



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي

- تيسمىلت -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثر ادارة الجودة في تحسين الخدمة العمومية

في المرافق الادارية

دراسة حالة بلدية سيدي سليمان

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

- باشا عبدالقادر

- جلال نورالدين

لجنة المناقشة:

رئيسا

د . محمد لخضر بوسامة

مشرقا

د . سمية حومر

مناقشا

د . عائشة سعدي

السنة الجامعية : 2019/2018

شكر وتقدير

نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذة المؤطرة الدكتورة "حومر سمية"

التي كانت خير عون لي طيلة انجاز هذا العمل.

إلى كل موظفي إدارة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالمركز الجامعي تيسمسيلت.

إلى كل الأساتذة الذين درسونا طيلة مشوارنا الدراسي.

إلى كل موظفي وأعضاء المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي

سليمان على مساعدتهم.

و إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

و إلى كل زملائي في الدراسة دفعة: 2019/2018

الإهداء

الي ينبوع الصبر و التفاؤل و الامل
الي كل من في الوجود بعد الله و رسوله امي الغالية
الي سندی و قوتي و ملاذي بعد الله
الي من اثروني على نفسهم
الي من اظهروا لي ما هو اجمل من الحياة اخوتي
الي من كانوا ملاذي و ملجئي
الي من تذوقت معهم اجمل اللحظات
الي من سأفتقدهم و اتمني ان يفتقدوني
الي من جعلهم الله إخوتي بالله و من احببتهم بالله طلاب دفعة

2019/2018

الي من يجمع بين سعادتي و حزني

زوجتي الغالية

الي من اتمني ان اذكرهم اذا ذكروني
الي من اتمني ان تبقي صورهم في عيوني

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	نموذج الجودة	1
41	الخدمة المقدمة من المنظمات العمومية كنظام	2

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
75	معاملات الارتباط بيرسون	1
76	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	2
77	مستوى بعد الملموسية	3
78	مستوى بعد الاعتمادية	4
79	مستوى بعد الاستجابة	5
80	مستوى بعد التعاطف	6
81	مستوى بعد الأمان	7
81	مستوى إدارة الجودة	8
82	مستوى الخدمة العمومية	9
83	نتائج اختبار الفرضية الأولى بين بعد الملموسية وجودة الخدمة	10
84	نتائج اختبار الفرضية الأولى بين بعد الاعتمادية وجودة الخدمة	11
85	نتائج اختبار الفرضية الأولى بين بعد الاستجابة وجودة الخدمة	12
86	نتائج اختبار الفرضية الأولى بين بعد التعاطف وجودة الخدمة	13
87	نتائج اختبار الفرضية الأولى بين بعد الأمان وجودة الخدمة	14
88	اختبار الفرضيات الخمس	15

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ادارة الجودة (بأبعادها: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) على الخدمة العمومية "رضا المواطن" ومدى تطبيقها من طرف مصالح بلدية سيدي سليمان ومن اجل استقصاء هذا قمنا برصد أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية ونظرتهم حسب حاجاتهم و أخذ رأيهم حول درجة الخدمة المقدمة لهم، و مدى رضاهم عنها .

ولتحقيق هدف الدراسة قمنا باستخدام عدة أساليب إحصائية منها ألفا كرو نباخ للتأكد من الثبات، والتكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة، والوسط الحسابي لتحديد مستوى الإجابة على متغيرات هذا البحث ، استنتجنا أن الدراسة أظهرت أن هناك علاقة طردية بين أبعاد إدارة الجودة والخدمة العمومية، مما يستوجب تطوير الخدمات بما يتناسب مع احتياجات المواطن ، و ذلك بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق تحسين ظروف العمل والعوامل المحيطة بتقديم الخدمات.

الكلمات المفتاحية:-

ادارة الجودة ، أبعاد ادارة الجودة، الخدمة العمومية، رضا المواطن.

Summary :

The study aimed to know the effect of quality management (of its dimensions : tangibles, reliability, responsiveness, assurance and empathy) on the public service « citizen satisfaction » and the extent of its application by Sidi Slimane town hall services. And in order to investigate this, we monitored the main differences between the repondents in terms of their personal characteristics and their views according to their needs and opinions about the degree of service provided to them and their satisfaction with them.

To achieve the objective of the study, we used several statistical methods such as Alpha Klombach to ascertain the stability, ferquency and percentagesto describe the study variables, the arithmetic mean to determine the level of response, we deduced that the study showed a correlation between the quality management dimension and the public service, which requires the development of services in regard to the citizen's needs via adapting technological development by improving work circomstances and the factors surrounding services provision.

Key Words :

Quality management-Quality management Dimensions-Public service- Cititizen satisfaction.

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال.	
قائمة الجداول.	
الملاحق	
مقدمة.....	أ-و
الفصل الأول: إدارة جودة الخدمة العمومية.....	07
تمهيد :	08
المبحث الأول: مفهوم إدارة جودة الخدمة العمومية ومراحلها.....	09
المطلب الأول: مفهوم إدارة جودة الخدمة العمومية.....	09
المطلب الثاني: مراحل الجودة الشاملة في الخدمة العمومية ميثاقها.....	15
المطلب الثالث: تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة العمومية.....	23
المبحث الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة ومعوقاتها.....	29
المطلب الأول: أهمية إدارة الجودة.....	29
المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة.....	29
المطلب الثالث: معوقات إدارة الجودة.....	30
خلاصة :	31
الفصل الثاني: الخدمة العمومية في المرفق الإداري.....	32
تمهيد :	33
المبحث الأول: مفاهيم الخدمة العمومية.....	34
المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية" التعريف، الأنواع".....	34

فهرس المحتويات

- المطلب الثاني: طبيعة الخدمة والخدمة كنظام.....35
- المطلب الثالث: أهمية قياس رضا المستفيد (المواطن).....45
- المبحث الثاني: مفاهيم الإدارة العمومية.....48
- المطلب الأول: تعريف الإدارة العمومية.....48
- المطلب الثاني: اتجاهات الإدارة العمومية والتحديات المستقبلية.....53
- خلاصة :67
- الفصل التطبيقي.....68
- تمهيد :69
- المبحث الأول: تقديم بلدية سيدي سليمان.....70
- المطلب الأول: معلومات حول بلدية سيدي سليمان.....70
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.....72
- المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية.....73
- المطلب الأول: منهجية وإجراءات الدراسة.....73
- المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة.....74
- المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة.....75
- المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة.....76
- المطلب الأول: تشخيص مدى تطبيق إدارة الجودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.....76
- المطلب الثاني: تشخيص مستوى متغير الخدمة العمومية.....83

فهرس المحتويات

84.....	المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة.....
90.....	خلاصة :
91.....	خاتمة.....

مقدمة.

لقد عرفت الإدارة العمومية تطورا ملحوظا ومتسارعا في العقود الأخيرة على مستوى متطلبات وحاجيات المواطنين في ميادين الحياة المتعددة، و الذين أصبحوا أكثر من أي وقت مضى في طلب خدمات ملحة ومتزايدة على نحو سريع و ذات جودة عالية و نوعية أحسن إذ أصبح المرفق العام اليوم يواجه العديد من المشاكل التي تحد من كفاءته و تمنعه من تحقيق أهدافه و التأقلم مع محيطه و كنتيجة لذلك، بات من الضروري على حكومات الدول إجراء تغييرات في أساليب إدارة مرافقها العامة وفق الإدارة العامة الحديثة التي تقوم على جملة من الأسس أبرزها رضی المواطن من خلال الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة له بكل شفافية و نزاهة و هذا بمواكبة التطور السريع الذي يشهده العالم خصوصا اكتساح التكنولوجيات الإعلام و الاتصال و ظهور مرافق إدارة حديثة. و هذا ما يدفع بالحكومة إلى البحث عن أنجع السبل التسييرية الممكنة التطبيق في الإدارة العمومية في محاولة لتحسين تسييرها وصولا إلى تقديم خدمة عمومية مقبولة الجودة، من هذه السبل الممكنة التطبيق في الإدارة العمومية هناك إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحسين الأداء في مختلف المستويات الإدارية العمومية لتحقيق جودة الخدمة العمومية، متضمنا ذلك وضع أخلاقيات الإدارة العمومية وذلك مواجهة للفساد الإداري المستشري فيها.

يذكر أن الاهتمام بهذا المجال تزايد في ظروف دولية تمثلت في ظهور مفهوم العولمة، تضخم الأزمات المالية، مديونية القطاع العام انحصار ثقة المواطن اتجاه الدولة، و كذلك السلوك المتغير للمواطنين الذي يشابه إلى حد ما سلوك المستهلك، كل هذه الظروف تجبر نظام التسيير العمومي عن البحث عن أفضل استخدام للمورد الحكومية لتلبية حاجيات المواطن (الزبون).

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية الآتية:

هل تؤثر إدارة الجودة بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الامان) تأثيرا ذو

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تحسين مستوى الخدمة العمومية (رضا المواطن)؟.

واندرجت تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:-

- هل يؤثر بعد الملموسية تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تحسين الخدمة العمومية؟.
- هل يؤثر بعد الاعتمادية تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تحسين الخدمة العمومية؟.
- هل يؤثر بعد الاستجابة تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تحسين الخدمة العمومية؟.



- هل يؤثر بعد التعاطف تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تحسين الخدمة العمومية؟.
- هل يؤثر بعد الأمان تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تحسين الخدمة العمومية؟.

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية والتي سيتم اختبارها واستخلاص النتائج منها:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر إدارة الجودة بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان) في تحسين الخدمة العمومية للمرافق الإدارية كل على حدة، تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضيات الفرعية:-

الفرضية الفرعية الأولى:

- يؤثر بعد الملموسية تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تحسين الخدمة العمومية.

الفرضية الفرعية الثانية:

- يؤثر بعد الاعتمادية تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تحسين الخدمة العمومية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- يؤثر بعد الاستجابة تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تحسين الخدمة العمومية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- يؤثر بعد التعاطف تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تحسين الخدمة العمومية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

- يؤثر بعد الأمان تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تحسين الخدمة العمومية.

أولاً- مبررات اختيار الموضوع :

إن أسباب و دوافع اختيار موضوع الدراسة هي مبررات الذاتية و أخرى الموضوعية نلخصها فيما يلي:

أ-المبررات الذاتية:-

- معرفة مدى تطابق المعاني النظرية مع ما هو موجود على أرض الواقع .
- السعي الى معرفة تأثير أبعاد إدارة الجودة ومعرفة أساليب جمع المعلومات والبيانات مباشرة من المواطن لأجل نيل رضاه.

ب- المبررات الموضوعية:

- القيمة العلمية للموضوع باعتبار هي تطرّق لأحد أهم المواضيع في العصر الحديث .
- رغبة البحث في موضوع جودة الخدمة من جهة المستفيد (المواطن).



- نقص الوعي لدى المرافق الإدارية بأهمية جودة الخدمة.
- حاجة الجماعات المحلية لمثل هاته الدراسات لحسين مستوى الخدمات.
- تزايد تدمير المواطن اتجاه الخدمات المقدمة من طرف مصالح البلدية.
- تعدد و تنوع الدراسات في مجال إدارة الجودة للقطاع الاقتصادي، وبالمقابل هناك ندرة في الدراسات بخصوص مجال جودة قطاع الإداري العمومي.

ثانيا- أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة الى التعرف على:-
- معرفة مستوى أو واقع تطبيق إدارة الجودة في المرفق العمومي (البلدية).
- معرفة مستوى الخدمات المقدمة في المرفق العمومي (البلدية) من وجهة نظر المستفيد (المواطن) بهدف تطوير الخدمات ، كما تهدف الى:-
- الوقوف على المفاهيم المتعلقة بالخدمة والإدارة العمومية.
- معرفة تأثير أبعاد إدارة الجودة على تحسين الخدمة العمومية المقدمة من طرف مصالح البلدية لعينة الدراسة .

ثالثا- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة فيما يلي:

أ-الأهمية العلمية:

- إثراء المجال العلمي بدراسات ميدانية حول أساليب جديدة من اجل تحسين الخدمات العمومية، والتي لم تنل حظها كون الاهتمامات بالإدارة الجودة للجماعات المحلية حديثة .

ب-الأهمية العملية:

إنّ موضوع إدارة الجودة الخدمة العمومية في حد ذاته من الموضوعات الهامة التي تتعلّق بمتطلبات حياة المواطن الذي يعتبر الأساس الذي تقوم عليه المرافق الإدارية، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة منها ويكمن أهميته أيضاً في البحث عن نقائص والعوائق التي تحول دون تحقيق خدمة مرضية لمواطني وجمهور بلدية سيدي سليمان، و ما يتوقع أن تكشفه نتائج الدراسة من حقائق علمية يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الأداء الخدماتي من خلال المقترحات.

رابعا- حدود الدراسة :

- أ- الحدود المكانية: اقتصرنا لدراسة و تطبيقاتها على فئة من المواطنين من بلدية سيدي سليمان.
- ب- الحدود الزمنية : طبقت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 01 إلى 30 أفريل 2019.

تمهيد:

لقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين تغيرات رئيسية في مجال الفعالية والتنظيم، وكان هذا التحول نتيجة لظهور حركة إدارة الجودة الشاملة وامتداد أثارها في المنظمات الخاصة والحكومية بهدف تطوير الأداء المؤسسي وأصبح مفهوم الجودة يؤكد على الاقتصاد في الموارد والتنسيق بين المنتج والمستهلك وإدارة الموارد البشرية .

ظهرت ثلاثة قيم جديدة لمفهوم الجودة- التركيز على المراجعين أو المستهلكين - التحسين المستمر للخدمة - العمل بروح الفريق في المنظمة وكل هذه القيم تدفع الى البحث عن أساليب جديدة للعمل على تقييم، ومتابعة كل خطوة من الوصف الوظيفي لكل موظف يعمل في المنظمة، إلا انه في ظل انتشار الفساد الإداري بمختلف أشكاله لا يمكن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة لأنه وقبل كل شئ هو ثقافة مؤسسية تفترض وجود نية صادقة في محاولة أداء العمل بكفاءة تحقيقا للفعالية في سبيل الوصول الى الجودة .

المبحث الأول: مفهوم إدارة جودة الخدمة العمومية و مراحلها.

لم يعد التوجه نحو الزبون هدف منظمات قطاع الأعمال فقط، و إنما صار هدفا للمنظمات العمومية ليس بسبب المنافسة و إنما مواجهة لانتقاد الموجه للعمل الحكومي وكذلك زيادة التكاليف العمومية في مقابل موارد عمومية نادرة نسبيا. لذلك تم البحث عن انساب الأساليب التسييرية للقيام بذلك فكانت إدارة الجودة الشاملة أهمها لأنها تمثل تلك الجهود المبذولة من طرف كل فرد في المنظمة العمومية، و بشكل متواصل لتطوير الأداء مقابلة لتوقعات المواطنين المستفيدين من الخدمة، معتمدة في ذلك مجموعة من المبادئ والأساليب والإجراءات.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة العمومية

1- تعريف الجودة:

لقد تعددت و تباينت التعريفات التي أوردها الكتاب والمهتمين بموضوع الجودة، و من الصعب أن نجد تعريفا محدد المعنى والمضمون، سيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة من التعاريف التي سنوردها في هذا الصدد:

حسب الجمعية الأمريكية للجودة: "الجودة هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية"¹

حسب Joseph Juran: الجودة هي²:

- تحديد الزبائن المعنيين بالخدمة.
 - تحديد و تعريف حاجات هؤلاء الزبائن.
 - ترجمة هاته الحاجات إلى الصفات وخصائص الخدمة.
- يمكن كذلك شرحها حسب الصيغة التالية³:

$$Q = P/A$$

Q: هي الجودة

A: آمال الزبون

P: النتيجة

فإذا كانت $Q = 1$ نقول أن المؤسسة نجحت في تحقيق آمال الزبون والوصول إلى رضاه، وتعتبر الوضعية

المثالية.

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996، ص10.

Joseph Juran, La Qualité dans Les Services, traduit de l'américain par opéra traduction (Monique speedy), AFNOR gestion, Paris, 1987, p12.²

Centredu Commerce international (CCI), application des systèmes de qualité ISO 9000, Genève, 1996.³

من خلال التعريفات السابقة للجودة، يمكن أن نستنتج أن مفهوم الجودة في المنتج المادي تكون مرتبطة بالموصفات المادية للمنتج، لأنه ملموس بطبيعته، بينما في الخدمة تكون مرتبطة بحس الزبون، والآمال، وما كان ينتظره من قبل تلقيه الخدمة، أي بعبارة أخرى الجودة تكون شخصية إلى حد ما. وفي كلتا الحالتين، نقول أن الجودة ليست حلما مستحيل التحقيق، بل هي حقيقة يمارسها العديد من أفراد المؤسسات، طالما تم النظر إليها بطريقة واقعية، أي تصميم الخدمة حسب مقياس الزبون.

2- تطور مفاهيم الجودة:

1- مراحل الجودة: لقد مر مفهوم الجودة بأربع مراحل أساسية نوردتها باختصار كما يلي:

- المرحلة الأولى: جودة المنتج/ الخدمة: تقوم هذه المرحلة على تخفيض نسبة الإنتاج المعيب وأداء العمل صحيحا من المرة الأولى، وتحفيز العمال على الالتزام بشروط الجودة.

- المرحلة الثانية: تقوم على إشباع رغبات الزبون، من خلال دراسة الزبائن لاكتشاف حاجاتهم ورغباتهم وما ينتظرونه من المنتج أو الخدمة.

- المرحلة الثالثة: تقوم على اعتبار الجودة كعامل أساسي في المنافسة، من خلال محاولة التعرف على المنافسين في السوق واستراتيجياتهم المطبقة.

- ثم تأتي مرحلة إدارة الجودة الشاملة (خاصة في ما يتعلق بالإدارة العمومية): حيث يفهم بصفة مجردة من هذا المصطلح "الجودة الشاملة" أن كل فرد و من موقعه يمكنه و يجب عليه المشاركة في تحسين السير الكلي للنشاطات العمومية، مادام أن جودة هذه الأخيرة تعتمد بقدر كبير على تصرفات دقيقة زمنيا وأساسية. انطلاقا من ذلك، يجب التركيز على مكونات تعبير تسيير (أو رقابة) الجودة الشاملة:

- الجودة تعني هنا، إمكانية ضمان إشباع حاجات المستهلكين-المواطنين؛

- الشاملة و تعني هنا، البحث عن الجودة في مختلف الأبعاد الممكنة لإنتاج، لتحليل الحاجات في السبيل الذي يؤدي إلى تطوير الخدمات المقدمة إلى المواطنين.

- تسيير أو رقابة تعني هنا إمكانية التي من خلالها تقوم المنظمة و أفرادها بالمشاركة في تحسين هذه الجودة.

فهل يمكن أن يحقق هذا المفهوم نجاحا في مجال النشاطات العمومية، كما حققه في مجال النشاط الاقتصادي

الحر؟. البعض يرى أنه وسيلة الشؤون العمومية التي تساعد على مواجهة منافسة القطاع الخاص، لكن يلح آخرون

على ضرورة تحسين كفاءة و صورة القطاع العمومي في نظر المواطنين. فالرهان لا ينحصر في التحدي المتعلق

بالتكاليف، بل هو يتعلق بشرعية القطاع العمومي.

إلا أن ذلك لا يعني أن تسيير الجودة الشاملة يمر عبر إحداث ثورة في التسيير التقليدي للشؤون العمومية. لكنه طريقة جديدة في قراءة نشاطها و تحديث ظواهر قد تبدو أنها بديهية لكن لم يتم قط تحديثها لهذا المستوى و التي ستترجم بتحسين مزدوج، الأول متعلق بالكفاءة وآخر متعلق بفعالية المنتوجات العمومية¹.

3- المكونات الأساسية لرقابة الجودة الشاملة: هناك ثلاث مكونات أساسية لرقابة الجودة الشاملة:

أولاً، من المناسب العمل مع موردي القطاع العمومي على تكييف المدخلات المستعملة مع الغاية منها، وهذا يفترض أولاً تحديدها و معرفة المنتظر منها، سواء كان هؤلاء الموردين من داخل الإدارة أو من خارجها. ثانياً، من المناسب تحليل مسار أداء العمل باستمرار. هناك ثلاث توصيات يمكن إيرادها في هذا الصدد:

- الأخذ بعين الاعتبار كل العمليات حتى الصغيرة منها لأنه على مستواها قد تظهر تعديلات محددة للجودة الشاملة لكل المنظمة.

- إشراك كل الموظفين في هذا التحليل لأنهم هم الذين يمتلكون الخبرة (التجربة) والمعلومة المتعلقة بالمشكل المطروح.

- الضمان للموظفين الحق في أن يقولون ما يرغبون، وضمان لهم ما يشبه العفو: ليس بالأمر السهل لأنه غالباً ما تفضل قمة السلم الهرمي سماع الأخبار الجيدة.

ثالثاً: من المناسب العمل بصفة دائمة مع مستخدمي المرفق الإداري، فبالنسبة للخدمات، المستخدم هو الذي يحدد مستوى جودة النشاطات المقدمة لحسابه. هذه الفكرة ليست دائماً مستوعبة في الإدارة العمومية لأنه ينظر غالباً، بالمقارنة بالصناعة، أنه يمكن تعريف الجودة انطلاقاً من عوامل موضوعية. حدها ديمنج بالطريقة التالية:

في الصناعة، ليس للعامل فقط منصبه: فهو يقوم بشيء سيعترف به ويستعمل من طرف آخرين انطلاقاً من وجهة نظر هذه يمكن أن يكون له شعور متعلق بالإشباع الذي سيخلق. لكن في الإدارة العمومية، يفكر الموظفون من منطلق الوظائف أو التخصص، من دون أن يعرفوا أنهم يشاركون في إنتاج منتج محدد، و هو في هذه الحالة الخدمة. فخدمة جيدة ترفع من درجة إشباع المستخدمين بينما خدمة سيئة تجعل مشروعية مجمل المصلحة المقدمة للخدمة في موضع تشكيك². في الكثير من الأحيان، هذا الاعتبار غائب، ليس لأنه لا توجد هناك تكاليف الالاجودة ولكن لأن هذه التكاليف يصعب تحديدها في قطاع النشاطات العمومية بالمقارنة مع قطاع النشاطات الخاصة. هذه التكاليف هي حقيقية، من بينها:

- عدم الأخذ بعين الاعتبار التوصيات العمومية المقدمة.

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص ص20-21

² Deming W.E, *Out of Crisis*, Cambridge University Press, London, 1986, p188.

- عدم الدعم السياسي لهذه الخدمات.
- عدم الجذب للموارد البشرية المؤهلة.

4- من المعايير الكمية إلى رقابة الجودة: ثورة في التسيير العمومي: يسود اعتقاد أن تحسين تسيير النشاطات

العمومية يكون بتحديد بعض المؤشرات الكمية وبالوصول إليها يتحقق السير الجيد للمصلحة.

تظهر رقابة الجودة أنه بالتفكير المؤسس على النوعية بدلا من الكمية، نصل في غالب الأحيان إلى نتائج أعلى. فلا يوجد هناك حدود للتحليل أو سقف في الأول، أما الثاني و انطلاقا من تعريفه، أفقه محدود(وفق الحدود الرقمية التي يحددها).

فعندما يتم تحديد معايير كمية، فهذا يضعنا في ما يشبه تنازع بين من في صالحه وضع معايير مرتفعة- وهم عموما الإطارات العليا- و من في صالحه عكس ذلك- و هم عموما عمال التنفيذ-.

تحديد معايير كمية يؤدي غالبا إلى وتيرات عمل مضطربة في تنظيم العمل: عند الحلول الوشيك لآجال الاستحقاق أين يجب تحقيق هذه المعايير، تتسارع الآلة الإدارية، ما ينتج عنه نقائص كبيرة فيما يتعلق بالجودة. تحديد معايير كمية لا يؤدي بالإدارة العمومية إلى دراسة الطريقة التي تعمل بها والعيوب المتعلقة بها. طريقة الإنجاز هذه تجعل الإدارة العمومية غير مبالية بما يمكن أن يقع على مستوى مناصب العمل و التعديلات التي ما تكون غالبا بسيطة لكنها محددة والتي يمكن إجراؤها.

في الواقع، إن المنطق الكمي يندرج هنا ضمن نمط أين يعمل العمال في القطاع العمومي وفق التطبيق الحرفي للقواعد والنظم وأين يتم التفكير في تحسين الأمور بتسريع الطريقة التي نطبق بها الإجراءات والبروتوكولات. ولكن بإعمال مفهوم الجودة، يتم التركيز على المستخدم على الأقل بنفس القدر ما يتم على القواعد و النظم، ما يؤدي إلى إعادة فحص الطريقة التي تسيير بها الإدارة العمومية، وتكثيف دور ومساهمة الموظفين في نتائج مهامهم و العمل بطريقة جماعية و أقل هرمية مع ما ينتظر منطقيا الحصول عليه من فوائد من ذلك.

5- رقابة الجودة الشاملة و الديمقراطية التساهمية (démocratie participative):

عندما يتعلق الأمر بالجودة الشاملة فهو يتعلق بالضرورة بمساهمة الجميع في وضع هذه السياسة موضع تنفيذ، سواء تعلق الأمر بتحليل المشاكل، بتحديد عناصر الحل، أو تطبيقها. فضمن خبرة أعضاء فريق، المصرح بها أو لا، أين سنجد العناصر التي ستسمح بتحديد مكونات الجودة الشاملة، و هو ما يفرض من جانب المسؤولين الإنصات الدقيق للموظفين الذي يعملون تحت إشرافهم. لذلك يجب التوجه دائما إليهم لطرح تساؤلات بسيطة:

من هو المستخدم الذي يتوجه إليهم؟، في ماذا يرغب المستخدم؟، من هم مقدمي العروض وكيف يمكن التواصل معهم؟، ما هو مستوى أداء النشاطات الحالية؟، كيف يمكن تحسين هذه المسار؟.

و هذا لا يعني أن هؤلاء الموظفين يتولون السلطة و أن على المسؤول التخلي عن صلاحياته في اتخاذ القرار. على العكس، سيكون على المسؤول أن يضع هذه المبادرات المقترحة ضمن خطة منسجمة في إطار البحث عن الجودة. في غياب ذلك سيكون هناك خطر تداخل الرهانات و تشتت عملية البحث هذه، وهو ما يجعل الموظفين مستقلين تماما عن السلطات السياسية المسؤولة عنهم.

لذلك فإن الجودة الشاملة تقوم على عدة نقاط منها:

- إشراك كل العاملين في برنامج الجودة.

- تحفيز العمال

- تخفيض تعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

يرى الباحث أن تطور المفاهيم المتعلقة بالجودة، ربما فرضتها الظروف الاقتصادية السائدة، حسب حقبات الزمن من جهة، والكتابات الخاصة بالتسيير و الاقتصاد من جهة أخرى. فعامل المنافسة و ندرة الزبون تفرض على كل مؤسسة الاهتمام بالجودة أكثر فأكثر؛ لأنه إن لم تقم بذلك فحتما هناك من يستطيع فعل ذلك هذا في يتعلق بإدارة الأعمال الخاصة.

وفي هذا الصدد يقول أحد المدراء: " لقد أصبح أطول وقت وأكثر صعوبة غزو الزبائن من بناء المصانع، لأنه في الحالة الثانية لا ينافسنا أحد، بينما في غزو السوق فإننا في منافسة مع كل العالم".

6- التواريخ الكبرى للجودة:

لم تولد الجودة في يوم واحد، بل تمخض على ميلادها الكثير من الأحداث في حقبات زمنية مختلفة، وفي أماكن مختلفة. فقد بدأت في عهد (تايلور)، بميلاد المنظمة العالمية للعمل، وتطبيقه لفكرة مراقبة الإنتاج، ثم وصول تاريخ بروز مفهوم حلقات الجودة باليابان، و وصولا إلى إنشاء مختلف المنظمات المانحة لشهادة الإيزو.

7- نموذج الجودة:

في مطلع الثمانيات، أخذ مفهوم جودة الخدمات، اهتمام الكثير من الأبحاث الجامعية، توجت بالعديد من

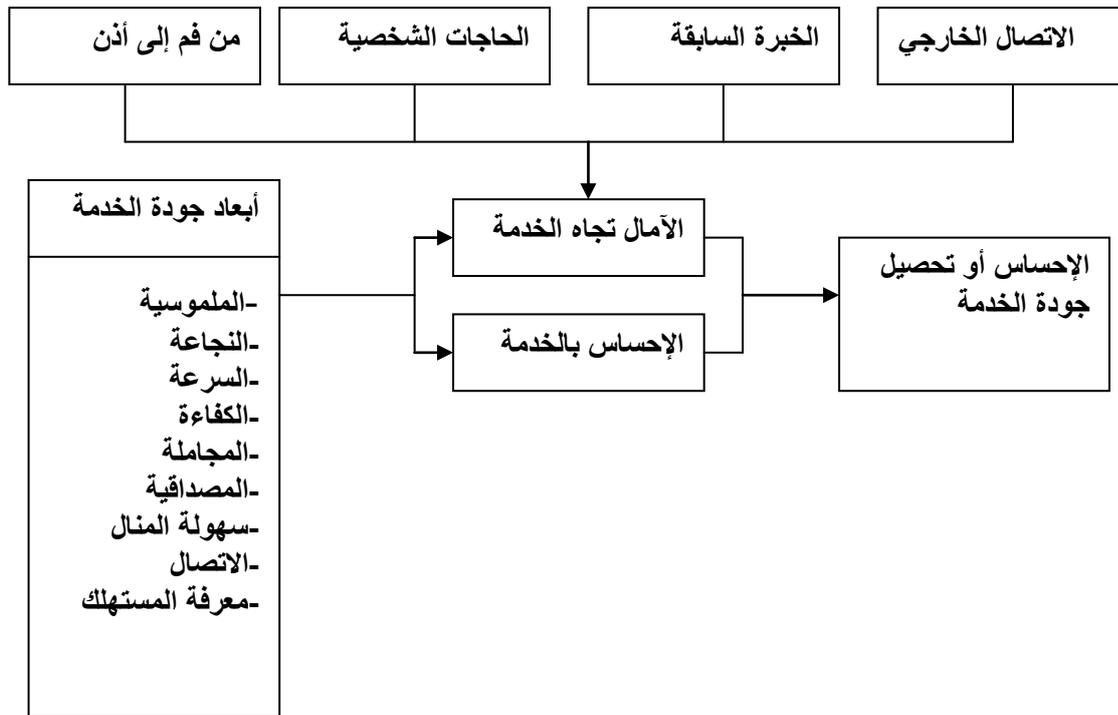
النتائج، أهمها الوصول إلى نماذج مفسرة للجودة. لناخذ نموذج (LEONARD.L. &V.A. ZEITHAML)

(D.A. PARASURAMAN&BERRY

من معهد العلوم التسويقية سنة 1980، حيث قام الفريق بتجربة ودراسة عن مستهلكين وعن مسؤولي الخدمات، وتوصلوا إلى تعريف جودة الخدمات على أنها: "الانحراف الناتج عن اختلاف ما كان ينتظره المستهلك (آماله) و مع إحساسه بالجودة عند الإنهاء من تقديم الخدمة له".

من الشكل التالي يتضح لنا عبارة العلاقة بين الفوائد التي يتحصل عليها زبون الخدمة والمنافع التي كان يأملها أو تتعدى ذلك.

الشكل رقم(1): نموذج الجودة



المصدر : Delivering quality service, balancing customer perceptions and expectations, In : TOQUER (G), LANGLOI (M): **Marketing des services, le défi relationnel**, Ed Dunod, Paris, 1992. P :46.

Voirégalement : PARASURAMAN (A) et all, a conceptual model of service quality and its implications of futurereasearch,In: KOTLER (PH)&DUBOIS(B), **Marketing Management**, 10^{ème} édition, publi-union, Paris, 2000, P: 452.

الفكرة الأساسية التي يمكن استنتاجها من الشكل أعلاه، أن تقديم جودة الخدمات من طرف المستهلك

ترتكز على عشرة نقاط هي¹:

1 _ الملموسية: تظهر من الدعم المادي، الأعوان، ودعائم الاتصال.

¹ KOTLER (ph) &dubois b, op-cit, p452.

- 2_ النجاعة: تظهر من القدرة على إنجاز الخدمة من المرة الأولى.
 - 3_ السرعة: تتمثل في القدرة على إنجاز الخدمة في الأجل الذي يقبله الزبون.
 - 4_ الكفاءة: تعني أنه يجب على الأعوان أن تكون لديهم المعلومات الكافية والكفاءة الضرورية لتقييم الخدمة.
 - 5_ المجاملة: ضرورة يتحلى بها الأعوان، كالمعاملة بود واحترام، إلى جانب اليقظة والحرص.
 - 6_ المصداقية: المؤسسة و مستخدميها يجب أن يكونوا نزهاء.
 - 7_ الأمن: أي ضرورة غياب أي خطر أو شك لدى الزبون أثناء تقديم الخدمة.
 - 8 - سهولة المنال: أي سهولة الحصول على الخدمة من طرف الزبون متى شاء دون تأخر أو انتظار
 - 9_ الاتصال: أي أن المستهلك أو الزبون يجب أن يخاطب باللغة التي يفهمها، كذلك عناصر دفع ثمن الخدمة تكون واضحة.
 - 10_ معرفة المستهلك: تتمثل في الجهود التي تقوم بها المؤسسة، بهدف معرفة المستهلك وحاجاته.
- بعد عرض العناصر العشرة لتقييم جودة الخدمات، يمكن القول أن عوامل الجودة في حقيقة الأمر مرتبطة بالزبائن، أي أن المؤسسة تضع معايير معينة للجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار آمال الزبائن، لإرضائهم والحصول على رغبتهم.

المطلب الثاني: مراحل الجودة الشاملة في الخدمة العمومية و ميثاقها

1- مراحل الجودة الشاملة:-

1-1- تحديد عراقيل التغيير:

المرحلة الأولى في مسار إرساء و تدعيم الجودة الشاملة تتمثل في تحليل عراقيل التغيير. كثيرا ما تكون رؤية المنظمة عن قدرة تكيفها مع التحديات الجديدة خارجية، إلا أن أغلب العوامل المثبطة لإنتاجيتها هي داخلية. انطلاقا من هذه الفكرة، من صالح المنظمة التحديد و بدقة للأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية للمحيط الذي تعمل فيه.

يجب عليها أيضا مراجعة ثقافتها التنظيمية، أي حول الممارسات و التصرفات المتولدة عن تنظيم خاص للنشاطات، لكن تنظيم -غالبا- ما يكون مؤسس على مبادئ الهرمية و تخصص المهام الكبير جدا. هذا المفهوم المحافظ عليه كثيرا و المتمثل في التنميط يؤدي غالبا إلى تفضيل الفعالية على حساب كفاءة الأداء لكنه أيضا بسبب أن العمال يتحمسون أكثر في أداء مهامهم المتخصصة، أكثر من العمل في مسار إنتاجي جماعي، وهو في الواقع ما يمثله العمل الإداري. تحديد عراقيل التغيير يأخذ معناه لأنه ينصب على:

- العدد المبالغ فيه من المستويات الإدارية و سوء جودة الروابط بينها.

- درجة حرية العمال في أداء مهامهم و في تسلسل تلك المهام مع مهام الآخرين.
- وجود تكاليف غير قابلة للاسترجاع التي تؤدي إلى تأجيل تغييرات في وظائف اتخاذ القرار أو الإنتاج.
- حجم التغيير و عدد الأشخاص المعنيين به.

1-2- تحليل النشاطات و تنوعها:

- في بيئة واضحة، من الضروري البحث فيما إذا كانت النشاطات التي نقوم بها لها نفس الخصائص، وفي كيفية تسلسلها. يستعمل تصنيف كونواي¹ (Conway) بصفة متزايدة لمعالجة هذا الأمر، فيتم التمييز بين:
- النشاطات ذات القيمة المضافة: و هي النشاطات التي تترجم بتغييرات فعلية في جودة أو إشباع رغبة المستخدمين، مثال: تبسيط و تسريع الإجراءات التي يجب عليهم القيام بها: مثل هذه النشاطات يجب أن تكون معدة تحقيقا لمعيار واحد هو تعظيم رفاهية المستخدم؛
 - النشاطات الضرورية لكنها بدون قيمة مضافة: تضع المنظمات نشاطات سابقة لأخرى والتي هي غير مباشرة من وجهة نظر المستهلك أو المستخدم: تحضير الموازنات، تسيير الموارد البشرية. هذه النشاطات تأخذ كثيرا من الوقت، والهدف هنا هو البحث عن طرق لتنظيمها بطريقة تقلص الوقت إلى أقصى ما يمكن كما تقتصد الموارد المخصصة لذلك.
 - النشاطات المتكررة: وهي النشاطات التي يجب إعادة البدء فيها في الوقت الذي قد تم الانتهاء من تنظيم العمل، الهدف هنا هو التخلص منها.
 - النشاطات غير الضرورية: وحيث أنها لا تظهر بهذه الصورة الواضحة، ولكن هي النشاطات غير ذات نفع واقعا، مثال: التقارير الملقاة في الرفوف بدون متابعة أو بدون إجابة فمثل هذه النشاطات يجب حذفها.
 - اللانشاطات: و هي الوضعيات أين يكون فيها العمال راغبين في القيام بنشاطات و تمنعهم المنظمة من ذلك (انتظار قرارات إدارية، غياب صيانة الأجهزة، ...)، فمثل هذه النشاطات يجب تقليصها على قدر الإمكان.

1-3- تحليل أداءات مختلف الأنشطة:

- المرحلة الثانية تتمثل في تقييم أداءات مختلف النشاطات، و المعايير غير الظاهرة للتقييم الواجب تحيينها. من أجل ذلك، هناك عدة طرق حيث يبقى الاختيار بينها متعلق بالحالة المواجهة.

¹ Conway W.E ; The Quality Secret :TheRighWay to Manage, Nashuha, N.H :Conway Quality, 1992, p105.

إحدى تلك الطرق، هيكل السمكة (أو طريقة مخطط السبب-الأثر) أين يتم تمثيل مجموع العوامل المؤدية إلى النتائج النهائية، سواء تعلق الأمر بطرق أداء أو موارد أخرى غير البشرية. فهي أداة تعزل الأسباب المنتجة لآثار غير مرغوب فيها فتؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة. وبما أن عامل الوقت و الأجال يلعب دورا مهما في تحديد النتائج، فإن مبدأ الطريقة لا يقتصر فقط على إظهار التسلسلات و لكن أيضا مدى ملائمتها للأجال من عدمه. ميزتها أنها تؤدي بأعضاء الإدارة العمومية إلى التساؤل حول أسباب الجودة أو الالاجودة وفتح الحوار حول الوسائل المؤدية إلى الأولى بدلا من الثانية.

الطريقة الثانية هي مخطط باريتو. يقوم مخطط باريتو بصف عيوب سير العمل بدلالة تكرارها، ما يعطي مضمونا أكثر كمية للتحليل أين توقفت الطريقة السابقة في مستوى التحليل النوعي¹. هذه الطريقة تلفت الانتباه إلى المشاكل الأكثر أهمية. فقد يتعلق الأمر بآلات معطلة، أو عيوب في التأطير، أو معطيات غير صحيحة، الخ.

طريقة أخرى تدعى طريقة تحليل التدفقات. وهي تتمثل في التقديم خطوة بخطوة لعناصر لنفس المسار. إعادة البناء هذه تسمح بالإطلاع على ما يحدث و تصحيح بعض التصورات التي غالبا ما تكون متسرة لسير عمل الإدارة العمومية، من طرف مستخدمي الإدارة (الزبائن) وكذلك أعضاء الإدارة. فلكي تكون هذه الطريقة فعالة، يجب أن يساهم فيها كل أعضاء المنظمة لأنها غالبا ما تبقى امتيازا للخبراء الخارجيين. أحسن وسيلة هي تعريف مختلف النشاطات الممكنة و ترك الموظفين يرتبون هذه النشاطات و يخلقون نظاما مناسباً. بمجرد تعريف التدفقات الحقيقية يمكن بعدها إعادة بناء السلاسل التي تعتبر ملائمة للأجال الموافقة.

الطريقة الرابعة هي طريقة المخططات المؤقتة: حيث يتم القيام باختيار نشاط و تتم ملاحظة بأي تسارع تتطور خلال فترات زمنية منتظمة. فتتم معرفة إذا كان سيرها يتم بصفة منتظمة أو على العكس، هناك تعديلات معتبرة، ما يوجب البحث عن الأسباب.

هناك أداة أخرى متمثلة في موائيق الرقابة: يتم تحديد نمط مثالي للنشاط في الزمن مع وضع حدود للإنجاز (عليا و دنيا)، و تقارن النشاطات مع ذلك النمط حسب طريقة تنظيمها، ثم تستخرج فروقات الأداء والبحث عن العوامل المؤدية لذلك ثم حذفها.

1-4- إغناء التحليل باستمرار عن طريق الاتصال بالموردين و المستخدمين:

¹ Cohen S. et Brand R ;Total Quality Management in Government, Jossey-Bass, USA, 1993, pp98-99.

يجب إيجاد الاتصال بالموردين و المستخدمين خلال القيام بالتحليل، حتى و لو أن هذا التحليل متأخر قليلا عن النشاطات اليومية.

التفاعل مع العارض (عارض لمنتج أو خدمة) محدد مهم و يمكن أن يوجه البحث عن الجودة اتجاه حلول ملموسة أين نواجه -غالبا- عراقيل غير ممكنة التجاوز. و مثال ذلك التوظيف، فغالبا ما يواجه المسيرين العموميين مشكل توظيف العمال المقترحين عليهم ليس لهم علاقة باحتياجاتهم الحقيقية، بسبب الإجراءات الشككية الثقيلة جدا. فهل هذا الأمر غير ممكن التجاوز؟. لا، إذا كانت الاتصالات مع أجهزة التوظيف (خارجية) كافية قبل الطلب الموجه من طرف المصلحة العملياتية إلى مصلحة التوظيف. المستوى الحقيقي للتصرف يتموقع في مستوى معرفة مجمل إجراءات التوظيف الممكنة، من إعلان المعلومات الأكثر أهمية و انطلاق إجراءات الاختيار (اختيار الموظفين). فإذا كان لدينا احتياج دقيق لمؤهل ما، يجب معرفة موقع تجمع الخيارات في نظام التوظيف، عند أي مستوى يجب أن ندقق في الطلب و في حالة غيابه تصير التدخلات متأخرة وستؤدي إلى تفوق إجراءات المساواة أمام الخدمة العمومية على ضرورة إيجاد مقاربة أكثر دقة ممكنة.

نفس الشيء بالنسبة للمستخدمين (زبائن الإدارة)، ففي غياب معرفة حقيقية دائمة ببيئتهم وطموحاتهم نخاطر بإنشاء مصالح و خدمات لا توافقها. حيث أن هذا التصور يمكن أيضا أن يساعد على إفهام الموظف أنه لا يعمل فقط من أجل التطبيق الدقيق للقواعد القانونية ولكن أيضا تلبية لحاجة المستخدم (الزبون)، وهو الشيء غير الواضح لهم غالبا، بالنظر إلى بيئة العمل المتشعبة كثيرا بالقانون التي يعملون فيها.

1-5- جعل المسار دائم:

لكي ينجح تسيير الجودة الشاملة لا يجب فقط تجميع الفاعلين المعنيين و لكن يجعله دائم إلى الحد الذي يصير فيه غير مرئي. يجب إدخاله بطريقة تدريجية، الاعتماد في ذلك على البساطة وعلى الأدوات المفهومة الأكبر عدد من الموظفين و ليس فقط للخبراء. فلا يجب أن تكون شعارا: فهي تتعلق بمسار سياسي من منطلق أنه من أجل إنجاح تسيير الجودة الشاملة يجب أولا تجميع العوامل و الاستعدادات الثقافية القادرة على إيجاد هذا النجاح.

2- مواثيق الجودة الشاملة:-

2-1- تعريف ميثاق الجودة:

محاولة الوصول إلى تحقيق الجودة، كثير من الدول وضعت حيز التنفيذ مواثيق الجودة. انطلاقا من تصور الإدارة لنشاطها، و لمتطلبات المستخدم (الزبون)، يمكن تعريف ميثاق الجودة كمجموعة:

- التعهدات التي اتخذتها الإدارة العمومية من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.

- الإجراءات الداخلية المتخذة من طرف الإدارة العمومية لجعلها قادرة على الوفاء بتلك التعهدات. يندرج ميثاق الجودة ضمن مفهوم المشروع، ما يستلزم توضيح الأهداف، العمليات و الوسائل. فهي تعني تحديث المصالح العمومية و إضفاء الشفافية على التصرف الإداري.

2-2- مراحل ميثاق الجودة:

أولى مراحل مسار ميثاق الجودة تتمثل في توضيح طبيعة الخدمات المقدمة وتحديد المستخدمين (الزبائن) المعنيين: من المناسب الاستماع إليهم و فهم ما ينتظرونه، و هو ما لا يعني أنهم يعرفون جيدا ما يلزمهم كخدمات. كما يتعلق الأمر بتحليل من أين تنشأ الفجوة بين الطموحات المعبر عنها و غياب حلول فعالة في نظر المستخدمين. فصدر الآراء، المقابلات، الاستبيانات هي إذن ضرورية.

هناك صعوبة أخرى تأتي من توجس بعض الموظفين من المستخدمين أو من ممثليهم بالنظر إلى ما يعتبرونه (الموظفون) امتلاكهم لاحتكار مزدوج: الأول ترجمة مفهوم الخدمة العمومية والثاني مهنتهم (هم الأقدر لأنهم مهنيين).

فوضع مؤشرات هو إذن ضرورة لإضفاء المصدقية على هذا المسار وإعطائه الكفاءة المطلوبة. معايير مثل هذه المؤشرات يمكن أن تكون التالي:

- مدى تمثيلية رغبات المستخدمين.
- القدرة على إظهار تجاوز أو تحقيق المقاييس المرجعية .

خلق إدارة جوارية يمثل مرحلة أخرى من مسار ميثاق الجودة. يجب أن تعطى لأعوان الخدمة العمومية إمكانية إمداد المسؤولين الإداريين بتشخيصهم للطريقة التي تقدم بها الخدمات. في غياب تلك الإمكانية فإن معلومات لها الأثر الأكبر في تصحيح التصرفات الإدارية قد تفتقد. هذا التسيير الجوارى يشجع و يخلق استعدادا لدى الإدارة العمومية للاستماع الجيد و تفهم مستخدميها (زبائنها).

لا يمكن لميثاق الجودة أن يكون لحظة معزولة بين معاينة الصعوبة و التعرف اللاحق على صعوبات أخرى¹. يجب أن يكون مسار الجودة متميز بقيادة دائمة ما دامت التحولات البيئية التي فرضته هي نفسها دائمة. لا يتم انجاز التشخيصات مرة واحدة و لكن يجب تحيينها باستمرار، في شكل تشخيصات جديدة أو تقييم ذاتي.

2-3- العناصر الممكنة تواجدها في مواثيق الجودة:

¹ Dofurny V, Noyé D, **Du bon usage de la qualité**, éditions ministère de l industrie, Paris, 1996, p25.

تحتوي موثيق الجودة على عدد معتبر من العناصر:

- إظهار الغاية منها.
- التحديد العملياتي لمجاور الجودة.
- العمليات و المسارات المقررة.
- الطرق الموضوععة حيز التنفيذ و رزنامة ذلك.
- تحديد الغايات يعتبر كدليل لمجمل المسار. لذلك من المناسب تقديم شروحات حول ما يلي:
- لماذا الجودة في المصلحة المعنية.
- نتائج التشخيصات و الأسباب الدقيقة للقيام بأعمال ضمن الجودة هي لصالح المستخدمين.
- الروابط بين هذه الإستراتيجية مع إستراتيجية الوزارة أو الجهاز الذي تتبع له هذه المصلحة.
- ترجمة هذه الغايات إلى مؤشرات أهداف.
- على ضوء الأهداف و التغييرات المطلوبة، يجب ترجمة سياسة الجودة إلى عمليات.
- فيتعلق الأمر بـ:
- العمليات الجديدة التي ترغب الإدارة في تطويرها أو تعديلات محتملة في العمليات الجارية.
- الاستثمارات المخصصة.
- الاهتمام بتكوين المستخدمين.
- الاهتمام بالاتصال الداخلي و الخارجي.
- البرامج المالية المناسبة إذا ترجمت في شكل إعادة توزيع الوسائل المالية.
- مراجعة المعايير الحالية للجودة، و عند الاقتضاء وضع معايير جديدة.

إذن يمكن إعداد مخطط عملياتي، يتمثل في وضع حيز التنفيذ لمختلف العمليات المذكورة مع رزنامتها الخاصة. وكذلك مع رزنامة العمليات المرتبطة بها: وضع قيادة لسياسة الجودة، الوسائل المساعدة التقنية بجميع الموارد، إيجاد شبكات تواصل و تبادل و متابعة.

2-4- طبيعة التعهدات:

فعالية و صلابة موثيق الجودة تعتمد على طبيعة تعهدات الإدارة.

يجب أن تنصب هذه التعهدات على مستوى الجودة وتركيزه على كل من احترام مقاييس وآجال، أو إمكانية تقديم مساعدة، كما يمكن أن ينصب على خدمات قاعدية أو خدمات ثانوية وذلك حسب طبيعة الخدمة العمومية المعنية.

هل يجب أن يرافق هذه التعهدات ضمانات أو تقديم مقابل في حالة ضعف تقديم خدمة؟. في الحالات أين يكون ذلك ممكنا، أي في حالات وجود نقص في تحقيق الأهداف ليس ناتجا عن تغيرات فجائية خارجية وإنما عن سلوك نشيط للإدارة، فيصير ذلك طبيعيا. فبالنسبة للإدارة هي الوسيلة لإظهار التزامها وإرادتها في احترام تعهداتها، فقد تقدم مثلا مؤسسة سونلغاز مبالغ أو سندات شراء استهلاكية في حالة حدوث انقطاع التيار الكهربائي ابتداء من مدة معينة. فمهما كلفت تلك التعويضات فإن صورة المصلحة ستتحسن و سيزيد ارتباط المستخدمين (الزبائن) بالمصلحة، التي صاروا يفهمون كيفية عملها و كيفية تصرفها في حال حدوث مشاكل.

هل يمكن أن تكون هذه التعهدات مؤجلة انطلاقا من تاريخ معين؟. يمكن تبرير ذلك عندما تفرض تلك التعهدات تعديلات في سير المصالح أو ربما إعادة تحديد الأنشطة والمهام. ولكن يجب الحذر من أن ينظر إلى ذلك على أنه إعلان عن شيء دون تحديد زمني وسبب لفقدان مصداقية الإدارة العمومية.

هل يجب أن تكون هذه التعهدات متمايزة؟

قد يظهر هذا منطقيا بالنظر للاحتياجات المختلفة للمستخدمين: مؤسسات، مهنيين، عائلات، لكن يجب توخي الحذر والسهر أن توافق التعهدات الشروط المختلفة لتقديم الخدمات. فإذا لم تسير الأمور على هذا النحو، فهذا سيؤدي إلى استعمال سياسات الجودة هذه من أجل تحقيق أهداف أخرى، ما ينزع عنها كل المصداقية.

إذن يمكن **تعديد المخاطر المرتبطة بإعلان التعهدات:**

- صياغة تعهدات متواضعة جدا.
- وضع تعهدات تتجاوز القدرة على الالتزام بها.
- صياغة تعهدات كثيرة جدا ومتناقضة مع بعضها البعض، ما سوف يضيع جهود الإدارة.
- إطلاق سياسات تعهدات غير مفهومة من طرف العمال.

2-5- الاتصال المتعلق بميثاق-الجودة:

باعتباره وثيقة مرجعية بالنسبة للمستخدمين(الزبائن) وكذلك الموظفين، فإنه يجب أن يكون ميثاق الجودة موضوع إعلان مكثف، في غياب ذلك لا يمكن الوصول إلى آثاره المطلوبة.

الاتصال الداخلي هو الأكثر صعوبة: فلا يجب إخضاع الميثاق-الجودة للتوافق المسبق للموظفين لأنه إذا كان العكس فإن مصالحهم الفردية قد تغطي على المصلحة العمومية، كما لا يجب إشراكهم كثيرا على كل مستويات هذا الإجراء، يجب أن يكون هذا الاتصال متكيفا مع مختلف فئات الموظفين، فإذا كان الاتصال متركز على فئة واحدة لن يصل إلى آثاره المطلوبة، لا يجب أن تكون فئة الإطارات العليا المجموعة -الهدف الوحيدة لسياسة الاتصال هذه بالرغم من أن لها دورا استراتيجيا تلعبه، فيجب أن تكون هذه الفئة أحد مراكز نشر هذا الميثاق وشرحه، ويجب على كل مستوى أن يكون قادرا على إغناء ودعم عملية الاتصال التي تتجه نحو مستويات أخرى.

إضافة إلى ذلك فإنه كلما اقتربت عملية الاتصال أكثر إلى مختلف فئات الموظفين كلما تدعمت بنجاحهم(نجاح كانت أو فشل).

للاتصال الخارجي أهداف أخرى، فهو يتعلق بالتأكيد للمستخدمين أن الإدارة أخذت بعين الاعتبار طلباتهم و المواضيع التي يمكنهم أن ينتظرونها آثارا ايجابية¹، فالرهان إذن هو أكبر من إيضاح كل دوافع الميثاق، و ما يجب القيام به في الداخل من أجل حشد الطاقات، وإنما هو بتحيين التعهدات، فاتجاه ذلك يكون للمستخدمين أكثر حساسية، فبعض المناقشات حول إصلاحات الطرق الإدارية ليست تعنيهم بقدر كبير. للنجاح في هذا التوجه من المناسب القيام بـ:

- الاتصال و ليس فقط الإخبار(الإعلام)، أي ربط علاقات بين أشخاص و ليس الاكتفاء بنقل المعطيات.
- الاتصال بشكل منتظم و ليس فقط في لحظة الإعلان عن سياسة: بدون الوقوع في حالة تشبع، ليس سيئا المحافظة على إمكانيات الاتصال مع المستخدمين، في لحظات حصولهم على الخدمات أو عدمه، و ينبغي التشديد على ذلك في حالة عدم الوفاء بتعهدات الجودة؛
- الاتصال من خلال أشكال أكثر شخصية قدر الإمكان: فالرسائل شديدة النمطية أو التي تتم على حاملات رسائل التي تتجاوز تصور المستخدم لها كفاءة محدودة جدا وتوازي سياسة تقديم صورة المصلحة أكثر من سياسة الجودة.

2-6- التقييم الذاتي و إغناء الموثائق-الجودة:

¹ Noyé D, L amélioration participative des processus, éducation ministère de l industrie, Paris, 1996.

لا يعرف المسار-الجودة التوقف إذا تم إطلاقه و إذا تم تحديد التعهدات الأولى، و هذا لا يعني أن تصير الأهداف متجاوزة فور تحديدها، و لكن يعني التحيين العقلاني للصعوبات والأهداف.

هناك عدة عناصر تسمح بتنظيم التقييم الذاتي:

- تقصي آثار تقديم الخدمات على المستخدمين يمثل أول شرط: في غيابه سيكون مستحيلا التعرف على كيفية تطور الجودة خلال الزمن، إذا تم التمسك بالأهداف و إذا كان من المناسب تعديل محتواها.
- التقصي الشامل للآثار، و الذي لا يتوقف عند قياسها و لكن يمتد إلى وصف العلاقات (سبب-أثر)؛
- تقصي بمساهمة المستخدمين، ما يسمح بالحديث عن رجوع الخبرة، مثل ما تشهده المؤسسات الخاصة الاقتصادية.
- تقصي يشرك الموظفين في متابعة المسار.

لتجسيد هذا التقييم الذاتي، يجب إعداد أجهزة مساندة متميزة: مؤسسة وساطة، فضاءات حوار محاضرات دورية بين الإدارة و المستخدمين، التأسيس في بعض الإدارات لخلية-جودة.

المطلب الثالث: تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة العمومية:-

1- توقعات المواطنين نحو الخدمة العمومية.

يقصد بالتوقعات نحو الخدمة العمومية تلك المعتقدات الناتجة عن احتياجات أو طموحات أو تجارب سابقة و تتعلق بالخدمة، و التي يستخدمها الفرد كمعايير أو نقاط مرجعية يتم على أساسها الحكم على أداء هذه الخدمة. و تلعب التوقعات دورا هاما و حيويا في الحكم و التقييم على خدمات المنظمة سواء كانت عامة أو خاصة، و بالنسبة للخدمة العمومية فإن المواطنين غالبا ما يلجؤون في تقييم جودة الخدمة المقدمة من المنظمات العمومية إلى المقارنة بين مستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة وفقا لإدراكاتهم، و بين توقعاتهم للخدمة الممتازة.

وحتى يمكن تحقيق المستوى المقبول من جودة الخدمة العمومية من منظور المستفيدين من هذه الخدمة فإنه يجب على المنظمات العمومية أن تعمل على الوفاء بتوقعات المواطنين. بمعنى أن الخدمة العمومية المقدمة للمواطن يجب أن تقابل في مواصفاتها توقعاته. أما التميز في أداء الخدمة العمومية فإنه يتطلب جهدا أكبر من ذلك حتى يمكن تقديم الخدمة بمواصفات توقعات المواطن، الأمر الذي ينتج عنه درجة عالية من رضا المواطنين عن الخدمة العمومية.

و رغبة في فهم توقعات المواطنين أو العملاء نحو الخدمة فإن Zeithaml¹ و زملائه أثارا مسألتين هامتين تتعلقا بهذه القضية وهما أنواع و مستويات التوقعات، و العامل المؤثر في هذه التوقعات.

1-1- أنواع و مستويات التوقعات نحو الخدمة.

أظهرت الدراسات و البحوث في هذا الصدد أن العملاء أو المواطنين المستفيدين من الخدمة لديهم مستويين من التوقعات هما مستوى التوقعات المرغوبة، و مستوى التوقعات الكافية في الخدمة. وبالنسبة للمستوى المرغوب في الخدمة فإنه يعبر عن ما يرغبه الفرد أو يأمل في الحصول عليه من الخدمة، بينما المستوى الكافي من الخدمة فإنه يعبر عن المستوى الذي يكون المواطن عنده على استعداد لقبول الخدمة و بالإضافة إلى ما سبق فإن هناك مستوى ثالث للتوقعات يطلق عليه المستوى الذي يتنبأ به الفرد و هو المستوى الذي يعتقد المواطن أنه سوف يتحقق. وأخيرا فإن هناك عادة منطقة تفصل بين مستوى الخدمة المرغوبة و بين مستوى الخدمة الكافية أو المقبولة و يطلق عليها منطقة التسامح.

وتعبر منطقة التسامح عن المدى الخاص بأداء الخدمة و الذي يعتبره المستفيد من الخدمة مرضيا بالنسبة له. و لذلك فإن أي مستوى لأداء الخدمة المقدمة بالفعل يصل إلى أقل منطقة التسامح فإنه سوف يؤدي إلى عدم رضا المستفيد من الخدمة و شعوره بالسخط و الإحباط، و العكس صحيح. و بالطبع فإن منطقة التسامح يمكن أن تتفاوت من فرد لآخر و من خدمة لأخرى بالنسبة لنفس الفرد. كما أن هذه المنطقة قد تختلف بالنسبة للعناصر والأبعاد المستخدمة في قياس و تقييم جودة الخدمة (الجوانب الملموسة، و الثقة/ الاعتمادية، الاستجابة الضمان والتعاطف). و بصفة عامة، فإنه كلما كان أحد عناصر أو أبعاد جودة الخدمة أكثر أهمية، كانت منطقة التسامح أصغر، وذلك بما يعكس درجة أقل من استعداد الفرد للتنازل عن مستوى الخدمة المرغوبة. و في ضوء ذلك فإنه يصبح من الواضح أن مستوى الخدمة المقبول أو الكافي يعبر عن مستوى الأداء الأدنى الذي يتوقعه الفرد من الخدمة بعد الأخذ في الاعتبار العوامل الشخصية و الخارجية المؤثرة على جودة الخدمة.

1-2- العوامل المؤثرة على توقعات الفرد نحو الخدمة :

اتفق كل من Parasuraman و Zeithaml على أن هناك عوامل رئيسية تؤثر في توقعات الفرد نحو الخدمة وهي:

- الاتصالات بين الأفراد في المجتمع من خلال تبادل الأحاديث.

- الاحتياجات الشخصية.

- الخبرة السابقة.

Zeithaml, V.A ; et al ; The Nature and Determinants of Customer Expectations of service, Journal of the Academy of Marketing Sciences, Vol. 21.01.1993, pp 1-12¹

- الوعود المقدمة ضمينا عن الخدمة.

1-3- إدارة توقعات المواطنين:

لتوقعات المواطن نحو الخدمة العمومية أهمية بالغة، والتي تمثل معايير الحكم على جودة هذه الخدمة وذلك بعد مقارنتها بمستوى الأداء للخدمة المقدمة له بالفعل، إن الفهم الصحيح والكافي لطبيعة ومحددات توقعات المواطنين من جانب الإدارة في وحدات الجهاز الحكومي والمنظمات العمومية يعتبر شرطا أساسيا لتقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية تقابل أو تفوق توقعاتهم، كما أن هذا الفهم يساعد الإدارة العمومية على الوصول إلى الوسائل والأساليب الفعالة لإدارة هذه التوقعات على النحو الذي يمكنها من تقديم خدمات للمواطنين تفوق المستوى المقبول لديهم، ومن ثم زيادة رضائهم عن هذه الخدمات.

إن إدارة توقعات المواطنين في منظمات الخدمات العمومية يستوجب من المسؤولين في هذه المنظمات القيام

بما يلي:

- الحرص على تقديم الوعود الواقعية عن الخدمة، وذلك من خلال:
 - تقديم صورة واقعية عن الخدمة للمواطنين بعيدا عن المبالغاة الإعلامية لأغراض سياسية.
 - مراعاة الدقة في المعلومات المقدمة أو المنشورة عن الخدمة.
 - عدم تقديم وعود لا تستطيع المنظمة الوفاء بها مستقبلا.
- أداء الخدمة بالشكل الصحيح من المرة الأولى، وذلك من خلال:
 - تجنب حدوث أخطاء في الخدمة المقدمة منذ المرة الأولى لتقديمها.
 - تدريب الموظفين على الخدمة الخالية من الأخطاء.
 - تحفيز الموظفين والعاملين والعمل على زيادة الرضا الوظيفي في الخدمة المنظمة باعتبار أن هؤلاء الموظفين هو العملاء الأوائل للمنظمة، وبالتالي فإن رضائهم سوف ينعكس على أسلوب وطريقة الخدمة.
 - التقييم المستمر للخدمة لتحديد مجالات الضعف أو الخطأ المحتملة.
- الاتصالات الفعالة مع المواطنين، وذلك من خلال:
 - الحرص على تفهم احتياجات ورغبات المواطنين.
 - تسهيل اتصال المواطنين بالعاملين والمسؤولين في المنظمة.
 - تشجيع المواطنين على الاتصال بالمنظمة.

- تشجيع المواطنين على تقديم الشكاوي و الآراء والمقترحات .
- تنمية مهارات الاتصال الفعال لدى المواطنين المسؤولين عن تقديم الخدمة للمواطنين .
- مكافأة المواطنين المتميزين في الاتصال وتنمية العلاقات الطيبة مع المواطنين.
- الحرص على جودة الخدمة من خلال التفوق على توقعات المواطنين. وذلك بإتباع ما يلي:
 - البحث المستمر عن الوسائل المناسبة لإرضاء المستفيد من الخدمة.
 - تدريب الموظفين على العناية بالمواطنين.
 - مفاجأة المواطن بتقديم ما يفوق توقعاته من حيث - مثلا- وقت إنجاز الخدمة، أسلوب المعاملة
 - حرص الموظفين على أن يكونوا متفتحين الذهن وأمناء مع المواطنين.
- تحويل مشكلات المواطنين إلى فرص لزيادة رضائهم و إيمانهم وذلك من خلال :
 - تدريب المواطنين على التنبؤ بالمشكلات أثناء مراحل تقديم الخدمة، وعلى كيفية التعامل مع هذه المشكلات بمهارة مهنية عالية.
 - الترحيب الدائم باعتراضات المواطنين وعدم أخذ هذه الاعتراضات على أنها انتقادات شخصية
 - الاستجابة للاعتراضات والعمل على حل المشكلات التي يتعرض لها المواطن في مكان الخدمة بسرعة .
 - مكافأة الموظفين الذين يتمكنون من معالجة مشكلات المواطنين بمهارة أثناء تقديم الخدمة، والتي قد تكون ناتجة عن قصور أو أخطاء في منظمة الخدمة.
 - مفاجأة طالب الخدمة بتصرفات مميزة أثناء تقديم الخدمة تدخل في نفسه السرور والبهجة.
- تقييم وتحسين الخدمة العمومية على أساس توقعات المواطنين وذلك من خلال مايلي :
 - استخدام توقعات المواطنين كمقاييس لتقييم جودة الخدمة العمومية .
 - إجراء البحوث الدورية على المواطنين لدراسة التغيير في توقعاتهم أو العوامل المؤثرة فيها نحو الخدمة.
 - حرص الإدارة على تحسين وتطوير الخدمة العمومية في توقعات المواطنين وليس فقط في ضوء توقعاتها.

3-متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة العمومية:-

يقصد بإدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management تلك الجهود المبذولة من جانب كل فرد في المنظمة، و بشكل متواصل لتطوير الأداء على النحو الذي يقابل العملاء النهائيين المستفيدين من الخدمة. وهي إذن عبارة عن مجموعة من المبادئ و الأساليب و الإجراءات التي ترشد العمل في أي منظمة للارتقاء بمستوى

الأداء وتقديم الجودة التي تحقق توقعات العملاء. و هي فلسفة إدارية و يمكن تطبيقها في كل وحدة من وحدات الإدارة العمومية في الدولة، وتحتاج الأجهزة الحكومية في أي دولة إلى إدارة الجودة الشاملة للأسباب التالية:

- عدم رضا المواطنين عن جودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية والمنظمات العمومية.
- ضغوط عدم كفاية الميزانية للدولة ومشكلات العجز في الميزانية.
- المحافظة على القوة العاملة والخبرات ذات الكفاءة العالية.
- البقاء والاستمرار.

إن الوصول إلى الجودة الشاملة في الخدمة العمومية المقدمة لجمهور المواطنين في المجتمع تستوجب من الإدارة

العمومية مراعاة الجوانب الهامة التالية:

- الاهتمام بتوقعات قطاعات جماهير المواطنين في المجتمع نحو الخدمة العمومية، و العمل على تقديم الخدمة التي تقابل على الأقل هذه التوقعات.

- إجراء البحوث و الدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودتها و رصد التغير في توقعات المواطنين.

- التطوير و الابتكار في الخدمة الرئيسية، و إضافة و تحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التميز في الأداء.

- بناء و تطبيق معايير موضوعية و عملية للجودة الشاملة لا تقتصر على المعايير القانونية والمهنية، بل و تأخذ في الاعتبار المعيار المقبول من جانب المستفيدين من الخدمة.

- إيجاد ثقافة تنظيمية في المنظمات العمومية موجهة بالجودة و نشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم و أهمية الجودة في الخدمة.

- الحرص على إرضاء العاملين المسؤولين عن إنتاج و تقديم الخدمة للمواطنين، من خلال التدريب و لتحفيز ونظم الإشراف و الترقيات، و ظروف العمل المادية.

- التغيير والتطوير التنظيمي للتغلب على المعوقات التنظيمية، و التعقييدات في إجراءات ولوائح الخدمة والعلاقات التنظيمية المتشابكة بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.

- تحديد وتطوير الأجهزة والمعدات والتسهيلات المادية الأخرى المستخدمة في عمليات إنتاج وتقديم الخدمة العمومية، و الحرص على استخدام التكنولوجيا المتطورة.

- توفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات و الأجهزة التابعة لها، و كذلك على مستوى منظمات الخدمة العمومية من خلال الاستخدام الموسع لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق السرعة والدقة في أداء الخدمة.

- الاهتمام بتطبيق مفاهيم العناية بمستقبل الخدمة و توفير الاهتمام الشخصي لكل فرد أثناء عمليات تقديم الخدمة.
- توعية و تعليم المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية، وكيفية الحصول عليها، وكيفية الاتصال بمنظمة الخدمة.
- ترشيد الإنفاق على عمليات إنتاج وتقديم الخدمات العمومية من خلال التغلب على العوامل المسببة لإهدار المال مثل الإهمال والاختلاسات و السرقات.
- إحكام الرقابة على الفساد والانحراف المتفشي في منظمات الخدمة والذي يتصدره الرشوة والمحسوبية والواسطة.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة ومعوقاتها.

المطلب الأول: أهمية إدارة الجودة.

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة وتكون الأهمية كما يلي :-

1. **شهرة المنظمة:-** تملك المنظمة سمعة حسنة وانتشارا واسعا انطلاقا من مستوى جودة منتجاتها و يترتب على فشل الإدارة في الاهتمام الكافي الجودة الإساءة إلى سمعة المنظمة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها.
- 2-**المسؤولية القانونية عن المنتج :-** والمقصود بذلك يحمل المسؤولية القانونية من قبل المنظمة المنتجة لمنتج معين و تجنب الأخطاء قدر الإمكان لتجنب المسائل القانونية المترتبة على ذلك.
- 3-**التطبيقات الدولية:-** من أجل ضمان موقع تنافسي على مستوى الدولي لا بد من الاهتمام بمستوى الجودة، أي أن يتوافق و ينسجم المنتج مع المتطلبات العالمية حتى تضمن المنظمة بقاءها في بيئة الأعمال.
- 4-**التكاليف و الحصة السوقية:-** تحقيق الجودة و التحسين المستمر يؤدي جلب أكبر عدد من الزبائن، و من ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف و من ثم زيادة ربحية المنظمة¹.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة:-

تتمثل أهداف إدارة الجودة في العناصر التالية:-

- السرعة في عملية التوزيع لإيصال المنتج أو الخدمة للزبون متى أراد.
- المرونة الدائمة حيث تمكنها من تغيير نشاطها كلما دعت الضرورة إلى ذلك.
- تحقيق الأفضلية مع وجود تقلبات قليلة في وجود المنتج².
- تخفيض التكاليف، فالجودة تتطلب عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة، أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف³.
- تهدف إدارة الجودة الى تحقيق مايلي:-
- جودة الموارد البشرية.
- جودة التكنولوجيا المستخدمة⁴.

¹ محمد حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله فرال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط2012، ص41.

² عبد القادر دبون، دور مداخل التكييف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث العدد السادس، ورقة، ص159

³ عبد الرحيم شبنيني، أحمد علماموي، لخضر أو صيف، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال. من الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة المنعقد في 18/19 ماي 2011.

⁴ مدحت أبونصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2008، ص69

- جودة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

تعتبر أهداف إدارة الجودة أهدافا مرغوبا فيها وبالتالي يجب على الإدارة أن تعرف كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وفي الوقت المناسب، وعلى المؤسسة أو المنظمة أن تعمل على تحقيق التوازن بين هذه الأهداف على حسب أهميتها النسبية والعمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة من خلال تحسين الجودة.

المطلب الثالث: - معوقات ادارة الجودة.

تواجه المنظمات أثناء تبنيها لإدارة الجودة مجموعة من المعوقات والتي يمكن إدراجها في النقاط التالية:-
عدم التزام ودعم الإدارة العليا لتطبيق ونجاح إدارة الجودة وهذا يرجع إلى عدم إدراك أهمية إدارة الجودة و كذلك محدودية الخبرة و المعرفة لدى المسؤولين.

- عدم القدرة على تغيير ثقافة وقيم المنظمة لتبني مبادئ إدارة الجودة و تغيير هذه الثقافة يعد صعبا يتطلب وقت طويل نسبيا.

- عدم توفر الكفاءة لتسيير اليد القادرة على الإسهام في سبيل التطبيق الفعال لإدارة الجودة، و ذلك بسبب النقص في التعليم و التدريب بشكل مستمر.

- انعدام الثقة بين العاملين و الإدارة العليا مما يؤدي إلى حدوث نزاعات و خلافات بين الفرق و بين أعضاء الفريق الواحد.

- التخطيط الخاطئ و غير الملائم لظروف المنظمة حيث من المفترض أن يتم إشراك جميع العاملين في المنظمة في تطوير خطة التنفيذ.

- وجود هيكل تنظيمي لا يتوافق مع مبادئ و فلسفة إدارة الجودة الحديثة حيث تتطلب إدارة الجود عدم العزل بين العاملين والتخصصات.

- عدم توفر الموارد المالية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة مما يؤثر على عمليات التدريب المطلوبة وإجراء التغييرات المناسبة من استقطاب الخبراء والمستشارين لدعم وتوجيه تطبيق إدارة الجودة¹.

- الرغبة المتسارعة لمعرفة النتائج المحققة لتطبيق نظام إدارة الجودة، علما بأن النتائج التي يتوخى حصولها تتطلب زمنا طويلا.

- غياب الاهتمام الكافي للعاملين في المنظمة والزبائن، إذ من المفترض أن تدرك المنظمة التغيير في احتياجات توقعات العاملين والزبائن حيث تتطلب هذه العملية آلية التغذية العكسية².

¹ الحسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، عمان: دار جليس الزمان، ط2011، ص82.

² نفس المرجع، ص83.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل يمكن أن نستنتج بأن مفهوم الجودة في الخدمات مرتبط بمدى قدرة المرفق على تلبية حاجات ورغبات الزبون، وجودة الخدمة تختلف خصائصها عن السلعة حيث أن هذه الخصائص تجعل أداء الخدمة مرتبط بمقدمها ، وجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمستفيد وكذلك بالنسبة لمقدم الخدمة ، كما أن قياس جودة الخدمة يعتمد على مجموعة من المعايير مرتبطة بخصائص الخدمة، التي يعتبر العميل فيها المحدد لمدى جودة الخدمة من عدمها، فتحقيق مستوى من الجودة المطلوبة يتوقف على التطوير والتحسين المستمر الذي يقوم به المرفق على المستوى الداخلي والخارجي.

تمهيد:

إن المواطن في تعامله مع المنظمات العمومية خاصة منها ذات الطابع الإداري، طامحاً في الحصول على خدمة معينة تعليمية كانت أو صحية أو بريدية... ، تصادفه مظاهر سيئة أهمها تدني مستوى أداء الخدمة، و من ثم يشعر بعدم الرضا أو الاستياء. لذلك كثيراً ما تثار تساؤلات بين المواطنين حول أسباب هذا التدهور المتزايد في مستوى أداء الخدمات العمومية، فيتجه البعض منهم إلى الاستغناء عنها قدر المستطاع، وهناك من يكافحون ويناضلون من أجل الحصول عليها (و هم الأغلبية)، أما من ناحية الدولة فإن هذا التدهور يمثل عبئاً على كاهلها، فهو ينطوي على تبديد للمال العمومي.

المبحث الأول: مفاهيم الخدمة العمومية

تقوم المنظمة العمومية بإنتاج و تقديم الخدمات المتنوعة لجمهور المواطنين في المجتمع، وذلك لإشباع حاجاتهم الأساسية المختلفة من هذه الخدمات مثل التعليم والثقافة والصحة والنقل البري والجوى والسياحة والاتصالات السلكية واللاسلكية والمصرف الصحي والكهرباء والمياه وما شابه ذلك. وبصفة عامة فإن الخدمة المقدمة من المنظمات العمومية أو الخاصة تختلف من حيث خصائصها وأبعادها ومعايير الحكم على جودتها عن السلع المادية الأمر الذي أدى إلى اختلاف إدارة منظمات الخدمات عن إدارة منظمات السلع.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية و أنواعها

1- مفهوم الخدمة العمومية :

ان مصطلح الخدمة العمومية يوحي الى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات واشباع الحاجيات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الاداري¹، حيث قدمت العديد من التعريفات للخدمة العمومية وبذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب .

وقد عرفت الخدمة العمومية بانها : "جميع انواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها الا في اطار جماعي تتوفر بشكل اجبارى وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق وتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث ادائها ومراقبتها"²

ويعرفها الفقيه jeanludovicsilican بانها : "مجموعة النشاطات الضرورية الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول اكبر شريحة ممكنة باسعار معقولة وفي ظروف مماثلة"³.

كما عرفها خبراء الادارة العامة على انها : "الحاجات الضرورية لحفظ حياة الانسان وتامين رفاهيته والتي يجب توفير على ان تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الاساسى لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين"⁴

ومن خلال التعاريف السابقة فان العناصر المشتركة لمفهوم الخدمة العمومية تتلخص في عنصرين :

-الخدمة العمومية تتصل مباشرة باشباع حاجة لفائدة المصلحة العامة

-الخدمة العمومية تصدر عن السلطات العمومية سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة

¹ عبد الكريم عاشور، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص40.

² نور الدين شنوفي، دور المناجحت العمومي، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر، ص2.

³ JEAN LUDOovic SILICANI.LA SUTUATION_publique en France. France.san date.p01

⁴ العربي بوعمامة، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد9 جامعة الوادي، ديسمبر 2014،

2- انواع الخدمات العمومية

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة ويمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية¹ :

اولا : من حيث طبيعة نشاط الخدمة :

1-الخدمات الإدارية : هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية او المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المحلي او المستوى المركزي مثل خدمات مرفق الحالة المدنية .

2-الخدمات الصناعية والتجارية: تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية مثلا : خدمة مؤسسة المياه والغاز والكهرباء

3-الخدمات الاجتماعية والثقافية : تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل : خدمة التمدرس الإلزامي والخدمات الصحية
ثانيا : من حيث طبيعة الخدمة المقدمة :

1-خدمات فردية : تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة ، حيث يقوم بطلب توفيرها او يعمل للحصول عليها

2-خدمات جماعية : هي الخدمات التي يحصل عليها الأفراد في إطار جماعة دون ان يقوم بطلب توفيرها مثل : الإنارة العمومية .

المطلب الثاني: طبيعة الخدمة والخدمة كنظام.

1- المفهوم الحديث للخدمة

وفقا للفكر التقليدي فإن الخدمات تختلف عن السلع من حيث الخصائص الأربعة التالية:

- عدم الملموسية، حيث أن الخدمة غير ملموسة.
- عدم التجانس، حيث أنه يصعب تحقيق التنميط أو التجانس في كل خدمة من الخدمات المقدمة للمستفيدين الفعليين منها.
- عدم القدرة على التخزين لأن الخدمة غير ملموسة.
- الإنتاج و الاستهلاك في وقت واحد للخدمة.

و بالرغم من أن الخصائص السابقة للخدمات ما زالت متداولة بين الكتاب و الباحثين في مجال الخدمات، إلا أن هناك إدراكا متناميا في الكتابات و البحوث الحديثة بأنها غير كافية للتمييز بين الخدمات و السلع من ناحية، وأنها ربما لا تنطبق على جميع أنواع الخدمات من ناحية أخرى، هناك في الواقع مجموعة أخرى من الخصائص التي يمكن أن تساهم

¹نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص03.

بدرجة أكبر في زيادة الفهم المتعمق للاختلاف بين الخدمات والسلع، ومن ثم القدرة على التمييز بينهما، وهذه الخصائص سوف يتم مناقشتها بإيجاز على النحو المبين أدناه:

- طبيعة المنتج:

يمكن النظر إلى السلع على أنها أشياء ملموسة، وأشياء تستخدم في إشباع حاجات معينة ووفقا للطلبات المختلفة، بينما يمكن النظر إلى الخدمات على أنها أداء، أو مجهودات مبذولة موجّهة لإشباع حاجات معينة ووفقا للطلبات المختلفة، وبالرغم من ذلك فإن بعض الخدمات تنطوي على تقديم سلع مادية مثل تقديم وجبات الطعام في مؤسسات الطيران المدني وتقديم جواز السفر من خلال مصلحة الهجرة والجوازات، وخدمة الكهرباء من خلال الحصول على عداد الإنارة وغيرها، وفي مثل هذه الخدمات يظل أيضا الأداء غير ملموس.

- المشاركة بدرجة أكبر للمستفيد(الزبون) في عمليات إنتاج الخدمة¹:

تزايد مشاركة المواطن في الخدمة و ذلك في العمليات اللازمة لإنتاجها و تقديمها. مثال ذلك خدمة الشرطة حيث يتم تقديم الخدمة بعد المشاركة الفعلية للمواطن حين ذهابه إلى مقر الشرطة لتقديم بلاغ بواقعة، ثم يحدد الأشخاص أو الأماكن التي تتعلق بالشكوى، ثم يقرر ما إذا كانت الخدمة سوف تستمر بتحويل البلاغ إلى وكيل الجمهورية أو يوافق على التصالح مع الخصم... و غير ذلك. نفس الشيء بالنسبة لخدمة الكهرباء، حيث يحدد المستفيد الفعلي المكان المطلوب توفير خدمة الكهرباء فيه، و سعة عداد الكهرباء المطلوب.

-الأفراد جزء من المنتج:

هناك خدمات تنطوي بدرجة كبيرة على الاتصال بين مقدمي الخدمة و المستفيدين منها، أي درجة عالية من التفاعل. و لا يقتصر هذا التفاعل في العلاقة مع مقدمي الخدمة فقط وإنما يتعدى إلى مستفيدين آخرين من هذه الخدمة، ويؤثر بدرجة كبيرة في جودة الخدمة ذاتها، ومن ثم يصبح جزء منها، الانطباع السيئ عن جودة الخدمات الذي ينتج عن المستفيدين الفعليين من الخدمة الصحية العمومية مصدره سوء المعاملة والإهمال واللامبالاة والسلبية وافتقار الأداء الجيد إلى غير ذلك.

R ,NORMAN,service management, strategy and leadership businesses, new york, jhonwiley and sons, 1990 cites par : TOCQUER Gérard et Langlol Michel, marketing des services : le défi relationnel, Eddund, Pari, 1992, p110. ¹

- صعوبات الرقابة على الجودة:

مقارنة بالسلع المادية، تعترض الرقابة على الجودة صعوبات أكبر، حيث أن الخدمة تستهلك عادة أثناء عملية إنتاجها، ولذلك فإن أي تقصير أو خطأ في أداء الخدمة يصعب علاجه قبل تقديم الخدمة، كما أن أداء الخدمة يتفاوت بتفاوت مستوى وخبرة الأفراد المسؤولين عن تقديم الخدمة، وكذلك بتفاوت المواطنين-الزبائن. إن مثل هذه الصعوبات تؤدي إلى عدم وجود معايير موحدة لجودة الخدمة يمكن استخدامها في الواقع العملي. إضافة لذلك، فإن عمليات قياس جودة الخدمة يكتنفها العديد من المشكلات بسبب عدم ملموسية الخدمة وعدم تجانسها وارتباط أداؤها بشكل مباشر بأداء مقدمها، و العلاقة الشخصية المباشرة و التفاعل بين مقدم الخدمة و المواطن-الزبون.¹

- أكثر صعوبة في تقييمها من جانب المواطن-الزبون:

بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة، يواجه المواطن-الزبون صعوبة أكثر في تقييم الخدمة المقدمة له، وذلك لأن الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل المواطن-الزبون مع مقدم الخدمة، وبخبرة الأول، وحالته المزاجية. وبالتالي فإن الحكم على جودة الخدمة يتفاوت من فرد لآخر، و من وقت لآخر بالنسبة للفرد الواحد. إضافة لذلك فإن الحكم على جودة الخدمة يتوقف على ما يحمله المواطن-الزبون من توقعات عند حصوله على الخدمة، وأن هذه التوقعات تختلف من فرد لآخر، وبالنسبة للفرد الواحد من وقت لآخر.

- غياب القدرة على التخزين:

نظرا لأن الخدمة هي أداء أو جهد وليس شيء مادي ملموس فإنها يستحيل تخزينها لخلق ما يعرف بالمنفعة الزمنية، وذلك كما هو الوضع في حالة السلع المادية الملموسة. و بعبارة أخرى، فإنها لا يمكن تخزين الخدمة في وقت لا طلب عليها فيه إلى وقت يوجد طلب عليها فيه. و في نفس الوقت فإنه يمكن بالطبع تخزين المعدات أو الأجهزة أو الأدوات المستخدمة في إنتاج الخدمة(المقاعد والأدوات المدرسية بالنسبة لخدمة التعليم العام، والأجهزة الالكترونية والمعدات والأسلاك بالنسبة لخدمة الكهرباء، والمواسير وأدوات الحفر وغيرها بالنسبة لخدمة الصرف الصحي والأدوات الكتابية والنماذج والأختام بالنسبة لخدمة السجل المدني).

وفي ظل الخدمات العمومية فإنه في حالة زيادة الطلب في وقت معين عن المعروض من الخدمة فإن النتيجة الحتمية هي التكدس و الازدحام، وعدم القدرة على أداء الخدمة بشكل جيد، وزيادة سخط وتدمير مستقبلي الخدمة. و كما هو واضح فإن العلاج الأساسي في مثل هذه الحالة- نظرا لعدم القدرة على تخزين الخدمة- هو زيادة الطاقة الإنتاجية اللازمة لأداء الخدمة- مثال ذلك توفير أسرة إضافية في غرف احتياطية لقبول أعداد إضافية من المرضى في

¹ . Carole logiez, Elizabeth Vinay, **Entreprendre dans les services**, Edition Dunod, Paris 2001, p37.

المستشفى الحكومي. مع توفير المستلزمات الطبية اللازمة، الأطباء والمرضى اللازمين لذلك. و يلاحظ هنا أن الأمر يختلف في المنظمات و شركات الأعمال بالقطاع الخاص حيث إذا لم تستطيع المنظمة توفير الخدمة للعميل فإنه ربما يتحول إلى منظمة أخرى منافسة في السوق. أما في المنظمات العمومية فإن النتيجة تصبح قاصرة على التعبير عن السخط و الشكوى بسبب الانتظار أو عدم توافر الخدمة أو لسوء أداء الخدمة.

- اختلاف قنوات التوزيع :

تختلف الخدمات عن السلع المادية الملموسة من حيث الحاجة إلى قنوات توزيع لانتقال هذه السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، أو من أماكن يقل الطلب فيها إلى أماكن يزيد الطلب فيها (خلق المنفعة المكانية). ففي حالة الخدمات لا يمكن نقلها و توزيعها بالأساليب و الوسائل المادية. كما أن في حالة الخدمات العمومية لا يمكن استخدام وسطاء. و لكن ليس معنى هذا أنه لا يتم توزيع الخدمات، حيث يتم ذلك و لكن بوسائل مختلفة مثل فتح مكاتب أو فروع للأجهزة والمؤسسات الحكومية في أماكن مختلفة لتوفير الخدمة للمواطنين في المكان المناسب، أو عن طريق قنوات توزيع الكترونية كما هو الحال في إرسال التلفزيون أو الإذاعة.

- أهمية عامل الوقت :

معظم الخدمات العمومية يتم إنتاجها و استخدامها في نفس الوقت. مثال ذلك خدمة التوثيق في الشهر العقاري، أو التعليم في الجامعات الحكومية، أو إطفاء الحرائق، أو الإسعاف و غيرها. و يلعب الوقت دورا هاما في تقييم الخدمة العمومية في أقل وقت ممكن. الأمر الذي يترتب عليه شعوره بعدم الرضا والتذمر أو الاستياء أو الحكم على جودة الخدمة المقدمة بأنها رديئة بسبب طول الوقت المستغرق في الحصول عليها.

2- الخدمة كعملية:

تنوعت تعريف الخدمة حيث عرفها **kotler**¹ بأنها أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر من دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما.

وعرفها **Russ**² بأنها أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محدودة للمشتريين.

يمكن النظر إلى الخدمة المقدمة من المنظمات الحكومية أو العمومية على أنها عملية متكاملة تنطوي على مدخلات و تشغيل و مخرجات. و بالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع مختلفة يمكن أن يجرى عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة:

¹محمود حاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، عمان، دار زهران، 2000، ص213.

²محمود حاسم الصميدعي، المرجع نفسه، ص214.

- **الأفراد:** ويصبح المواطن الذي يطلب الخدمة احد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية عندما تؤدي هذه العمليات عليه بذاته، وعندئذ يطلق على هذه الحالة تشغيل الأفراد، مثال ذلك انتقال الفرد من مدينة إلى أخرى بالقطار فإن عمليات خدمة السكك الحديدية تجرى عليه بذاته متمثلة في انتقاله من مكان لآخر مع توفير الراحة له وربما الطعام والشراب اللازم أثناء فترة السفر... الخ. وبالمثل عندما تتم محاكمة أحد الأشخاص داخل قاعة المحكمة فإن الخدمة القضائية تجري على المتهم بذاته حيث يتم الحكم بعد الاستماع إلى وكيل الجمهورية وهيئة الدفاع والمدولة على هذا الشخص بذاته سواءا بالبراءة أو بالسجن أو بالإعدام، وكذلك عندما يدخل المريض مستشفى حكومي فإن الخدمة الصحية تجرى عليه وهكذا.

- **المواد:** تعتبر الأشياء أو المواد أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العمومية، أي أن عمليات الخدمة يتم إجراؤها على الأشياء و ليس الأفراد، و عندئذ يطلق على هذه الحالة عمليات تشغيل الأشياء المملوكة، مثال ذلك عمليات خدمة ترخيص السيارة في المرور، وعمليات خدمة الضرائب أو العوائد على المباني والعقارات، وعمليات خدمة إطفاء الحريق للمنازل أو المحلات التجارية، وعمليات رصف الطرق وبناء خطوط السكك الحديدية.

- **المعلومات:** تعتبر المعلومات أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العمومية، حيث يتم القيام بعمليات التشغيل اللازمة للخدمة على المعلومات، وعندئذ يطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات. ويمثل هذا النوع من مدخلات عمليات الخدمة الجانب الحديث للخدمة العمومية والذي يعكس التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات. كما لا تقتصر عمليات تشغيل المعلومات على التكنولوجيا المتمثلة في الحاسبات الآلية والأقمار الصناعية، بل تمتد إلى العقول البشرية. ومن أمثلة ذلك عمليات تشغيل البيانات في وحدات البحث العلمي والجامعات، وعمليات خدمة المستشارين والقضاة التي تعتمد على تشغيل المعلومات باستخدام العقل البشري، وعمليات الخدمات المالية والمحاسبية الإدارية، وعمليات خدمات التنبؤ بالأحوال الجوية.

وبالرغم من التفرقة السابقة بين الأنواع الثلاثة من المدخلات في نظام عمليات الخدمة، فإنه من الممكن في الحياة العملية أن تتضمن الخدمة العمومية المقدمة للمواطن أكثر من نوع واحد من هذه المدخلات، أو تتضمن الأنواع الثلاثة في وقت واحد. مثال ذلك عمليات خدمة إطفاء الحريق فإنها قد تنطوي على عمليات تشغيل موجهة للأفراد بداخل المبنى الخاضع للحريق، و للمبنى نفسه و ما بداخله من ممتلكات، إضافة إلى عمليات تشغيل للمعلومات عن حجم المبنى و عدد السكان فيه و غير ذلك من المعلومات الهامة، والتي يتم القيام بها من خلال التفكير البشري والاستنتاج أو من خلال الأجهزة والمعدات الالكترونية.

3- الخدمة كنظام:

تتصف الخدمة العمومية بأنها مجموع الأداءات المقدمة متضمنة ضمانات إلى المستخدم-المواطن في إطار تنمية التضامن الإجتماعي¹ تهتم بتقديمه الدولة أو ممثلا عنها².

تتمثل تلك الضمانات في استمرارية تقديم الخدمة بانتظام و المساواة في تقديمها حيث أن المواطنين متساوين أمام الخدمة العمومية بدون أي تمييز و كذلك قابلية تحول الخدمة العمومية من أجل أن تتكيف مع متطلبات الجمهور ما يفترض تطورها عندما تتغير احتياجاته.

وفقا لمفهوم النظم فإنه يمكن النظر إلى الخدمة المقدمة من المنظمات العمومية كنظام يتكون من الأجزاء الرئيسية

التالية:

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة و الذي تتم من خلاله عمليات التشغيل على مدخلات لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

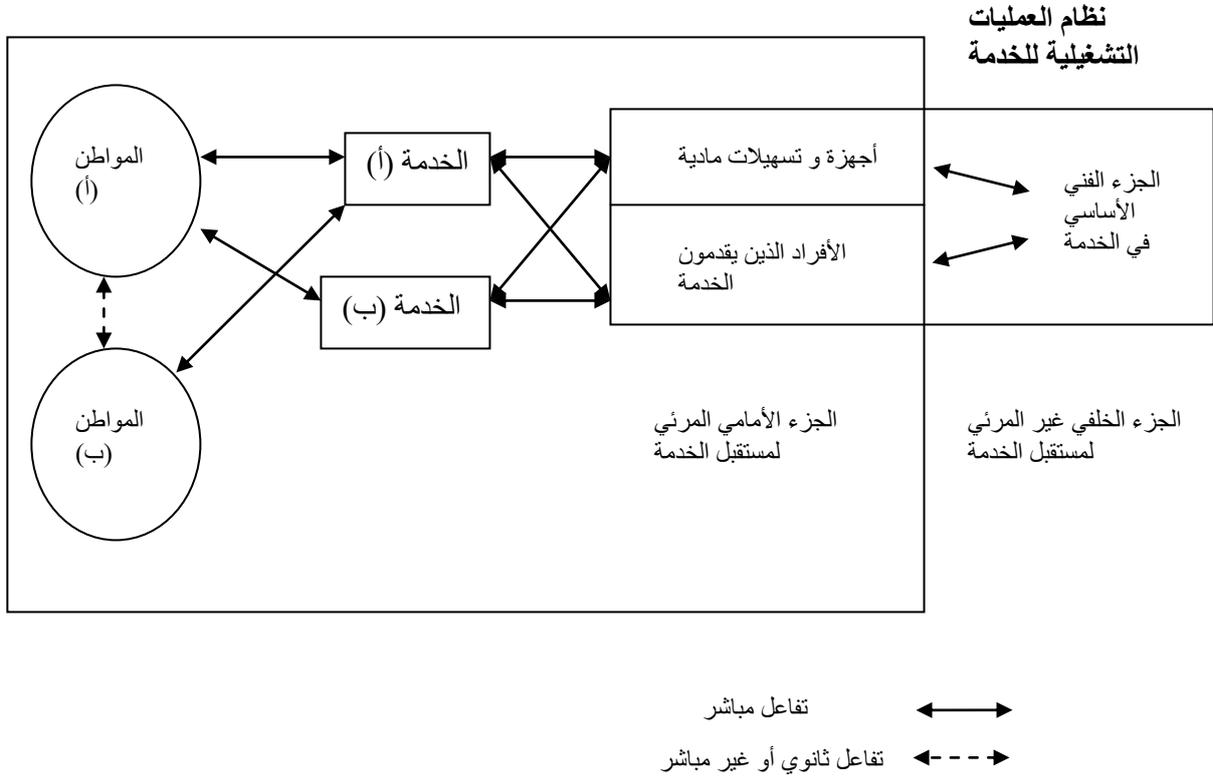
- نظام تسليم الخدمة، و الذي يتم من خلاله التجميع النهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة للمواطن طالب الخدمة.

ويوضح الشكل رقم(2) مفهوم الخدمة كنظام، حيث يلاحظ أن هناك أجزاء من هذا النظام تعد منظورة أو مرئية لمستقبل الخدمة(المواطن)، بينما الأجزاء الأخرى من النظام تعد غير منظورة أو غير مرئية، والتي يطلق عليها جوهر الخدمة الفني. كما أن المواطن طالب الخدمة قد لا يعلم بوجود هذه الأجزاء أصلا. و في هذا الصدد يميل بعض الكتاب إلى استخدام تعبير "المكتب الأمامي" بالنسبة للأجزاء المرئية أو المنظورة في نظام الخدمة، و تعبير "المكتب الخلفي" بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة. كما يطلق البعض على الأجزاء المنظورة تعبير "المسرح الأمامي". و على الأجزاء غير المنظورة تعبير "الخلفي".

¹Annie Bartoli, O.P.cit.p38

²Chevallier J, le service public, coll.Que sais-je ? puf, paris 1991, p03

شكل رقم (2): الخدمة المقدمة من المنظمات العمومية كنظام



و يمكن شرح فكرة الخدمة كنظام من خلال تقديم أمثلة عنها تقدمها المنظمات العمومية في المجتمع. فعند تقرب المواطن إلى مصلحة تسجيل السيارات و يقدم الأوراق و المستندات اللازمة للموظف المسؤول ويسدد الرسوم و قد يستريح على مقعد انتظار لانهاء الخدمة. إن هذا الجزء من خدمة المرور يمثل الجزء المرئي للمواطن و الذي يراه بنفسه حيث يرى الموظفين و أجهزة الحاسب الآلي و المكاتب و المقاعد و المبنى وما شابه ذلك، و لكن في نفس الوقت و حتى يحصل على الخدمة المطلوبة هناك أعمال و أنشطة أخرى يتم القيام بها داخل مكتب المرور مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة ومخالفاتها والتوقيعات اللازمة، و التسجيل و المراجعة الداخلية وغيرها. إن هذه الأعمال والأنشطة تتم في الجزء الخلفي الذي لا يراه المواطن، ويعد ضروريا لاستكمال إنتاج الخدمة و تقديمها له.

3-1- نظام العمليات التشغيلية للخدمة:

و يوجد هذا النظام في الجزء غير المنظور و في المسرح الخلفي لعمليات الخدمة حيث أنه عبارة عن عمليات التشغيل الفنية الأساسية لتقديم الخدمة العمومية أو أي خدمة، إن ما يدور في الجزء غير المرئي الخلفي لا يشكل اهتماما كبيرا لمستقبل الخدمة من المواطنين. فمستقبل الخدمة يقوم بتقييم الخدمة على أساس تلك العناصر التي تحتوي عليها عملية تسليم الخدمة والتي لهم خبرة فيها. أي أن تقييم الخدمة من قبل مستقبلها يتم على أساس النتائج المدركة عند الحصول على الخدمة. وإذا فشل الأداء الخاص بالعمليات التشغيلية و الفنية في المسرح الخلفي فإن الآثار سوف تكون ظاهرة لدى مستقبل الخدمة متمثلة في سوء الأداء.

و يلاحظ أن الجزء المرئي من عمليات التشغيل الخاصة بالخدمة ربما يختلف من خدمة لأخرى، حيث يتوقف هذا الجزء على طبيعة الخدمة، ففي حالة الخدمات التي تنطوي على درجة عالية من الاتصال بين مقدم الخدمة ومستقبلها فإن الجزء المرئي من عمليات تشغيل الخدمة يكون أكبر، حيث يستوجب الأمر لأداء الخدمة تواجد الفرد نفسه، ففي هذه الحالة يمكن القول بأن الفرد يدخل المصنع بنفسه و يرى نسبة أكبر من عمليات تشغيل الخدمة بالرغم من وجود جزء آخر لا يستطيع رؤيته و يؤدي في المكاتب الخلفية. و على العكس فإن الخدمات التي تتطلب قدرا أقل من الاتصال بين مقدم و مستقبل الخدمة فإن نسبة الجزء المرئي منه عمليات تشغيل الخدمة تكون أقل. وتوضيحا ذلك يقدم المثالين التاليين: يتقدم مواطن بتقديم شكوى ضد مواطن آخر لدى مصالح الشرطة، حيث تتم معظم عمليات تشغيل الخدمة أمامه ممثلة في كتابة محضر الاستماع واستيداع المتهم، و ربما مواجهته بمقدم الشكوى، و ربما يتم تحقيق المصالحة بين الاثنين في وجود كل منهما، أي أن الجزء المرئي من عمليات الخدمة يمثل نسبة كبيرة. والمثال الثاني يتعلق بخدمة استخراج جواز سفر، حيث أن المواطن يذهب إلى المكان المختص لذلك حيث يقدم الأوراق أو النماذج اللازمة، ثم بعد فترة يحضر للحصول على الخدمة. يلاحظ على أن الجزء المرئي من عمليات تشغيل الخدمة في المثال الثاني أقل بكثير من الجزء غير المرئي والذي يتم في المكاتب و الأجهزة غير المرئية ممثلة في مختلف المصالح المختصة من شرطة و الدائرة، ليكون صالحا للاستخدام وفقا للقوانين الموضوعة.

و من ناحية أخرى فإن الجزء المرئي من عمليات الخدمة قد يختلف باختلاف نوع المدخلات التي يتم أداء عمليات التشغيل عليها (الأفراد، أو المواد، أو المعلومات)، ففي حالة أداء عمليات الخدمة على الأفراد فإن الجزء المرئي من التشغيل يكون أكبر، أما في حالة أداء عمليات الخدمة على الأشياء (المواد) فإن الأفراد قد لا يستطيعون رؤية عمليات التشغيل للخدمة.

أما في حالة أداء عمليات الخدمة على المعلومات فإنها قد تتطلب وجود طالب الخدمة بذاته، أو قد تتم عن بعد من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة و الإلكترونيات مثل خدمة الأحوال الجوية، أو الأخبار من خلال التلفزيون و الإذاعة.

3-2- نظام تسليم الخدمة:

يتعلق هذا النظام بكل من مصدر و توقيت و كيفية تقديم الخدمة إلى المواطن الذي يطلب الخدمة. وكما هو مبين في الشكل السابق فإن نظام تسليم الخدمة لا يشتمل فقط على الجزء المرئي من الخدمة (تسهيلات الدعم المادية والأفراد مقدمي الخدمة)، بل يتضمن أيضا التفاعل مع الآخرين من المواطنين بخلاف طالب الخدمة، وفي ظل الخدمات العمومية التي تتطلب درجة عالية من الاتصال بين مقدم وطالب الخدمة فإن نظام تسليم الخدمة يستوجب ضرورة التفاعل بين الاثنين حتى يشعر المواطن بالرضا عن الخدمة، أما في حالة الخدمات العمومية التي تنطوي على درجة أقل من هذا الاتصال المباشر فإن الخدمة يمكن تقديمها عن بعد من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة، ويلاحظ أن حجم الاتصالات المباشرة مع طالبي الخدمة أثناء أداء هذه الخدمة يقل كلما زاد المستوى التكنولوجي المستخدم في نظام تسليم هذه الخدمة، ففي ظل خدمات التلفزيون والإذاعة والهواتف السلكية و اللاسلكية والتلغراف عبر الهاتف وخدمة الإنترنت فإن تواجد المواطن غير ضروري أثناء أداء الخدمة، و من ثم فإن تسليم الخدمة يتم عن بعد باستخدام التكنولوجيا الحديثة للاتصالات، كما أن التفاعل ينتقل إلى ما بين المواطنين للحصول على هذه الخدمة المتاحة لأكثر من فرد في نفس الوقت.

إن الاستخدام العالي للتكنولوجيا في أداء و تسليم الخدمة للمواطن يحقق المزايا التالية:

- درجة أكبر من الراحة و الملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه أو بالاتصال المباشر.
- السرعة في أداء الخدمة و الحصول عليها.
- قلة الأخطاء في أداء و تسليم الخدمة.
- توفير وقت طالب الخدمة.

ومن ناحية أخرى، فإن أداء و تسليم الخدمة من خلال التكنولوجيا الحديثة لا يخلو من أوجه القصور:

- عدم شعور طالب الخدمة بالاهتمام والرعاية الشخصية بسبب افتقار التفاعل الشخصي بينه وبين مقدمي الخدمة.

- تفاوت الرغبات فيما بين المواطنين الذين يطلبون نفس الخدمة.

- احتمالات عدم المعرفة بكيفية استخدام التكنولوجيا للحصول على الخدمة.

- احتمالات الأعطال أو التعرض للتلف أو التخريب.

إلا أن مثل هذه العيوب يمكن التغلب عليها بغرض زيادة فعالية نظام أداء وتسليم الخدمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وذلك من خلال القيام بما يلي من جانب منظمات الخدمة العمومية:

- توعية المواطنين و تعليمهم على كيفية استخدام التكنولوجيا المتاحة.

- الإصلاح و الصيانة الدورية.

- البعد عن التعقيد في إجراءات استخدام التكنولوجيا، و تبسيط هذه الإجراءات لتكون في متناول المواطن العادي.

- توفير الإرشادات المكتوبة و المصورة المناسبة لكيفية استخدام التكنولوجيا.

4- المنتج الرئيسي و الخدمات الإضافية:

من المفاهيم الهامة للخدمة و التي يمكن تطبيقها على الخدمة العمومية تلك الخاصة بالنظر إلى أي خدمة من

زاويتين رئيسيتين هما:

- المنتج الرئيسي أو الجوهر في الخدمة.

- الخدمات الإضافية أو المدعمة.

و يتعلق المنتج الرئيسي بالمنافع الأساسية في الخدمة و التي تتعلق بإشباع حاجات المواطنين طالبي هذه الخدمة و هو الأساس في بقاء المنظمة العمومية، أما الخدمات الإضافية فهي تمثل الأنشطة المدعمة للمنتج الرئيسي و التي يمكن أن تزيد من درجة رضا المستفيد من الخدمة و تحقيق التميز في الأداء، ففي حالة خدمة هيئة السكك الحديدية المقدمة للمواطنين فإن المنتج الرئيسي هو النقل الآمن في المواعيد المحددة والمعلنة للمسافرين من مكان إلى آخر، والفضل في أداء هذا المنتج الرئيسي هو في خدمة السكك الحديدية يعني عدم نقل الآمن بسبب الحوادث، أو عدم الوصول إلى المكان المرغوب بسبب الأعطال، أو التأخر في مواعيد قيام القطار أو في وصوله إلى المكان المرغوب، و بالطبع فإن الفضل في أداء المنتج الرئيسي لهذه الخدمة يؤدي إلى استياء المواطنين و عدم رضائهم عن الخدمة، بل و انصرافهم عنها.

وبالرغم من النجاح في أداء المنتج الرئيسي لخدمة السكك الحديدية فإن ذلك لا يعني تميزها كوسيلة نقل مقارنة بالوسائل البرية أو الجوية الداخلية، ومن هنا فإن تقديم بعض الخدمات الإضافية المعاونة يمكن أن يحقق ذلك التميز، و من ثم زيادة الرضا و الإقبال على هذه الخدمة، ومن بين الأمثلة على هذه الخدمات الإضافية و التي يمكن تقديمها للمسافرين بالسكك الحديدية وجود أكثر من قطار في مواعيد مختلفة، وسهولة الحجز من أماكن مختلفة ومريحة للمواطنين. تزويد القطارات بخدمات إضافية عن طريق المضيفين والمضيفات وبيع المأكولات و المشروبات أو توفير مطعم

في القطار، تزويد عربات القطار بأجهزة التلفزيون والفيديو، أو توفير سماعات لإذاعات داخلية، والمعاملة الحسنة للمسافرين، توفير خدمة الاتصال الهاتفي داخل القطار....الخ.

المطلب الثالث: أهمية قياس رضا المستفيد (المواطن).

ان معرفة رضا الزبون وقياسه هو مقياس رضا المستفيد على الاجراءات كافة التي تواجهه خلال طلبه خدمة معينة تشترك في تقديمها اجهزة عامة عدة، ويعتمد القياس على التواصل مع المستفيدين بشكل مباشر وهذا لإجابة على مدى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة لهم.

1- رضا العميل وأهميته:

1-1- رضا العميل:- تعريف رضا العملاء وهو الحالة التي يشعر فيها بأن توقعاتهم قد تم الوفاء بها من خلال مميزات المنتج لخدمة المقدمة¹.

تظهر الدراسات التجريبية أن جودة الخدمة المقدمة ترتبط بالرضا العام للعميل JamalAnastasiadou تتعلق بالموثوقية و الملموسية والتعاطف بشكل إيجابي مع رضا العملاء .

ووجد Sulieman أن بالموثوقية و الملموسية و الاستجابة والتأكيد لها علاقة كبيرة وإيجابية مع رضا العملاء أثر جودة الخدمة على رضا العملاء ، و وجد أن التعاطف له تأثير كبير و سلبي على رضا العملاء، تشير إلى أن كما أن نتيجة Ravichandran et al الاستجابة هي البعد الهام الوحيد لجودة الخدمة التي تؤثر على رضا العملاء بشكل إيجابي².

1-2- أهمية رضا العميل:2³

-يحتل رضا العملاء مكانة كبيرة في سياسة أي مرفق ، وهو من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها، لذا وجب التركيز على الأمور الآتية كونها الوسيلة المعبرة عن رضا العملاء اتجاه أداء المرفق:-

1- ان كان العميل راضيا عن الخدمة المقدمة إليه ،فإن أو لقرار يتخذه إذا أراد نفس الخدمة هو العودة إلى المرفق من جديد (توليد الثقة).

2- يمثل رضا العميل تغذية عكسية للمؤسسة في مايتعلق بالخدمة المقدمة مما يقود المرفق الى تطوير جودة خدماته المقدمة للمستفيد.

3- المرافق التي تكون لها القدرة على توفير خدمات بجودة عالية سيكون لها مستوى عالي للثقة من طرف المستفيدين.

¹ Joseph M. Juran, A. Blanton Godfrey, Juran's Quality Handbook, Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, the United States of America, 1998, p 23.

²Mesay Sata Shanka, Bank Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in Ethiopian Banking Sector, Ibid, p 02-03

³عاصم رشاد محمد أبو فزع، "اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون، دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص22.

2- متطلبات تحقيق الجودة في خدمة المرفق العام¹: إن تحقيق الجودة في خدمة المرفق العام تستوجب من الإدارة

العامّة مراعاة الجوانب المهمة التالية:-

- الاهتمام بتوقعات المواطنين والعمل على تقديم الخدمة التي تقابل على الأقل هذه التوقعات.
- إجراء البحوث و الدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودتها ورصد التغير في توقعات المواطنين .
- التطوير والابتكار في الخدمة الرئيسية، وإضافة وتحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التميز في الأداء.
- بناء وتطبيق معايير موضوعية وعملية للجودة الشاملة لا تقتصر على المعايير القانونية والمهنية، بل و تأخذ في الاعتبار المعيار المقبول من جانب المستفيدين من الخدمة.
- إيجاد ثقافة تنظيمية في المرافق العامة موجهة بالجودة ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في الخدمة.
- الحرص على إرضاء العاملين المسؤولين عن إنتاج وتقديم الخدمة للمواطنين، من خلال التدريب والتحفيز ونظم الإشراف والترقيات، وظروف العمل المادية.
- التغيير والتطوير التنظيمي للتغلب على المعوقات التنظيمية، والتعقيدات في إجراءات ولوائح الخدمة، والعلاقات التنظيمية المتشابكة بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.
- تحديد وتطوير الأجهزة والمعدات والتسهيلات المادية الأخرى المستخدمة في عمليات إنتاج وتقديم الخدمة العمومية، والحرص على استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- توفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها، وكذلك على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية من خلال الاستخدام الموسع لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق السرعة والدقة في أداء الخدمة.
- الاهتمام بتطبيق مفاهيم العناية بالزبون (المواطن) وتوفير الاهتمام الشخصي لكل فرد أثناء عمليات تقديم الخدمة.
- توعية وتعليم المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية، وكيفية الحصول عليها، وكيفية الاتصال بالمرفق العام.
- ترشيد الإنفاق على عمليات إنتاج وتقديم الخدمات العمومية من خلال التغلب على العوامل المسببة لإهدار المال مثل الإهمال والاختلاسات والسرقات.
- إحكام الرقابة على الفساد و الانحراف المتفشي في المرافق العامة والذي يتصدره الرشوة والمحسوبية.

¹ محمد بن بوزيان ونجيب بن سلمان " قياس جودة أداء مرفق عمومي " في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض 2009

3- اهداف قياس رضا المستفيد.

- دعم عمليات تحسين الخدمات الحكومية وتطويرها من خلال قياس جودة الخدمات ورضا المستفيد.
- تمكين صناع القرار واصحاب المصلحة من اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيد وفق نتائج قياس واقعية .
- اتاحة الفرصة للمستفيد للمشاركة في تقييم خدمات الاجهزة العامة، وتحقيق النهج القائم على ان الاحتياجات المواطن هي محور تحسين الخدمات الحكومية.

المبحث الثاني: مفاهيم الإدارة العمومية.

تعلق علم الإدارة العمومية بالعلوم الأخرى و لفترة طويلة، فعلم السياسة باعتبار أن غاية الجهاز الإداري تنفيذ سياسات حكومية ، وعلم القانون باعتبار أن الجهاز الإداري يخضع للقانون في تسييره، وعلم الاقتصاد باعتبار أن الجهاز الإداري هو وسيلة الحكومة في تنفيذ سياساتها المالية والاقتصادية المختلفة)، فتعددت مداخل دراسة هذا العلم و عليه تعددت التعاريف المتعلقة به.

المطلب الأول: تعريف الإدارة العمومية

1- تعريف الإدارة

تختلف تعاريف الإدارة باختلاف وجهات نظر المفكرين، و ذلك لأسباب منها:

- أن علم الإدارة يتسم -كباقي العلوم الإنسانية- بعدم التحديد و الانضباط¹، هذا فضلا عن أن الاهتمام بالإدارة كعلم قد بدأت دراسته في وقت متأخر عن سائر العلوم الاجتماعية الأخرى².
 - أن علم الإدارة يتعلق بعمليات حية و معقدة تتشابه و تمتزج في كثير من الأحيان³.
 - أن علم الإدارة علم شامل واسع النطاق إذ يمتد ليشمل تحقيق سائر الأهداف الإنسانية ويتصل بكافة نواحي الحياة الفردية والجماعية، الخاصة و العامة⁴.
 - وجود أكثر من مدرسة أو اتجاه في مجال الإدارة لكل منها مفهومها ومنهجها الخاص، الأمر الذي ترتب عليه إعطاء مفاهيم ومسميات مختلفة للإدارة⁵.
- من تلك التعاريف التي ظهرت ما يلي:
- فيعرف بريخ (Brecht) الإدارة بأنها "عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد".
 - ويعرفها كيمبل (Kimball) بأنها "تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تحويله، ووضع السياسات الرئيسية، وتوفير ما يلزمه من معدات، وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه، و كذلك اختيار الرؤساء و الأفراد الرئيسيين".

¹ عبد الكريم درويش و ليلي تكللا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976، ص 47.

² محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1976، ص 13.

³ بكر قباني، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970، ص 31.

⁴ بكر قباني، المرجع نفسه، ص 31.

⁵ ابراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الهيئة العامة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975، ص 03.

- و يرى دراكر (Drakar) أن الإدارة هي " وظيفة معروفة وعمل يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف و تولي هذه الأعمال".
- كما يرى ألبانيز (R.Albanese) أن الإدارة هي "إيجاد والمحافظة على ظروف يمكن للناس فيها تحقيق أهداف معينة بكفاية و فعالية".
- يرى رالف دايفيز (Ralph Davis) أن الإدارة هي "عمل القيادة التنفيذية".
- يقول آبلي (L.A.Appley) بأن الإدارة هي "تنفيذ الأشياء عن طريق جهود آخرين، وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى مسؤوليتين أساسيتين: إحداهما التخطيط و الأخرى الرقابة".
- و يقول جون مي (Jhon F. Mee) أن الإدارة "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد ممكن حتى يمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع".
- أما فايول (H.Fayol) فيقول "إن معنى الإدارة هو أن تدير، أي أن تتنبأ وتخطط وتنظم و تصدر الأوامر وتنسق و تراقب".
- و يرى تايلور (Taylor) "أن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة"¹
- كما يرى وايت (Leonard D. White) أن الإدارة هي "فن توجيه و تنسيق و رقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض أو الأهداف".
- و تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الأمريكية (Encyclopedia of the social sciences) الإدارة بـ " أنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما و الإشراف عليه" و تضيف عليه "بأنها الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية"².
- يرى الدكتور سيد الهواري أن الإدارة هي " نشاط يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة أشخاص آخرين"³.

2- تعريف الإدارة العمومية

مهام الإدارة العمومية في جميع الدول مشتركة ومتشابهة، وعلى كل المستويات الحكومية، إلا أن هياكل وعمليات الإدارة العمومية تتفاوت من دولة لأخرى، لذلك اختلفت تعاريفها منها:

¹ .كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1996، صص 14-15.

² المرجع السابق، ص 15.

³ المرجع السابق، ص 14.

- عرف برنستين و أوهارا (Bernstein and O'Hara) الإدارة العمومية بأنها " التي تقرر و تحدد الأسلوب الذي نحن نعيش به من خلال أفراد يعملون في منظمات عامة تضع وتنفذ قرارات في ظل قوانين تعكس حاجات وقيم اجتماعية"¹
- عرف راين و فوسينو (Vocino and Rabin) الإدارة العمومية على أنها " التطبيق العملي لنظريات التنظيم واتخاذ القرارات والتشكيل وكذلك اجراءات و أساليب حل المشكلات العامة"².
- يرى أبلبي (Appleby) أن الإدارة العمومية " هي تنفيذ السياسة، و تضم مختلف الأنشطة والأعمال الحكومية الموجهة لأداء الخدمات العامة، أو الإنتاج الحكومي، أو لتنفيذ مختلف القوانين"³
- تعريف فليكس و لويد (Felix and Lloyd) هو أن "الإدارة العمومية تضم جميع العمليات التي تستهدف تطبيق أو تنفيذ السياسة العامة للدولة"⁴
- ويرى موشر (Mosher) أن "الإدارة العمومية تضم تلك الأنشطة اللازمة لتنفيذ السياسات والبرامج الخاصة بالحكومات. إن هذا المصطلح يستخدم أيضا اليوم للتعبير عن مجال أكثر اتساعا. فالإدارة العمومية ينظر لها في الغالب على أنها تتضمن مسؤولية- والتي تتفاوت بشكل واسع من حيث الدرجة فيما بين الحكومات والإدارات- وذلك لتقرير ما هي السياسات و البرامج الحكومية التي يجب أن تكون، وكيف يمكن تنفيذها ولكن الإدارة العمومية عموما تركز أساسا على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق والرقابة على العمليات والأنشطة الحكومية"⁵
- يعرفها جيرالد (Gerald) بأنها "تهتم بالشؤون العامة و إدارة أعمال الجمهور العام، فهي تتضمن أي شيء يمكن أن يعتبر بمثابة استجابة الدولة للمشكلات الاجتماعية والتي تتطلب حل جماعي وليس فردي من خلال بعض أشكال التدخل الذي يعد خارج نطاق القطاع الخاص أو السوق"⁶

Bernstein,S, and O hara, p ; **Publique Administration :Organisations, people, and public policy**, Harper and RowPublishers, 1979, New York, p10.¹

Vocino, T. and Rabin,J ; **Contemporary Public Administration**, Harcourt Brase Jovanovich, Inc, 1982, New York, p12.²

Appleby, P ; **Policy and Administration**, Alabama University press,1964, p12.³

Felix, N. and lioyd, N ; **Modern Public Administration**, Harper and RowPublishers, 1984, New York, p5.⁴

Mosher, F, **Public Administration**, In Lane, F. ed ; Current Issues in Public Administration, St, Martin s Press, 1982, New York, p04.⁵

Gerald C ; **Public Administration**, PalisadesPublishers Pacific Palisades, 1982, California, p01.⁶

- ويرى جوردن (Gordon) أن " الإدارة العمومية هي مجموعة من العمليات والأنشطة، والمؤسسات، والأفراد المرتبطة في تواجدها مع تنفيذ القوانين والقواعد الصادرة أو تم تبنيها من جانب الأجهزة التشريعية و التنفيذية والقضائية في الدولة"¹
- يعرفها بفايفنر (Pfiffner) بأنها " عبارة عن تنسيق الجهود الفردية والجماعية لإنجاز الأهداف التي تحددها السياسات العامة للدولة"²
- يعتبر هنري (Henery) الإدارة العمومية تركيبة واسعة النطاق، وإن كانت غير مبلورة ومرتبطة بشكل كافي، من النظرية و التطبيق تسعى إلى نشر المعرفة و الفهم الأفضل للحكومة وعلاقتها بالمجتمع الذي تقوده، وتشجع المسؤولين الحكوميين لجعل السياسة العامة أكثر استجابة للاحتياجات الاجتماعية. إن الإدارة العمومية تسعى أيضا إلى نشر الممارسات الإدارية الحكومية التي تتصف بالكفاءة والفعالية وبمكناها الوفاء الكامل بالمتطلبات الإنسانية للمواطنين."³
- في تعريفه للإدارة العمومية يفرق الدكتور طعيمة الجرف بين المعنى العضوي والمعنى الوظيفي لها، فبالنسبة للأول هي " مجموعة المنظمات و الهيئات و الأجهزة التي تقوم بأداء وظيفة الدولة وتحت اشراف سلطتها السياسية فيما يتعلق بتحقيق المصالح العامة، وأداء الخدمات العامة للجمهور"، أما بالنسبة للثاني فهي " النشاط أو الأنشطة التي تتولاها هذه المنظمات والهيئات والأجهزة"⁴
- كما يعرفها الدكتور اسماعيل صبري المقلد على أنها "العلم الذي يعنى ببحث و تحليل مختلف الجوانب الديناميكية المتعلقة بعمل الإدارة التنفيذية في الدولة، أخذا في الاعتبار طبيعة الإيديولوجية السياسية المسيطرة، والمقومات الأساسية التي يركز عليها النظام السياسي والدستوري، ومستوى النمو البيروقراطي، والكيفية التي تتوزع بها علاقات القوى الاجتماعية والطبقية، وأيضا كل ما يحيط ببيئة هذه الإدارة الحكومية من قيم وتقاليد وأنماط ثقافية وحضارية و تجارب تاريخية."⁵
- ويرى الدكتور علي السلمى، أن الإدارة العمومية تشير بدرجة كبيرة إلى العمليات والأنشطة التي تعبر عن وظيفة الإدارة الحكومية في توجيه و استثمار موارد المجتمع في مختلف مجالات الحياة تحقيقا لأهداف وطنية عامة وفي ظل سياسات وقواعد وطنية عامة. أي أن الإدارة العمومية لم تعد كما كانت في الماضي تعبير عن الإدارة الحكومية

¹ George J. Gordon, **Public administration in America**, St, Martin s Press, 1982, New York, pp.7-8.

² Pfiffner, J ; **Public Administration**, The Ronald Press CO, 1967, New York, p03.

³ Henery Nicolas, **Public administration and public Afferes**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989, New Jersey, p20.

⁴ طعيمة الجرف، القانون الإداري، دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1973، القاهرة، صص 116-117

⁵ اسماعيل صبري المقلد، دراسات في الإدارة العامة، دار المعارف، 1973، القاهرة، صص 10.

التقليدية المهتمة بالأمر السياسي مثل الأمن والدفاع والشؤون الخارجية، بل امتدت إلى أبعد من ذلك لتشمل أبعاداً جديدة تعكس الاهتمامات السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة الحديثة¹ " ويصفها بأنها تعبير شامل ومتكامل يمثل الدور الإداري والوظيفة القيادية في مواقع العمل العمومي التي تخضع للتوجيه الوطني وتسعى إلى تحقيق أهداف عامة تتصف بالشمول والعمومية، لذلك يرى أنها تنفرد بصفات: شمولها كافة مرافق الحياة في المجتمع، و أنها نظام متكامل فيه مختلف الأجهزة الإدارية المتخصصة، وانفتاحها على بيئتها(المجتمع) وأنها مستقبلية (التخطيط).

- كما يرى الدكتور عادل حسن أن "الإدارة العمومية هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي، وذلك بما يحقق أهداف المجتمع². " أي أنها تتكون من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية- التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة- في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع.

يلاحظ من التعريفات السابقة أنها بحاجة لتوضيح الفرق بين الدولة و الحكومة حيث أن بعض التعريفات يربط مجال الإدارة العمومية بالحكومة و البعض الآخر منها يربطها بالدولة. في حين أن الدولة هي مجتمع متكامل أصبحت له سلطة قوية تعلو بشكل شرعي على أي فرد أو جماعة يعيشون في هذا المجتمع، أما الحكومة فهي تلك الهيئة من الأشخاص التي تحتاجها الدولة للإدارة باسمها سلطتها القسرية القوية، أي أن الحكومة ما هي إلا وكيلا الدولة(صاحبة السيادة وحدها) في ذلك، وبالتالي فإن صفة العمومية يقصد بها حكومية تميزا للإدارة العمومية عن أنواع الإدارة الأخرى وخاصة إدارة الأعمال، و إدارة الهيئات و المنظمات الخاصة³.

كما يمكن تناول تعريف الإدارة العمومية من خلال ثلاث زوايا مختلفة و لكنها متكاملة⁴:

- من زاوية العلم: هي عبارة عن احد مجالات المعرفة الإنسانية التي تهتم بدراسة وتحليل مختلف الأنشطة المصاحبة لظاهرة الإدارة في مجال المنظمات الحكومية.
- من زاوية النشاط: هي عبارة عن ذلك النشاط الإنساني والعقلاني الهادف الذي يتم فيه تحريك مختلف الموارد والإمكانات والعناصر التي تشكل مخرجات العملية الإدارية في الأجهزة الحكومية وتحويلها عبر عدد من العمليات الذهنية والإدارية إلى أهداف و نتائج مطلوب تحقيقها.

¹ علي السلمي، الإدارة العامة، مكتبة غريب، 1983، القاهرة، ص07.

² عادل حسن، الإدارة في القطاع الحكومي، دار النهضة العربية، 1985، بيروت، ص 19

³ عبد الكريم درويش و ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1968، القاهرة، ص32.

⁴ عبد الحميد بيجت فايد وثابت إدريس، الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، 1992، القاهرة، ص22.

- من زاوية الجهاز: هي عبارة عن مجموع الأشخاص والأجهزة الذين يقومون بأداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وتنفيذ القوانين طبقا لما تقرره السياسة العامة للدولة.

مما سبق يمكن الخلوص إلى أن نشاط الإدارة العمومية يرتبط ارتباطا وثيقا بتنفيذ السياسة العمومية للدولة¹، وأن الذي يضطلع بالقيام بهذا النشاط هو مجموعة الأجهزة الإدارية و الفنية والتي تقوم الدولة بتخطيط نوع العمل الذي تؤديه هذه الأجهزة والتنسيق بين مجالات نشاطها. من ناحية أخرى فالإدارة العمومية هي أسلوب تطبيق النظريات والمبادئ العلمية للإدارة في الأجهزة والمنظمات الحكومية بما يؤدي إلى تحقيق أهداف السياسة العامة والمجتمع.

المطلب الثاني: اتجاهات الإدارة العمومية و التحديات المستقبلية

هناك تغيرات متوقع حدوثها في المستقبل خاصة في الادارة العمومية في مجالات مهمة منها هي:

1- التغيرات في نظرية المنظمة:

سوف يستمر البحث والتطوير والابتكار في مجال الإدارة العمومية من خلال التأكيد على تجميع المعلومات وتخزينها واستخدام الكمبيوتر واتخاذ القرارات الصعبة ومعالجة المشاكل الصعبة التي تواجه المجتمع. كذلك سوف يحاول المؤلفون والباحثون في الحقل مهاجمة الأساليب والنظريات التقليدية لاستبدالها بأساليب وتعميمات مختلفة لغرض إثراء الحقل بالأفكار الجديدة والتجارب وحتى ادخال الخيال العلمي في هذا المجال.

إن التطور التاريخي الذي طرأ على نظريات الإدارة ومدارسها وأساليبها كان نتيجة للجانب التطبيقي للوظائف الإدارية، وقد اختلفت النظريات نسبيا خلال هذه المراحل في التأكيدات والتقنيات لتحقيق المتطلبات التنظيمية المرجوة حسب تغير الظروف البيئية على امتداد الزمن، وهذه المتطلبات تصف تعامل المدير مع متغيرات واسعة تغطي البنية الهيكلية للتنظيم واستخدام الكمبيوتر وبنوك المعلومات والاستعانة بالتشكيلات التنظيمية المتنوعة لإدارة المشاريع وأنظمة توزيع الموارد ونماذج العمليات الدينامكية واستراتيجيات المؤسسات ومدخل النظم المتكاملة وغيرها.

نلاحظ أن في بداية القرن الماضي كان التركيز على الإدارة العلمية حيث ركزت الإدارة الصناعية على الإنتاج الواسع للسلع بأقل كلفة اقتصادية، وقد ساعدت تكنولوجيا الإنتاج الواسع على تحقيق ذلك بالإضافة إلى تحقيق الأرباح وتخفيض حجم العمالة بسبب التكنولوجيا، وقد نهج المديرون خلال تلك الفترة أسلوبا سلطويا بسبب سهولة الاستغناء عن القوى العاملة واستبدالها مما أدى إلى ردود فعل متمثلة بالحركات العمالية التي تطالب بحقوق العاملين وكان اهتمام المدير برفاهية الموظف والعامل في ذلك الوقت معدوما.

¹ السياسة العمومية: هي السياسة التي تقوم باقتراحها وتصميمها الأجهزة التشريعية أو السلطة التنفيذية أو كلاهما، والتي تحدف إلى إشباع حاجات ورغبات عامة في المجتمع ككل.

وفي الأربعينات زاد الاهتمام بالبحوث السيكولوجية والاجتماعية التي كان تركيزها أثناء الحرب العالمية الثانية وما بعدها على الإنتاجية في المجالين العسكري والمدني. وساعدت تلك البحوث على إقناع الإدارة بأن سعادة العمال تؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم. فقام المديرون بتبني الأساليب التشجيعية في تطبيق نظريات علم الاجتماع في المجال الصناعي وتحولت إستراتيجية المديرين من استخدام أساليب سلطوية أوتوقراطية إلى الطرق النفسية والاجتماعية للسيطرة على مستخدميهم. و في الخمسينات ظهرت أساليب الإدارة بالنتائج والإدارة بالأهداف كوسيلة لزيادة الأرباح والتأكيد على المسؤولية، فاستخدمت أساليب إدارة المشروع وتأسست مراكز الأرباح (profit centers) بشكل واسع وأدت إلى تطبيق اللامركزية في الهرم الوظيفي التقليدي والأساليب الرقابية في المنظمة. ونتيجة للتركيز على الأساليب الجديدة صار المدير يعطي أهمية أكثر للربحية بعيدة المدى ولاستمرارية المنظمة بالإضافة إلى استخدام نظام التقييم ليتمكن من التكيف لمطالب وظروف المستقبل.

وفي الستينات كان التركيز على المدير الشامل الذي يمتلك معلومات واسعة في الاقتصاد والحياة الاجتماعية وصار المدير يقاس على أساس نجاح مرؤوسيه بدلا من نشاطاته. وشاع التركيز على أخلاقيات المدير وترك المدير يتعامل بالتجربة مع تغييرات بيئية معقدة، وكان المعتقد السائد في تلك الفترة بأن كل حالة لها ظروفها وتختلف عن غيرها وأن الطرق الإدارية التقليدية لم تعد كافية.

وفي السبعينات صارت النظرة إلى المؤسسة كنظام متكامل وشامل يحتوي على أنظمة ثانوية ومرتبطة وبذلك صار للمدير أسلوب أقوى وأوضح في التعامل مع المنظمة وأجزائها التي تشمل الأفراد والممتلكات والأموال والموارد والحقائق والمعلومات التي تساعد على استمراريتها وقوتها، وأصبح المدير على علم أكثر من السابق بالعلاقة بين نشاطاته وأهداف المؤسسة الأساسية.

وفي الثمانينات صار التركيز على الظروف غير المعروفة للعمل الإداري وضرورة إلمام المديرين بالمهارات التي تساعد على حل المشاكل الظرفية (Contingency Management)، وتأتي هذه الاهتمامات نتيجة للتغيرات التي تحصل في البيئة الاقتصادية والاهتمام المتزايد بالنتائج المحتملة للقرارات وإدخال المرونة إلى الخطط والعمليات التي يضعونها وينفذونها، وازدادت مهمة المدير التنسيقية بسبب تعقد البنية التنظيمية للمنظمة وكذلك زاد الاهتمام بالسلوك التنظيمي لمواجهة المواقف التي تستدعي الابتكار واتخاذ المبادرات، ويجب أن لا نغفل الاستراتيجيات التي استخدمت في تلك الفترة مثل الموازنة الصفرية والمسؤوليات البيئية والاجتماعية للإدارة وتقليص النفقات والعودة للإدارة العلمية واستخدام الأساليب الكمية.

وبدأت التسعينات بزيادة التأكيد على التكنولوجيا والاتصالات والكومبيوتر والاقتصاد في الكلفة وإعادة التنظيم (الهيكلية) وتسريح الفائض واستخدام نظم المعلومات والعمليات الديناميكية، ولم يعد حجم المنظمة أو مقدار رأس مالها دلالة على صحتها وقابليتها للاستمرار في العمل، بل أن التكاليف والفاعلية والتكيف للظروف البيئية والتجاوب مع متطلبات المجتمع أصبحت مهمة أكثر من قبل، وما إعلان كبرى الشركات عن إعادة النظر في بنائها التنظيمي وعملياتها إلا مؤشرا عن المشاكل التي تواجهها مثل: Mitsubishi , Renault , IBM , Boeing , Pan Am , Mercedes Benz وكذلك في القطاع العمومي مثل مناجم الفحم في انكلترا ومؤسسة النقل العمومي في فرنسا وشركات البترول ومصالح الكهرباء والماء والهاتف والاتصالات وغيرها في انكلترا وفرنسا واليابان وإيطاليا وتحويل ملكية معظم هذه المشروعات العمومية إلى الملكية الخاصة في الدول الصناعية والنامية. هذا بالإضافة إلى تسريح الفائض من الموظفين في المؤسسات والأجهزة الحكومية والاقتصاد في الكلفة، توزيع الموارد الطبيعية النادرة التي أضفت تحديات جديدة للمدير.

2- التغييرات في الهيكل التنظيمي و نهاية الهرم الوظيفي:

إن المستقبل سوف يشهد تغييرات ملحوظة في طرق تصميم البناء التنظيمي¹ وكيفية ممارسة العملية الإدارية فالمؤشرات تدل على تقليل التأكيد على المظاهر التقليدية والعلاقات الهرمية في المنظمات، وهذا لا يعني اختفاء السلطة الرأسيّة والمسؤولية بل سوف تصبح أقل استعمالاً للتحكم في العلاقات التقليدية بين الرئيس والمرؤوس، وسوف يتضاءل- إن لم يختفي نموذج المدير المتسلط ومعه تنتهي سلطة صنع القرارات الفردية، وتحت مظلة التغيير هذا توجد عوامل متعددة تتبلور، وهذه العوامل مترابطة وتؤدي إلى سلسلة من علاقات السبب/ والأثر كما في الأمثلة التالية:

- إن التخصصات التقنية في المنظمات الحكومية سوف تستمر في الزيادة كأساس للتوظيف، فالتأكيد على التخصص سوف يتطلب مستويات أعلى من التعليم ومهارات جديدة لتشغيل القطاع العام، ومن العوامل الأخرى التي تساهم في ظهور هذه التطورات وانخفاض كمية الأعمال في المستويات الدنيا والروتينية هو استبدال الأعمال اليدوية بالآلة الكتابية والمحاسبية وحتى في اتخاذ القرار الروتيني كما حصل في المصنع، وكذلك التطورات الحديثة في التعليم والتدريب وزيادة الطلب على المهارات المتخصصة، إن هذا الانخفاض في الأعمال الرتيبة يؤثر على حجم ونوعية العمليات في الإدارات الحكومية، وتشير الإحصائيات إلى زيادة الطلب المستقبلي على الاختصاصات في مجالات الأعمال المتخصصة وعلم

نقلا عن Ann Bowman and Richard Keaney, **State and local Government**, 3rd ed. Houghton Mifflin CO, Boston, 1996,

¹pp204-9 موقوف حديد محمد، الإدارة العامة-هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق، الأردن 2000، ص263

الكومبيوتر وتحليل النظم والهندسة، بينما يقل الطلب على الزراعة والفن واللغات والآداب والجغرافية والرياضيات والموسيقى واللغات الأجنبية وعلم المكتبات والفلسفة والعلوم الاجتماعية.

- يستمر نمو حجم الإدارات الحكومية ويستمر ظهور البرامج الكبيرة التي تحتاج إلى رؤوس أموال طائلة و تقنية متطورة يصعب الحصول عليها على المستوى المحلي، لذلك سوف تتحول هذه المشاريع من المستوى المحلي الى المستوى المركزي سواء عن طريق التخطيط الإقليمي أو تعاون السلطات المحلية مع بعضها مما يؤدي في نهاية الأمر إلى خلق احتياجات متنوعة و فرص ومتطلبات جديدة لموظفي الدوائر و للإدارة التي توجههم.

- بينما يكون الاتجاه نحو المركزية في التنظيم (الدمج و انجاز المشاريع على المستوى المركزي بدلا من المحلي)، سوف يظهر التأكيد في نفس الوقت على اللامركزية في تنفيذ البرامج أو صنع القرار مثل: الجهود الإدارية للمساهمة في جميع مستويات المنظمة وزيادة التأكيد على أسلوب حل المشكلة جماعيا ومجموعات العمل التخطيطية، وسوف تجتد المجموعات التنظيمية نفسها أكثر تفاعلا فيما بينها (مثلا أصحاب الخبرة في مجموعات عمل) وتشمل جمعيات من المتخصصين بأمر المواطنين، ولجان متخصصة بالسياسات العامة، ومجالس توظيف، ووحدات إدارة العقود وغيرها من الهيئات الاستشارية والتنسيقية، إن مثل هذه الحالات وأساليب العمل تؤدي إلى التوزيع الفعلي للحكومات الكبيرة. وينتج من هذا الترابط والتداخل بين الحكومات والبرامج في جميع المستويات ظهور الحكومات الإقليمية اللامركزية. فمثلا إن مفهوم "وزارة الداخلية" يجب أن ينمو ويتطور لكي يقدم العمليات اللامركزية مع الخدمات المساندة التي تشمل الأمور القانونية والكمبيوتر وتصميم السياسات العامة والمحاسبة والتوظيف ومعلومات البرامج والخدمات التقييمية، وبالرغم من اتجاه إدارة البرامج وخصوصا الكبيرة منها نحو المركزية إلا أن العمليات والتشغيل لمثل هذه البرامج يتجه أكثر نحو اللامركزية.

- إن الاستخدام المتزايد للتخطيط المتداخل وصنع القرار العقلاني مع حاجة المنظمة إلى تخطيط وبرمجة أكثر فاعلية وشمولية سوف يؤدي إلى التأكيد على نشاطات تشمل جمع المعلومات وشبكات اتصالات فاعلة لجمع المعلومات وتحليلها واستخدامها في مراحل صنع القرار، وسوف تؤدي الاستعمالات الواسعة للكمبيوتر وشبكات معالجة المعلومات إلى تغطية هذه الاحتياجات.

- وتترامن الحاجة إلى نظم الاتصالات وتحسين استخدامها مع زيادة التأكيد على البحث والتطوير في وسائل التقييم كخدمة مساعدة للتخطيط وصنع القرار، إن سلسلة النظم الإدارية المساندة والمتكاملة التي تنتج سوف يعتمد كل منها على الآخر، وكلما تحسنت طرق جمع المعلومات ونظمها أدى إلى تحسين فن تقييم البرامج، ومثل هذا التحسين يؤدي إلى التعديلات والتحسينات في نظم الاتصالات والذي يؤدي إلى تطوير التقييم وصنع القرار العلمي.

لقد جرى في السابق هيكلية المنظمات على أساس التسلسل الهرمي والهرم الوظيفي ومفاهيم أخرى مثل وحدة الأوامر، سلسلة الأوامر، نطاق الإشراف و كلها تعتمد على هرمية التنظيم، ويلاحظ صلاحية التنظيم الهرمي لبعض الأمور و عدم صلاحيته لأمور أخرى، أصبحت المنظمات الحديثة تتبنى صفات تختلف عن مثيلاتها التقليدية فيكون شكلها الجديد هرمي قصير وعريض ولها نطاق إشراف واسع وتنساب الاتصالات فيها من جميع الجهات بدلا من الاتجاه الواحد الذي ينحدر من أعلى إلى أسفل و صار أسلوب صنع القرار فيها أكثر ديمقراطية و أصبحت علاقات العمل أكثر ودية وتنسيقية و تعاونية و أقل تنافسية متبينة في العادة أسلوب فرق أو مجموعات العمل بدلا من الأقسام المتخصصة و خطوط الإنتاج، و أصبح الموظف يعتمد بشكل أكثر على خبراته ومهاراته بدلا من مركزه الرسمي في الهرم الوظيفي، وتغير شكل الهرم الإداري بحيث تقع قاعدته في الأعلى و قمته في الأسفل وتأتي أولوية وأهمية العملاء في الأعلى ويتدرج التأكيد على مجموعات العمل ثم اللجان ثم موظفي الخدمات المساعدة وأخيرا تحتل الإدارة العليا مكائنها في أسفل الهرم المقلوب.

ويتفق معظم الباحثون بأن النظم الرسمية و الهرمية لها استخداماتها و لكن تقل أهميتها من وقت لآخر، فالمنظمات في المجتمع التكنولوجي تواجه ضغوطا لفتح الباب أمام الابتكار والمبادرة والمرونة و التخصص الدقيق والرضا الوظيفي هذه الصفات لا تشجعها المنظمات التقليدية.

و بما أن البيروقراطية موجودة معنا لتبقى و لكن ليس حسب النموذج المثالي الذي وضعه ماكس فيبر، يصبح اهتمامنا معرفة مدى مسؤولية أو عدم مسؤولية البيروقراطية.

إن الحالة تختلف من وقت لآخر ومن منظمة إلى منظمة في مختلف المستويات الحكومية ومن إقليم إلى إقليم آخر والتساؤل المهم هنا يتمحور حول تحديد الأجهزة التي تلعب دورا مهما في حماية مصالح المواطنين، و إن كان بالإمكان تسميتها أجهزة الرقابة البيروقراطية، إن جميع القوى السياسية الرسمية بما فيها السلطات التقليدية الثلاث بالإضافة إلى البيروقراطية كلهم موجودين في صندوق واحد يسمى "الحكومة"، وكل الممثلين السياسيين غير الرسميين يوجدون في صندوق آخر يسمى "المواطنون"، ويقوم صندوق البيروقراطية والسلطات التقليدية الثلاث بتحويل المدخلات الحكومية المتمثلة بطلبات المواطنين إلى مخرجات حكومية على شكل خدمات و سلع وتدريب وتطوير، ومن خلال العمليات الإدارية، فإن المنظمات الحكومية تصل إلى إقرار السياسة العامة التي تنفذها وتحولها إلى مخرجات يستفيد منها المواطن ويقوم بتقديمها فرديا وجماعيا وينتج عنها ردود فعل تصبح مدخلات لإعادة النظر بالسياسات العامة السابقة، إن عملية التفاعل بين الحكومة والمواطنين تمثل العمليات السياسية المتبادلة التي تجهزنا بالوسيلة التي تساعدنا على محاسبة البيروقراطية، وسوف تبقى البيروقراطية تلعب دورا مؤسسيا هاما في وضع السياسات واتخاذ القرارات الحكومية، كما تبقى البيروقراطية أداة متخصصة لتنفيذ البرامج

الحكومية وتحويل المدخلات إلى مخرجات تمس حياة المواطن والدولة وتلعب البيروقراطية دورا هاما في الموازنة بين السلطات التشريعية والقضائية وجماعات الضغط و الأحزاب السياسية وبقية وسائل الإعلام.

3- التغييرات في العملية الإدارية:

تكون هذه التغييرات نسبية و ليست كلية أو نوعية، فبالرغم من أهمية المسؤوليات التوجيهية أو القيادية للمديرين لكنها قد تتناقص في بعض الأحيان، و لذلك تظهر الحاجة الماسة لهم ليمتلكوا المهارات التنسيقية، وكلما زادت ظاهرة صنع القرارات الجماعية زادت الحاجة إلى جهود الفريق الإداري والحاجة لكي يصبح المدير قائدا للفريق وسوف تصبح هذه المهارات الإدارية ضرورية لجميع مستويات التنظيم.

إن التأكيد على المسؤوليات التنسيقية للمديرين في جميع المستويات سوف ينتج عنه تغيير يتمثل بالتأكيد على المهارات و تدريب الموظفين الحكوميين، هذه التأكيدات قد تركز على تطوير الأدوار القيادية المساعدة والذي يتضمن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ولعب الأدوار والتقليل من التأكيد على القيادة التي تؤكد على المهمة، إن الاحتمال المتوقع لنوعية مدراء المستقبل هو كونهم عموميون (غير متخصصين) من المساقات العمومية في الإدارة بدلا من التخصصات المصنفة وبذلك يكون التركيز على الإدارة أولا ثم المهارات المتخصصة ثانيا والتي يحتاجونها لممارسة وظيفة الاتصال وفهم العمليات الفنية في مجالات مسؤولياتهم، وهذه الاستراتيجية تؤثر على طريقة التوظيف في الإدارة الحكومية وكذلك على المجالات التدريبية، حيث تتغير طرق التوظيف والتدريب من التركيز على المتخصص إلى العمومي على الطريقة الجديدة التي تفضل توظيف صاحب الخبرة الإدارية العامة مع بعض المعرفة التطبيقية المتخصصة

إن المنظمات الحكومية سوف تجد نفسها تتعامل مع ضغوط متنوعة تستدعي المرونة الإدارية في بعض الحالات أو الجمود التنظيمي في حالات أخرى، و من العوامل التي تشجع على المرونة في العملية الإدارية:

- الاستخدام المتزايد لمجموعة العمل لحل المشاكل المؤقتة مع المجموعات الأخرى وحل المشاكل العملية الناتجة من إعادة خلط (وضع توليفة أو تركيبة) الموارد حسب احتياجات التغيير.
- الميول إلى التنوع و الاعتماد على الحكومات المحلية في إيصال الخدمات إلى من يحتاجها.
- الاتجاه نحو النظرة الشمولية لطبيعة البرامج الحكومية التي تشجع على الإكثار من الخيارات.
- تطوير مهارات التقييم و استخدامها لكي تناسب الخيارات.
- البحث و التبني للتقنيات مثل الطرق الآلية والتعاقد عن طريق القطاع الخاص واستخدام النسب المالية لقياس مؤشرات النجاح التي تعطينا البدائل في تقديم الخدمات.

أما الضغوط التي تسبب الجمود التنظيمي فتشمل:

- تأثير القوى السياسية على صنع القرارات الإدارية كالتدخلات من قبل السلطتين القضائية والتشريعية والتي أصبحت ظاهرة حتمية.

- خضوع العمليات الإدارية لمعايير محددة وإجبارية تحد من المرونة الإدارية وتقيّد الجهود من أجل الإستجابة للتغيير.
- تؤدي الشروط الخارجية المفروضة على المنظمة إلى حدوث ركود تنظيمي ينتج عنه تحديد امكانيات المنظمات والإدارات الحكومية للبحث عن حلول أفضل ويتوقع من هذا أن يسود جو الإذعان بدلا من الإبداع في تعظيم (أقصى) استعمال الموارد.

- إن التعقيد الحاصل في العملية الإدارية يؤدي إلى إعاقة التغيير والمرونة، فمثلا تكون طبيعة البرامج المتداخلة والمتبادلة و التكاليف التنسيقية المرافقة لها روادع قوية لاستراتيجيات التغيير، وطالما تتحول البرامج من المستويات المحلية إلى المستويات المركزية من أجل بلورة السياسات العامة للدولة و حسن توزيع واستغلال الموارد، و هنا يصبح الجمود التنظيمي والبيروقراطية ظاهرة حتمية، و كذلك فإن ذوبان الفروقات في التصنيف بين المشاريع العمومية والمشاريع الخاصة والاستخدام الأكبر للخدمات التعاقدية لإنجاز الوظائف الحكومية سوف يساهم في تعقيد العملية الإدارية بشكل أكبر مما هو عليه الحال في الوقت الحاضر.

- كلما صارت العملية الإدارية أكثر انفتاحا للرقابة و المساهمة من قبل جهات مختلفة من المواطنين و الجماعات والمؤسسات، تصبح مراحل صنع القرار أكثر وضوحا، و بذلك تؤدي المتابعة من الجهات المختلفة إلى تخفيف روح المخاطرة و الابتكار عند المدراء الحكوميين.

4 التأكيد على التخطيط و البرمجة و سياسة المفاضلة بين البرامج:

ستقوم الحكومات المستقبلية بقضاء الوقت و إنفاق الموارد على نشاطات البحث في وسائل تنفيذ البرامج. و طالما تزداد المنافسة على الموارد بسبب مطالب المواطنين و المطالب السياسية، تلجأ الحكومات الى تقديم التبريرات لوجود برامجها و مصاريفها المالية العالية. و سوف تستخدم طريقة التقييم الخاصة بمقارنة الكلفة/المنفعة كأداة تحليلية في صنع القرار. فالاهتمام الموجود بالنسبة للإهدار في الموارد و عدم الكفاءة بالإضافة الى تكاليف جهود التقييم تضاف كلها الى الكلفة الإجمالية للبرنامج. و يضاف إلى المقاييس الدقيقة (مثل النسب المالية ومعدلات الأداء وقياس الكلفة والمنفعة) مقاييس أقل وضوحا و قياسا مثل وجهات نظر المواطنين، و الانطباعات التي يكونها المستفيدون من البرنامج، و الرأي العام، كل هذه المقاييس سوف تعطينا وزن أكثر في التحليل. هذا من ناحية التأكيد على التخطيط والبرمجة، أما من الناحية الثانية فهناك التأكيد على التغيير في البرامج نتيجة لتغير الظروف. فتزداد أهمية بعضها بينما يتراجع الاهتمام بالبرامج الأخرى نتيجة حصول تغيير في البيئة أو الموارد أو التركيبة السكانية. فمثلا كلما يتقدم السكان في السن ترتفع

مسألة العناية الصحية في سلم الأولويات بينما تنخفض التأكيدات على السياسات التعليمية و حينذاك تصبح السياسات التعليمية أقل أهمية من السياسات الصحية.

5- نمو الجمعيات المهنية:

يبدو أن المدير الحكومي سوف يواجه مصاعب أكثر في المستقبل نتيجة للظروف المستجدة في الإدارة العمومية. فيبحث الموظفون عن الاستقرار الوظيفي و عدم التسريح نتيجة للاقتصاد في النفقات العمومية و الانتقادات التي يوجهها المواطن للبيروقراطية الحكومية والتدهور المستمر لسمعة العمل الحكومي مما يفرض تغييرات مستقبلية. ولا ينحصر تأثير النقابات العمالية والتجارية على صنع المشاكل الداخلية الإدارة، بل إن نمو الجمعيات المهنية سوف يساهم بشكل أكبر في تلك المشاكل. فاستخدام الشهادات (التعليم الرسمي وانجازات المتخصصين مثل الأطباء والمهندسين والمحامين) يصبح شرطا من شروط التعيين في أجهزة الدولة مما يعطي هذه الجمعيات والنقابات الصفة المهنية والشخصية الرسمية للتعبير عن رأيها وتملية شروطها في سياسات الاستخدام والتوظيف.

6- الاهتمام بالأخلاق و الشفافية و الوعي:

إن المسؤوليات الأخلاقية عند الموظف الحكومي سوف تصبح قضية مهمة في السنوات القادمة، و تعكس هذه الاهتمامات مطالب المجتمع لمستوى أعلى من الوعي الأخلاقي في الحكومة بالإضافة إلى زيادة الامتحان الوظيفي عند الموظفين الحكوميين أنفسهم، و هذه الاهتمامات سوف تحتويها البرامج التربوية في المستويات التعليمية للدراسات العليا و التي تقوم بتدريب العناصر الشابة من الذكور و الإناث لكي يلعبوا الأدوار المستقبلية كمديرين حكوميين. كما وتعتبر عنها قوانين الخدمة المدنية في الإجراءات الانضباطية التي تحتوي عليها تلك القوانين، و تختلف هذه الإجراءات من حيث شدتها و طبيعتها و تغطيتها للجوانب التأديبية بلد لآخر، و قد لا توجد قوانين عامة تتعامل في الجوانب التأديبية في بعض البلدان حيث تعتمد على الأعراف و السوابق القضائية.

ويكمل المسؤوليات الأخلاقية عند الموظف الحكومي مسؤوليات المواطنين المتمثلة بمصطلحات المواطنة والشؤون العمومية التي يجري استخدامها في الدول الغربية من باب المشاركة في التنمية، و من الملاحظ أن هذا المدخل نفسه يبقى غائبا في الدول النامية، فقد بدأت كل من الولايات المتحدة وإنكلترا بتطبيقه في مجالات الإدارة العمومية فاستخدم في إنكلترا "وثيقة المواطن" كمدخل لتصحيح مستوى الخدمة العمومية، وجاءت وثيقة المواطن نتيجة لمحاولات سابقة في تشريعات للتأكيد على الكفاءة سنة 1979 ثم مبادرة الإدارة المالية في سنة 1982 و تطبيقاته في الخدمة والذي يهدف إلى حسن استخدام الموارد ثم برنامج المراحل المتتابعة سنة 1988 والذي يهدف إلى تحسين الإدارة وإيصال الخدمات إلى المواطنين عن طريق تكوين الوكالات التي تقوم بإنجاز الوظائف التنفيذية للحكومة.

و تشمل "وثيقة المواطن" على المبادئ التالية:

- مواصفات الخدمات التي تقدمها الدولة و مقارنتها مع معدلات الأداء الفعلي.
- توفير المعلومات و الانفتاح.
- الاختيار و الاستشارة.
- الأخلاق و روح المساعدة.
- تصحيح الأمور.
- تقديم الخدمة مقابل الكلفة.

ويوجد عدد كبير من وثائق خاصة بمنظمات معينة يبلغ 40 وثيقة منشورة مثل وثيقة المراجع في المستشفى ووثيقة المحكمة ووثيقة المسافر ووثيقة الموظف ووثيقة دافعي الضرائب ووثيقة العاطل عن العمل ووثيقة التعليم المستمر ووثيقة الآباء ووثيقة ركاب الباصات ووثيقة المستأجر ووثيقة الضمان الاجتماعي... و هكذا.

7- ظهور طبقة المديرين و قوتها في المجتمع.

بدأت الملاحظات حول نفوذ وقوة الإداريين تظهر منذ ظهور الثورة الصناعية والتغيرات التكنولوجية وتأثيرها على المجتمعات، فقد بدأ "هنري فايول" بتقسيم النشاطات الإدارية والتخصص إلى مجالاتها الفنية والإدارية والمالية والمحاسبية، ثم قامت النظرية الماركسية بتفسير الصراع والتناقض التاريخي للمجتمع على أساس النفوذ الذي يكتسبه من يملكون وسائل الانتاج و يمارسونه على بقية أفراد المجتمع الذين يعملون في هذه الوسائل من أجل الحصول على مصدر معيشتهم، فالقوة في المجتمع توجد عند الذين يقدمون رأس المال ويمارسون رقابتهم على وسائل الانتاج وأن سلطتهم واسعة حيث تتحدد الأجور و الأسعار بهدف تحقيق مصالحهم، و بذلك يحددون الإطار الأخلاقي والسيطرة على الدولة لكي تصبح خاضعة لمصالح و رغبات الطبقة الرأسمالية، و هنا توجد الطبقة الإدارية ضمناً و هي التي تقود التطور و تنتقل بالمجتمع من مرحلة إلى أخرى، أما العالم c.wrightmills فيتكلم عن نفوذ الجماعات التي توجد على قمة التنظيمات الإدارية للشركات المساهمة والمؤسسات العسكرية و الإدارات الحكومية المدنية و وسائل الإعلام حيث تتخذ القرارات الجوهرية المحددة للسياسات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في المجتمع، وتمارس هذه الجماعة قدراً هائلاً من القوة و النفوذ عن طريق مراكزها المؤثرة في المنظمات الكبيرة وبذلك توفر القبول العام للقرارات التي تتخذها، وخلال مرحلة التطور الصناعي والتغيرات السريعة في الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتي أدت إلى فصل الملكية عن الإدارة و ظهور المنظمات الكبيرة و حصولها على رأس المال الواسع و التكنولوجيا المتطورة، تنبأ العالم "جيمس برنهام" في كتابه "الثورة الإدارية" في ظهور طبقة جديدة هي طبقة الإداريين التي تكتسب اعترافاً متزايداً بسبب نفوذها وقوتها في مواجهة التغيرات

و الإفادة منها حيث يصبح لها القوة و النفوذ في المستقبل، أما "جون كيلبريت" فقد ناقش في كتابه "الدولة الصناعية الجديدة" نظرية ظهور الطبقة التكنوقراطية وهم مجموعة من المتخصصين الذين يعتمدون على المعلومات التي يتم تداولها و معالجتها في المستويات العليا قبل استخدامها في المواقع التشغيلية. فأصبحت هذه الطبقة مهمة بالنسبة للإدارة العليا لأن صنع القرارات في المنظمات الكبيرة أصبح عملية جماعية بسبب حجم وتداخل وتعقيد العمليات والحاجة للمعلومات السريعة والدقيقة والمتخصصة، الأمر الذي جعل من الصعب على المدير أو مجموعة من المديرين التحكم في نتائج الأحداث بدون الاعتماد على الطبقات المتخصصة والفنية، وهنا يجب أن يتم التأكيد على دور الادارة الحكومية ودور مجموعة المديرين الذين يقومون بإدارة أجهزتها

فالحكومات بادرت في بناء الطرق والموانئ والقنوات، وقامت بتشغيل خدمات البريد والهاتف ونظم البث الاذاعي وقامت بوضع القوانين والأنظمة التجارية وشروط عمل الأسواق المالية، وأتبعته الحكومات سياسات التعرفة الجمركية وحماية الصناعة الوطنية وانظمة الاستيراد والتصدير، وقدمت المنح والمساعدات لقطاعات الطاقة والبحوث والتكنولوجيا، وبذلك نلاحظ أن الإدارة العمومية عملت في جميع المستويات من أجل القيام بالمهام الاندماجية والتكاملية في المجتمع والتي ليس بإمكان الآخرين(القطاع الخاص) القيام بها أو أنهم يرفضون إنجازها، هذا بالإضافة إلى أن الحكومة تستطيع من أن تلعب دور المعجل في الانجاز عن طريق سلطاتها المختلفة في فرض الضرائب وجبايتها والإسراع في عملية التصنيع عن طريق ملئ الفجوات الظاهرة في النظام الصناعي قبل أن يكون الأمر مربحا ومغريا للقطاع الخاص، وبذلك يمكن أن تلعب الحكومة دور "تكاملي استباقي" وعن طريق نشر نظم التعليم متعددة الأغراض والمستويات تستطيع الحكومة إعداد الأجيال الفتية للانضمام إلى القوى العاملة الصناعية في المستقبل.

إن استمرارية الحكومات في العمل لتحقيق هذه الأهداف التكاملية في مجتمعاتها نتج عنه تغيير في أسلوب الحكم نفسه. فوجد رؤساء الحكومات(رؤساء دول ورؤساء وزراء) أنفسهم مدراء بدلا من قادة سياسيين أو اجتماعيين واكتشفوا بأنهم أقرب من حيث الشخصية والصفات إلى الأفراد الذين يديرون الشركات الكبيرة والمشاريع الإنتاجية. وبذلك نتج عن هذا الوضع الجديد في المجتمعات الرأسمالية الصناعية والاشتراكية ما نلاحظه من مؤسسات كبيرة ومنظمات انتاجية واسعة وأجهزة حكومية ضخمة، وبدلا من استيلاء الطبقة العمالية على وسائل الانتاج حسب توقعات "كارل ماركس" أو احتكار السلطة من قبل الطبقة الرأسمالية حسب التوقعات "ادم سميث" وأتباعه ظهرت قوة جديدة لتتحدى القوات السابقتان(الطبقة العاملة والرأسمالية) وهذه القوة الجديدة تتمثل بـ "تكنوقراطيو السلطة" الذين استولوا على وسائل الدمج والبناء والسيطرة على المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وبذلك يقوم هؤلاء الفنيون أو الخبراء بإدارة المجتمع بإمكانياتهم الإدارية.

وقد قام هؤلاء الأشخاص بتنظيم أنفسهم إلى أهرامات الصفوة الرئيسية والثانوية، وأعطت كل صناعة وإدارة حكومية لنفسها شخصية اعتبارية وسلطة لتمارسها، فالتعليم والرياضة والديانة والدفاع والمواصلات بنو لأنفسهم الهرم السلطوي، فتكونت المؤسسة التعليمية والمؤسسة الدفاعية والمؤسسة الثقافية والمؤسسات الوظيفية الأخرى ونتج عن هذا النوع من التقسيمات الوظيفية مجموعات من المتخصصين البيروقراطيين والمديرين التنفيذيين الذين يقودون مثل هذه المؤسسات المتخصصة في الصناعة والتمويل والسياسة والدفاع والخدمات ومختلف النشاطات يقومون بتوزيع المواد وصنع السياسات الاستثمارية واتخاذ القرارات، وهنا تبرز أهمية طبقة المديرين في المجتمع وسيطرتهم على مقدراته.

لكن قوة طبقة المديرين في العصر الصناعي بدأت تتكسر نتيجة لظهور تيارات جديدة مؤثرة في النظام الكلي فالمطالب التي تنادي بضرورة المشاركة في صنع القرار الإداري حصلت من مجموعات العمال والمستهلكين والمواطنين كمشاركين في صنع القرار¹، هذا بالإضافة إلى الضغوط الجديدة من مجموعات أقل تمركزا وتأثيرا في الهرمية والتنظيم وأكثر تنوعا وانتشارا في التركيبة والمصالح، أخذت تؤثر وأصبحت لديها آذان صاغية، وتزداد الضغوط باستمرار للاتجاه نحو لامركزية السلطة، ويعتمد المديرون أكثر من أي وقت مضى في حصولهم على المعلومات من الطبقة الدنيا إضافة إلى هذا فإن النخبة الإدارية أصبحت أقل استمرارية واستقرارا من الماضي، كل هذه الظواهر تمثل مؤشرات تحذيرية لما سوف يحصل من تغييرات مستقبلية وإصلاحات سياسية واجتماعية، في السنوات القليلة القادمة يتوقع أن تشيد مؤسسات جديدة مذهلة تحل مكان المؤسسات المتسلطة والمتقادمة المؤثرة سلبيا على الهياكل البنيوية المترابطة في المجتمع.

8- حتمية الديمقراطية في الإدارة العمومية و الحكومة الالكترونية:

الديمقراطية هي النظام الوحيد الذي يستطيع تلبية المطالب المتغيرة لحضارتنا المعاصرة. والديمقراطية كنظام للقيم يتضمن أشياء مثل اتصالات حرة بغض النظر عن المرتبة والسلطة، والاعتماد على الاجماع بدلا من الاجبار أو حتى المساومة كطريقة لإدارة النزاع، التأكيد على المؤهلات الفنية والمعرفة بدلا من النزوات الشخصية والحقوق الشخصية كمصدر للقوة والتأثير، وتوفير الجو الملائم للتعبير عن المشاعر والوظائف التي تركز على المهمة والتي تميل بشكل رئيسي إلى الجانب الانساني.

والسؤال المهم هنا: هل تحولت الأحزاب السياسية في العالم الصناعي والبرلمان والمجالس العليا للدولة في بعض الدول الشرقية، ورئاسة الدولة في الدول الأخرى، ورئاسة الوزارة والمحاكم القضائية والادارات التنظيمية والطبقات الادارية المتعددة للبيروقراطية الحكومية هل تحولت هذه المراكز والتنظيمات إلى أدوات متقادمة وغير ملائمة لاستخدامها في الوقت الحاضر في مجال صنع القرارات الجماعية؟ وهل تحتاج إلى تغيير؟.

¹ Peter Drucker, *Post-Capitalist Society*, ButterworthHeinmann, Boston, 1993, p39.

إنه من الصعب جدا أن تحدث تغييرات جذرية في عالم الطاقة والتكنولوجيا وفي الحياة العائلية والتركيبية الاجتماعية وعالم الاتصالات والمواصلات دون أن يحصل تغيير مهم في العالم السياسي، وكما حصل بالنسبة لظهور الثورة الصناعية كتغيير لسابقتها من نظام الاقطاع والزراعة في العالم، لن تتمكن الآلية الحاضرة من العمل الفعال لمواجهة التغييرات الجديدة والاحتياجات المستجدة، لذلك سوف نواجه الحاجة إلى اكتشاف أدوات سياسية جديدة لملائمة المرحلة الجديدة من التطور، وبذلك نحن نواجه الآن مشكلة تطبيق الديمقراطية النموذجية الجديدة وكيفية تمثيلها لجميع فئات المجتمع بدلا من التمثيل عن طريق التوكيل أو الانتداب وهي الطريقة المتبعة في الوقت الحاضر.

إن الفنون أو التكنولوجيا السياسية المستخدمة في المرحلة الحالية في الدول الصناعية تسبب الشكاوى والتقصير في الأداء بشكل متزايد، وبذلك نجد أنه حتى في الدول المتقدمة صناعيا وإداريا توجد هذه المظاهر السلبية للإدارة التمثيل العادل للمواطن، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تعطل عملية صنع القرار السياسي في الأمور المصرية للمجتمع، فمثلا بالرغم من مرور أكثر من عشرين سنة على أزمة الطاقة في أمريكا وتأثيرها على اقتصادها الوطني وتهديدها لاستقلاليتها وحتى لأمنها القومي، و بالرغم من تكرار المحاولات لإعادة تنظيم البيروقراطية، و بالرغم من طموح رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية ودعواتهم لإيجاد حل للمشكلة، فإن الماكينة السياسية الأمريكية لا تزال تدور حول نفس المشكلة وهي إيجاد سياسة واضحة للطاقة في البلد، وكذلك الحال بالنسبة لوضع سياسة واضحة للمدن وسياسة واضحة للبيئة وسياسة للعائلة وسياسة للتكنولوجيا وسياسة واضحة للشؤون الخارجية ولا حتى قدرة النظام السياسي الأمريكي على وضع الأولويات في برامجه السياسية أو تمكنه من إيجاد التكامل بين هذه السياسات في حال وجودها، ومن وقت لآخر نلاحظ قيام رؤساء الدولة بالتهجم على الشلل والركود والفوضى الذي يصيب الحكومة، وفي وصف للحالة المعقدة التي تعاني منها حكومة الولايات المتحدة الأمريكية كمثال على كثرة التشريعات والتنظيمات والأجهزة يصف المؤلف "توفر"(Toffer) صدور 45'000 صفحة من الأنظمة الجديدة في السنة من قبل الأجهزة الضبط الحكومية كما يوجد 27 وكالة حكومية تشرف على 5'600 أنظمة فدرالية تتعلق بصناعة الحديد وحدها، و هناك آلاف من القواعد الإضافية الأخرى التي تطبق على بقية العمليات المتعلقة باستخراجه وتسويقه وصهره ونقله، وفي مثال آخر تقوم شركة "إكسون"(Exxon) للبتروك بتقديم تقريرها السنوي لوكالة الطاقة الفدرالية والذي يحتوي على 445'000 صفحة وهو ما يعادل أكثر من ألف جزء من المؤلفات العادية، ويمكن القول بأن هنالك عشرات أو مئات الحالات المشابهة في التنظيمات الإدارية لذلك الوضع، فإن مثل هذه التعقيدات السائدة تثقل وتبطئ فعالية الاقتصاد وتزيد من التأرجح والتباطؤ الحكومي في اتخاذ القرارات مما يعطي الاحساس بالفوضى، كذلك فإن تأرجح النظام السياسي من وقت لآخر يصعد من صراع المؤسسات لأجل البقاء، ومن المشاكل الكثيرة التي تواجه عملية الاجماع في صنع القرار في المؤسسات

الحكومية عدم بناء هذه المؤسسات على أساس الحجم المناسب وعدم استطاعتها من التعامل بجدارة مع المرحلة الانتقالية والتغيير الملازم لها وعدم قدرتها تنسيق القضايا المتداخلة وعدم تمكن الإدارات الحكومية من معالجة التنوع و التضخم الكبير الحاصل في المستويات العليا والعبء المتزايد فيها بالإضافة إلى اهتراء و تقادم الفن السياسي المستعمل في هذه المرحلة مما يجعل التطور الذي حصل في القرن العشرين يتصدع أمامنا ويصبح غير ملائم ونحن على عتبة القرن الواحد والعشرين.

9- التحديات التي تواجه الإدارة العامة:

إن الصعوبات التي يواجهها و المهارات التي يحتاجها الموظفون الحكوميون في المستقبل تفوق كثيرا المهارات التي يحتاجها مثلهم في القطاع الخاص لمواجهة التغيرات الجارية و تحويلها إلى وقائع، لذلك يحتاج المدير الحكومي في المستقبل إلى اقتناء مهارات أكثر من مهاراته في الوقت الحاضر، إن الآلية (التركيبة) التقليدية للإدارة العمومية وتنظيمها الإداري وهيكلتها أصبحت متقدمة بشكل لا تستطيع معالجة القضايا الجديدة التي تواجهها، لقد كانت الإدارة العمومية دائما تقدم الحلول الجزئية للمشاكل أو التغيرات التجميلية، و لكي نعطي مثلا على ذلك فإن التغيرات التي تحصل في المنظمات تتخذ نوعين رئيسيين: أولا تغيير في الهيكل التنظيمي الذي يركز على استراتيجيات إعادة التنظيم في محاولة لا عادة البناء للأجهزة الإدارية كي تصبح أكثر فاعلية و كفاءة أو إصلاحات داخلية من خلال برامج مثل الإدارة بالمشاركة و الإدارة بالأهداف و نظام التخطيط و البرمجة والموازنة، و بالرغم من أن مثل هذه الأنواع من الحلول لها فوائد لكن محاولاتها تصبح جوفاء عند تقييمها بالتغيير و التطوير المطلوب في المنظمات الحكومية. هذا بالإضافة إلى ما يجري من تطور سريع ونقله نوعية في عالم التكنولوجيا و المعلومات، إن التحدي يقع في اكتشاف ما هو مهم لتحسين إدارة العمليات في أجهزة الدولة، و بالتأكيد فإن المدخل الهيكلي والمدخل السلوكي هما محوران مهمان يعبر عنهما في نظريات المنظمة ولكن يجب أن نتابع ما يحصل في مجال التكنولوجيا و البيئة والعمل على ربطها بالإدارة الحكومية، و يجب أن نحاول معرفة أمور أبعد من ذلك خصوصا فيما يتعلق بكيفية تطبيقها والدور الذي تلعبه تلك المتغيرات في تطوير المنظمة، و من اجل الحصول على هذه المعلومات نحتاج إلى جهود كبيرة في البحوث التطبيقية التي تساعد في إيجاد الأجوبة لمثل هذه التساؤلات والقضايا.

إن السنين القادمة سوف تشهد تغييرا في حجم التنظيم و عدد الموظفين و مقدار التمويل والرواتب والتحول من الملكية العامة إلى ملكية القطاع الخاص وتغيير نوعية الوظائف المطلوبة وغيرها من القضايا التي تهم قطاع الإدارة الحكومية وتسبب الصعوبات للدولة و المواطنين.

إن الحكومة وأجهزتها التي تقدم الخدمات العمومية سوف تتحمل مسؤوليات ضخمة، أما كيف تستطيع الحكومة من إدارة تلك المسؤوليات فلا نستطيع من التكهن كيف سوف تنبعث أمتنا في خلال عشرات السنين القادمة.

خلاصة.

تعتبر الخدمة العمومية عن الحاجات الضرورية التي تقوم الدولة بتوفيرها في إطار ممارسة وظائفها وذلك عن طريق النشاطات التي تهدف الى تحقيق المنفعة العامة، وباعتبار ان المرفق العمومي هو الوسيلة الوحيدة لتنفيذ الخدمة العمومية، فان الواقع الحالي للمرفق مما ساهم في ظهور العديد من النقائص الاختلالات العام، قد تميز بأزمة في اداء خدماته إضافة الى أزمة البيروقراطية، وهذا ما اثر بشكل كبير على نوعية الخدمات العمومية، وبالتالي فقد ابتعدت عن الفعالية في تقديم خدماتها وأمام هذا الوضع، سعت الحكومات في النظر لمستوى الخدمة المقدمة للمواطن وتحسينها وتطوير المرفق العام، وذلك عن طريق إحداث جملة من الآليات القانونية، سعت من خلالها الى محاولة تقديم أفضل خدمة عمومية للمواطن، وذلك يجعلها أكثر جودة وذات نوعية باعتبارها مطلب ضروري لا تقوم الإدارة بدونه، انعكس في كل محاولاتها المتعلقة بتبسيط الإجراءات الإدارية واختصارها، وتحسين استقبال المواطنين.

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب النظرية المتعلقة بها، نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية متكاملة من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان، ويعد هذا الفصل حالة علمية لتطبيق المفاهيم النظرية، و قد وقع اختيارنا على بلدية سيدي سليمان بولاية تيسمسيلت، و سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم بلدية سيدي سليمان:

تعتبر وظائف البلدية ومهامها اتجاه المواطن إحدى اقرب الخدمات إليه وأكثرها التصاقا بحياته اليومية في مختلف وجوهها، فهي واحدة من أكثر الهيئات أدوارا وأشدها تنوعا وأهمية في حياة الفرد والجماعة، فالبلدية كمؤسسة و سلطة عمومية مكلفة بتوفير خدمات عمومية محلية في نطاق إقليمها الجغرافي، حيث تهدف الى تلبية الحاجيات العامة للمواطنين المحليين وإشباع مختلف مطالبهم.

المطلب الأول:- معلومات حول بلدية سيدي سليمان.

1-نشأة البلدية: نشأت بلدية سيدي سليمان بموجب التقسيم الإداري لسنة 1984 بمقتضى القانون 09/84 المؤرخ في : 1984/02/04 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، فبعد أن كانت تسمى دوار أولاد غالية أصبحت تسمى بلدية سيدي سليمان .

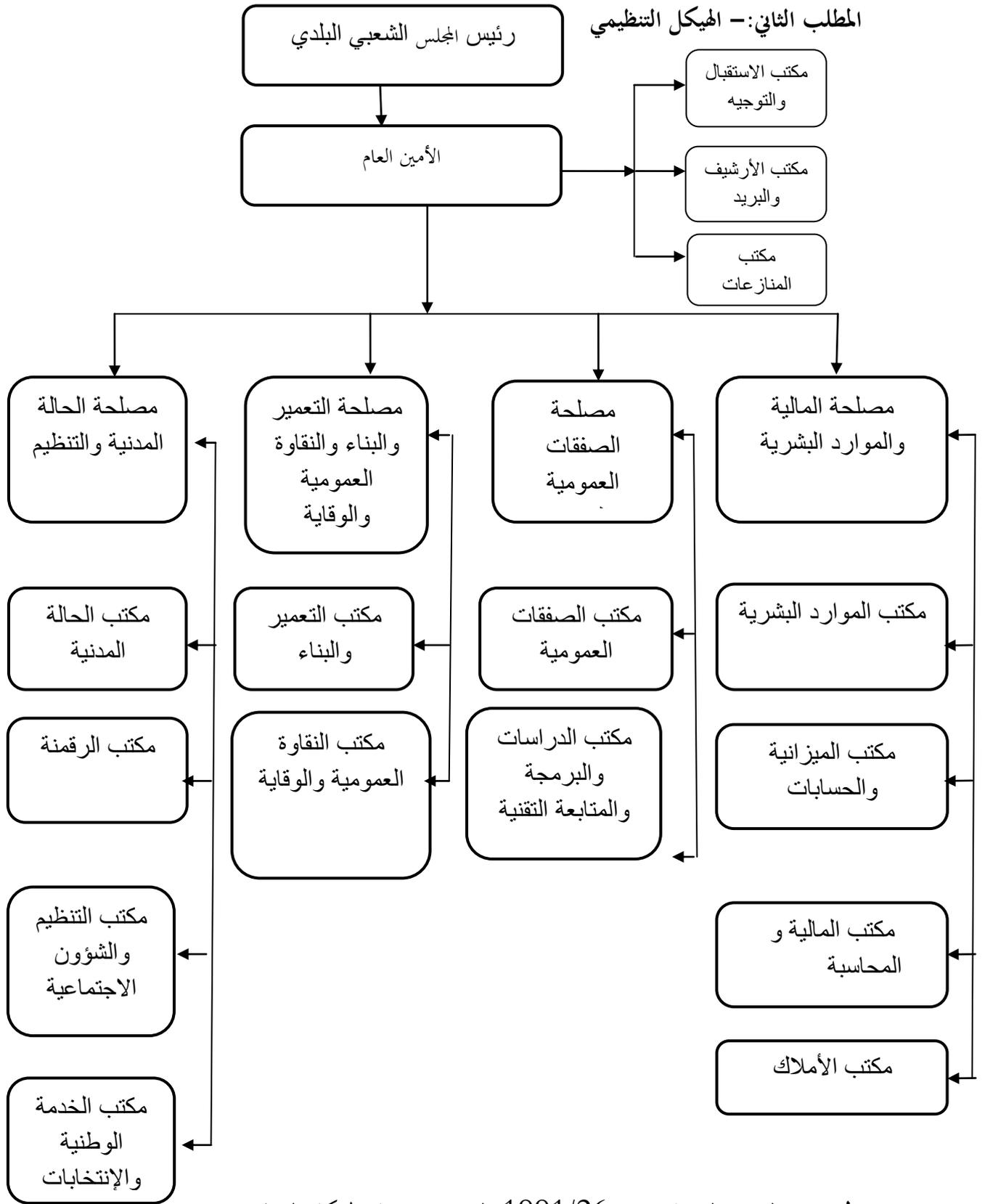
2- جغرافيا المنطقة : تقع البلدية بالونشريس على بعد 08 كلم شرق دائرة برج بونعامه و64 كلم على ولاية تيسمسيلت ونفس المسافة (64 كلم) على ولاية الشلف على ارتفاع 1230 م من مستوى سطح البحر توجد بها سلسلة جبلية شامخة وصخور مختلفة الأشكال ذات قيمة جمالية وغابات كثيفة رائعة المنظر تتميز بمناخ قاري بارد ممطر شتاء حار جاف صيفا .

حدودها: يحدّها-شمالا :بلدية بوقائد -جنوبا :بلديتي بني لحسن وبني شعيب -شرقا :بلدية بني شعيب -غربا :بلدية برج بونعامه

تحتوي البلدية على تجمع المركز سيدي سليمان وتجمع ثانوي بالقدايرة والمناطق الريفية المكونة من دواوير : الهطازة -الدحامية - الروائية - القدايرة - المهانية - العيادية - موليا - الستاتوة، وتبلغ مساحة البلدية حوالي 52 كلم، بتعداد سكاني حسب آخر إحصائيات السكن والسكان لسنة 2008 حوالي: 8461 نسمة منهم 2360 بالمركز و 716 بالتجمع الحضري الثانوي 5384 بالمناطق الريفية.

3- مقومات البلدية: تتميز بلدية سيدي سليمان بطابعها السياحي حيث صنفت كمنطقة سياحية وفقا للمرسوم رقم 98-370 المؤرخ في: 1998/11/23 المتعلق بتصنيف البلديات و التجمعات البلدية في محطات مصنفة و ذلك لتوفرها على : محطة للمياه المعدنية المعروفة بالتسمية الشعبية (حمام ورسنيس) والتي تمثل حقا

قطبا سياحيا هاما و منطقة سياحية بامتياز متميزة بينابيعها المعدنية التي تحتوي على مادة الفوسفات أو الكبريت هذه المحطة تتوسط مكان جذاب يغري آلاف المعالجين و السواح الذين يقصدون المحطة طوال السنة و يبقى حقا مكانا سياحيا بالمنطقة لتوفير الراحة و الاستجمام، و بغاباته الكثيفة و مناظره الساحرة يثير إعجاب السائح و يوفر له الهدوء و الطمأنينة و يسمح له بقضاء لحظات جميلة و تخفيف الضغط عليه، كما أنها تتمتع بموقع استراتيجي، حيث تبعد عن الحظيرة الجهوية لعين عنتر بوقائد.ب: 07 كلم و عن الحظيرة الوطنية المداد بثنية الحد ب 60 كلم و عن أعلى قمة بجبل سيدي أعمر (985 م) ب 10 كلم كل هذه العناصر جعلت البلدية تحفي إمكانيات سياحية لا يمكن دحضها.



المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 1991/26 المتضمن تعديل الهيكل التنظيمي

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية

إن تحديد الإطار العام للدراسة الميدانية هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده و يستجيب لمتطلبات و أدوات جمع البيانات بشكل ايجابي، و يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال تحديد، منهج البحث، أداة الدراسة و مجتمعا، و عينتها، وكذا مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات وصدق أداة الدراسة و ثباتها بالاعتماد على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

المطلب الأول: منهجية وإجراءات الدراسة

أولا: منهج البحث

في ضوء الأهداف المحددة والإشكالية المطروحة، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة والمبني على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة وتحليلها وكشف العلاقات والتأثيرات بين أبعادها للوصول إلى استنتاجات عامة ومن ثم وضع توصيات للدراسة .

ثانيا: مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مواطني ومواطنات بلدية سيدي سليمان .

ثالثا : عينة الدراسة:

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فانه تم اعتماد طريقة اخذ عينة، حيث تم استهداف 150 مواطن ونظرا لصعوبة الوصول إلى كافة المواطنين المستفدين من خدمات ولهذا تمّ توزيع 150 إستبانة وكان العائد منها 120 إستبانة مكتملة البيانات وصالحة للتحليل الإحصائي .

رابعا : متغيرات وأداة الدراسة :

بعد الإطلاع على عديد الدراسات السابقة تم تصميم إستبانة من النوع المقفل لكونها الأداة الأنسب لجمع المعلومات اللازمة من عينة الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتضمنت جزئين في الجزء الأول تم تغطية الخصائص الشخصية للعينة وفي الجزء الثاني والمتكون من 13 سؤال تم تغطية متغيرات الدراسة وأبعادها وذلك على النحو التالي:

أولاً : المتغير المستقل معايير الجودة تم قياسه من خلال خمس أبعاد:

- المعيار الأول الملموسية ،وقد تم قياسه بالفقرات من 1 إلى 3.
 - المعيار الثاني الاعتمادية ،وقد تم قياسه بالفقرات من 4 إلى 6.
 - المعيار الثالث الاستجابة، وقد تم قياسه بالفقرات من 7 إلى 8.
 - المعيار الرابع التعاطف،وقد تم قياسه بالفقرات من 9 إلى 11.
 - المعيار الخامس الأمان وقد تم قياسه بالفقرة 12.
- 2- المتغير التابع: الخدمة العمومية(رضا المواطن).وقد تم قياسه بالفقرة 13.

المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة :

أولاً : المدى.

بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني و الثالث من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر و أصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (4/5=0.8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (0.8+1=1.8) وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

محور الخدمة العمومية		محور إدارة الجودة		المدى
الدلالة	الخيار	الدلالة	الخيار	
مستوى منخفض جدا	لا أوافق بشدة	مستوى منخفض جدا	موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
مستوى منخفض	لا أوافق	مستوى منخفض	موافق	من 1.81 إلى 2.6
مستوى متوسط	لست متأكدا	مستوى متوسط	لست متأكدا	من 2.61 إلى 3.4
مستوى مرتفع	موافق	مستوى مرتفع	لا أوافق	من 3.41 إلى 4.2
مستوى مرتفع جدا	موافق بشدة	مستوى مرتفع جدا	لا أوافق بشدة	من 4.21 إلى 5

ثانيا: الوسط الحسابي المرجح. تم استعماله لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (أبعاد إدارة الجودة) وترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

ثالثا: الانحراف المعياري.

استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دلّ على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قلّ التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح كما يفيد المقياس في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها .

رابعا : معامل الارتباط بيرسون "r" استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو الصدق البنائي لها).

خامسا : اختبار كلمجروف سميرنوف استخدم لاختبار التوزيع الطبيعي لاجابات عينة الدراسة.

سادسا : اختبار سبيرمان (Spearman's test) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضيات (الرئيسية والفرعية).

المطلب الثالث : اختبار أداة الدراسة :

أولا: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل من العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (1).

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

1- الصدق الظاهري للأداة : لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرضها على الأستاذة المشرفة ومن

حلال ذلك قمنا بصياغة ب أسئلة الاستبيان بشكل أن تكون مفهومة وواضحة لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان

2- الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي): الجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه .

1- عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الأردن، 1998، ص179

الجدول رقم (01) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحورين الثاني و الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
,624**	7	,719**	1
,626**	8	,635**	2
,674**	9	,624**	3
,537**	10	,460**	4
,497**	11	,627****	5
,750**	12	,516**	6
المحور الثالث			
//	//	1,000**	1

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05 / ** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) ، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات كل محور والدرجة الكلية له.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد¹

ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معدل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) على نفس العينة المسحوبة سابقا (10 مفردات) وهذا بعد مرور فاصل زمني يقدر بخمسة أيام.

والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة .

الجدول رقم (02) :معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,906	24

المصدر: مخرجات spss

يتبين من الجدول أن معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.906) وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات عينة الدراسة:

تم إخضاع فقرات الاستبيان لاختبار كلمجروف سميرونوف (Kolmingrov_smirnov) وكشف الاختبار على أن إجابات عينة الدراسة لم تتوزع توزيعا طبيعيا .

بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي والثبات لأداة الدراسة، تم توزيع 150 نسخة من الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، استرجعت منها (120) مكتملة البيانات وصالحة للتحليل، أي ما نسبته (80 %) من العدد الإجمالي للإستبانات الموزعة.

المبحث الثالث - تحليل بيانات الدراسة

- نسعى من خلال هذا المبحث إلى بلوغ هدي الدراسة الأول والثاني اللذين يعنينا بالتعرف على معرفة مستوى أو واقع تطبيق إدارة الجودة في المرفق العمومي (البلدية) من جهة، و معرفة مستوى الخدمات المقدمة في المرفق العمومي (البلدية) لدى عينة الدراسة من جهة أخرى.

المطلب الأول : تشخيص مدى تطبيق إدارة الجودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

للتعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات .

1- تشخيص مستوى بعد الملموسية : لتشخيص مستوى بعد الملموسية تم الاعتماد على ثلاث عبارات (1)،(2)،(3) الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (03) مستوى بعد الملموسية

الترتيب	مستوى تطبيق إدارة الجودة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
3	متوسط	1.17	2.76	البلدية ذات موقع ملائم
1	مرتفع	0.96	3.43	مظهر المبني الخارجي جذاب جدا
2	متوسط	0.77	3.13	المعدات و الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة
//	متوسط	0.77	3.10	الملموسية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى بعد الملموسية يدل على تطبيق متوسط لإدارة الجودة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده الملموسية 3.10 وهو متوسط، يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى مستوى ملموسية متوسط.

من خلال ترتيب عبارات البعد حسب الأهمية نجد أن:

-جاءت عبارة " مظهر المبني الخارجي جذاب جدا " في المرتبة الأولى من حيث إسهامها في مستوى تطبيق إدارة الجودة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.43.

- جاءت عبارة "المعدات و الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة" في المرتبة الثانية من حيث إسهامها في مستوى تطبيق إدارة الجودة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.13.
- جاءت عبارة "البلدية ذات موقع ملائم" في المرتبة الثالثة من حيث إسهامها في مستوى تطبيق إدارة الجودة وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب2.76.
- 2- تشخيص مستوى بعد الاعتمادية:** لتشخيص مستوى بعد الاعتمادية تم الاعتماد على ثلاث عبارات (1)،(2)،(3) الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (04) مستوى بعد الاعتمادية

الترتيب	مستوى تطبيق إدارة الجودة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
3	متوسط	0.68	3.13	تقديم الخدمات بشكل لائق من طرف الموظفين
1	متوسط	0.92	3.23	مصالح البلدية مرتبة ويسهل الوصول إليه
2	متوسط	0.74	3.18	الخدمة المقدمة ذات جودة عالية
//	متوسط	0.54	3.17	الاعتمادية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

- يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى بعد الاعتمادية يدل على تطبيق متوسط لإدارة الجودة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعء الاعتمادية 3.17 وهو متوسط، يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى مستوى اعتمادية متوسط.
- من خلال ترتيب عبارات البعد حسب الأهمية نجد أن:
- جاءت عبارة " مصالح البلدية مرتبة ويسهل الوصول إليه " في المرتبة الأولى من حيث إسهامها في مستوى تطبيق إدارة الجودة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.23.
- جاءت عبارة " الخدمة المقدمة ذات جودة عالية " في المرتبة الثانية من حيث إسهامها في مستوى تطبيق إدارة الجودة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.18.
- جاءت عبارة " تقديم الخدمات بشكل لائق من طرف الموظفين " في المرتبة الثالثة من حيث إسهامها في مستوى تطبيق إدارة الجودة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.13.

3- تشخيص مستوى بعد الاستجابة: لتشخيص مستوى بعد الاستجابة تم الاعتماد على عبارتين (1)،(2)

الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (05) مستوى بعد الاستجابة

الترتيب	مستوى تطبيق إدارة الجودة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	متوسط	0.78	3.27	مصالح البلدية لديها السرعة في تقديم الخدمات
1	مرتفع	0.91	3.62	الإجابة بالرد الفوري على شكاوي واستفسارات المواطنين
//	متوسط	0.67	3.44	الاستجابة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى بعد الاستجابة يدل على تطبيق متوسط لإدارة الجودة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعء الاستجابة 3.44 وهو مستوى مرتفع ، يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (3.41 إلى 4.20) والتي تشير إلى مستوى استجابة مرتفع. من خلال ترتيب عبارات البعد حسب الأهمية نجد أن:

-جاءت عبارة " الإجابة بالرد الفوري على شكاوي واستفسارات المواطنين " في المرتبة الأولى من حيث إسهامها في مستوى تطبيق إدارة الجودة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.62.

- جاءت عبارة " مصالح البلدية لديها السرعة في تقديم الخدمات " في المرتبة الثانية من حيث إسهامها في مستوى تطبيق إدارة الجودة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.27.

4- تشخيص مستوى بعد التعاطف: - لتشخيص مستوى بعد التعاطف تم الاعتماد على ثلاث عبارات

(1)،(2)،(3) الموضحة في الجدول التالي:-

جدول رقم (06) مستوى بعد التعاطف

الترتيب	مستوى تطبيق إدارة الجودة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	متوسط	0.93	3.37	يتميز موظفو البلدية بالآداب الأخلاق الحسنة
3	متوسط	0.78	3.25	تضع البلدية مصلحة المواطن في مقدمة أولوياتها
1	متوسط	0.73	3.38	تقوم البلدية بمعرفة و فهم احتياجات المواطنين
//	متوسط	0.59	3.33	التعاطف

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى بعد التعاطف يدل على تطبيق متوسط لإدارة الجودة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعء التعاطف 3.33 وهو متوسط، يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى مستوى تعاطف متوسط.

من خلال ترتيب عبارات البعد حسب الأهمية نجد أن:

- جاءت عبارة " تقوم البلدية بمعرفة و فهم احتياجات المواطنين " في المرتبة الأولى من حيث إسهامها في مستوى تطبيق إدارة الجودة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.38.

- جاءت عبارة " يتميز موظفو البلدية بالآداب الأخلاق الحسنة " في المرتبة الثانية من حيث إسهامها في مستوى تطبيق إدارة الجودة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.37.

- جاءت عبارة " تقوم البلدية بمعرفة و فهم احتياجات المواطنين " في المرتبة الثالثة من حيث إسهامها في مستوى تطبيق إدارة الجودة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.25.

5- تشخيص مستوى بعد الأمان: لتشخيص مستوى بعد الأمان تم الاعتماد على عبارة (1) الموضحة في

الجدول التالي:

جدول رقم (07) مستوى بعد الامان

الترتيب	مستوى تطبيق إدارة الجودة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
	مرتفع	0.80	3.79	شعورك بأمان عند التعامل مع مصالح البلدية
//	مرتفع	0.80	3.79	الامان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى بعد الأمان يدل على تطبيق متوسط لإدارة الجودة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعء الأمان 3.79 وهو مستوى مرتفع ، يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (3.41 إلى 4.20) والتي تشير إلى مستوى استجابة مرتفع.

6- مستوى إدارة الجودة (مستوى إدارة الجودة الناجم عن الأبعاد الخمسة مجتمعة)

جدول رقم(08) مستوى ادارة الجودة من وجهة نظر عينة الدراسة.

الترتيب	مستوى الضغوط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعء
5	متوسط	0.77	3.10	بعء الملموسية
4	متوسط	0.54	3.17	بعء الاعتمادية
2	مرتفع	0.67	3.44	بعء الاستجابة
3	متوسط	0.59	3.33	بعء التعاطف
1	مرتفع	0.80	3.79	بعء الامان
//	متوسط	0.53	3.36	ادارة الجودة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من مطالعة بيانات الجدول أعلاه يتضح مايلي:

- إن المتوسطات الحسابية للأبعاد تراوحت ما بين (3.10) كقيمة دنيا و(3.79) كأعلى قيمة
- ومن خلال ملاحظة قيمة الانحراف المعياري المقدرة ب(0.53) وهو انحراف أقل من الواحد(1) الصحيح، نجد أن هناك اتفاق مقبول في رؤية المبحوثين لمستوى إدارة الجودة.
- يدل الوسط الحسابي للأبعاد كوحدة واحدة (إدارة الجودة) والمقدر ب(3.36) على أن أفراد العينة بالمجمل اعتبروا أن الأبعاد الخمس محل الدراسة تدل على مستوى متوسط لتطبيق إدارة الجودة من طرف المرفق العمومي.

وهو ما يجيب على هدف الدراسة الأول (معرفة مستوى أو واقع تطبيق إدارة الجودة في المرفق العمومي (البلدية)).

المطلب الثاني : تشخيص مستوى متغير الخدمة العمومية .

تم قياس مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المرفق العمومي بالاعتماد على عبارة من واحدة المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (09) مستوى الخدمة العمومية

الترتيب	مستوى الخدمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعاد
	متوسط	0.80	3.30	هل أنت راض على جودة الخدمة التي تتلقاها في البلدية ؟
	متوسط	0.80	3.30	الخدمة العمومية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من مطالعة بيانات الجدول أعلاه يتضح مايلي:

- إن المتوسط الحسابي للمحور قدر ب 3.30، والذي يدل على أن أفراد العينة بالمجمل اعتبروا أن مستوى الخدمة العمومية بالمرفق محل الدراسة متوسط .

- ومن خلال ملاحظة قيمة الانحراف المعياري المقدرة ب(0.80) وهو انحراف أقل من الواحد(1) الصحيح، نجد أن هناك اتفاق مقبول في رؤية المبحوثين لمستوى الخدمة المقدمة.

وهو ما يجيب على هدف الدراسة الثاني(مستوى الخدمات المقدمة في المرفق العمومي (البلدية)).

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة :

في اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية ونظرا لعدم توزيع الاستجابات توزيعا طبيعيا ،استخدم الاختبار الاملعلمي سبيرمان (**Spearman's test**) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية .

وكانت النتائج على النحو التالي:

01- الفرضية الرئيسية: تؤثر إدارة الجودة بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان) في تحسين الخدمة العمومية للمرافق الإدارية كل على حدة، تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- يؤثر بعد الملموسية تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تحسين الخدمة العمومية.

جدول رقم (10) نتائج اختبار الفرضية الأولى (العلاقة سبيرمان) بين بعد الملموسية و الخدمة العمومية

Corrélations				
			الملموسية	تحسين الخدمة
Rho de Spearman	الملموسية	Coefficient de corrélation	1,000	,356**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	120	120
	تحسين الخدمة	Coefficient de corrélation	,356**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	120	120

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

تبين من نتائج اختبار العلاقة (سبيرمان) في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الملموسية و الخدمة العمومية ، حيث أن قيمة (0.000) دالة إحصائيا وعليه يتم قبول الفرضية ، أي أن بعد الملموسية تؤثر على تحسين الخدمة العمومية ببلدية سيدي سليمان. ويشير معامل الارتباط (0.35) إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين بعد الملموسية ومستوى تحسين الخدمة العمومية في المرفق العمومي.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- يؤثر بعد الاعتمادية تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تحسين الخدمة العمومية.

جدول رقم (11) نتائج اختبار الفرضية الأولى (العلاقة سبيرمان) بين بعد الاعتمادية و الخدمة العمومية

Corrélations				
			الاعتمادية	تحسين الخدمة
Rho de Spearman	الاعتمادية	Coefficient de corrélation	1,000	,370**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	120	120
	تحسين الخدمة	Coefficient de corrélation	,370**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	120	120

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

تبين من نتائج اختبار العلاقة (سبيرمان) في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الاعتمادية و الخدمة العمومية ، حيث أن قيمة (0.000) دالة إحصائيا وعليه يتم قبول الفرضية ، أي أن بعد الاعتمادية تؤثر على تحسين الخدمة العمومية ببلدية سيدي سليمان. ويشير معامل الارتباط (0.37) إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين بعد الاعتمادية ومستوى تحسين الخدمة العمومية في المرفق العمومي.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- يؤثر بعد الاستجابة تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تحسين الخدمة العمومية.

جدول رقم (12) نتائج اختبار الفرضية الأولى (العلاقة سبيرمان) بين بعد الاستجابة و الخدمة العمومية

Corrélations				
			الاستجابة	تحسين الخدمة
Rho de Spearman	الاستجابة	Coefficient de corrélation	1,000	,257**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	120	120
	تحسين الخدمة	Coefficient de corrélation	,257**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	120	120

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

تبين من نتائج اختبار العلاقة (سبيرمان) في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين الاستجابة و الخدمة العمومية ، حيث أن قيمة (0.000) دالة إحصائية وعليه يتم قبول الفرضية ، أي أن بعد الاستجابة تؤثر على تحسين الخدمة العمومية ببلدية سيدي سليمان. ويشير معامل الارتباط (0.25) إلى وجود علاقة طردية منخفضة بين بعد الاستجابة ومستوى تحسين الخدمة العمومية في المرفق العمومي.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- يؤثر بعد التعاطف تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تحسين الخدمة العمومية.

جدول رقم (13) نتائج اختبار الفرضية الأولى (العلاقة سبيرمان) بين بعد التعاطف والخدمة العمومية

Corrélations				
			التعاطف	تحسين الخدمة
Rho de Spearman	التعاطف	Coefficient de corrélation	1,000	,511**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	120	120
	تحسين الخدمة	Coefficient de corrélation	,511**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	120	120

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

تبين من نتائج اختبار العلاقة (سبيرمان) في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين التعاطف و الخدمة العمومية ، حيث أن قيمة (0.000) دالة إحصائيا وعليه يتم قبول الفرضية ، أي أن بعد التعاطف تؤثر على تحسين الخدمة العمومية ببلدية سيدي سليمان. ويشير معامل الارتباط (0.51) إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين بعد التعاطف ومستوى تحسين الخدمة العمومية في المرفق العمومي.

هـ- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- يؤثر بعد الأمان تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تحسين الخدمة العمومية.

جدول رقم (14) نتائج اختبار الفرضية الأولى (العلاقة سبيرمان) بين بعد الامان و الخدمة العمومية

Corrélations				
			الامان	تحسين الخدمة
Rho de Spearman	الامان	Coefficient de corrélation	1,000	1,000**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	120	120
	تحسين الخدمة	Coefficient de corrélation	1,000**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	120	120

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

تبين من نتائج اختبار العلاقة (سبيرمان) في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى

دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين الأمان و الخدمة العمومية ، حيث أن قيمة (0.000) دالة إحصائيا وعليه يتم قبول

الفرضية ، أي أن بعد الأمان تؤثر على تحسين الخدمة العمومية ببلدية سيدي سليمان.

ويشير معامل الارتباط (1.00) إلى وجود علاقة طردية مرتفعة بين بعد الأمان ومستوى تحسين الخدمة العمومية

في المرفق العمومي.

2- ملخص نتائج اختبار الفرضيات الخمسة:

من خلال تفحص الاختبارات السابقة نجد النتائج التالية:

جدول رقم (15) اختبار الفرضيات الخمس مجتمعة

الرقم	البعد	معامل ارتباط سبيرمان	Sig	نتيجة الاختبار
1	بعد الملموسية	,356**	0.00	قبول الفرضية
2	بعد الاعتمادية	,370**	0.00	قبول الفرضية
3	بعد الاستجابة	,257**	0.05	قبول الفرضية
4	بعد التعاطف	,511**	0.00	قبول الفرضية
5	بعد الأمان	1,000**	0.00	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث قمنا في المبحث الأول بتقديم بطاقة فنية عن بلدية سيدي سليمان من خلال التطرق إلى نشأتها ، موقعها ، مقوماتها ، وهيكلها التنظيمي للأهم مصالحها التي تضمن وتسهر على تقديم الخدمات اليومية للمواطنين ، ثم في المبحث الثاني قمنا بالتعرف على الإطار العام للدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى المنهج المتبع في تحليل الاستثمارات، ومختلف إجابات أفراد عينة الدراسة، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل، أما في المبحث الثالث و الأخير فتم عرض اختار الفرضيات و تحليل نتائج اختبار الفرضيات المطروحة، وفي الأخير تطرقنا إلى الخاتمة العامة و التي تضمنت المقترحات و التوصيات التي تم التوصل إليها.

الفصل التطبيقي

خاتمة.

بعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بأثر إدارة الجودة على تحسين الخدمة العمومية ببلدية سيدي سليمان، حيث أثار هذا البحث جملة من التساؤلات و قدم أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، و توصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل المشكلة المطروحة و الإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها ونحاول هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

نتائج الدراسة الميدانية :

- 1- أظهرت الدراسة أن أبعاد إدارة الجودة التي تمت دراستها تؤثر جميعها بدرجات متفاوتة على تحسين الخدمة العمومية ،ويمكن ترتيبها وفق أهميتها النسبية كما يلي : (الأمان،الاستجابة،التعاطف،الاعتمادية،الملموسية).
- 2- كما تبين من خلال تحليل بيانات الاستبيان أن مستوى تبني إدارة الجودة في البلدية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.33.
- 3- أظهرت الدراسة أن مستوى عن أبعاد إدارة الجودة (الأمان،الاستجابة،التعاطف،الاعتمادية،الملموسية) تؤثر تأثيرا إيجابيا في مستوى تحسين الخدمة العمومية بلدية سيدي سليمان.

الاقتراحات و التوصيات:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تساعد أصحاب القرار في المرفق محل الدراسة على تحسين أداء الخدمة العمومية من خلال :
- 1- تحسين المنظر الخارجي للبلدية مع اقتراح شبكة الفروع الإدارية ، بهدف حل مشكل ملائمة موقع البلدية.
 - 2- تزويد مصالح البلدية بمعدات حديثة تستجيب و تتلاءم مع تطلعات المواطن " تعميم الرقمنة لمعالجة كافة الملفات الإدارية" .
 - 3- تحسين المناخ التنظيمي وذلك بتوفير بيئة عمل مريحة للموظفين.
 - 4- عقد دورات تدريبية للموظفين تهدف إلى تعريفهم بأساليب الإدارة الحديثة (الإدارة الالكترونية).
 - 5- تنظيم دورة تكوينية للمنتخبين بهدف تعريفهم بأهمية متطلبات إدارة الجودة.
 - 6- اعتماد مؤشرات لقياس مستوى الجودة وتحسينها بصفة مستمرة ودائمة.
 - 7- إعادة النظر في ترتيب مصالح البلدية بشكل ملائم.
 - 8- رفع مستوى الخدمات وهذا باهتمام بتكوين و رسكلة الموظفين.
 - 9- إنشاء مكاتب استقبال وتوجيهه لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية .

أفاق الدراسة :

خلال قيامنا بانجاز هذا العمل صادفتنا مواضيع عديدة، و رأينا أنها مواضيع جديدة بان تكون محل بحث ودراسة خاصة في مجال إدارة الجودة في المرافق العمومية، والتي نطرحها كآفاق لدراسات مستقبلية:

- 1- دور أخلاقيات الإدارة في تحسين الخدمة العمومية .
- 2- دور المنتخب في تحسين الخدمة العمومية .
- 3- دور المواطن في تحسين الخدمة العمومية .
- 4- اثر إدارة الكفاءات في تحسين الخدمة العمومية .
- 5- تأثير الإدارة الالكترونية تحسين الخدمة العمومية .

الكتب العربية:

- الجرف طعيمة ، نظرية الدولة و الأسس العامة للتنظيم السياسي، مكتبة القاهرة الحديثة
القاهرة، 1964.
- السلمي علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر
والتوزيع، القاهرة، 1995 .
- السلمى علي ، الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة، 1983.
- الصميدعي محمود جاسم، مداخل التسويق المتقدم ، عمان دار زهران ، 2000.
- المقلد اسماعيل صبري، دراسات في الإدارة العامة، دار المعارف، القاهرة، 1973.
- بربر كامل، الإدارة: عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، بيروت 1996.
- حسن عادل ، الإدارة في القطاع الحكومي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- درويش عبد الكريم وتكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة،
1976.
- درويش ابراهيم، الإدارة العامة في النظرية و الممارسة، الهيئة العامة المصرية للكتاب القاهرة،
1975.
- زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات
العربية، القاهرة، 1996.
- فايد عبد الحميد بهجت و إدريس ثابت، الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة
1992.
- قباني بكر، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970 .
- محمد حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله فرال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال
بين النظرية والتطبيق، عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط2012.
- مدحت أبونصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، ط، 2008
- محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1976
- عيادات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر
والتوزيع الأردن، 1998

- Appleby, P., **Policy and Administration**, Alabama University Press, 1964.
- Bernstein, S. and O'Hara, P., **Public Administration : Organizations, People, and Public Policy**, Harper and Row Publishers, 1979, New York.
- Bowman Ann and Kearney Richard, **State and local Government**, 3rd ed. Houghton Mifflin Co., Boston, 1996.
- Centre du commerce international (CCI), **application des systèmes de qualité ISO 9000**, Genève, 1996.
- Chevallier J., **le Service Public**, Coll. Que sais-je ?, PUF, Paris, 1991.
- Cohen S. et Brand R., **Total Quality Management in Government**, Jossey-Bass, USA, 1993.
- Conway W. E., **The Quality Secret : The Right way to Manage**, Nashuha, N.H. : Conway Quality, 1992.
- Deming W.E., **Out of Crisis**, Cambridge University Press, London, 1986.
- Dofurny V, Noyé D., **Du bon usage de la qualité**, Editions ministère de l'industrie, Paris, 1996.
- Drucker Peter, **Post-Capitalist Society**, Butterworth Heinmann, Boston, 1993.
- Felix, N. and Lloyd, N., **Modern Public Administration** , Harper and Row Publishers, 1984, New York.
- Gerald C., **Public Administration**, Palisades Publishers Pacific Palisades, California, 1982.
- George J. Gordon, **Public Administration in America**, St. Martin's Press, New York, 1992.
- Joseph Juran, **La Qualité dans Les Services**, traduit de l'américain par opéra traduction (Monique speedy), AFNOR gestion, Paris, 1987.
- Henery Nicolas, **Public Administration and Public Affaires**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.
- JURAN JOSEPH, **la qualité dans les services**, traduit de l'américain par opéra traduction (Monique speedy), AFNOR gestion, paris, 1987.
- logiez Carole, Vinay Elizabeth, **Entreprendre dans les services**, Edition Dunod, paris 2001.
- Mosher, F., **Public Administration**, In Lane, F. ed., Current Issues in Public Administration, St., Martin's Press, 1982, New York.
- Norman R., **service management. Strategy and leadership businesses**, New york. Jhon wiley and sons, 1990.
- Noyé D., **L'amélioration participative des processus**, édition ministère de l'industrie, Paris, 1996.

- Pfiffner, J., **Public Administration**, The Ronald Press Co., New York, 1967.
- Vocino, T. and Rabin, J., **Contemporary Public Administration**, Harcourt Brase Jovanovich, Inc.1982, New York.
- Joseph M. Juran, A. Blanton Godfrey, **Juran's Quality Handbook**, Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, the United States of America, 1998
- Mesay Sata Shanka, **Bank Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in Ethiopian Banking Sector**, Ibid.

الدوريات و المجلات العلمية و الرسائل الجامعية و الملتقيات العربية:

- عبد الكريم عاشور، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
- نور الدين شنوفي، دور المناجنت العمومي، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر.
- العربي بوعمامة، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد9 جامعة الوادي، ديسمبر 2014.
- عبد القادر دبون، دور مداخل التكييف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث العدد السادس ورقلة.
- عبد الرحيم شنيبي، أحمد علماوي، لخضر أوصيف، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال. من الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة المنعقد في 18/19 ماي 2011.
- الحسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، عمان: دار جليس الزمان، ط2011
- عاصم رشاد محمد أبو فزع، " اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون، دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن"، رسالة ماجستير ،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،الأردن، 2015
- محمد بن بوزيان ونجيب بن سلمان " قياس جودة أداء مرفق عمومي " في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول نحو اداء متميز في لقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض 2009.
- الدوريات و المجلات الأجنبية:

- Zeithaml, V.A., et al., **The Nature and Determinants of Custmer Expectations of Service**, Journal of the Academy of Marketing Sciences, Vol.21,1,1993.

- JEAN LUDOOVIC SILICANI.LA SUTUATION_publique en France France.
san date.

النصوص التشريعية و التنظيمية:

-القانون 09/84 المؤرخ في : 1984/02/04 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد.

-المرسوم رقم 98-370 المؤرخ في: 1998/11/23 المتعلق بتصنيف البلديات والتجمعات
البلدية.

- المرسوم التنفيذي 91/26 المتضمن الهيكل التنظيمي للبلديات.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان موجه إلى : مواطني بلدية سيدي سليمان.

الموضوع : اثر ادارة الجودة في تحسين الخدمة العمومية -دراسة حالة بلدية سيدي سليمان.

أخي المواطن، أختي المواطنة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته و بعد، يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تندرج ضمن العمل الميداني الذي نقوم به استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر، في تخصص إدارة الأعمال .

إن الغرض من هذا البحث هو تقصي اثر ادارة الجودة في تحسين الخدمة العمومية ببلدية سيدي سليمان، ومن أجل ذلك نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة على الأسئلة المذكورة أدناه، علما أن البيانات التي ستدلون بها تستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي، وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة، شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة : الرجاء وضع علامة (X) عند الإجابة التي تراها مناسبة .

01 - الجنس :

 انثى

ذكر

02 - السن :

أكثر من (25) سنة

من (25) سنة أقل

03 - المؤهل العلمي

مستوى أساسي

مستوى ثانوي

مستوى جامعي

المحور الثاني: ادارة الجودة.

- الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	اوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا اوافق بشدة
	الملموسية					
1	البلدية ذات موقع ملائم					
2	مظهر مبنى الخارجي جذاب جدا					
3	المعدات و الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة					
	الاعتمادية					
4	تقديم الخدمات بشكل لائق من طرف الموظفين					
5	مصالح البلدية مرتبة ويسهل الوصول إليها					
6	الخدمة المقدمة ذات جودة عالية					
	الاستجابة					
7	مصالح البلدية لديها السرعة في تقديم الخدمات					
8	الإجابة بالرد الفوري على شكاوي واستفسارات المواطنين					
	التعاطف					
9	يتميز موظفو البلدية بالآداب والأخلاق الحسنة					
10	تضع البلدية مصلحة المواطن في مقدمة أولوياتها					
11	تقوم البلدية بمعرفة و فهم احتياجات المواطنين					
	الامان					
12	الشعور بأمان عند التعامل مع مصالح البلدية					

المحور الثالث: الخدمة العمومية

لا	لا	اوافق	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
اوافق	أوافق	بدرجة				
بشدة		متوسطة				
					هل أنت راض على جودة الخدمة التي تتلقاها في البلدية	1

الملحق رقم(01) : استبيان موجه إلى مواطني بلدية سيدي سليمان

المصدر: من إعداد الطالبين

الملاحق

الفصل الأول: الخدمة العمومية في المرفق الإداري

الفصل الثاني: إدارة جودة الخدمة

العمومية

خاتمة

قائمة المراجع

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

الفصل التطبيقي

الملاحق

المقدمة