكتوراه، أولى ماجستير، جامعة مُجد خيضر بسكرة، 2007-2008، ص 10

- ربحي مصطفى علميات / أسس التسويق المعاصر، الجامعة الأردنية 2009 ص 298

- زهاء ديون، الحوكمة و(الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المنظمات السورية: ماجستير جامعة دمشق 2009-2010 ص 30.

- شعبان فرح، الحكم الراشد، كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2011 ص 11.

- صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجه نظر الزبون، شهادة الماجستير جامعة الحاج لخضر (باتنة) 2007-2008.

- عبد الرازق الصنهوري، مخالفة التشريع للدستور والانحراف في استعمال السلطة التشريعية، مجلة مجلس الدولة، لأحكام القضاء الإداري، القاهرة، جانفي 1952، ص 374.

- عبد القادر بربيش، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك " في مجلات إقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، ديسمبر 2005، ص 258.

- عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، جامعة الجزائر، شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2006، 2007، ص

- فتححي أبو الفضل وآخرون، الدولة والمؤسسات في ظل العولمة، مكتبة الأسرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية 2004، ص 112.

- فاخت سعدية، عجو نورة ، تقييم جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، مذكرة الماستر جامعة البويرة 2011/ 2012 ص 03

- فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2011، 2012 ص 43.

- نور الهدى بوزقاد، التسيير المالي للمؤسسات السمعية البصرية العمومية، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009، 2010 ص 20

- مُجد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، جامعة الزرقاء الخاصة، دار الثقافة للنشر والتوزيع 2011 ص 207.

- لخضر عزي و غالم جلطي www.uluminsania.cim

ثانيا : قائمة المراجع باللغة الفرنسية

- Alescander brink corporate goernance and business ethics springer uk 2011.p03.
- CORPORATE GOVENANCE IS THE SYSTEM BY WHICH COMPANIES ARE DIRECTED AND CONTROLLED THE INSTIN OF INTESNAL AUDITORS THE LESSONS LIE BENEALR TONE AT THE TOP USA: FEBRUU 2002.P02.
- Claude demeure. "Markenting "6 eme édition.DUNOD.france.2008 .p143
- Jacques chervalier . opciti p : 41.
- Jércime Bon . Albert louppe ,opcit p 31.
- Jean paul. Fhpo . op .citi.p 63.
- Gerard taker . michel longbouis . markenig des services. Editiom de mord .1992.p 45.
- UNDP, Reconceptualising Governance, Discussion Paper (2) 1997,P10
- rosenau globalization and governance yovemance blesk for suslsbution in site <http://www.fes.sle/apg/online.2003 artro.senau pdf>.

الفصل الأول

الإطار العام للمؤسسة في القطاع العام

الفصل الثاني

تقييم وتطوير جودة الخدمة العمومية

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية

مقدمة عامة

خاتمة عامة