

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور الجلفة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم التسيير

## أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

### الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: التسيير العمومي  
العنوان:

استراتيجيات التطوير الإداري و اثرها على ترقية الخدمات العمومية في  
الجزائر - دراسة ميدانية

من إعداد

عبد المطلب قزو

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ	دروم أحمد
مشرفاً ومقرراً	جامعة الجلفة	أستاذ	محمد خالدي
مدعوا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر-آ-	العسالي بلقاسم
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ	بدر اوي يحي
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر-آ-	طعيبة محمد سمير
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ	بوجلال أحمد
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ	عبد العالي البشير

السنة الجامعية: 2024/2023

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى

## وطني الجزائر

إلى كل عائلتي أبي أمي إخوتي أولادي

إلى أصدقائي الاعزاء

تقديرا وعرفانا على كل ما قدموه لي من دعم وإنجاز هذا العمل

الطالب: قزو عبد المطلب

## شكر وعرفان

أولاً الحمد لله حمداً كثيراً طيباً على ما وفقني إليه في انجاز هذا العمل بفضله ورحمته

أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور خالد محمد الذي وافق على الإشراف على هذا

العمل وأولاه بالبعناية وحميل صبره وحسن توجيهه وعنايته، كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذتي الكرام الذين تفضلوا بمناقشة هاته الأطروحة

ولى كل أساتذتنا الأجلاء عسرفنا للأولين ووفاء للأخوين

إلى طلبة وعمال وأساتذة جامعة الجلفة

وكما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من قال لأخيه جزاك الله خيراً فقد كفاه"

جزآكم الله عنا خير الجزاء

الطالب: قزو عبد المطلب

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أثر استراتيجيات التطوير الإداري على ترقية الخدمات العمومية في بلدية الجلفة وكل فروعها وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين وإبراز أهمية التطوير الإداري واستراتيجياته في تحسين وتطوير بيئة العمل على كل المستويات ، الفردية و الوظيفية و الهيكلية و التكنولوجيا من أجل ضمان جودة الخدمات العمومية و ترقيتها، و من أجل التعرف على مدى مساهمة ادارة التطوير الاداري في ترقية الخدمات العمومية ببلدية الجلفة، ولتحقيق هذا الهدف انطلقنا من التساؤلات التالية:

ما مفهوم كل من التطوير الإداري والخدمة العمومية ؟ ما هو واقع ادارة التطوير الاداري في بلديات

الجزائرية؟

ما هو واقع الخدمة العمومية في بلديات الجزائر؟

هل هناك أثر لاستراتيجيات التطوير الإداري على ترقية الخدمة العمومية في الجزائر ؟

و من أهم الوسائل المستخدمة في الإجابة على إشكالية دراستنا، المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفه بشكل دقيق ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً. لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبيان يتكون من ( 31 ) فقرة موزعة على خمسة محاور رئيسية بغرض جمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على ( 210 ) موظف وموظفة من الإداريين في المؤسسة محل الدراسة، وتم استرجاع ( 200 ) استبيان، و تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نذكر من بينها: أن للتطوير الإداري دور كبير وهام والذي ينعكس على تحسين و ترقية جودة الخدمات العمومية في بلدية الجلفة وفروعها.

## الكلمات المفتاحية:

تطوير اداري، خدمات عمومية، استراتيجية بشرية، استراتيجية هيكلية، استراتيجية وظيفية، استراتيجية

تكنولوجيا.

### **Study summary:**

This study aims to shed light on the role of administrative development strategies in improving public services, as well as clarifying the relationship between the two variables and highlighting the importance of administrative development and its strategies in improving and developing the work environment at all levels, individual, functional, structural and technology in order to ensure the quality of services. Public services and their promotion, and in order to identify the extent of the contribution of administrative development to the promotion of public services in the municipality of Djelfa, and to achieve this goal we set out from the following questions:

What is the concept of both administrative development and public service? What is the reality of administrative development management in Algerian municipalities?

What is the reality of public service in the municipalities of Algeria?

Is there an impact of administrative development strategies on the promotion of public service in Algeria?

One of the most important methods used in answering the problematic of our study is the descriptive analytical approach that relies on studying the phenomenon as it is on the ground and describes it accurately and expresses it quantitatively and qualitatively. Because it is commensurate with the subject of the study and to achieve the objectives of the study, a questionnaire of (31) items was designed. Distributed on five main axes for the purpose of data collection, the questionnaire was distributed to (210) male and female administrators in the institution under study, and (200) questionnaires were retrieved, and the data was analyzed using the statistical program SPSS, and among the results reached in this study, we mention those Among them: that administrative development has a large and important role, which is reflected in improving the quality of public services in the municipality of Djelfa.

**key words:** Administrative development, public services, human strategy, structural strategy, functional strategy, technology strategy

# قائمة المحتويات

## أولاً: قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	الشكر والتقدير
-	الاهداء
-	الملخص باللغة العربية
-	الملخص باللغة الإنجليزية
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الاشكال
-	فهرس الجداول
أ - م	مقدمة
ج	الاشكالية
هـ	فرضيات الدراسة
هـ	أسباب اختيار الموضوع
ز	أهمية الدراسة
ز	أهداف الدراسة
ز-ل	الدراسات السابقة
م	تعقيب على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الأول: التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة</b>
28	تمهيد الفصل الأول
29	المبحث الأول : إتجاهات التطوير الإداري و تحليل المفهوم
30	المطلب الأول: إسهامات التطوير الإداري في إدارة الأعمال
35	المطلب الثاني: التطوير الإداري كآلية للتجديد المستمر في المنظمات
40	المطلب الثالث : التطوير الإداري تكامل جماعي تنظيمي
43	المبحث الثاني: التطوير الإداري بين الاتجاهات الكلاسيكية والحديثة.
43	المطلب الأول: قراءة في تطور مفهوم التطوير الإداري.
47	المطلب الثاني: المفاهيم التقليدية والمعاصرة للتطوير الإداري.
58	المطلب الثالث: ممارسات التطوير الإداري بين الافتراضات والمقومات.

60	المبحث الثالث :إعتبرارات التطوير الاداري في المؤسسات العمومية.
60	المطلب الأول: الدعائم الرئيسية المقومة للتطوير الإداري الفعال
65	المطلب الثاني: مجالات التطوير الاداري.
67	المطلب الثالث: نماذج التطوير الاداري
71	المبحث الرابع: الاستراتيجيات الاساسية والحديثة للتطوير الإداري
71	المطلب الأول: مراحل ومعوقات التطوير الإداري
75	المطلب الثاني: تحليل استراتيجيات التطوير الإداري
78	المطلب الثالث: الأنشطة الرئيسية للتطوير الإداري
	خلاصة الفصل الاول
<b>الفصل الثاني: واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية</b>	
<b>تمهيد الفصل الثاني</b>	
89	المبحث الاول : تحليل طبيعة الخدمة العمومية
89	المطلب الاول: الخدمة العمومية تحليل المفهوم:
101	المطلب الثاني: أهمية الخدمات العمومية وتصنيفاتها
101	المطلب الثالث: أهمية الخدمات العمومية
103	المطلب الرابع: تصنيفات وأنواع الخدمة العمومية
106	المبحث الثاني : التطور التاريخي للخدمة العمومية بين الجزائر وفرنسا
107	المطلب الاول: المسار التاريخي للخدمة العمومية في فرنسا
110	المطلب الثاني: المسار التاريخي للخدمة العمومية في الجزائر
114	المبحث الثالث : مقارنة نظرية للخدمة العمومية في الانظمة الادارية المختلفة
114	المطلب الاول: ترقية الخدمة العمومية في ظل النظام المفتوح
117	المطلب الثاني: محاولات تحسين الخدمة العمومية في النظام المغلق
119	المبحث الرابع : المرفق العمومي وإنتاج الخدمة العمومية
119	المطلب الاول: مصطلح المرفق العمومي بين القانون والتسيير
122	المطلب الثاني : أساسيات مهمة لقيام المرفق العمومي:
124	المطلب الثالث : المبادئ التي تحكم المرافق العامة



131	المطلب الرابع: تقسيم المرافق العمومية
137	المطلب الخامس : اتجاهات معاصرة في التسيير العمومي
142	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: توصيف إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
142	تمهيد الفصل الثالث
143	المبحث الأول: مجالات الدراسة
143	المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة
148	المطلب الثاني: المجال ازماني للدراسة
149	المبحث الثاني: عينة وأنموذج الدراسة
149	المطلب الأول: عينة الدراسة
151	المطلب الثاني: أنموذج الدراسة
152	المبحث الثالث: تحليل منهجية الدراسة
152	المطلب الأول: منهج الدراسة
153	المطلب الثاني: ادوات جمع بيانات الدراسة
156	المبحث الرابع: الاساليب الاحصائية المستعملة
156	المطلب الأول: تعريف بالبرنامج الاحصائي spss
157	المطلب الثاني: العناصر الاحصائية المستخدمة في الدراسة
	خلاصة الفصل الرابع
<b>الفصل الرابع : استراتيجيات التطوير الاداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة</b>	
167	تمهيد الفصل الرابع
168	المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
168	المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات حسب المتغيرات الشخصية
170	المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات حسب المتغيرات الوظيفية
173	المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
173	المطلب الأول: عرض مستوى إدراك المتغير المستقل التطوير الاداري
178	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المتغير التابع الخدمات العمومية

181	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية
181	المطلب الأول: تحليل الارتباطات بين استراتيجيات التطوير الإداري و ترقية الخدمات العمومية
182	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
190	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
192	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
196	خلاصة الفصل الرابع
<b>الخاتمة</b>	
200	أولاً: نتائج الدراسة
204	ثانياً: الاقتراحات
206	قائمة المراجع
218	الملاحق

## ثانياً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
50	خطوات التدريب المعلمي حسب نظرية التدريب المعلمي	01
68	نموذج التأقلم	02
70	الشبكة الإدارية	03
151	أنموذج الدراسة	04
169	يوضح توزيع العينة حسب السن	05
170	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	06
171	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	07
172	يوضح توزيع العينة حسب الخبرة	08

ثالثا: قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الأشكال المختلفة لاستراتيجيات التطوير الإداري	76
02	الفروقات بين الخدمة والسلع	92
03	مجتمع وعينة الدراسة	150
04	عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	150
05	معاملات الارتباط بين كل فقرة و المحور الثاني	159
06	ارتباط كل من الأبعاد والمتغيرات بالدرجة الاستبانة الكلية	161
07	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة	162
08	سلم Likert الخماسي	163
09	مستوى الأبعاد و المتغيرات	164
10	توزيع أفراد العينة حسب السن	168
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	170
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	170
13	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	172
14	إجابات افراد العينة اتجاه محور الاستراتيجية البشرية للتطوير الإداري	173
15	إجابات افراد العينة اتجاه محور الاستراتيجية الهيكلية للتطوير الإداري	174
16	إجابات افراد العينة اتجاه محور الاستراتيجية الوظيفية للتطوير الإداري	176
17	إجابات افراد العينة اتجاه محور الاستراتيجية التكنولوجية للتطوير الإداري	177
18	إجابات افراد العينة اتجاه ترقية الخدمات العمومية	179
19	مصفوفة الارتباط بين استراتيجيات التطوير الإداري و ترقية الخدمات العمومية	181
20	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر استراتيجيات التطوير الإداري على ترقية الخدمات العمومية	183
21	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستراتيجية البشرية على ترقية الخدمات العمومية	186
22	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستراتيجية الهيكلية على ترقية الخدمات العمومية	186
23	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستراتيجية الوظيفية على ترقية الخدمات العمومية	187
24	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستراتيجية التكنولوجية على ترقية الخدمات العمومية	189
25	تحليل الأحادي لاتجاهات المستجوبين في بلدية الجلفة نحو متغير التطوير الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية	190

191	تحليل اختبار (LSD) للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات المستوى التعليمي للعاملين	26
193	تحليل الأحادي لاتجاهات المستجوبين في بلدية الجلفة نحو متغير الخدمات العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية	27
194	تحليل اختبار (LSD) للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات العمر للعاملين	28
195	تحليل اختبار (LSD) للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات المستوى التعليمي للعاملين	29

# مقدمة

تعيش منظمات اليوم في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات جميع المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، ووجود مثل هذا النوع من البيئة العاصفة بالأحداث يجعل مهمة الإدارة بقيادتها أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب على المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء.

ولنموها وبقائها أصبح لزاماً عليها أن تعي وبشكل جيد أهمية إدراكها للتغيير والتطوير ومواكبة التقدم العلمي بصفة عامة والتقدم التقني بصفة خاصة، أما إذا رغبت في التميز والعلو والنماء فإن الأمر لا يحتاج إلى مجرد مواكبة التقدم ومتابعة جديدة فقط، بل يحتاج أن تكون هذه المنظمات سباقة ورائدة في اكتشاف ومعرفة الجديد من خلال تشجيع وتأمين التطوير والابتكار في الاوساط التنظيمية.

حيث إن ظهور قيم ونماذج جديدة ومعايير حديثة للعمل الإداري يعد من أبرز سمات العالم المعاصر، ويشكل ضغطاً على المنظمات وإدارتها بأن تأخذ شكلاً جديداً، مما يجعل الإدارة التقليدية تفقد بريقها؛ لأنها لا تتماشى مع سمات العالم المعاصر<sup>1</sup>.

إن التطوير لم يعد كمالياً ولا إجرائياً بل أصبح أمراً حتمياً ورسمياً، في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتحتاج مؤسسات العمل المختلفة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة، لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات، والمؤسسات، لتطوير النمط التقليدي غير المنتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات

وقد أضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولا سيما ما يسمى بالتطوير الإداري، وقد غدا يرتبط بالعديد من العمليات الإدارية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماهر أحمد، **تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري و التغيير**. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص

<sup>2</sup> عبد السميع مصطفى محمد، **نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي**، دراسة في المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 3

ويتطلب أي تغيير في المنظمة توازنا جديدا يكفل لها البقاء والنمو، وزيادة فاعليتها في ظل بيئة ديناميكية كثيرة التعقيد والتغيير، ويشمل هذا التغيير عددا كبيرا من الجوانب التي تبنى عليها المنظمات، وخاصة في الأهداف والاستراتيجيات، وفي التنظيم، والأدوات التكنولوجية والأساليب المستخدمة، الموارد البشرية، في القيادة وأساليبها وأنواعها و وسائل الاتصال ، لذلك لا بد للقيادي أن يكون ريادي وأن يكون على دراية كاملة شاملة بما يدور في بيئته الداخلية والخارجية حتى يستطيع تحديد مواطن الضعف والخلل التي تحتاج إلى التطوير.<sup>3</sup>

وقد أصبح لزاما على الجزائر ترقية المرافق العامة التي تعيش معظمها على غرار مؤسسات الخدمات العمومية وضعا كارثيا يتميز بالتخلف والتكسب والتضخم الإداري و رداءة الخدمات العمومية، بسبب تدني أدائها وعجزها عن تلبية مطالب المجتمع مما أفرز علاقة متأزمة بين المواطن والإدارة، وهو ما جعل النخبة تفكر وتحاول إلى إيجاد حلول وسبل لذلك وتدارك الوضع بضرورة الترقية والتحسين، حيث تمت ترجمة ذلك من خلال الشروع في الإصلاحات الإدارية المتلاحقة في المرافق العمومية من خلال ترقيتها التي يراد بها تلبية حاجيات المواطن بمقاربات حديثة كإدارة الجودة الشاملة للخدمة العمومية.

ومن هذا المنطلق ستكون هذه الدراسة بعنوان: " استراتيجيات التطوير الاداري و اثره على ترقية الخدمات العمومية في الجزائر " ، وقد ناقشت الدراسة هذا الموضوع في مقدمة وأربعة فصول وخاتمة، تناول الفصل الأول الإطار النظري للتطوير الاداري ، وفي الفصل الثاني الاطار النظري للخدمات العمومية، وفي الفصل الثالث بين الباحث منهجية الدراسة وإجراءاتها، ثم عرض لتحليل البيانات و أبرز النتائج والتوصيات في الفصل الرابع والآخر وخاتمة ، وقد جاءت الخطة بالتفصيل التالي :

الفصل الاول والموسوم بـ: التطوير الاداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة و قد خصص هذا الفصل للحديث عن ادارة التطوير الاداري ، و ذلك بعرض مفصل عن مفاهيمه، أهدافه ، و أهميته ، ومختلف إستراتيجياته و نظرياته ، و عوامله، خصائصه ، معاييرها ، و المساهمين المفكرين فيه ، و اساليبه و مستوياته ، و مجالاته ، مراحلها ، و انشطته ، وأغلب المعوقات التي تعترضه.

أما بخصوص الفصل الثاني الموسوم بـ: واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر وقد تمحور هذا الفصل حول متغير الخدمة العمومية ، حيث تطرقنا الى تحليل مفهوم الخدمة العمومية، خصائصها ، مسارها التاريخي ، مبادئها و معاييرها ، انظمتها و انواعها ، ما هية المرافق العمومية و انواعها ، اساليب التسيير العمومي الحديث .

<sup>3</sup> عاصم الأعرجي حسين وزياد العزام فيصل ، اتجاهات المديرين نحو التطوير الإداري في شركة الاتصالات ، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 23، ع 2، ديسمبر، 2003، ص 42

عن الفصل الثالث الموسوم بـ: توصيف إجراءات الدراسة الميدانية، وقد تمحور هذا الفصل عن الإجراءات المنهجية لدراسة والذي شمل مجالات الدراسة، المجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني، وأيضا تناول المنهج المعتمد عليه وعينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات التي تمثلت في الاستمارة والمقابلة، وأخيرا الأساليب المعتمد عليها وهي الأسلوب الكمي والكيفي.

وأخيراً جاء الفصل الرابع الموسوم بـ: استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة وفروعها، تمحور حول عرض البيانات وتحميل النتائج حيث شمل عرض وتفسير البيانات والنتائج العامة لدراسة بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وأخيرا خلصنا إلى صياغة خاتمة تم تحديد فيها ما تم التوصل إليه من خلال مجموعة من المراجع كما دعمنا هذه المذكرة بمجموعة من الملاحق والأشكال التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

### الإشكالية:

إن منظمات اليوم عمومية أو خاصة وعلى اختلاف مجالاتها وطبيعة نشاطاتها تواجه تحديات كثيرة ومتزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر وذلك نظرا لمتغيرات السرعة التي يشهدها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من أجل تحقيق قدر من التكيف اللازم لضمان بقائها، واستمرارها، فإن كفاءة هذه المنظمات وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تتطلب نوع من التطوير يتناول الأهداف والسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات والعمليات جنبا إلى جنب مع تطور الأفراد.

لهذا كله أصبح موضوع التطوير الإداري من المواضيع الضرورية والهامة تناولا نظريا وتطبيقا عمليا والموضوع التي لقت اهتمام العديد من الباحثين في مجال علم ادارة الاعمال بصفة عامة وعلم الادارة بصفة خاصة باعتباره قضية محورية وملحة لجميع المنظمات بما يمكنها من تنفيذ خططها وأهدافها، فهو عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل بالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لأحداث التطوير، حيث أن رفع مستوى التنظيم ونجاحه يقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة فتلبية احتياجات الأفراد و تحسين و ترقية الخدمات المقدمة من العناصر المهمة التي يسعى التطوير الإداري إلى تحقيقها.

ويؤكد الواقع الحالي للمرفق العمومي الأزمة الحقيقية في عملية إنتاجه للخدمة، حيث أنه رغم المحاولات العديدة والمتكررة لاصالحه، إلا أن واقع الخدمة العمومية لم يعرف تحسنا مما أثر بصورة مباشرة على نوعية الخدمات العمومية، وهذا ما فرض



ضرورة إصلاح المرافق العمومية ، و خاصة على مستوى البلديات ، والذي كان دائما محور اهتمام السلطات العمومية منذ الاستقلال، لتواكب هذه المرافق العامة التحولات الكبرى التي عرفتها الجزائر ، و لمحاولة تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمرتفقين و ترقيةها .<sup>4</sup>

ولهذا جاءت دراستنا لمعرفة مدى تأثير استراتيجيات التطوير الاداري على تحسين و ترقية الخدمات العمومية في الجزائر و بناء على ما سبق يمكن لنا صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

← ما هو أثر إستراتيجيات التطوير الاداري على ترقية الخدمة العمومية من وجهة نظر مستخدمي بلدية الجلفة وفروعها ؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى استدلال منطقي وعلمي يمكن منه بلورة الإطار النظري والفكري

حول أثر إستراتيجيات التطوير الاداري على ترقية الخدمة العمومية ، نقوم بطرح التساؤلات التالية:

- ما المفهوم الحقيقي للمتغيرات الدراسة التطوير الاداري والخدمة العمومية ؟
- ما هو واقع ادارة التطوير الاداري في بلدية الجلفة وفروعها؟
- ما هو واقع الخدمة العمومية في بلدية الجلفة وفروعها؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين استراتيجيات التطوير الاداري و ترقية الخدمات العمومية في بلدية الجلفة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير التطوير الاداري على ترقية الخدمة العمومية في بلديات الجزائر تعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي؟.

### فرضيات الدراسة:

إن البحث الموجه والهادف هو جوهر البحث العلمي، هذا البحث يتطلب خطة وتصميم محكمين وهذا لا يأتي إلا عندما يضع الباحث تخمينات معقولة للحل الممكن لمشكلة بحثه والمتمثلة في فروض الدراسة وتعرف الفروض بأحما:

ضريفي نادية ، **تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة** ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الحقوق فرع : الدولة و المؤسسات العمومية<sup>4</sup> كلية الحقوق ، "، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة ، ص 11.

"عبارة عن إجابة احتمالية للسؤال المطروح في إشكالية البحث ويخضع الاختيار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية".<sup>5</sup>

و تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات يمكن إنجازها في الآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجيات التطوير الإداري و ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المستجوبين في بلدية الجلفة نحو استراتيجيات التطوير الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة )

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المستجوبين في بلدية الجلفة نحو ترقية الخدمات العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة )

### اسباب اختيار الموضوع:

إن ميول ورغبة الباحث هي الأساس الأول في اختيار موضوع البحث، ولاختيار موضوع معين دون غيره يمر بعدة اعتبارات، قد تكون ذاتية تخص شخص الباحث من خلال تخصصه بالدرجة الأولى أو من خلال مجال عمله وممارسته لنشاط معين يرتبط بموضوع البحث ، وقد تكون الاعتبارات موضوعية تخص البحث في حد ذاته من حيث قيمته العلمية أو حدائته وأهمية تناوله في الفترة الراهنة.

- ندرة الدراسات النظرية التي تناولت هذا الموضوع باللغة العربية، وكمساهمة منا رأينا أن نكتب فيه؛
- مدى أهمية هذا الموضوع بالنسبة لبلدية الجلفة وفروعها، باعتباره من بين المواضيع التي تتعلق بتخصص التسيير العمومي، والتي لا تزال تتوفر فيها فرص للبحث والتطبيق على المؤسسات المحلية والوطنية الجزائرية.
- البحث في مجال الخدمة العمومية و ابراز علاقة التطوير الإداري بتقديم خدمة عمومية مميزة

<sup>5</sup> رشيد زرواتي: *تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية*، دار الهدى، ط1، الجزائر، 2008، ص175

- كون الموضوع هو موضوع حيوي ومهم نظرا للدور الذي يلعبه في تلبية حاجات المواطنين بالإضافة إلى غياب دراسات شاملة للموضوع حيث أن اغلب الدراسات لا تعتمد على معطيات حديثة ما دفعنا إلى دمج أهم العناصر التي لم يسبق تناولها في هذا الموضوع.
- تغيير وتطوير الإدارة يدفع المنظمة والفرد إلى مواكبة التطورات التي يشهدها العصر (رفع مستوى الوعي لدى الموظفين لتسهيل أداء الخدمة ورفقيها وحسن التعامل).

### أهمية الدراسة:

إكتسبت هذه الدراسة الأكاديمية أهميتها من كونها تهدف إلى التعرف على أهمية التطوير الإداري وأثره على الخدمات العمومية المقدمة على مستوى البلدية ، فعملية التطوير الإداري في بلديات الجزائر يستهدف زيادة الفعالية في الأداء ، بما يساعد هذه المؤسسة على تحسين و ترقية الخدمات العمومية.

و تنبع أهمية الدراسة من الناحية العلمية والعملية على النحو التالي:

- التطوير الإداري يلعب الدور الكبير في تفعيل الأجهزة الإدارية مما ينعكس بالإيجاب على نوعية الخدمات العمومية من طرف المؤسسات العمومية ، لتكتسب هذه الأخيرة ثقة المواطنين وزيادة ولائهم لها.
- تحديد إطار عام للتطوير الإداري والتعرف على أهم أساليبها لترقية الخدمة العمومية لاسيما تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة ومواكبة التغيرات المتسارعة.
- العمل على تحسين الخدمة العمومية من خلال تطبيق استراتيجيات التطوير الإداري
- يكتسب الموضوع أهمية بالغة على اعتبار أن التطوير الإداري يمثل الدعامة الأساسية والأداة الفعالة للنهوض بالجهاز الحكومي وتحسن أدائه وتطويره بالشكل الذي يؤهله لمواكبة المستجدات والتحديات التي تشهدها الساحة.

### أهداف الدراسة:

- لكل دراسة علمية أهداف محددة وواضحة وتكون مرتبطة بموضوع البحث، و لموضوع دراستنا مجموعة من الأهداف نسعى للوصول إليها وتحقيقها من خلال هذه الدراسة وهي كالآتي:
- التعرف على طبيعة كل من التطوير الإداري و الخدمة العمومية.
  - دراسة مستوى التطوير الاداري السائد في المؤسسة ومستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسة .
  - التعرف على مجالات التطوير الاداري في البلدية في الجزائر .
  - التعرف على مدى وجود فروق في وجهات نظر العاملين في البلدية اتجاه مدى قيام إدارة التطوير الإداري بالدور المنوط بها في تهيئة بيئة العمل لتحسين و ترقية الخدمات العمومية .
  - التعرف على آليات و استراتيجيات التطوير الإداري و تطبيقها في المجال الإداري.
  - تحديد أهم الصعوبات التي تواجه التطوير الاداري وتحول دون تحقيق اهدافه .
  - تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات التي تساعد على نجاح أدوات تطوير أداء الخدمات العمومية.

### الدراسات السابقة:

لا يمكن لأي دراسة ما أن تنشأ من العدم بل لا بد من وجود خلفية ومرجعيات متنوعة لموضوع الدراسة، ومن هنا كانت ضرورة اللجوء إلى البحث والتمحيص عن موضوعات مشابهة أو موضوعات تناولت موضوع الدراسة.

وتعتبر الدراسات السابقة بعدا هاما في الموضوع، فهي تقوم على إظهار الدراسة الحالية في مشكلة البحث لمعرفة جوانب الاختلاف والتوافق بينهما. وأن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في إعطاء نظرة عن موضوع البحث والاستفادة من معلومات الآخرين وعدم الوقوع في أخطائهم.

### أولا: الدراسات التي تناولت التطوير الإداري:

❖ دراسة للباحثة رمضان ريم (2004) الموسومة ب: إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في دولة سوريا ، أطروحة دكتوراه من جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، تبحث هذه الرسالة في أهداف وواقع التغيير وصنع قراراته وكيفية إدارته، و تأثيره على الأداء في المنظمات السورية، وخلصت إلى أن التغييرات السريعة التي

تشهدها البيئة الخارجية تحتم على المنظمات التأقلم معها، وأن للقيادة الإدارية دور هام في عملية التغيير ما يحتم تنظيم دورات تدريبية حول إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، بالإضافة عنصر الاتصال والمشاركة والتشاور والتمكين حيث يلعب دور بارز في نجاح عملية التغيير، إذ لم يظهر للتغيرات المحدثة في الهيكل التنظيمي ولتقنيات ، أي أثر في الأفراد بالمنظمات أو في الجانب الإنساني في المنظمات ، وبالتالي لا يمكن اعتبار التغيير الحادث تطورا تنظيمي، وخلصت ايضا الى ان هناك تفاوت في منظمات الأعمال الخاصة والعامة، من حيث الكفاءة في العمل، مع تمتع المنظمات الخاصة بفعالية أكبر من نظيرتها العامة.

❖ دراسة للباحث ناصر علي آل زاهر (1993) الموسومة بـ "سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية" ركزت هذه الدراسة على تحليل سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية، وقد أولت الدراسة أهمية كبيرة للمداخل والأساليب الرئيسية للتطوير الإداري، وهي : المدخل القانوني، والتنظيمي، والبشري، والبيئي، والتحليلي، والتكنولوجي، وتحليل دور أجهزة التطوير بالمملكة وتقييم مساهماتها في مجال التطوير، ودراسة أوجه التنسيق والعلاقات القائمة بين أجهزة التطوير الإداري ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- يوجد تأثيرات سلبية لزيادة أعباء الجهاز الإداري على جهود التطوير.
- يوجد عدة عوامل سلبية تؤثر على جهود التطوير الإداري منها:
  - غياب التنسيق بين الأنشطة المتشابهة.
  - تفوق المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

توصيات الدراسة:

- ✓ إدراج خطة وطنية شاملة للتطوير الإداري.
- ✓ تزويد اللجنة العليا للإصلاح الإداري بجهاز وظيفي خاص من الخبراء وأساتذة الجامعات والمعاهد.
- ✓ دراسة تجارب الدول الأخرى في إنشاء وزارة التطوير الإداري.

هذه الدراسة ركزت على وزارة التطوير الإداري في المملكة العربية السعودية ودورها الشامل على تطوير العمل الإداري في المملكة في حين ركزت الدراسة الحالية على دور إدارة التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز على تحسين أداء الموظفين الإداريات داخل الجامعة.

❖ دراسة للباحث سمير عماري (2013) الموسومة بـ: دور التطوير في انجاز عملية التغيير بالمؤسسة من خلال دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة وهي رسالة ماجستير من جامعة المسيلة كلية الاقتصاد، هدفت الى التعرف على النقاط الاساسية لمفهوم التطوير التنظيمي وكذا اهم المبادئ والاساسيات والافتراضات المختلفة التي يقوم عليها ، و ابراز اهم المجالات التي يتم من خلالها احداث التغيير بالمؤسسة الاقتصادية و التي يشملها التطوير التنظيمي و التعرف على مدى استعداد المؤسسة الجزائرية لانتهاج برامج تطويرية و ادارتها بأسلوب علمي و كذلك محاولة الكشف على اهم المشكلات و الصعوبات التي قد تعيق تطبيقها، و اخيرا تقديم بعض الاقتراحات و الحلول للمسيرين و متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة الى نجاح عملية التغيير بمؤسستهم في حالة تطبيقهم لبرامج التطوير التنظيمي مستقبلا.

وخلصت الى أن دور التطوير في يكمن في انجاز عملية التغيير بالمؤسسة وهي تتفق مع الدراسة الحالية من حيث معرفة اهم التطورات التي طرأت على المؤسسة بأحداث التغيير و اهم المجالات التي احدث فيها.

❖ دراسة الباحث طارق بوريب (2015) والموسومة بـ: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف و هي رسالة ماجستير من جامعة محمد خيضر بسكرة، شملت على محاولة التعرف على طبيعة العالقة القائمة بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي و كذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والتخفيف من مركزية اتخاذ القرار. والتعرف على طبيعة الرقابة الإدارية التشاركية في علاقتها بتطوير قدرات الموظف و طبيعتها في علاقتها برفع المستوى الثقافي للموظف.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها أن هناك علاقة مباشرة بين الرقابة الإدارية وتطوير المورد البشري داخل التنظيم اهتمام الإدارة العليا برفع المستوى الثقافي للموظف له دور في تحسين تعديل السلوكيات السلبية كالتغيب و اللامبالاة و عدم تحمل المسؤولية مما يؤدي إلى القضاء على مكامن الضعف و استخلاص نقاط القوة لدى الموظفين ، وترسيخ ثقافة التعاون و العمل الجماعي.

إنفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية على أن الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من حيث سعيها لمعرفة التطورات التي طرأت على المورد البشري و يكمن وجه الاختلاف بينهما من ان الدراسة الحالية ركزت على احد وظائف الإدارة الإلكترونية بينما الدراسة الحالية شملت الإدارة الإلكترونية.

### ❖ Skarp, (2011) “ organizational development and coaching in complex environment”

لخصت التركيز على التفكير السائد حول التطوير التنظيمي والتدريب هو هدف هذه الدراسة والذي يستخدم في نطاق واسع في المنظمات في جميع أنحاء العالم، والذي يدرس في معظم المدارس والجامعات، وتبين الدراسة أيضا أن هناك طريقة أخرى للتفكير في التطوير في حالة الاستجابة للتغيير الناتج عن الاستجابة للتغيرات البيئية المعقدة، وكيف يؤثر هذا التفكير على التطوير التنظيمي والتدريب ، ولكي يحقق الباحث أهداف الرسالة ، قام بتطبيق التطوير التنظيمي في حالة التغيرات البيئية المعقدة على المنظمة ، ثم قام بدراسة وجهات النظر السائدة في المنظمة ، وكيف تؤثر التطوير التنظيمي والتدريب بهذا التغيير . إن التفكير في ظل ظروف بيئية معقدة يعطي وجهات نظر مختلفة من أجل القيام بعملية التطوير وهو نتاج هذه الدراسة، كما يقدم تفسيرات أفضل لما يجري في الحياة التنظيمية اليومية ، وبينت أيضا أن هذه الطريقة في التفكير تمكن المطور التنظيمي أو المدرب على التركيز في مجالات العمل بشكل أفضل وبأكثر أهمية.

### ثانيا: الدراسات التي تناولت الخدمة العمومية:

❖ دراسة الباحث عبد القادر حول (2022) بعنوان: " واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجماعات الإقليمية وأثره على تحسين جودة الخدمات العمومية "، جامعة الجلفة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير وقد تناولت هذه الدراسة موضوع واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجماعات الإقليمية وأثره على تحسين جودة خدمات في بلديات ولاية الجلفة الجزائر، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 255 موظفا تمثل دراسة مسحية لكل مصالح الكيوميتري على مستوى بلديات ولاية الجلفة، وتؤكد النتائج المتوصل اليها أن مختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية تؤثر على تحسين جودة خدمات بلديات ولاية الجلفة إذ إتضح لنا أن البعد البرمجي هو البعد الأكثر تأثيرا على تحسين جودة خدمات بلديات ولاية الجلفة ويليه في المرتبة الثانية البعد البشري ثم يليه البعد الشبكي في المرتبة

الثالثة والأخيرة، خلصت الدراسة بإقتراح نماذج لمجموعة من لمؤشرات تقيس في مجملها عوائق جودة الخدمة العمومية، وهي مؤشر العرقلة والتعقيد، ومؤشر المحسوبة في منح الخدمة العمومية.

❖ دراسة الباحثة وهيبه غربي (2015) الموسومة بـ: "استخدام الشراكة لتحقيق خدمة عمومية متميزة في الادارة المحلية"، جامعة بسكرة، أطروحة دكتوراه ومن أهم النتائج:

- هناك تلميح للباحثة حول تجسيد التسيير العمومي الجديد من خلال أهمية الشراكة بين القطاع الخاص والإدارة المحلية في تقديم خدمة عمومية متميزة .
- أيضا أكدت الباحثة على دور الشراكة مع منظمات المجتمع المدني في التقليل من عبئ المؤسسات في تنفيذ برامج و مشروعات التنمية.
- والنقطة التي تشابهت معها هذه الدراسة أن العديد من المشاكل والتحديات في البلديات هي التي تؤثر على تقديم الخدمات و تحقيق التنمية.

❖ دراسة الباحثة شريفة رفاع (2008) والموسوم بـ: نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية: نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، دكتوراه، جامعة الجزائر في علوم التسيير، لقد بدأت الباحث بإشكالية صوبت من خلالها لإنطلاقة أكاديمية رائعة بعنوان: كيف يمكن أمثلة أداء البيروقراطية " إدارة الخدمة العمومية أو الإدارة العامة " في الدول النامية بالكيفية التي تجعل منها أداة لتجسيد الحكم الراشد فيما يتعلق بالمدروية و تحقيق النتائج؟

إن مجمل الفرضيات التي اعتمدها الباحثة انصبت في مجملها على أن مسألة تحقيق الأداء على ضوء الإدارة العامة الحديثة هو بمثابة طريق مليء بالعراقيل و الصعوبات في الدول النامية و الأخذ بهذه النظرية يتطلب إيجاد بدائل غير التي تطبق في الدول المتطورة، إضافة إلى أن انتهاج الأساليب المقترحة في نظرية الإدارة العامة الحديثة هي مسألة مرتبطة بالقدرة على إنشاء مشروع إصلاح خاص بإدارة الخدمة العمومية بشكل مستقل

وفي الاخير توصلت إلى أن تطوير إدارة الخدمة العمومية وفق مقومات الإدارة العامة الحديثة من استخدام الموازنة المحفزة للأداء والتسيير بالنتائج، والاهتمام بالمواطنين باعتبارهم زبائن ، والحد من تبذير الأموال العامة و المحاسبة عن طريق المخرجات و العمل على إشراك القطاع الخاص، كلها مقومات تصب في الفكر المؤسس لنظرية الحكم الراشد ، و أنه لا بد



من وضع فلسفة و رؤية شاملة واضحة للإصلاح الشامل و للإصلاح على مستوى إدارة الخدمة العمومية تأخذ في اعتبارها ظروف الاقتصاد الحر و الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في الدول النامية.

❖ دراسة الباحث عماد بوغلاشي (2011) بعنوان: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل، رسالة ماجستير، شملت الدراسة دور الإدارة الإلكترونية من خلال الوقوف على مختلف المفاهيم و الخصائص المتصلة بالإدارة العمومية والتنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها لمفهوم الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها، وتم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكذا اتبع الباحث أسلوب دراسة الحالة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

إن من مبادئ للإدارة العمومية استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير في هذه الإدارات، ومن جهة أخرى التوجه إلى تبني تسيير عمومي حديث يخرجها من كنف أزمتها المشروعة، سعيا منها للتحسين.

خلصت الدراسة الى إن عملية التحسين و الارتقاء لخدمات الإدارة العمومية لن تأتي إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لتحديث نفسها و التحول نحو طريق رقمي يزيد من قدراتها التنافسية من خلال تبني مشاريع الإدارة الإلكترونية و ضرورة توسيع استعمالها لتجسيد مختلف المشاريع الإلكترونية.

❖ دراسة عبد الكريم عاشور الموسومة بـ " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر " وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة . والتي أزلت الغموض عن معنى الإدارة وتأثيرها في ترشيد الخدمة العمومية.

❖ دراسة مريزيق عدنان (2015) كتاب موسوم بـ: التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة والذي تناول فيه الخدمة العمومية على مستوى الإدارة العمومية الجزائرية كمحاولات إصلاحية ، ركز الباحث على إشكالية قيام الإدارة الحالية بالتركيز على الاهداف دون النظر إلى نوعية الإنجاز وجودة المخرجات ودون التوجه للمواطن ما أدل إلى خدمات أكثر رداءة ، ليخلص في ختام دراسة إلى نتيجة هي ضرورة وضع تصور جديد للوظيفة العمومية كاعتماد تسيير جديد للإدارة العمومية في الجزائر بالاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

تركز مؤسسات الدولة بإدارة التطوير الإداري على إدارتها العمومية وذلك لأهميته من مواكبة التطورات العالمية لتنظيم العمل والقضاء على المشاكل التنظيمية مما يؤثر تأثير مباشر على سلوك وأداء العاملين ، فحسب الدراسات السابقة فإن التطوير الإداري المستمر أصبح أمرا ضروريا في مجال الإدارة .

وقد حاولت الدراسات السابقة المذكورة أعلاه الإشارة إلى موضوع آليات ترقية وتحسين الخدمة العمومية من جوانب مختلفة ومتراصة دون التعرض له بصورته الكمية ، وركزت على الجانب النظري أكثر من التطبيقي وقدمت أفكارا وتصورات معرفية مهمة ولم تتعمق كثيرا في الجانب التطبيقي خاصة السياسات المتبعة من طرف السلطات العمومية في هذا الإطار كتنفيذها على الميدان ، وكذا النصوص القانونية المنظمة للموضوع .

تنوعت الدراسات المذكورة سابقا في الطرح لموضوع التطوير الإداري ، ومدى ارتباطها بتحسين وترقية الخدمة العمومية وهذا ما يثري الدراسة الحالية ويجعلها مكتملة لأفاق بنفس الاتجاه الأكاديمي، والانطلاق من حيث انتهى الآخرون ، بتناول موضوع التطوير في المؤسسات العمومية ومعرفة اثره على الخدمات العمومية بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة.

ولإثراء وإغناء الموضوع أكثر نسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة الآليات المتبعة في الجزائر من اجل عصنة وتحسين وترقية الخدمة العمومية كتنفيذ هذه الأخيرة على المستوى المحلي وذلك بالاستفادة من التدابير المتخذة ميدانيا ومن مجموعة النصوص القانونية والتنظيمية التي أصدرتها السلطات العمومية في إطار السعي إلى وضع القواعد القانونية المنظمة للعملية .

على ذكر كل ماسبق، يأمل الباحث ان يستخلص ويقدم مادة علمية يستفاد منها الجميع في المجال العلمي والعملية، من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه هذا الدراسة من نتائج وما يقدمه من توصيات قد تساعد في تحسين العمل الإداري وتطويره وخاصة على مستوى المؤسسات العمومية في الجزائر .

# الفصل الأول

التطوير الإداري للمنظمات العمومية

بين التحديث والعصرنة

تمهيد:

نظراً لأن المؤسسات لا تعمل في بيئة مغلقة حيث أنها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، فإن كفاءة هذه المؤسسات وقدرتها على مواجهة متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية تتطلب منها القيام بعمليات تغيير على مستوى الصلاحيات والمسؤوليات والهيكل التنظيمي ومواكبة تطور أنظمة المعلومات والاتصالات.

وتعد عملية التطوير الإداري في مختلف المجالات الخاصة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات، وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة ويصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود، وبالتالي كان من الضروري لهذه العملية أن تحظى بالاهتمام المستمر من قبل المنظمات من خلال التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون عملية التطوير الإداري.

ومن خلال مراجعة أدبيات التطوير يتضح أن هناك تداخلاً مفاهيمياً بين مصطلحات التطوير الإداري وبعض المفاهيم الأخرى مثل والتغيير التنظيمي والإصلاح الإداري...، ولعل منشأ هذا التداخل هو التباين بين آراء ووجهات نظر الكتاب ، وسنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل أغلب المساهمات النظرية لهذا الموضوع وفق الخطة التالية:

المبحث الأول : إتجاهات التطوير الإداري و تحليل المفهوم

المبحث الثاني: التطوير الإداري بين الاتجاهات الكلاسيكية والحديثة.

المبحث الثالث :إعتبرات التطوير الإداري في المؤسسات العمومية.

المبحث الرابع: الاستراتيجيات الأساسية والحديثة للتطوير الإداري.

### المبحث الأول : إتجاهات التطوير الإداري وتحليل المفهوم

من خلال مراجعة أدبيات التطوير الإداري يتضح أن هناك تداخلاً بين مفهوم التطوير الإداري وبعض المفاهيم الأخرى مثل التطوير الإداري والتغيير التنظيمي والإصلاح الإداري، ولعل منشأ هذا التداخل هو التباين بين آراء ووجهات نظر بعض الكتاب وخاصة العرب بشأن هذه المفاهيم، ويرجع هذا التباين إلى مجموعة من العوامل، ولعل من أبرزها عامل الترجمة والتعريب ثم غيره من العوامل كاختلاف المدارس والمناهج والبيئة المحيطة بالكتاب كالانتماء الفرنكفوني والانجلوساكسوني، ويشير القحطاني إلى أن مفهوم التطوير الإداري عبارة عن محاولة عربية لوضع مفهوم يعنى بجوانب التطوير في المنظمات العمومية مع افتقار هذا المفهوم لجوانب عديدة من المفاهيم التطويرية الأخرى، ويرى أن التطوير الإداري إما أن يكون ترجمة عربية لمصطلح التطوير التنظيمي ومرادفاً له مع التركيز على النظرة الجزئية لهذين المفهومين في الاهتمام بالجهاز الإداري للدولة، أو استبدال مفهوم التطوير الإداري بمصطلح التطوير والتنظيم الذي يعبر عن التطوير الشامل للمنظمات العمومية مع تحديد مفهومه بما يتناسب مع بيئة منظماتنا العربية<sup>1</sup> ، وبما أن هذه الدراسة ستتناول اثر استراتيجيات التطوير الإداري على ترقية وتحسين تقديم الخدمة العمومية ، فأن الباحث يميل إلى الرأي القائل بأن التطوير الإداري هو التطوير التنظيمي وأن الإشكال بين المصطلحين إن وجد يعود للترجمة.

ويستند الباحث في هذا الرأي والميل إلى ما يلي :

- التداخل والتشابه بين المفاهيم والخصائص والوظائف والأهداف التي أوردها كتاب الإدارة عند الحديث عن تلك المصطلحات سواء كان إدارياً أو تنظيمياً.
  - الواقع العملي في منظماتنا يشير إلى أن المسمى الفعلي للإدارات العمومية عندما تقوم بعملية التغيير والتطوير والتنظيم بجميع جوانبها يحمل مصطلح التطوير الإداري.
- ولذلك فإن هذه الدراسة سوف تتناول التطوير الإداري على أنه التطوير التنظيمي، وتقتصر على بيان مفهومه.

<sup>1</sup> - القحطاني، سالم سعيد ، التطوير الإداري المفهوم والمدخل والأساليب . ورقة عمل مقدمة لندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية . معهد الإدارة، 2008، ص 18 جامعة الرياض السعودية

### المطلب الأول: إسهامات التطوير الإداري في إدارة الأعمال.

أصبحت عملية عصرنة وتحديث المنظمات وتطويرها من أهم القضايا التي تتناولها الإدارة اليوم، وقد ارتبط بالعديد من العمليات الإدارية التنظيمية مثل الهيكلية، والتغيير الشامل، والتخطيط الاستراتيجي، وغير ذلك من المفاهيم والعمليات الإدارية.

#### 1- أهم إسهامات المفكرين الغرب في تناول مفهوم التطوير الإداري:

عرف ريتشارد بكهارد (Richard Bechard) التطوير الإداري بأنه: "جهد مخطط، واع على مستوى المؤسسة، ويدار من قبل السلطة العليا، بغية زيادة فعالية المؤسسة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المؤسسة وذلك باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"<sup>1</sup>.

يرى ريتشارد بيكهارد أن التطوير الإداري يقوم على استخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية لزيادة فعالية المنظمة في حين انه اهل الجانب القانوني الذي يشمل التشريعات واللوائح التي من شأنها المساهمة في التطوير الإداري.

ويعرف Bell and Fresh التطوير الإداري على أنه مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد السميع وأحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص262.

<sup>2</sup> French and Cecil H. Bell Jr, *Organization Development - Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 2000. P: 17.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

إذن إختصر bell and fresh التطوير الإداري في كونه أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وتشجيع فرق العمل واستخدام التكنولوجيا غير ان التطوير الإداري يشمل الانسجام مع البيئة الخارجية ووضع اللوائح والاجراءات القانونية التي تظبط العلاقة بين الادارة والعاملين.

ويرى Bennis أن التطوير الإداري هو: استراتيجية تعليمية معقدة لإحداث التغيير في المعتقدات والاتجاهات والقيم وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع أن تسير بشكل أفضل التطورات التكنولوجية الجديدة وأحوال السوق والتحديات المحيطة ومعدلات التغيير غير المعقولة.<sup>1</sup>

لخص bennis التطوير الإداري في كونه استراتيجية تعليمية معقدة لاحداث التغيير في المنظمة في حين ان التطوير الإداري يتكون من مجموعة من الاستراتيجيات على غرار الاستراتيجية البشرية الاستراتيجية الوظيفية الاستراتيجية الهيكلية الاستراتيجية التكنولوجية وهذا ما يعد قصورا في مفهوم التطوير الإداري لدى bennis

يعرف Cumming and Worley التطوير الإداري على أنه تطبيق واسع ومنظم مبنى على علم المعرفة السلوكية ويهدف إلى التطوير المخطط ولتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والبنية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة.<sup>2</sup>

يعتبر تعريف cumming and worly اكثر وضوحا لمفهوم التطوير الإداري من سابقه حيث ركز على العلوم السلوكية والاستراتيجيات التنظيمية للرفع من الفعالية التنظيمية كما انه اهمل النصوص القانونية التي تنظم عملية التطوير الإداري.

ويعرف Harvey & Brown التطوير الإداري بأنه : " جهود طويلة الأمد مدعومة بالإدارة العليا لتحسين حل المشكلات التنظيمية وتجديد العملية الإدارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية" .

<sup>1</sup> فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية، دار المعارف، الطبعة الخامسة، 2006، ص111  
<sup>2</sup> Cummings and Worley, "Organization Development and Change", Sixth Edition, South-Western Publishing, 1997 p 2.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

يرى Harvey and brown ان التطوير الإداري استراتيجية طويلة الامد تسعى من خلاله الإدارة العليا لتحسين حل المشكلات الا ان التطوير الإداري عبارة عن عملية متكاملة تشمل العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين وفق ماتتظمه اللوائح والقوانين واستخدام التكنولوجيا وكذا العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

كما يرى Burke أن التطوير الإداري على انه : عملية إحداث التغيير المخطط في حضارة المنظمة والانتقال بها من مستوى حضاري يتجنب تمحيص وإعادة النظر واختبار الإجراءات وأساليب الأداء والعلاقات وبصفة خاصة في مجال صناعة القرار والتخطيط ووسائل وطرق الاتصالات إلى مستوى حضاري يقنن و يقبل هذا الاختبار.<sup>1</sup>

من خلال اسهامات المفكرين الغرب في تعريف التطوير الإداري نجد ان تعريف burke هو الادق والاشمل حيث تطرق الى جميع جوانب التطوير الإداري واعتبره تغيير مخطط تسعى من خلاله الإدارة الى الانتقال الى مستوى حضاري ارقى يسمح بتدفق المعلومات بين المستويات بأسلوب مقنن وتحسين العلاقات كذلك ماتعلق منها بالبيئة الخارجية.

### 2- أهم اسهامات المفكرين العرب في التطوير الإداري :

يعرف حمزاوي التطوير الإداري بأنه " تلك الجهودات والأنشطة التي تبذل من أجل التخلص من أسباب عجز الجهاز الإداري عن أداء وظيفته في قيادة عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية بكفاءة"<sup>2</sup>.

لقد اشار حمزاوي في تعريف التطوير الإداري بانه اداة مساعدة للإدارة للتخلص من العجز لاحداث تنمية اقتصادية واجتماعية الا انه لم يشر الى الاساليب والاجراءات القانونية المتبعة في ذلك كما لم يشر الى ضرورة مواكبة التكنولوجيا والعصرنة التي هي ضرورة ملحة في احداث التطوير الإداري ومحاولة الانسجام مع البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> فؤاد القاضي ، مرجع سابق ، ص 111.

<sup>2</sup> حمزاوي محمد السيد، التطوير الإداري في الدول النامية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1985 ، ص : 20.



## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

ويعرفه عطية بأنه " عملية تغيير هادفة، تهدف إلى تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة " ويرى أن أي تغيير في أداء الافراد وفي طرق ووسائل العمل وفي علاقة الإدارة بالعاملين هو تطوير إداري (تنظيمي)، ويشترط له أن يكون مخططاً " <sup>1</sup>.

يلاحظ ان تعريف عطية للتطوير الاداري جاء مختصرا جدا في كونه يهدف الى تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة وكان حريا به الامام بجميع جوانب التطوير الاداري لاسيما ماتعلق منها بالجانب الاداري او الجانب القانوني او تاثير الجانب البيئي والتكنولوجي.

كما عرف سيد جاد مُجد الرب التطوير الاداري بأنه: "عبارة عن استراتيجية مخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية والعلمية، وتهدف إلى تغيير وتطوير المؤسسة لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها، ويتم التطوير الاداري من خلال التأثيرات المتبادلة للتغيرات في التكنولوجيا والأفراد والمهام والهيكل التنظيم . " <sup>2</sup> حسب هذا التعريف فإن التطوير الاداري هو نتاج التغيير الذي يتم في أربع جوانب أساسية في المؤسسة وهي الأفراد والمهام (الوظائف) والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي.

يعتبر تعريف سيد جاد مُجد الرب للتطوير الاداري اكثر الماما من سابقه حيث اشار الى جميع الجوانب المتعلقة بالتطوير الاداري الا انه على الرغم من ذلك اغفل الجانب القانوني وعليه فان القوانين والتشريعات واللوائح هي التي تضبط العلاقات بين الادارة والعاملين وعلاقة المنظمة ببيئتها وتضمن سلامة عملية التطوير الاداري.

كما عرفه مُجد علي شهاب "هو استجابة التنظيم للتغيير الذي يجب أن يحدث في معتقدات و اتجاهات و قيم الأفراد و الهيكل التنظيمي لكي يتمكن التنظيم من التكيف مع التطورات التكنولوجية والأسواق الجديدة و جميع أنواع التحديات التي يمكن أن يواجهها " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عطية حامد السوادي. (١٤٠٨ هـ). العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ص: 207

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، الإسماعيلية، مصر، 2009، ص 18.

<sup>3</sup> محمد شهاب على ، السلوك الإنساني في التنظيم ، دار الفكر العربي، الإسكندرية، (د.ت)، ص343.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

جاء تعريف مُجدعلي شهيب يحمل في معناه الكثير من اساليب التطوير الاداري على غرار التغيير المنشود في السلوك الفردي والتنظيمي ومجارة التطورات الحاصلة من تكنولوجيا وتحديات في البيئة المحيطة بالمنظمة غير انه لم يتعرض اطلاقا الى الاساليب التي تحكم هذا التغيير من تشريعات ولوائح كما انه لم يوضح الاهداف المرجوة من التطوير الاداري .

ذكر الصيرفي بأنه " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل ، وعلاج المشكلات التي تظهر ، ودعم القدرات الإدارية".<sup>1</sup>

لقد لمح الصيرفي أن التطوير الاداري كان سطحيا واهمل الجوانب السلوكية والقانونية اضافة الى عدم تعرضه الى استخدام التكنولوجيا ومواكبة العصرنة للقدرة على المنافسة في بيئة تساعد على ذلك للرفع من كفاءة وفعالية التطوير الاداري.

بينما عبد الباري درة فيرى أن التطوير الاداري: "يسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق المؤسسات الإدارية وتطويرها ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية ."  
=حسب هذا التعريف فإن الغرض من التطوير الاداري هو إيجاد المناخ التنظيمي المناسب لكن تعريف عبد الباري درة لم يتناول كيفية ايجاد المناخ التنظيمي ولا الاساليب التي من شأنها المساعدة على ذلك .

### مقارنة بين الرؤية الغربية والعربية في تناوهم للتطوير الاداري:

**أهم نقاط التلاقي:** كلاهما يرى بان التطوير الاداري جهد مخطط للمدى البعيد مبني على العلوم السلوكية يضاعف قدرة الادارة العليا على التكيف مع التكنولوجيا للرفع من كفاءة المنظمة

**أهم نقاط الاختلاف:** يرى الباحثين العرب بان التطوير الاداري ينطلق من احداث التغيير على مستوى الادارة العليا لمواكبة التطوير في حين يرى الباحثين الغرب بان الادارة العليا هي من تقوم بالتخطيط الاستراتيجي المسبق على المدى الطويل للرفع من فعالية وكفاءة المنظم.

<sup>1</sup> الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، ط1 ، 2006 ، ص 14.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

التطوير الإداري عملية تتصف بالتعقيد تحاول من خلاله الإدارة العليا أحداث استجابة داخلية بين العاملين والإدارة العليا باستخدام العلوم السلوكية وخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة لمواكبة التغيير والتطوير التكنولوجي من أجل تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة في المدى الطويل وفق ماتلميه القوانين

### التحليل الإجرائي لتعريف التطوير الإداري.

إذن التطوير الإداري هو عملية مخططة للتغيير في الأجل الطويل، ينتج عنها إحداث تعديلات أو تحسينات كلية أو جزئية على مستوى بعض مكونات المؤسسة، بهدف تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على حل مشكلاتها، والتكيف مع التغيرات البيئية في محيطها، بشرط أن تكون هذه الخطة مبنية على مجهود تعاوني بين جميع الأطراف داخلها، وعلى إمكانية الاعتماد على طرف خارجي.

من خلال التعريفات السابقة، فإنه يمكننا تحديد السمات والخصائص المميزة لنظام التطوير الإداري والتي تتمثل فيما يلي :

- عملية التطوير الإداري هي جهد منظم .
- التطوير الإداري يجب أن يحظى بدعم الإدارة العليا لكي يكون ناجحاً .
- تركز عمليات التطوير الإداري على المناخ الداخلي للمنظمة ( الثقافة التنظيمية ، السلوك التنظيمي ) والذي يتكون من مجموع العناصر البشرية به، وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، مع عدم تجاهل المحيط الخارجي .
- يتم استعانة بخبراء واستشاريين في مجال التطوير الإداري من خارج المنظمة أو من داخلها

### المطلب الثاني : التطوير الإداري كآلية للتجديد المستمر في المنظمات.

يشكل التطوير الإداري أهمية بالغة للمنظمات بصفة عامة ولنظمات اليوم بصفة خاصة، حيث حاجتها الماسة والشديدة الى أن ترقى بمستوى أدائها، وأن تكون في حالة استنفار دائمة من التطوير والتنظيم والتغيير، نظراً لشدة المنافسة في السوق من جهة، والسرعة الهائلة في التقدم العلمي بجميع جوانبه من جهة أخرى، وكذلك كثرة التقلبات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على جميع المستويات الاجتماعية

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

والسياسية والاقتصادية .وتكمن أهمية التطوير الإداري في أسباب عديدة ذكرها العديد من المؤلفين، وقد ذكرها الأعرجي بشكل مجمل وشامل في الوقت نفسه، وهي كما يلي<sup>1</sup> :

- الاستفادة التامة والشاملة من الإمكانيات البشرية والمادية والمعنوية للمنظمات للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة لمقابلة الطلب على السلع والخدمات المطلوب إنتاجها وتوفيرها، على أن يكون حجم المنتج من السلع والخدمات يقابل ما تملكه المنظمات من إمكانيات مادية وبشرية.
  - التبعات الغير مباشرة للزيادة المستمرة في أعداد السكان زادت من أهمية التطوير الإداري بالنسبة للمنظمات؛ لتكون قادرة على مواجهة وإشباع حاجات الجمهور العامة وتطلعاتهم نحو الأفضل والأحسن من السلع والخدمات المطلوبة
  - مواكبة المعطيات البيئية لمعظم الأجهزة الإدارية في الدول النامية منذ فترات زمنية طويلة تختلف عن الفترة المعاصرة في الأهداف، حيث إن البيئة التي نشأت فيها تلك المنظمات والأجهزة لها خصائص ومعطيات تختلف عن خصائص ومعطيات البيئة الحالية، مما ترتب على ذلك إعادة النظر في طرق ووسائل وآلية عمل المنظمة وفقاً لمعطيات البيئة الجديدة
  - النظرة الاستشرافية للدول النامية إلى تبني أهداف تنموية جديدة أدى إلى ضرورة التطوير وإعادة النظر في مكونات أجهزتها الإدارية؛ لتكون قادرة على تحقيق تلك الأهداف الجديدة .
- كما يمكن تلخيص أهمية وضرورة التطوير الإداري في النقاط التالية<sup>2</sup> :

– التطوير الإداري مدخلاً وقائياً: يركز هذا المدخل على ظاهرة القصور الذاتي والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد أخذ هذا المصطلح من الفيزياء وأدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني هذه الظاهرة في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهيكلها من أجل مواكبة التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد قيادات هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في السابق لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير الإداري وذلك من خلال تقنياته وأنماطه الكثيرة والمتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

<sup>1</sup> الأعرجي، عاصم وآخرون ، نظريات التطوير الإداري. (ط1)، العراق: وزارة التعليم العالي، 1982 ، ص 22-27 .  
<sup>2</sup> محمد الصيرفي " التطوير الإداري " الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2003 ص 451.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

- التطوير الإداري مدخلاً تربوياً: من هذا المدخل يعتبر التطوير الإداري منهج تربوي لأنه مخطط و مقصود يزود القيادة الإدارية بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات الطارئة على المنظمات وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات المتعكسة وعليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التطوير الإداري وإلا ستموت وتلاشى، وهو ما ركزت عليه الدراسة الحديثة لـ Jamshid 2019 وأكدت على أن القيادات التربوية بالمنظمات التعليمية لها تأثير كبير على عملية التطوير الإداري وركزت في مجملها إلى مسألة التعلم المعرفي وتأثيره على التطوير الإداري<sup>1</sup>.

- التطوير الإداري مدخلاً إستباقياً: يعتبر هذا المدخل أن التطوير الإداري هو أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولاً إلى الصورة المستقبلية.

- التطوير الإداري مدخلاً صحياً: يسمح المدخل الصحي بتعزيز وإطالة العافية التنظيمية وإطالة حياة دورة المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها وذلك بإستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية المتمثلة في التكيف والبقاء والنمو، وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في الانحدار والوهن والموت، وفي الأخير نؤكد من خلال المنطق السابق الذي يركز عن نوعين من المنظمات هما:

◀ منظمات البقاء: وهي المنظمات التي تتبنى برامج التطوير الإداري باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المتعددة.

<sup>1</sup> - Jamshid Ali Turi a,\*, Shahryar Sorooshian b, Yasir Javed c, *Impact of the cognitive learning factors on sustainable organizational development*, Contents lists available at ScienceDirect, Heliyon 5 (2019) e02398, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02398>, P5.

◀ منظمات الفناء: وهي المنظمات التي تعجز عن القيام بالتطوير الإداري و التي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من المنافسة ثم السوق نتيجة تدهورها وتراجعها و من ثم فناءها<sup>1</sup>.

و تتجلى أهمية التطوير الإداري و الحاجة إليه من خلال العناصر التالية<sup>2</sup>:

أولاً- المورد البشري: لقد شهدت الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين تطورات متتابعة على إثرها زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم و رغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن.

- إن مشروع التطوير الإداري ومدى الالتزام به من طرف المؤسسات يفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية و سيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار<sup>3</sup> من خلال مجازات إمكانات المتفوقين وتخفيف المتميزين منهم.

ثانياً- عملاء المؤسسات: إن تميز بيئة الأعمال في ظل هذه التغيرات الهائلة، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها و التكيف معها في غياب السياسات و الاستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير الإداري فأساليب المواصلات و الاتصالات الحديثة و الحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعياً وسياسياً واقتصادياً إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق و الأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسؤولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضاه العميل الصدارة في استراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب و بالشكل

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبي، أحمد صالح على " التطوير التنظيمي مدخل تحليلي " دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010 ص53.

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطيبي "إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحدي و العشرين" دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن 2005 ص 65 .

<sup>3</sup> - D. Bousinakis and G. Halkos ,Creativity as the hidden development factor for organizations and employees, *Economic Analysis and Policy* 71 (2021) 645–659, <https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.07.003,P647>.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

المناسب و بالكمية المناسبة و حتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.

ثالثاً- إدارات المنظمات: لتعتبر المنظمة رائدة ومتميزة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة ، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر و يتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف و الفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل و اختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء و بالتالي سوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء ، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها ، الإصلاح أو إعادة العمل ، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية و الطلبيات...الخ.

إن جهود المنظمة الداعمة لمشروع التغيير و التطوير يجب أن تكون لغرض انجاز مجموعة من المتطلبات ومن بينها:

◀ دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية والرفع من الإنتاجية كما ونوعاً وترشيد الموارد.

◀ توفير بيئة ملائمة ومتوازنة ومجاراة المشكلات و الطوارئ و مواجهة نقاط الضعف في الإدارة.

◀ تحقيق التكامل بين كل الاهداف التنظيمية: أهداف التنظيم، أهداف العاملين، أهداف العملاء والمجتمع.

إذن نستنتج بأن التطوير الإداري ما هو إلا أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وآلية للتجديد المستمر من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة و استغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.

وكقراءة تحليلية إجرائية لأهمية التطوير الإداري على مستوى المنظمات العمومية نستنتج مايلي:

- على مستوى المورد البشري في ظل النظام المغلق نظام الوظيفة العمومية: اذكاء روح العمل الجماعي للرفع من وعي العاملين وشعورهم بالواجبات المنوطة بهم واحترام اللوائح والتشريعات.
- على مستوى الإدارة العمومية وكيفية سيرها وتبعيتها: مواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة في بيئة العمل والصرامة في تطبيق القوانين وتنفيذ الاوامر.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

- جدير بالذكر الدور الهام الذي يلعبه التطوير الإداري في تحسين علاقة المنظمات العمومية بالبيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالأفراد

### المطلب الثالث : التطوير الإداري تكامل جماعي تنظيمي.

نظريا وعمليا؛ تؤكد تجربة العديد من المنظمات أنه عند تنفيذ خطة التطوير الإداري، تصبح الإجابة على السؤال حول كيفية تقديم قيمة جديدة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للعملاء والموردين وكيفية تحويلها إلى فوائد للمنظمة أمراً بالغ الأهمية<sup>1</sup>، ويمكن أن نحدد بعضاً من الأهداف العامة التي تستهدفها عمليات التطوير الإداري فيما يلي :<sup>2</sup>

- ✓ توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه؛
- ✓ إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في المؤسسة؛
- ✓ إيجاد انفتاح في مناخ المؤسسة يمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي يعانون منها بشكل صريح وعدم التكتّم عليها أو تفادي مناقشتها؛
- ✓ العمل على إيجاد نوع من التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛
- ✓ إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق مما يزيد من فعالية الجماعات؛
- ✓ زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة؛

<sup>1</sup> - Celina M. Olszak\*, *Business Intelligence Systems for Innovative Development of Organizations, Procedia Computer Science 207 (2022) 1754–1762 University of Economics in Katowice, 1 Maja 50, Katowice, 40-287, Poland. P1755.*

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، *السلوك التنظيمي*، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص340.



## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

- ✓ مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل: الإدارة بالأهداف بدلاً \*من الإدارة بالأزمات ؛ تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكماً لها؛
- ✓ تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين
- ✓ ويحدد لورنس ولورش Lorsh & Lorance أهداف التطوير الإداري على النحو التالي<sup>1</sup> :
- ✓ مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها، مع التركيز الابتكار الأخضر الثابت والتنمية المستدامة وذلك من خلال دعم العوامل التنظيمية<sup>2</sup>.
- ✓ الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة، بينما يستمر في إدارة مجالات تعاملها مع بيئاتها المتخصصة .
- ✓ المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من الانسجام والتكامل بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد
- ✓ العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار
- ✓ تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته والسيطرة عليه .
- ✓ مساعدة التنظيم في تطوير نظام مبني على سلطة الأدوار والمراكز بالإضافة إلى سلطة المعرفة

<sup>1</sup> مرار، فيصل فخري، *التنظيم الإداري - مدخل للنظريات والسلوك*، الجامعة الأردنية، عمان، 1989، ص 89-90.

<sup>2</sup> - Qiuyan Fan a,\*, Jawad Abbas b, Yifan Zhong c, Puja Sunil Pawar d, Nawal Abdalla Adam e, *Role of organizational and environmental factors in firm green innovation and sustainable development: Moderating role of knowledge absorptive capacity, Journal of Cleaner Production 411 (2023) 137262, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137262>. P2.*

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

- ✓ تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية
  - ✓ . تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه
  - ✓ . مساعدة التنظيم في حل مشكلاته من خلال تزويده بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائج تلك العمليات، والآليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات.
- يمكن القول من خلال هذه الأهداف أن برامج التطوير التنظيمي تهدف إلى العمل على تكامل أهداف العاملين والوحدات والمؤسسة ككل، وتحسين التعاون وأساليب الاتصال والعمل الجماعي بين المديرين ومرؤوسيهـم وبين مختلف الوحدات الإدارية، والتشجيع على المناقشة الحرة للمشكلات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين أداء الأفراد والجماعات والعلاقات الشخصية، والوصول إلى اتفاق جماعي على الآراء ووضعها موضع التنفيذ.
- إجرائيا الهدف الأساسي من عملية التطوير الإداري على مستوى المنظمات العمومية يكمن في نقاط محورية يجب أن تتحقق أهمها:
- على مستوى المورد البشري: اذكاء روح المنافسة ضمن الفريق لزيادة الفعالية و تعزيز انتماء العاملين للمنظمة لارساء نوع من الثقة بين العاملين والمستويات العليا وحل المشكلات التي يعاني منها العاملين بوضوح دون تكتم على مستوى الإدارة العمومية وكيفية سيرها وتبعيتها: مساعدة المنظمات على تبني اساليب ديمقراطية مثل الادارة بالاهداف الادارة بالازمات المساعدة في اتخاذ القرار وحل المشكلات مساعدة المنظمات في التعامل مع البيئة الخارجية
- يتمحور الهدف الأساسي للتطوير الإداري في تطبيق الاساليب الادارية الحديثة ماتعلق منها بالعلاقات الداخلية بين العاملين بما يحقق نوعا من الانسجام والانتماء وكذا مايتعلق بالتعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة والتركيز على التنمية المستدامة

### المبحث الثاني: التطوير الإداري بين الاتجاهات الكلاسيكية والحديثة.

ليس هدفنا هنا أن نقدم شرحاً مفصلاً لتاريخ التطوير التنظيمي وتطوره، ولكن نستهدف تقديم لمحة مختصرة عنه، باعتبار أن للتطوير الإداري تاريخ حديث نسبياً، وهو تاريخ ثري .

### المطلب الأول: قراءة في تطور مفهوم التطوير الإداري.

إن ما يسمى اليوم "التطوير الإداري" يعود إلى سنة 1956 بفضل كل من: بليك Blake وشيرد Sheperd وموتون Mouton ومجرور McGregor، حيث ظهر في البداية اللفظ: "تطوير المجموعة" على يد بليك وموتون في أثناء عملية تدريب حول العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس، وقد استخدمه مرة أخرى هذا المصطلح شيرد وبليك. وأثناء تدريب مجموعات العمل Group.T تم استخدام لفظ التطوير على يد مجرور وبكهارد. لأن ذلك يعني على حد قول الأخير: "جهداً منظماً وشاملاً للتغيير"<sup>1</sup>.

لقد حظي موضوع التطوير الإداري على قبول عالمي عام 1960، وأصبح جزءاً هاماً من مصطلحات الإدارة وأكثر تداولاً، وبشكل خاص فيما يتعلق ببرامج الممارسة المهنية والتدريب، وكانت يركز على عناصر تتكون من: اختيار القيادة المديرين، التطوير يتم بشكل فردي، الهيكل التنظيمي، فعالية الجماعة والعلاقات الشخصية.<sup>2</sup>

لقد بدأ الاهتمام بموضوع التطوير الإداري منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية أول مرة، نظراً لمواجهتها للكثير من المشكلات الإدارية، حيث ظهرت العديد من المحاولات لإيجاد حلول نهائية لهذه المشكلات، فقد شهدت دول العالم على غرار أوروبا وأمريكا في منتصف القرن التاسع عشر الميلادي زيادة في حجم النمو الاقتصادي مما أدى إلى ظهور المؤسسات الكبيرة، والتي صاحبها محاولات حديثة سعت إلى التخفيف من المشكلات التي تواجهها الإدارة. كما شهدت أواخر القرن التاسع عشر، نشاطاً فكرياً في مجالات الإدارة ساهم في تقديم الحلول لأغلب مشكلات.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، المرجع السابق، ص338  
ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة لنيل درجة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا،  
2003، ص36

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

ان المجتمع الصناعي يعد الموطن الأساسي في ظهور فلسفة التطوير الإداري، نظراً لتمييز بيئة العمل الصناعية في هذا المجتمع بالمشكلات المتعددة، إضافةً إلى التطور الحاصل في هذا المجتمع عبر مراحل من خلال التقدم التقني في مجال الصناعة، مما أوجد التطوير الإداري كرد فعل مباشرة لمواجهة هذه جل التطورات والمشكلات.

وإكتسى المجتمع الصناعي في مطلع الثلاثينيات من القرن العشرين العديد من النظريات ومدارس الفكر الإدارية، والتي عجزت عن إيجاد الحلول للمشكلات التي عانت منها المجتمعات الصناعية، تراوحت بين الازدهار ثم الكساد وخاصة بعد الحربين العالميتين التي أثرت على مسيرة العمليات الإنتاجية للمؤسسات الصناعية.

كما ان ظهور ملامح التطوير الإداري المستقلة بدأت في مطلع الخمسينيات من القرن العشرين، ويعود ذلك الفضل إلى نشوء حركة العلاقات الإنسانية المشهورة والمتمثلة في تجارب هوثرون Hawthorn التي أجراها العالم التون مايو Mayo Elton وكذلك من جاء بعده مثل: بيرجر Berger وديكسون Dickson من خلال ملاحظاتهم العملية، حيث توصلوا إلى نتائج إلى أن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاجية الصناعية.

من خلال التجارب الرائدة السالفة الذكر فإن التطوير الإداري أصبح مصطلحاً ملازماً لمفهوم الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات أي كلما كان هناك تطوير كانت هناك زيادة في الكفاءة الإنتاجية، حيث حاول العديد من علماء الفكر الإداري من خلال أبحاثهم العمل على تطوير المؤسسات، والنظر إلى الإدارة وإلى موظفيها وقياداتها كعناصر قادرة على تحقيق الأهداف الإنتاجية، ومع انتشار النظريات والأفكار التي توصل إليها علماء الفكر في محاولة لحل المشكلات التي تعترض المؤسسات الصناعية بمختلف أحجامها وطبيعة نشاطها، فإن التطوير الإداري لهذه المؤسسات كان هدفه الرئيسي رفع الكفاءة الإنتاجية.

لقد ركزت أبحاث المدارس التقليدية على تطوير الإنتاجية فقط دون الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة، نظراً لظروف تلك المرحلة الصناعية والبيئة. ومع دخول متغيرات حديثة في الفكر الإداري والمتمثل في التركيز على إعطاء أهمية للجانب الإنساني ودوره في العمليات الإنتاجية، توالى الجهود في مجال التطوير الإداري من خلال أبحاث ليكرت الرياضية Lickart عام 1961، وهيرزبيرج Herzberg عام 1966، وماسلو Maslow عام 1970، حيث تم التأكيد على فعالية العنصر البشري بعد عمليات التطوير الإداري.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

ويمكن إبراز الجهود الإدارية لتطور الفكر الإداري في التطوير الإداري من خلال المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي سبقت ظهور المدارس الإدارية الحديثة بدءاً من المدرسة الكلاسيكية التقليدية، حيث كانت بيئة العمل عبارة عن مجتمعات زراعية في أغلبها. "كما كان الاعتماد في الإنتاج على وسائل بدائية، ولكن مع توفر الموارد المادية والبشرية وكبر حجم المؤسسات وانتشار الفكر الاقتصادي الذي قدمه آدم سميث، ومفاهيم الثورة الصناعية كل ذلك ساهم في تطوير الإدارة وأساليب العمل، وأصبح المجتمع ينتقل تدريجياً من مجتمع زراعي إلى مجتمع شبه صناعي" <sup>1</sup>.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة الفكر الكلاسيكي، حيث قدمت أفكاراً مثالية في الإدارة، وأعطت الكثير لمفهوم التطوير الإداري، وشمل ممارسات وتطبيقات في الجوانب الهيكلية للتنظيم بهدف زيادة الإنتاجية. وقد بني النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية وهي: تقسيم العمل، ونطاق الإشراف، والتدرج الهرمي، والمشورة والخدمات المتخصصة، وكان من أهم الجوانب السلبية في هذه المرحلة هو إهمال أحاسيس ومشاعر العنصر البشري، والذي يعتبر من أهم دعائم التطوير الإداري والعمل بصفة عامة في المؤسسات <sup>2</sup>.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الفكر السلوكي، وقد ظهرت نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة الجانب الإنساني، وقد برزت أفكار هذه المرحلة تجاه التطوير الإداري في جهود تمثلت في الاهتمام بالفرد العامل في المؤسسة، وأهمية دوره في العملية الإنتاجية مثل تجارب المهوثورن. كما أكدت على ضرورة أن يشمل التطوير الإداري الأفراد، وتوجيههم نحو الاتجاه الأمثل، وكان ذلك بسبب التجارب المخبرية التي أجراها رواد هذا الاتجاه مما أوجد مفهوماً أعمق للتطوير الإداري للمؤسسات.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة صادفت ظهور أسلوبي: "التدريب المخبري" في منتصف الأربعينيات من القرن العشرين، وجاء بعد ذلك "أسلوب البحث الإجرائي"، فالأسلوب الأول: "يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين، يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم، ومن خلال ذلك يتم دخال التغييرات المطلوبة في

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، المرجع السابق، ص 26، 27  
فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 26

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

سلوكه"، أما الأسلوب الثاني: "فإنه يركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمؤسسة، واستخدام المنهجية العلمية لحل المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات"<sup>1</sup>.

المرحلة الخامسة: وهي مرحلة ظهور العديد من المداخل الإدارية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، كما أنها الفترة التي جاءت بعد ظهور الاتجاهات الكلاسيكية والسلوكية، فقد جاءت مدرسة اتخاذ القرارات بأفكار كانت لها فاعلية كبيرة في التطوير الإداري، وكان من أبرز رواد هذا الاتجاه سايمون Simon و تشستر برنارد . Bernard Chester

ولقد شهدت هذه المرحلة ظهور مدرسة النظم، وهذا الاتجاه يركز على معالجة المشكلات الإدارية من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمؤسسة وما تقدمه من مدخلات ودرجة التفاعل بينها. كما ساهم هذا الاتجاه بشكل كبير في التطوير الإداري حيث قدم صورة واضحة عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية في المؤسسات.

ان أهم ما تميزت به هذه المرحلة هو التركيز على أهمية فهم التفاعلات التي تحدث داخل التنظيمات، وذلك بتوظيف علم النفس الاجتماعي، ومفهوم النظم وكذلك أهمية التغيير المخطط كعناصر أساسية للتطوير الإداري بالإضافة إلى تطوير الأساليب المستخدمة في عملياته.

واصبحت الحاجة إلى التطوير الإداري أكثر إلحاحاً وبشكل دائم نتيجة التغيير المستمر في البيئة التي تعمل فيها المنظمات والذي فرض عليها الاستجابة لهذه التغيرات والتكيف معها فيما إذا رغبت في البقاء والنمو، وان هذه المنظمات ستكون عرضة للانقراض والزوال .

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه وبغض النظر ان كان أول من استخدم مصطلح التطوير الإداري، فإنه لم تبدأ تبلور أهميته كمدخل، إلا خلال نهاية الستينات من القرن العشرين على أنه عملية مخططة واسعة النطاق،

<sup>1</sup> زيد منير عوي، التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص117

تدار من القمة بهدف زيادة فعالية وصحة المؤسسة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية، ومن خلال تطبيق خطة لتحسين الجوانب الإدارية.

### المطلب الثاني: المفاهيم التقليدية والمعاصرة للتطوير الإداري.

#### أولاً: المفاهيم التقليدية

إن المفاهيم التطويرية الإدارية التقليدية لها العديد من السمات المميزة، وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1. التأكيد على الجانب الرسمي والقانوني والهيكلية للجهاز الإداري وإهمال الجانب غير الرسمي.
2. يرجع سبب هذا المسلك التطويري إلى هيمنة رجال القانون في الفترة ما قبل الحرب العالمية الثانية على دراسة وتدریس الإدارة حيث نتج عن ذلك تأكيد أهمية الجوانب القانونية الرسمية في الجهاز الإداري ، بناء على ذلك فالإجراءات تكون على الأغلب بصيغة تأكيدات على الالتزام بالتشريعات الموجودة مع إيراد عقوبات إضافية للمخالفين.
3. النظر إلى الجهاز الإداري ككيان فني مجرد وقائم بذاته . فالجهاز الإداري طبقاً لهذه السمة كيان قائم بذاته يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية بحيث يمكن النظر إليه ومعاملته بمعزل عن المؤثرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . وترجع أسباب تبني هذا الاتجاه إلى النظرة الفوقية التي يتمسك بها الجهاز الإداري فهو يؤثر في البيئة التي يعمل فيها ولا يتأثر بها.
4. النظر إلى الإنسان كآلة وابعثاره قابلاً للتقوّل في أي إطار مرغوب من قبل الجهاز الإداري الذي يعمل فيه.
5. اعتماد الأسلوب المكتبي في الإجراءات التطويرية التشخيصية والعلاجية . بمعنى تبني الأسلوب المكتبي في تشخيص الظواهر السلبية وفي تحديد الإجراءات العلاجية في العمل التطويري الإداري ، وسبب تبني ذلك يرجع إلى هيمنة القيادات الإدارية غير المتخصصة بحكم مراكزها الوظيفية الرسمية على العمليات التطويرية الإدارية حيث أن جهلها بالأسلوب العلمي وتمسكها بالمسالك التقليدية.

الأعرجي ، دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 1995 ، ط 1 ، ص 11 -ص 17

بناء على ما سبق يلاحظ أن المفاهيم التقليدية للتطوير الإداري أكدت على الجانب الرسمي وأهملت الجوانب غير الرسمية ، كذلك إهمالها للاختلافات بين طبيعة وأهداف وبيئات الأجهزة الإدارية المتعددة فهي بالتالي لا تتسم بالعموم والشمولية لكل الأحوال والأزمان ، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة للتطوير الإداري.

### ثانياً: المفاهيم المعاصرة

بعد الحرب العالمية الثانية ظهرت العديد من اتجاهات التغيير والتي أدت إلى النظرة التقليدية للتطوير الإداري وبالتالي أدت إلى ظهور المفاهيم والخصائص الحديثة المعاصرة ومن تلك الخصائص:<sup>1</sup>

1. تقدم وانتشار المبادئ الديمقراطية في الكثير من مجتمعات العالم كان له تأثير على العلاقات بين القادة الإداريين والعاملين داخل الأجهزة الإدارية أيضا كان له تأثير على العلاقات بين الأجهزة والجمهور ، فتسرب الأفكار الديمقراطية إلى داخل الجهاز الإداري اوجب أن يكون اتخاذ القرارات بالمشاركة وبالتالي انحسرت فكرة الإنسان الآلة التي يتعامل من خلالها القائد الإداري التقليدي وأيضا انحسرت فكرة انفراد القائد الإداري واستشارته بالعمل التطويري الإداري.
2. الزيادات السكانية المستمرة، وارتفاع مستوى المعيشة للجمهور ، مما أدى إلى زيادة وتنوع طلبات الجمهور العامة، بحيث أصبحت الكثير من الحالات صعبة التحقيق من قبل القطاع الخاص وحده ، وبالتالي زاد اعتماد الجمهور على الأجهزة الحكومية مما أدى إلى زيادة تشعبات واختصاصات الأجهزة ، كل ذلك نتج عنه قصور القيادة الإدارية التقليدية في القيام بالجهود التطويرية ، ومن نتائج هذا التحول انحسار مسلك فردية العمل التطويري الإداري.
3. زيادة الاعتماد على الأساليب العلمية وزيادة التأكيد على طرق البحث العلمي في المجال الإداري، وذلك يرجع للتقدم العلمي والتكنولوجي والذي أثر على طبيعة وأسلوب النظرة إلى المشكلة الإدارية.

الأعرجي ، (مرجع سابق)، ص 18 – ص 22



4. التقدم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية أدى إلى تغير النظرة السابقة إلى الإنسان ، حيث أعطى اهتمام متزايد للجوانب النفسية والاجتماعية وللتأثيرات البيئية على الجهاز الإداري، أيضا ظهور نظرية النظم في علم الاجتماع أدى إلى النظر إلى النظام الإداري باعتباره متكون من أنظمة متفاعلة فيما بينها.

بناء على التحولات المذكورة ينبغي التأكيد على أن السمات الحديثة للتطوير الإداري جاءت مكتملة لسمات التطوير الإداري الكلاسيكية فالتأكيد على الجوانب اللارسمية في التطوير الإداري المعاصر لم ينف التأكيد على الجوانب الهيكلية والقانونية الرسمية في التطوير الإداري ، كما أن التأكيد على المؤثرات البيئية الخارجية لم ينف أهمية المؤثرات البيئية الداخلية في العملية التطويرية.

### ثالثا: النظريات المفسرة للتطوير الإداري.

تقوم عملية تطوير الإداري على مجموعة من النظريات وأمراحل، بهدف إحداث التغييرات المنشودة بالمؤسسة، فقد تعددت الدراسات والنظريات التي تناولت هذه الموضوع ، وفي ما يلي سنحاول توضيح بعضها .

#### (1) نظرية التدريب المعلمي :

يقصد به تكوين مجموعة تدريب تتكون من بعض الأفراد مع قائد لهم مع بعض الملاحظين، ويتم مناقشة موضوع ما أو مشكلة معينة في المنظمة بغرض استعراض وجهات نظر المشاركين في المجموعة، وبناء فهم مشترك حول المشكلة ولتغطية هذه المشكلة بجوانبها المختلفة، وبناء حساسية للتعامل بين أفراد هذه المجموعة لذلك يسمى هذا التدريب بتدريب الحساسية ، وتمر آلية التدريب المعلمي بستة خطوات هي: تكوين مجموعة التدريب، عرض المشكلة، مناقشة المشكلة، تدوين الملاحظات، التغذية بالعكس، تبادل المعرفة .<sup>1</sup>

---

محمد بعبد الله الفضيلة ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالوقت ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، البحرين 2007 ، ص 17.

الشكل رقم (1) : يوضح خطوات التدريب المعلمي حسب نظرية التدريب المعلمي.



المصدر: أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص105

وتمثلت أهم إسهامات نظرية التدريب المعلمي فيما يلي :

- اكتشاف المشاكل وأبعادها.
- ظهور المصطلح "OD" لأول مرة والذي يعني تطوير يشمل جميع أنحاء المنظمة
- تقوية التفاعل بين كل مستويات الإدارة
- ظهور مصطلح التدخلات أو أساليب العلاج والتطوير الإداري .
- ضرورة التدريب أثناء العمل وتطبيق الأفكار خلال الممارسة.

## (2) نظرية البحث المسحي والتغذية العكسية :

وتشير هذه النظرية إلى ضرورة التعرف على اتجاهات العاملين ورأيهم في القضايا التي تهمهم مثل رضاهم عن العمل.

وقد قدم "رنسيس ليكرت" أسلوبه في قياس الاتجاهات ويستخدم هذا الأسلوب في قياس كافة خطوات وعناصر

التطوير الإداري من التشخيص في التنفيذ إلى التقييم.<sup>1</sup>

أما التغذية العكسية فتشير إلى تزويد المسؤولين عن التطوير الإداري سواء كانوا مديرين أو أفراد بمعلومات ونتائج بغرض مناقشتها والتوصل إلى قرارات وتصرفات، ويتم التغذية العكسية بعدة طرق مثل: من المستشار إلى الإدارة العليا، ومن الإدارة العليا إلى العاملين.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص105.

### 3) نظرية التقنية الاجتماعية :

لقد ظهرت النظريات السابقة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي نفس الوقت ظهر اتجاه مماثل في إنجلترا يفكر بنفس الأسلوب وكيفية تطوير المنظمات، إلا أن التركيز في هذه النظرية كان على التفاعل بين العناصر التالية : الإدارة، العمال، التكنولوجيا، والبيئة الداخلية والخارجية .<sup>1</sup>

ومن أهم مزايا نظرية التقنية الاجتماعية ما يلي:

- منح العاملين درجات أعلى من السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات

- تصميم جماعات عمل شبه مستقلة أو بدون قادة

- الاهتمام بتدريب العاملين

- المشاركة في الإدارة والأرباح.

### 4) نظرية جودة حياة العمل

مع تحول أفكار المدرسة التكنو اجتماعية الى أمريكا ومع ضغوط نقابات العمل بدأت الكثير من المنظمات تهتم بكيفية ربط إدارة المنظمات بالعمال ومن يمثلهم من نقابات وبدأت مدرسة جودة حياة العمل في الظهور وهي تركز على كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم والسلطة والجماعات وتدقق إجراءات العمل، وساعات العمل، وخصائص العمل ذاته ومن أهم الأساليب التي يمكن أن تحقق بها جودة العمل ما يلي:

2

- إثراء في الوظيفة بشكل يتيح مزيد من الحرية والسيطرة والمعلومات.

- المشاركة في اتخاذ القرارات

- مشاركة العاملين في مجالس الإدارات

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص ص100-110

<sup>2</sup> أحمد ماهر: مرجع سابق، ص105

- استعمال جدول العمل المرن
- استعمال جماعات العمل المستقلة
- استعمال حلقات الجودة - تقديم مزيد من المعلومات.
- استعمال أنظمة متقدمة من الحوافز
- تقديم الخدمات الوظيفية للمعاملين وتحقيق الامان الوظيفي.

### (5) نظرية إدارة الجودة الشاملة :

ترى هذه النظرية أن الالتزام بالجودة الشاملة هي الطريق إلى تحقيق التطوير الإداري، حيث تركز على جودة كل الوظائف والأعمال والأنشطة في المنظمة على مختلف المستويات بدءا بالمدخلات، مروراً بالعمليات وانتهاء بالمنتجات وكل منظمة تسعى إلى الجودة الشاملة فهي قادرة على التطوير الإداري فيها من خلال السعي إلى الاسهام في تحقيق أهدافه من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاث اتجاهات تشمل المالكين، العملاء، الموظفين ، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استعمال الإمكانيات البيئية المتوفرة من بشرية ومادية وتكنولوجيا يحقق الرضا، وهذا الرضا يترتب عليه الحصول على الولاء تجاه المنظمة الأمر الذي يترتب عليه زيادة المبيعات وزيادة الأرباح مما ينعكس على شكل رضا المالكين، ويعني هذا زيادة الاستثمار والتطوير واستعمال أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين، ومن أهم مبادئ هذه النظرية ما يلي:

- ضرورة التحسين المستمر في السمع والخدمات والإجراءات

- رفض العيوب والأخطاء

- تحسين العملية الإنتاجية لمنع الأخطاء والعيوب

- ضرورة مراجعة أنظمة الإنتاج والعمل

- التدريب في كل مراحل العمل

- خلق قيادة تهتم بالجودة

- يجب أن تكون الأهداف عملية

- يجب أن تتوافق كافة أنظمة الإدارة مع الجودة الشاملة ضرورة التنسيق بين وحدات العمل.

(6) نظرية الإدارة الاستراتيجية: ترى هذه النظرية أن استعمال الإدارة الاستراتيجية هو سبيل آمن لتحقيق

التطوير الإداري، فالإدارة الاستراتيجية هي نظام لتصميم رؤية ورسالة وأهداف وخطط المنظمة وتنفيذها ومتابعة نجاحها ، وتمر الإدارة الاستراتيجية بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

- تحديد رسالة المنظمة والتي توضح مجال عمل المنظمة، وكيف تحققه، ومن تخدم، ولماذا

- تحديد رؤية المنظمة وطموحها في السنوات القليلة

- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها

- دراسة البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات البيئية

- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف

- تصميم الاستراتيجيات الخاصة بتطوير المنظمة وتحركاتها الرئيسية

- تصميم الخطة المحققة للاستراتيجيات

- تنفيذ الخطط

- متابعة وتقييم وتعديل ما تم تنفيذه.

(7) نظرية الثقافة التنظيمية :

ترى هذه النظرية أن التطوير الإداري هو عبارة عن تغيير في أنماط السلوك والقيم والتصرفات والمعايير الحالية إلى

شكل أفضل، وعليه فإن التطوير الإداري يمر بالخطوات التالية:

<sup>1</sup> أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 116.

- التعرف على الثقافة التنظيمية الحالية

- التعرف على الثقافة المرغوبة

- التعرف على الفرق أو الفجوة

- وضع خطة لسد الفجوة

- التنفيذ

- المتابعة والتقييم.

وهناك من صنف نظريات التطوير إلى: نظريات تقليدية ونظريات حديثة ، وفيما يلي عرض لهذه النظريات: <sup>1</sup>

### النظريات التقليدية:

تركز النظريات التقليدية على مدخلين رئيسين هما :

أ. المدخل الهيكلي: وهو أكثر الاتجاهات رواجاً، ومبدأه يقوم على أن عمليات التطوير الإداري يمكن أن تحقق أهدافها إن روعي تخطيط وتصميم الهياكل، وتحديد دائرتي السلطة والمسؤولية، وتحقيق التخصص الوظيفي، ووجود نظام رسمي للاتصالات، وهذا الاتجاه يؤكد اللامركزية ويحدد الأقسام وفيه نظام مراقبة صارم. كما يركز هذا المدخل على الجانب الساكن، أي يتجاهل أن المؤسسة نظاماً مفتوحاً على بيئتها، ويركز على القيود الإجرائية ولا يضع الفرد في موضع مؤثر .

ب. المدخل القانوني: يركز هذا المدخل على وضع تشريعات قانونية واضحة ومحددة، تبين الحقوق، الالتزامات، الصلاحيات، والاختصاصات، وكذلك تعديل القوانين والأنظمة عند الحاجة. وعليه يمكننا القول أن هذا الاتجاه يحد من قدرات التجديد والإبداع لدى العاملين كما أنه لا يعير البيئة اهتماماً. بالرغم من إغفال النظريات التقليدية للجوانب النفسية والاجتماعية والمادية للفرد، واهتمامها بجوانب أخرى، هيكلية، قانونية ورسمية. كل هذا

<sup>1</sup>نواف بن سعد بن عبد الله، المرجع السابق، ص 38-39.

لا يعني عدم إفادتها في التطوير، فهي تؤكد سيادة القانون، وتساعد على البناء والتنظيم الجيدين، إلا أنها لا تفي باحتياجات التطوير ولا تدعم عملياته بالقدر اللازم، لذلك ظهرت النظريات الحديثة بأبعاد جديدة .

### (8) النظريات الحديثة:

لقد استفادت النظريات الحديثة كثيراً من النظريات التقليدية وأضافت عليها تحسينات، وتبنت مجموعة اعتبارات أهمها التحول من النظرة التقليدية للإنسان باعتباره سلبياً، وغير قادر على العمل، والنظر إليه نظرة شمولية من حيث القدرات والدوافع والاتجاهات، وأن القيادة لا يمكن أن تقوم بعملها دون الاستعانة بالأفراد للحصول على تأييدهم، واستعمال المركز الوظيفي لأغراض تنظيمية، بدلاً من اعتباره وسيلة سلطة أو جاه، وتخفيف أساليب الرقابة والتحكم، واستبدالها بالتوجيه والإرشاد، فضلاً عن تنمية الاتصالات المفتوحة واعتبار المؤسسة أجزاء متداخلة تتأثر ببعضها البعض .

بالإضافة إلى ما سبق فإن النظريات الحديثة تركز على الاتجاهات التالية :

أ. تخطيط وتطوير العنصر البشري: وذلك بالتركيز على احتياجاته وقيمه وأفكاره، وفهمها وتوجيهه من خلالها نحو العمل، والتركيز على الفرد باتجاهين التنظيمي وهو القدرات والمهارات، والجانب الشخصي وهو الأفكار والمبادئ.

ب. تنمية المؤسسات: من خلال فهم السلوك الإنساني كأساس لتحسين وتطوير العمل باتجاه تحقيق الأهداف، ركزت على أساليب القيادة، وأن الإنسان هو مصدر الإبداع ويجب العمل، وليس ضد المؤسسة، كما أن أغلب المشكلات في المؤسسات مصدرها الاتصال، لذا لا بد من تحسين طرقه، ولا بد من اتخاذ العلوم السلوكية كإطار عملي للتطوير الإداري .

ت. تحليل النظم: وهو مدخل تحليلي يعرف النظام ككيان موحد منظم مركب يجمع ويربط بين أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً. وهذا يعد مدخلاً شاملاً لتخطيط التطوير، ويعتمد على الخبرة، ويأخذ البيئة في الحسبان، ويستغل الطاقات البشرية، ويستخدم أساليب رقابية جيدة، ويقلل من هدر الموارد .

ث. منهجية البحث العلمي: باعتبار أن القرار الإداري هو من مستلزمات التطوير، فقد اعتمد المنهج العلمي لاتخاذ قرارات موضوعية ودقيقة، وهذا يعني إتباع منهجية محددة تبدأ بتحديد المشكلة، ثم تحليلها، وتحديد بدائلها، ويليها اختيار البديل، ثم التنفيذ والمتابعة .

نستخلص في الأخير أن النظريات الحديثة تتجه إلى عدم اقتصار التطوير على جهود الأفراد وحدهم أو الجماعات أو الأقسام، بل تأخذ مفهوم التطوير الشامل لجميع نواحي التنظيم على اعتبار أن أجزاءه متداخلة ومتكاملة يجب تناولها جميعاً بالدراسة، والتشخيص والتحليل، ومعالجة أوجه التطور للارتقاء بالتنظيم بشكل كلي.

### رابعاً: إتجاهات عامة في التطوير الإداري.

يتداخل مفهوم التطوير الإداري مع العديد من المفاهيم مثل التغيير التنظيمي والهندرة وإدارة الجودة الشاملة وغير ذلك من المفاهيم ، نذكر أهمها:

#### أولاً: التغيير التنظيمي.

يعرف التغيير التنظيمي بأنه إجراء أي تعديلات مادية أو معنوية في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياساتها أو أساليبها، في محاولة لحل مشاكل المنظمة أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين التنظيم وبين أي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله <sup>1</sup>.

ويظهر من التعاريف السابقة أن هناك بعض التشابه بين كلا من التطوير والتغيير التنظيمي من حيث أن كلا منهما عملية مخططة ومعدة سلفاً ، وأن كلا منهما يهدف أيضاً إلى تحسين كفاءة المنظمة وزيادة جودة أدائها ويتطلب مشاركة العاملين ، إلا أن هناك بعض الاختلاف بين المفهومين ومن أبرز ما ذكره الباحثون للفرقة بينهما أن التغيير التنظيمي يتضمن عمليات إعادة التنظيم وتوزيع السلطة وتحقيق سهولة التفويض و سريانه، بينما التطوير التنظيمي هو محاولة طويلة الأجل لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة وبالاساس هي عملية

حلواني ، ابتسام عبد الرحمان ، التغيير و دوره في التطوير الإداري ، مجلة الإدارة العامة ، عدد 67 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1990 ص 47.



## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

سلوكية أي تغير نسبي للسلوكيات الافراد داخل محيط تنظيمي<sup>1</sup> ويعتمد ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية وهو بذلك نوع من التداخل ما بين مدخل الأنظم في الإدارة والعلوم السلوكية التطبيقية، أي أن التغير التنظيمي أقرب إلى إعادة التنظيم منه إلى التطوير التنظيمي<sup>2</sup>.

### ثانياً: الهندرة ( Reengineering ) .

يعرف (مايكل هامر وجيمس شامي) الهندرة بأنها إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل<sup>3</sup>.

من خلال التعريفات السابقة، نستنتج أن الهندرة تشمل إعادة بناء المنظمة من الصفر وأنها تركز على العمليات بصورة أساسية وليست على الأنشطة، كما أنها عملية تسعى لإحداث تغيير شامل في وقت قصير نسبياً. وتتفق الهندرة مع التطوير التنظيمي من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المنظمة، لكنها تختلف عن التطوير التنظيمي من حيث أنها تركز فقط على العمليات فقط ولا تشمل الأنشطة بينما التطوير التنظيمي يشمل جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة. كما أن التطوير التنظيمي يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير على عكس الهندرة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة.

### ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة.

عرفها معهد الجودة الفدرالي Institute Quality Federal بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل من خلال تطبيق فلسفة إدارية تركز على مشاركة جميع العاملين واستعمال الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> لحوّل عبد القادر، أساسيات التطوير التنظيمي في الإدارة العمومية الحديثة، مديرية النشر، جامعة الجلفة الجزائر، 2022 ص 63.

الغمري، إبراهيم، التطوير التنظيمي : نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية ، مجلة الإدارة العامة، عدد ( 48 ، الرياض، 1985، ص 59

<sup>3</sup> هامر مايكل وشامبي جيمس، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات " الهندرة " ، شعاع، القاهرة، 1990 .  
<sup>4</sup> The U.S. Federal Quality Institute, Introduction to Total Quality Management, The U.S. government Printing Office, Washington D.C., 1991.p3.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

من خلال التعريفات السابقة تتبين أن إدارة الجودة الشاملة تسعى بالدرجة الأولى إلى تحسين جودة الإنتاج والأداء مع التركيز على العميل والعاملين وهي تشترك مع التطوير الإداري في بعض النقاط من حيث هدف تحسين جودة الأداء و مشاركة أكبر للعاملين، إلا أن عملية التطوير التنظيمي تعتبر أعم وأشمل كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر واحدة من أساليب التطوير التنظيمي.

### المطلب الثالث: ممارسات التطوير الإداري بين الافتراضات والمقومات.

#### 1- افتراضات التطوير الإداري.

إن تطوير المؤسسات يمكن أن ينجح إذا قامت ممارسات التطوير التنظيمي على الافتراضات الآتية:<sup>1</sup>  
أولاً: افتراضات متعلقة بالأفراد المستقلين.

- أن غالبية الأفراد يمتلكون دوافع نحو التطور والنمو، وذلك عند توفير المناخ الملائم؛
  - أن غالبية الأفراد لديهم الرغبة للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة .
- ثانياً: افتراضات متعلقة بالأفراد كجماعات.
- أن انتماء الفرد إلى الفريق له أثر كبير على مشاعر الرضا والكفاية الوظيفية؛
  - أن غالبية الأفراد يرغبون في أن يكونوا مقبولين لدى الآخرين، لزيادة التفاعل والتعاون بينهم في حل المشكلات التي تعترضهم؛
  - أن مساهمة أعضاء الفريق ومشاركتهم في تعزيز ودعم السلوك القيادي الفاعل، له دور في إثراء عمل القائد الرسمي؛
  - أن كبت مشاعر أفراد التنظيم يؤثر سلباً على قدرتهم في حل المشكلات التي تواجههم .
- ثالثاً: افتراضات متعلقة بالأفراد في المؤسسات.

1 هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوائز منطقة الرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، صص 17، 18.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

- أن الأفراد الذين يعملون في مجموعات أو فرق عمل، أدوارهم تؤثر على العلاقات الرسمية مع المدير أو المرؤوسين الذين يتعاملون معهم؛
- أن السياسات والممارسات التي يتم تبنيها على مستوى المؤسسة ككل تؤثر على عمل مجموعات فرق العمل؛
- يمكن لأفراد المؤسسة أن يجلوا الصراعات التنظيمية دون أن يخسروا أو يتضرروا؛
- أن تحسن الأداء في الجهود التطويرية للمؤسسات يتم تعزيزها من خلال إحداث تغييرات مناسبة في نظم التقويم والتدريب والتوظيف والاتصالات المعتمدة في تلك المؤسسة.

### 2- مقومات التطوير الإداري.

يرتكز التطوير الإداري على مجموعة من المقومات التي لا غنى له عنها؛ لكي يكون فعالاً ويحقق النجاح المطلوب، ويصنف آل زاهر مقومات التطوير الإداري في خمس مقومات، نذكرها مع التعليق عليها، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

1. توافر القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير الإداري: وهذا منوط بالسلطة السياسية في البلد والقيادة الإدارية في المنظمات والإدارات المتخصصة في هذا الجانب.
2. التخطيط السليم للتطوير الإداري: ويكون من خلال التوافق بين الأهداف والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
3. ارتباط التطوير الإداري بالبيئة: العلاقة بين التطوير والبيئة المحيطة في غاية الأهمية، وتجاهل البيئة المحيطة قد يؤدي إلى فشل عملية التطوير بالكامل، لذلك يجب أن ترتبط العملية التطويرية بالبيئة المحيطة بما تحويه من عادات وتقاليد وقيم ومبادئ وثقافة، لأن بعض الأفكار والطرق والأساليب التطويرية نشأت في بيئة تختلف في كثير من معطياتها عن البيئة المحيطة بعملية التطوير

آل زاهر، على ناصر شتوي. سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير منشورة، جدة: <sup>1</sup> جامعة الملك عبدالعزيز، 1414 هـ، ص 89-90.

4. الاستمرارية في عملية التطوير الإداري: لا شك أن من أهم صفات العملية التطويرية كما ذكرها الكثير من علماء الإدارة أنها جهد مخطط وطويل الأمد، وهذا يقودنا إلى أن التطوير الإداري لا يهتم بحل المشاكل القائمة فقط بل عليه تدارك المشاكل والعقبات قبل وقوعها من خلال استشراف المستقبل وتحدياته ومعرفة ما فيه من فرص وتهديدات للاستفادة من الفرص وتوظيفها والعمل على تلافي التهديدات

5. الشمولية في عملية التطوير الإداري: النظرة الشمولية للأشياء من جميع الجوانب تعطي نتائج أكثر دقة وإيجابية، وتقلل من الأخطاء، وتجعل الحكم على الأشياء يرتقي إلى شيء من الصحة والموضوعية.

### المبحث الثالث: إعتبرات التطوير الإداري في المؤسسات العمومية.

#### المطلب الأول: الدعائم الرئيسية المقومة للتطوير الإداري الفعال.

إن الإدارة العامة المعاصرة تستطيع أن تنجح في التغلب على المشكلات التي تواجهها وتحقق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية وذلك عندما توفق في توظيف مجموعة من الدعائم الإدارية والتي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر فيما تصل إليه الإدارة من نتائج، هذه الدعائم هي: الجانب التشريعي ، الجانب التنظيمي ، الجانب البشري ، الجانب المالي ، وسوف تستعرض الباحثة جوانب التطوير لكل دعامة<sup>1</sup> .

#### أولاً: ملائمة النظام التشريعي في عمليات التطوير الإداري:

يرى البعض من الكتاب أن من الأمور المهمة في التطوير الإداري هو البدء في تغيير القوانين والأنظمة واللوائح وتوضيح المسؤوليات وتقسيم الصلاحيات وذلك لكي تصبح عملية التطوير منسجمة مع التشريعات والقوانين<sup>2</sup> . لذلك فإن من المتطلبات الأساسية للتطوير الإداري هو مراجعة القوانين القديمة وإصدار القوانين الجديدة أي الخوض في إجراءات تشريعية طويلة ، لذلك لابد على مسؤولي التطوير أن يأخذوا في الاعتبار ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> آل زاهر ، مرجع سابق ، ص 92.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 92 (بتصرف).

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 93.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

- التقرير هل من الصائب تشريعيا تعديل المجالات التقليدية في القانون لتسهيل جهود الإصلاح والتطوير .
  - التحديد هل القانون يعتبر أداة للإصلاح والتطوير الإداري
  - تحديد الظروف التي تجعل من القانون أداة مفيدة لعملية التطوير .
  - عدم المبالغة في مراجعة وإصدار القوانين التي تجري بصورة موازية لأهداف التطوير الإداري حتى لا ينظر للتطوير على أنه أداة للتحديث فقط.
- ويرى البعض أن الأنظمة واللوائح لها دور كبير في التطوير الإداري إذا تخلصت من المشكلات التي قد تكون مقترنة بها سواء كان في مرحلة صياغة ووضع النصوص أو في المراحل التالية<sup>1</sup>.
- وقد أورد بعض الكتاب عيوباً لهذا الجانب منها:

- أن كثرة اللجوء للجانب التشريعي قد يكون فيه تعقيد للعمل الإداري وإرباك وعدم استقرار.
  - قد يتبع الموظفين القواعد والقوانين إتباعاً حرفياً مما يسبب تعقيدات أخرى.
  - عدم الاهتمام بمضمون ومحتوى العمل الإداري اهتماماً واقعياً.
- وبناء على ما سبق نجد أن الأنظمة والتشريعات سلاح ذو حدين ، حيث أنها أداة فعالة في عملية التطوير الإداري إذا أحسن وضعها واستغلالها ، في حين إذا كانت صياغتها غير دقيقة فإنها سوف تؤدي إلى استفحال المشاكل الإدارية<sup>2</sup>.

### ثانياً: دور الجانب التنظيمي في فعالية التطوير الإداري

إن الجانب التنظيمي يعتبر من أهم الجوانب الداعمة لجهود التطوير الإداري ، حيث أن هذا الجانب يركز على تطوير المنظمة بما فيها من إدارات وأقسام حتى تتمكن من خلق بيئة للمنظمة تسمح بالابتكار والتطوير.

وتتبع أهمية التنظيم من خلال الوسائل الأساسية لتطوير المنظمة و من هذه الوسائل :

1- إبراز وتطبيق فكرة النظام الفعال

<sup>1</sup> آل زاهر ، مرجع سابق ، ص 93.

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 94.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

بمعنى أن التنظيم الإداري لكي يكون فعالاً لابد من توافر عدة شروط ، منها:

- أ- التوفيق بين أهداف العاملين الخاصة والأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها.
- ب- أن يتم اتخاذ القرارات بالقرب من مصادر المعلومات بغض النظر عن موقعها على الخريطة التنظيمية.
- ج- التعامل مع مشكلات الأفراد بأسلوب ومنهج علمي ومحاولة تضيق الفجوة بين مشكلات العاملين واحتياجات العمل .
- د- التعامل مع المنظمة كنظام مفتوح حتى يكون هناك نوع من التفاهم بين مكونات النظام .
- و- الاهتمام بالبحث والتطوير والاستمرار في ذلك.

2- إيجاد التوافق بين مصالح الإدارة العليا ومصالح المنظمة  
إن فعالية التنظيم ترتبط بشكل كبير بمدى اتفاق مصالح واستراتيجيات القادة مع مصالح التنظيم نفسه. وقد كان هناك اتفاق بين غالبية رجال الإدارة المعاصرين على أنه عندما تنشأ منظمة فإنه ينشأ معها أهداف لقادتها العليا وكذلك العاملين فيها ، بمعنى إذا لم يكن هناك تنسيق مسبق من قبل الأجهزة المسؤولة عن التطوير فإن جهود التطوير سوف تتعثر مما يسبب الكثير من المشاكل الإدارية المختلفة.

3- توصيف وتقييم الأعمال  
من فوائد عملية التقييم والتوصيف تحديد الأعمال وعدد شاغليها مما يؤدي إلى زيادة القدرة على توزيع الأعمال بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية ، كذلك تساهم عملية التقييم في تخطيط العملية التدريبية وتحديد الأجور العادلة ، كذلك التعرف على نواحي الخلل ومعرفة مدى سلامة أو تعقد إجراءات التطوير داخل الجهاز الإداري.

4- توافر نظام سليم للمعلومات  
مما يساعد على زيادة درجة الدقة والموضوعية خصوصاً فيما يتعلق بعمليات التخطيط والرقابة مما يؤدي ذلك إلى تطوير الجهاز الإداري.

ثالثاً: كفاءة الجانب البشري جوهر التطوير الإداري

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

يعتبر التخطيط للاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى البشرية من الجوانب المهمة للتطوير الإداري وذلك لأهمية القوى البشرية وما لها من دور كبير في تحديد كفاءة وفعالية الجهاز الإداري، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من مراعاة ما يلي<sup>1</sup>:

- وضع الخطط والسياسات اللازمة لاختيار العناصر المتميزة وفق احتياجات المنظمة
- التنسيق بين المؤسسات التعليمية وأجهزة التطوير الإداري لكي يمكن وضع وتحقيق الاحتياجات التي تستوجبها قطاعات التنمية .
- وضع وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية والتي تعمل على تنمية المهارات للقوى البشرية وتحقيق التعاون الإيجابي والتكامل الهادف.
- إيجاد سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الجدارة والمؤهل المناسب في اختيار هذه العناصر .
- توجيه إجراءات الخدمة المدنية من اختيار وترقية لخدمة أهداف التطوير الوظيفي .
- تحديد نوعية القوى البشرية العاملة والمطلوبة وتحديد الكيفية التي تساعد في تطوير القوى العاملة الموجودة
- إيجاد الحوافز والمزايا والظروف الملائمة للحصول على القوى البشرية المطلوبة وأيضا الإبقاء على الكفاءات المطلوبة.
- مراعاة ما يستحقه تطوير العاملين من وقت وجهد ومعرفة المعوقات التي تحول دون ذلك وكيفية التغلب عليها.

### رابعاً: توفر الجانب المالي ضرورة لتحقيق تطوير اداري متميز

إن الاهتمام بتطوير الجانب المالي هو الخطوة الضرورية لتحقيق كفاءة الإدارة ، لأنه لابد أن تتسع الجوانب المالية حتى تتمكن الإدارة من إدخال التطوير المطلوب واستمراره ، بمعنى انه إذا توفر نظام صالح ومتطور للميزانية ونظم فعالة للمراجعة فان ذلك يؤثر ايجابيا على أساليب التطوير الإداري. ومن هذه الأنظمة، موازنة الأداء والبرامج<sup>2</sup>

موازنة الأداء والبرامج:

<sup>1</sup> آل زاهر ، مرجع سابق ، ص 97.98 (بتصرف).  
<sup>2</sup> آل زاهر ، مرجع سابق ، ص 100 (بتصرف).

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

تتكون موازنة الأداء من النشاطات التالية:

- تصميم وتبني خطة نشاطات وبرامج خلال فترة محددة، وتشمل ما تحاول الإدارة عمله وكيف ولماذا ومتى.
  - التمويل وتشمل ربط تكاليف البرامج بالموارد وتحديد حجم ونوع أداء المنظمة من الموارد المتاحة .
  - التنفيذ أو الإنجاز وتعني إنجاز الخطة المعتمدة خلال فترة زمنية محددة وبالموارد المخصصة لتلك الخطة .
- وتركز موازنة الأداء على النشاطات وتحاول تجنب التداخل بين الوحدات الإدارية ، بينما تنظر موازنة البرامج إلى هدف الإدارة الحكومية (وليس النشاطات).

وقد ذكر الهيتي بأن التمييز بين موازنة البرامج وموازنة الأداء يكون كالتالي<sup>1</sup>:

- موازنة البرامج تحتوي على أهداف ووظائف الدولة على مستوى الوزارات والمؤسسات.
- موازنة الأداء تهتم بالمستويات التنفيذية في هيكل الدولة، أو كما تسمى (مستويات النشاط).

تعليق إجرائي لدعائم التطوير الإداري وخاصة:

الجانب القانوني: لا بد من مراجعة القوانين واللوائح والتشريعات وكذا النصوص لاحداث التطوير الاداري في المنظمة بشكل مرن دون تعقيد

الجانب التنظيمي أو الإداري: يتركز هذا الجانب على ضرورة خلق بيئة عمل تساعد على التطوير والابتكار وحل مشكلات العاملين وسهولة تدفق المعلومات بين الاقسام وتشاركية اتخاذ القرار

الجانب البشري: اختيار الكفاءات وتنمية المهارات للقوى البشرية ضروري لزيادة فعالية الجهاز الاداري من اجل خدمة اهداف التطوير الاداري

الجانب المالي: لا بد من توفر الجوانب المادية لاحداث التطور المنشود مع توفر انظمة متطورة للميزانية والمراجعة

<sup>1</sup> الهيتي ، الإدارة العامة منظور معاصر ، دار البيازوري العلمية ، عمان ، 2015 ، ص 232.



### المطلب الثاني: مجالات التطوير الإداري.

وتتضمن مجالات التطوير التنظيمي ثلاثة أبعاد هي : الأفراد من خلال تنمية الدوافع والاتجاهات والسلوك والمعارف والمهارات، وجماعات العمل ( ثقافة التنظيم ) من خلال تنمية العلاقات وعمليات الاتصال والثقافة التنظيمية، والتنظيم بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وعمليات وهياكل،<sup>1</sup> وفيما يلي عرض لهذه الجوانب:

الأفراد: حيث يحتل العنصر البشري موقعا مهما في رفع مستوى المنظمات وكفاءتها، وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها، ومن هنا يلاحظ أن تطوير أي منظمة يكمن في مقدرتها على الاحتفاظ بالعاملين لديها، من خلال إشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم ؛ ذلك أن مقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد ، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، من أجور وحوافز ورضا وظيفي، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها<sup>2</sup> ، ويعتمد التطوير التنظيمي في تنمية الأفراد في المؤسسات والمنظمات على تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر، كما يعتمد على سيادة جو من الثقة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً؛ من جانب آخر فإن المنظمات التي تفتقر إلى تلك الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات، ويحبط التعاون، ويقلل من الالتزام.<sup>3</sup>

جماعات العمل : ويقصد بجماعات العمل : مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة، ويركز التطوير التنظيمي على تنمية جماعات العمل من خلال: ( تحقيق التماسك والتفاهم التسليم والتعاون المتبادل والهادف ) بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم؛ لكي تقوم هذه الجماعة بأدوارها المطلوبة على أحسن وجه، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار،

<sup>1</sup> - لحوّل عبد القادر، أساسيات التطوير التنظيمي في الإدارة العمومية الحديثة، مديرية النشر، جامعة الجلفة الجزائر، 2022 ص 68.

راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت ، وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 5، عدد3، 2009، ص249.

مازن فارس رشيد: الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية - بعض المحددات والآثار، مجلة الإدارة العامة، مجلد 43، العدد 3، 2003، م، ص437.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها<sup>1</sup>. والتطوير التنظيمي يهتم اهتماما كبيرا بتطوير جماعات العمل داخل المنظمة، من خلال التعرف على الجوانب التالية: ( الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الصراع التنظيمي )، وتنميتها، بما يساعد على نجاح جهود التطوير التنظيمي التنظيم ذاته: ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام الإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات<sup>2</sup>. وعندما ننظر إلى التطوير التنظيمي بمنطق النظم باعتباره منظومة شاملة متكاملة، فإن عملية التطوير تتضمن: (مدخلات) وتشمل الموارد البشرية والمادية والهيكلي البنائي للمنظمة والقوانين والسياسات الإدارية وغيرها؛ و(عمليات) وتتضمن أكتفاعلات المختلفة المؤدية إلى تحسين الأداء وتوحيد المنتج أو الخدمة؛ و(مخرجات) وتتضمن في هيكلية متطورة للمنظمة، وفعالية للأداء المتطورة وارتفاع في معدلاتها نحو المرغوب<sup>3</sup>، ويهدف التطوير التنظيمي بشكل رئيس إلى تطوير التنظيم بطريقة فعالة وإيجابية، بهدف مساعدة المنظمات على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

ومن خلال ما سبق يتضح أن التطوير التنظيمي يمثل استراتيجية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه)، ويعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي والتعاوني، ويسعى التطوير التنظيمي لتنمية الدوافع والاتجاهات والمهارات والمعارف من خلال أساليب الإرشاد والإقناع، والإثابة والتحفيز، والتنمية السلوكية، والتعليم والتدريب، ويرتبط هذا ارتباطا وثيقا بالتقويم المستمر للأفراد للتعرف على احتياجاتهم المهنية والمعرفية، ويركز التطوير التنظيمي على تنمية جماعات العمل من خلال: (تحقيق التماسك والتفاهم السليم والتعاون المتبادل والهادف) بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم.

### المطلب الثالث: نماذج التطوير الإداري

<sup>1</sup> حمد إبراهيم أحمد: التطوير التنظيمي للتعليم، بحث مرجعي، 1999، صص 12، 13. مصطفى عبد السميع محمد، عبد الفتاح محمد الفولي: نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات، دار المعارف، 47 القاهرة، 1992، ص 6.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

يحتاج التطوير الإداري و الفرق التطوير الجماعية والممارسون في هذا المجال ضرورة الاستناد على نماذج توضح الخطوات الأساسية لذلك، وتحديد بدايته و أهم الانشطته و كل عملياته ونهايته وهذه الأخيرة تعتبر بمثابة الركيزة الرئيسية التي يتم الاستناد عليها لتحديد دور المشاركين في التطوير الإداري و هي تتمثل في :<sup>1</sup>

**1. نموذج الصناديق الستة:** و يشمل نموذج " ويز بورد" على عدد من المكونات و نقاط تنظيمية تسمى بالصناديق و هي

-الهدف او الغرض: يتعلق بالأهداف عنصران هما درجة وضوح اغراض و اهداف التنظيم و مدى اتفاق التنظيم على الأهداف و مقدار الدعم المقدم- .

- العلاقات: و يوضح " ويز بورد" ثلاثة انواع هي العلاقات بين الأفراد والعلاقات بين الوحدات و العلاقة بين الافراد و طبيعة و مهام وظائفهم

- الهيكل التنظيمي: يفحص التشخيص مدى التوافق بين الأهداف والبناء الخارجي لخدمة اغراض التنظيم

- المكافآت: على خبير التطوير تشخيص الاختلافات والتوافق بين ما تقدمه المنظمة من مكافآت وحوافز و بين رضا ما يقدم لهم من ذلك

- القيادة: تنبع أهمية القيادة من كونها تراقب و ترصد الإشارات التي تصدر من المكونات المختلفة و تعمل على تحقيق التوازن و الانسجام

- الأساليب المساعدة: هي الخطوات التي تساعد المنظمة على البقاء مثل التخطيط و الرقابة والميزانية و تضم المعلومات التي تساعد اعضاء التنظيم على اداء اعمالهم و تحقيق اهداف التنظيم.

**2. نموذج مجال القوى:** حسب هذا النموذج فان السلوك التنظيمي فهو عملية متوازنة من القوى تعمل بصورة متضادة و يتميز هذا الاخير بوجود قوتين متضادتين الاولى تعمل على احداث التغيير و يطلق عليها اسم القوى الدافعة، اما الثانية فهي تعمل على مقاومة التغيير و يطلق عليها القوى الكابحة و اذا كان هناك تعادل

<sup>1</sup> عبد الله عبد الغني الطجم ( 2000 ) **التطوير التنظيمي** ، دار حافظ للنشر و التوزيع ، الرياض ، ص ص 112-114

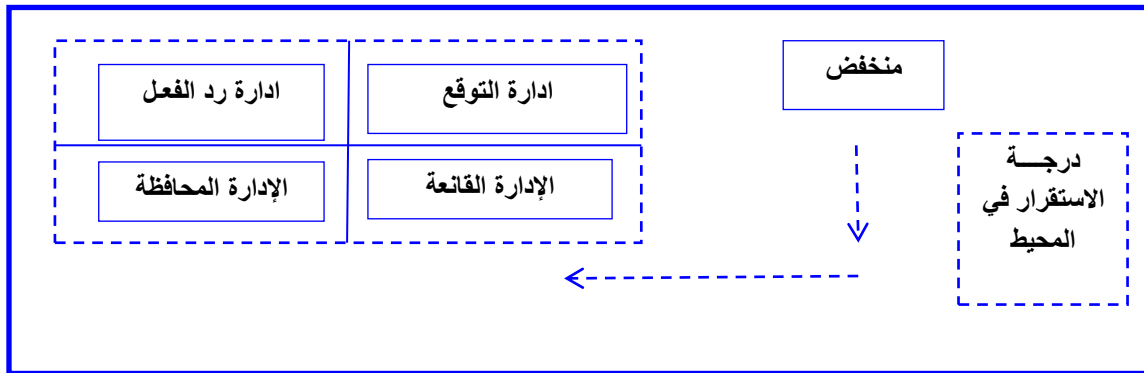
## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

بين القوتين فهذا يعني بقاء التنظيم في حالة توازن وهذا يؤدي الى جمود الوضع التنظيمي واستقراره اما في حالة انعدام التوازن بين القوتين فهذا يعني امكان حدوث تغيير و بالتالي حدوث التطوير .

3. نموذج الانسجام و التطابق : يقوم هذا النموذج على افتراض ان التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يتأثر و يؤثر على المحيط و بهذا يكون التنظيم وحدة تحويل بين المدخلات و المخرجات و يعد نموذج الانسجام ل"نادل وتشمان" اكثر ملائمة للعاملين الاكثر وعيا بأساليب التطوير التنظيمي مع وجود متسع من الوقت للعملية التطويرية .

4. نموذج التأقلم: هناك عدد من انماط التأقلم التي تلجا اليها الإدارة للاستجابة لمستجدات التغيير كما يتضح في الشكل التالي:

شكل رقم ( 1 ) : نموذج التأقلم



المصدر: عبد الله عبد الغني الطجم (2000) التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر و التوزيع ، الرياض

← الإدارة المحافظة: تتسم الإدارة المحافظة بانخفاض عملية التأقلم حيث يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط مستقر و يعتمد على هياكل تنظيمية على درجة عالية من الرسمية و الرقابة والمركزية الشديدة وعدم تقبل الأفكار الجديدة او الرغبة في التجديد مما يقتل الطموح ويقضي على محاولات الابتكار والتجديد و يعطل سير العمل

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

← إدارة رد الفعل: تتسم هذه الأخيرة في ببطء درجة التأقلم حيث يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط أقل استقراراً ويتم التعامل مع المشكلات على المدى القصير ويواجه هذا النوع التغيير بعد حدوثه وتصدر عنه استجابة سريعة غير منظمة كتسريح عدد من العاملين أو إعادة التنظيم بصورة شكلية

← الإدارة القانعة: يتسم هذا النوع بارتفاع درجة التأقلم و يعمل هذا النوع في محيط مستقر يتسم بتعدد المستويات الإدارية والتنسيق عن طريق اللجان و تركيز التخطيط وعمليات اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا مع وضوح الأدوار والإجراءات و تتولى هذه الأخيرة حل المشكلات و تتم الاستجابة بصورة كافية مع التغيير في المحيط فلدى الإدارة القدرة على التأقلم

← إدارة التوقع: تتمتع المنظمات بدرجة عالية من التأقلم و تعمل في محيط متغير وتميل إلى استخدام نمط الإدارة بالتوقع و اللجوء لأساليب التطوير للتمكن من التعامل مع الظروف المستقبلية قبل حدوث الآثار الناجمة عن عملية التغيير في المحيط و لديها القدرة على مواجهة ذلك في المنظمات.

5. شبكة التطوير التنظيمي الشبكة الإدارية ( OD GRID ): لقد وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين " روبرت بليك " و زميل " جين موتون " ( Meuton & Blach ) سنة 1985 ، ويقوم أسلوب الشبكة الإدارية على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، ودون أن يكون بينهما تعارض ، ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمسة نماذج من السلوك الإداري، مؤسسة على متغيرين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل، الاهتمام بالعاملين، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعظيم الفرصة للوصول إلى الوضع الأمثل، هذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات، ومن خلاله يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله الأمثل

بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر والمنظم، وذلك بهدف تحسينها وتطويره.<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 2 ) : الشبكة الإدارية

درجة التركيز على العاملين	9	نمط 9-1			نمط 9-9					
	8	الاهتمام بحاجات العاملين وإهمال أهداف التنظيم.			التركيز على الإنتاج من خلال الاهتمام بالعاملين.					
	7									
	6				نمط 5-5					
	5				إيجاد نوع من التوازن بين حاجات العاملين وحاجات التنظيم.					
	4									
	3	بذل جهود متدنية لتحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.			التركيز على الإنتاج فقط وإهمال حاجات العاملين.					
	2									
	1	نمط 1-1			نمط 1-9					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

درجة التركيز على الإنتاج

المصدر: محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص352.

## 6. الإدارة بالأهداف : Objectives by Management الإدارة بالأهداف من أوائل الأساليب

التي استخدمت في التطوير التنظيمي، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وهي من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم، وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسئولو الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحدهم ويحددوا الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتيا لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي مباشر من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية.<sup>2</sup>

حمور، ميرغني عبد العال، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1998، ص 27-29.<sup>1</sup>

الكبيسي، عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1998، ص 34.<sup>2</sup>

### المبحث الرابع: الاستراتيجيات الأساسية والحديثة للتطوير الإداري:

تهدف إستراتيجيات التطوير الإداري إلى رفع الفعالية التنظيمية وحل المشاكل وتنمية جوانب القوة في التنظيم حيث يقوم الافتراض الأساسي لإستراتيجيات التطوير الإداري إلى نشاطات تدخل تقوم على أساس أن المنظمات لديها الاستعداد للتطور و على مستشار التطوير أن يعمل على تحفيز ومساعدة أعضاء التنظيم على عملية التشخيص وحل المشاكل ، وتشمل تقنيات التدخل للتطوير الإداري على نشاطات متعددة تركز على عدد من المستويات داخل التنظيم<sup>1</sup> ، وقبل التكلم عن الاستراتيجيات سنحاول في هذا المبحث التطرق الى مراحل التطوير وأهم المعوقات:

### المطلب الأول: مراحل ومعوقات التطوير الإداري

#### أولاً: مراحل التطوير الإداري

إن التطوير الإداري كعملية متكاملة ينطوي على مجموعة من المراحل المختلفة والمتتابعة لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، والتي تتمثل فيما يلي :<sup>2</sup>

❖ جمع البيانات: تبدأ عملية التطوير الإداري بمرحلة جمع البيانات والحقائق التي تتعلق بالوضع الحالي للمؤسسة، فبدون شك أن هناك قدراً هائلاً من البيانات يوجد في المؤسسات عن طرق العمل وأساليبه ومعايير الأداء، والآلات المستخدمة ومعدلات استهلاكها، وإنتاجية العاملين، ومعدلات دوران العمل، والغياب والتأخير والشكاوي... الخ. كما توجد بيانات عن الجوانب السلوكية للعاملين مثل: دوافعهم واتجاهاتهم، قيمهم وعلاقتهم. إن هذه البيانات تعطي الصورة الحقيقية أو الواقعية عن المؤسسة وإنجازاتها ومشكلاتها. ويصبح السؤال هو: أين توجد هذه البيانات وكيف يمكن الحصول عليها بالقدر المطلوب والنوع اللازم وفي التوقيت المناسب؟

<sup>1</sup> عبد الله عبد الغني الطجم: مرجع سابق، ص55  
سعید بیس عامر وعلی محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات  
والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص541

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

في هذا المقام توجد ثلاث طرق لجمع البيانات اللازمة لبرنامج التطور الإداري وهي: الاستقصاء والمقابلات والملاحظة، وهناك أيضاً طرق أخرى مثل دراسة السجلات ومحاضر الجلسات والتقارير والمقابلات التي يعقدها الرؤساء مع المرؤوسين بغرض التوجيه أو استطلاع المشكلات أو حلها.

وعلى العموم فإن اختيار الطريقة الملائمة لجمع البيانات يتم على أسس أو معايير أهمها نوع البيانات المطلوبة، الزمن المتاح للحصول على البيانات المطلوبة، التكاليف التي ستحملها المؤسسة في جمعها، نوع الأشخاص المراد جمع المعلومات منهم... الخ .

❖ التشخيص: إن هذه المرحلة يتم فيها تشخيص الوضع القائم بناءً على البيانات التي تم جمعها، حيث تتوقف دقة التشخيص و واقعيته على مدى صدق المعلومات وصحتها، ونقصد بالتشخيص وصف المشكلة وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها وأسبابها وآثارها، كما يعني أيضاً وضع البيانات والأرقام والحقائق في صورة تبين بالضبط المشكلات التي تعاني منها المؤسسة، هذا بالإضافة إلى اكتشاف نواحي التحسين والأشياء التي تحتاج إلى علاج. فقد يظهر مثلاً أن انخفاض الإنتاجية هو نتيجة لتقادم الآلات، أو الطرق المستخدمة في الإنتاج، أو ضعف الرغبة عند العاملين... الخ". إن هذه المرحلة تعتبر أهم مراحل التطوير الإداري إذ يترتب عليها وضع البرنامج الملائم للتطوير، كما أنه كلما كان التشخيص دقيقاً والتحليل سليماً، كان العلاج الموصوف ناجحاً .

❖ وضع خطة العمل: في هذه المرحلة يتم وضع خطة العمل، والتي تتضمن بصفة رئيسية الهدف من التطوير الإداري ، والأساليب المتبعة، والوحدات والأقسام والأفراد الذين يشملهم برنامج التطوير، والتوقيت المزمع بدء البرنامج فيه والجدول الزمني لمراحله المختلفة وتاريخ الانتهاء منه، والنتائج التي يتوقع أن تتحقق منه، والتكاليف التي ستحملها المؤسسة، ومجموعة الخبراء والمستشارين الذين يمكن للمؤسسة الاستعانة بهم في تصميم برامج التطوير الإداري ومتابعته، وإلى غير ذلك من المسائل الأخرى ذات العلاقة.

❖ التنفيذ والتطبيق: حيث يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي لخطة العمل، كما تعتبر مرحلة النتائج حيث يجب أن يكون لدى المؤسسة خطة واضحة للتنفيذ، كما أن الخطط توضع من أجل أن يتمّ تقبل عملية التنفيذ وحدوثها، حيث أنه من الممكن أن تواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكتوبة، فالكإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه .



## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

إن عملية اعداد الخطط لا بد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير الإداري أولى بذلك من غيرها لأن الفرد هو أحد الأركان الأساسية فيها .

إن التغيير عملية لا يمكن تجنبها ومع ذلك فإن معظم الأفراد يجدوا أن التطوير عملية مزعجة، لأنهم يعتقدون بأنه قد يضر بمصالحهم، أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل. هذا من وجهة نظر بعض الأفراد، أما من حيث السلوك العام للمؤسسة فإن الطابع العام للمؤسسة هو الميل الى الروتين والتعقيد الجامد لأن التطوير عادة ما يأتي معه المزيد من الجهد والحاجة إلى ممارسة العملية الابتكارية والتجديد وهذا يعني أيضاً المزيد من الجهد ومع ذلك فإن مقاومة التطوير الذي تأتي به خطط التطوير الإداري ليس شيئاً بل قد يكون عند الكوعي به ومعالجته شيئاً جيداً. إن الإنصات إلى شكاوى وهموم المقاومة يؤدي إلى تصحيح الفهم وبالتالي إلى الفعل والنتيجة الصحيحة، كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها واستفحالتها وهذا ما يؤدي بالتالي إلى تحقيق أهداف خطط التطوير الإداري.<sup>1</sup>

❖ المراجعة: حيث يتم في هذه المرحلة مراجعة ما تم تنفيذه والتأكد من الجدول الزمني الذي تم تحديده في الخطة، حيث أنه من الممكن في هذه المرحلة الرجوع إلى المراحل السابقة وإعادة أو تصحيح الخطط وتقييمها بناءً على المستجدات التي قد تطرأ<sup>2</sup>. لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير الإداري للمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المؤسسة وعنصر استشاري من خارجها. وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر نتائج كمياً و(أو) نوعياً واكتشاف الأخطاء، وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس، وفي جميع الأحوال يفضل أن تشتمل خطة التطوير على أسس المتابعة، مثال ذلك ما يلي:<sup>3</sup>

- متابعة أداء الموارد البشرية: وذلك من خلال معدلات الأداء، معدلات الغياب، معدلات دوران العمل، معدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوي... الخ - .

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، إدارة التغيير والتطوير، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2006، ص24  
<sup>2</sup> خضر مصباح اسماعيل الطيطي، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص119.  
<sup>3</sup> ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص74.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

- متابعة أداء التسهيلات والمعدات: وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف والمربح، حركة المخزون الراكد... الخ .
- معدل أداء النظم والتنظيمات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات... الخ .

### ثانياً: معوقات التطوير الإداري

هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق التطوير الإداري، منها:<sup>1</sup>

- حصر وتركيز السلطة واحتكارها بيد المدير.
  - التضيق على المبدعين وقتل الابداع من خلال السياسات الكيدية.
  - الخجل الإداري وهو أحد أسباب التخلف الإداري لأنه يحول دون اتخاذ قرارات حاسمة.
  - تأثير قيم الطاعة المطلقة للمدير.
  - خلل القيم الاجتماعية، حيث حلت قيمة جمع الثروة محل قيم الأمانة.
- أيضاً هناك بعض المعوقات الأخرى، منها: نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين ، مقاومة العاملين للتغيير في حالة عدم مشاركتهم وأخذ آرائهم، عدم التدرج في تطبيق التطوير.

كما يرى حمد قبلان ان اهم معوقات التطوير الاداري هي:<sup>2</sup>

- غموض اختصاصات و مهام الإدارات المختلفة.
- غموض اهداف التطوير الإداري للعاملين.
- الاهدال الاداري وعدم المعرفة و الإلمام بأساليب الإدارة الحديثة و دورها في التطوير.
- القيود الرتيبة والموانع و الجامدة وخاصة النصوص القانونية التي تحد من حركة التطوير.
- الصراعات التنظيمية بين العاملين.
- قصور التفاعل الاجتماعي بين الرؤساء و المرؤوسين.
- تأثير القيم والعادات الاجتماعية البيئية على برامج التطوير الإداري مثل عدم الاهتمام بالوقت.

<sup>1</sup> مشهور ، مرجع سابق ، ص 49-50.  
حمد قبلان ال فطیح دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية  
<sup>2</sup>،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، 2008، ص 79.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

- عدم فهم القياديين لفلسفة التطوير الإداري اختلاف معايير و قيم الأفراد عن معايير و قيم المنظمات.
  - عدم التكامل والتوافق والانسجام بين اعضاء فريق التطوير و اختلاف القيم و الاتجاهات و المستوى التعليمي بينهم .
  - مقاومة التطوير الإداري من قبل العاملين بسبب ارتياحهم للمألوف و خوفهم من المجهول او بسبب سوء الإدراك او الخوف من فقدان المصالح المكتسبة.
- تعلق إجرائي حول معوقات التطوير الإداري على مستوى الادارات العمومية:
- الجانب القانوني: الغموض في بعض القوانين واللوائح يؤدي الى تخوف العاملين من تطبيق النصوص القانونية
- الجانب التنظيمي أو الإداري: عدم وضوح المهام والمسؤوليات بين الاقسام الادارية ما يعرقل تحقيق الاهداف
- الجانب البشري: ميل العاملين الى المحافظة على المصالح المكتسبة دون الخوض في المجهول وضعف التفاعل بين العاملين والادارة يخلق نوعا من عدم الانسجام كل هذه العوامل تحول دون عملية التطوير الإداري
- إستكشافي: لا بد من تجاوز المعوقات من خلال الانفتاح على العاملين واعتماد فلسفة ادارية تسمح بتنمية قدرات العاملين وتحقيق الانسجام وتعديل القوانين واللوائح بشكل مرن يخدم الادارة والعاملين.

### المطلب الثاني: تحليل استراتيجيات التطوير الإداري

توجد العديد من التصنيفات المختلفة لاستراتيجيات التطوير الإداري ، نذكر منها :

استراتيجية القيم: تعبر استراتيجية القيم على حاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة و المركز و طموحات الافراد و ما لهذه القيم من دور تأثيرات قوية على سلوك الحي بالمنظمة و الأداء، حيث تؤكد هذه الاستراتيجية أن تغيير القيم و السلوك يأتي من عملية التعلم، وتؤكد أيضا على ضرورة تغيير القيم القديمة و ضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها وهذا لعدم فاعليتها.

وتحاول هذه الاخيرة تأكيد إلى أن كل السلوك و أفعاله تتأثر بالقيم و العادات و التقاليد، وأن التغيير في الاسلوب و ممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه و معاييره نحو الممارسات و الطرق القديمة، ويطور التزاما بالجديد وتركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة و التجربة وإعادة تعلم الفرد و الانفتاح و الثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الاستراتيجية تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات و تطوير الأفراد<sup>1</sup>.

---

حسين حريم " السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال" دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2009 ص 284

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

استراتيجية الرشد: أو إستراتيجية التطبيق العملي على افتراضات عقلانية حيث أن الأفراد يطبقون ما يحقق مصالحهم من مشاريع إذا ما تم فهم ذلك لهم، فالاستراتيجية هذه تقوم على استخدام و تبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار المثالي والرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود داخل المنظمة، وإذا ما نظرنا إلى هذه الاستراتيجية للتغيير نجد أنها تركز على الاسلوب المثالي و تتجاهل كل التأثيرات فرض القوى على الأفراد<sup>1</sup>.

وفي الاخير تستند هذه الاستراتيجية على ذلك النوع من التفكير الإداري الذي ينظر إلى الإنسان على أنه عقلائي وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بأنه بالتأكيد سيستفيد منه ومن المناهج المعتمدة ضمن هذه الاستراتيجية نجد: نشر المعرفة، تحليل النظم، البحث التطبيقي، اختيار العاملين... الخ.

استراتيجية القوة والإذعان: تؤكد هذه الاخيرة أن الإجراءات والطرق الاقتصادية السياسية هي القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد.

تتضمن هذه الاستراتيجية إرغام الأفراد على إحداث التغيير والملاحظ أن أساليب القهر و القوة غالبا ما تفشل أو تخلق عدم رضا شامل حينما يصطدم التغيير و التطوير المرغوب فيه مع القيم المترسخة، حيث تحتاج هذه الاستراتيجيات إلى استخدامات مختلفة للقوى الخارجية و الداخلية .

يسمح الجدول بتلخيص الأشكال المختلفة لاستراتيجيات التطوير الإداري مع الإشارة إلى أهم النتائج المصاحبة لكل استراتيجية.

جدول رقم (1) : الأشكال المختلفة لاستراتيجيات التطوير الإداري

إستراتيجية التطوير الإداري و السلوك الإداري	نطاق التطبيق	المدى الزمني لإحداث التغيير	أمثلة السياسات والإجراءات المساعدة	السلوك الإداري	النتائج المتوقعة
الرشد و التطبيق العملي: ( يوجه الأفراد بالمنطق و بما يحقق مصالحهم الشخصية )	من خلال النظم الإدارية	طويل المدى	سياسات التعليم ، التدريب و تقديم الاستشارات	سلوك يعكس توافر الخبرات	الانتشار و التطبيق في المدى الطويل
نظم القيم و إعادة التعلم : ( يتأثر الأفراد بالقيم والتي تنقل إليهم من خلال الأنماط	من خلال علاقات الزمالة	متوسط المدى	التوجيه و النصح ، تدريب	التفويض، المشاركة و العمل	الانتشار و التطبيق في المدى الطويل

<sup>1</sup> John.Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, op. cit. p 447.

الاجتماعية)	و جماعات العمل	الحساسية	الجماعي	
القوة و القهر و الإذعان	من خلال الإجراءات و السياسات و الإيديولوجية	استخدام القوانين ، اللوائح و الإجراءات الاعتراضية	التحرك في اتجاه واحد	المسايرة و التوافق الوقي

المصدر: السيد عليوة " ادارة التغيير و مواجهة الأزمات " دار الأمين ، القاهرة ، مصر 2005 ص 34  
 وفي اطار التصنيفات المختلفة والمتعددة لإستراتيجيات للتطوير الإداري ، يتبنى الباحث اربع استراتيجيات للتطوير الإداري تعبر الابعاد الأساسية للدراسة النظرية التطبيقية وهذا نظرا لأهميتها وشموليتها بين كل الباحثين والمختصين في مجال التطوير الإداري وايضا مدى وإرتباطها بالجانب العمومي وتبعيتها أكثر له:

### أولاً: الاستراتيجية الوظيفية

وترتكز على التغيير الكلي لمعنى الوظيفة و تهتم أكثر بصياغة وتحليل وتوصيف و المراجعة الوظيفية داخل المنظمة والتصرف بها إما فصلها او دمجها او خلق وابتكار وظائف جديدة و مراجعة كل المهام الموجودة داخل كل وظيفة و تطويرها بما يتناسب مع التطورات التي تفرضها البيئة .

### ثانياً: الاستراتيجية الهيكلية

وتعتبر مكتملة للإستراتيجية الوظيفية حيث لايمكن الاستغناء و تهتم هذه الاستراتيجية بإعادة الهيكلة جزئياً أو حتى كلياً وترتكز اساساً على التغييرات في الهيكل التنظيمي الرسمي و درجات المركزية و التعقيد والرسمية و التي ينطوي عليها كان يتم تجميع مسؤوليات الاقسام او التقليل من المستويات الادارية المعقدة او التصرف في توسيع نطاق الاشراف او في اللامركزية و تسريع عملية اتخاذ القرار .. كذلك تتضمن تعديلات في القوانين واللوائح و الانظمة و ترك مجال كاف للتمكين الإداري ، كذلك التعديل بمس الاعمال كتوسيعها وإثرائها او تنويع

المهام و تدويرها بما يلزم، و كذلك تحسين قنوات الاتصال داخليا وخارجيا، و التحكم في ثقافة المنظمة و إعادة تصميم عمليات التكيف الاجتماعي بما يناسب الثقافة التنظيمية و تعديل أنظمة الكفاءات.<sup>1</sup>

### ثالثا: الاستراتيجية البشرية

تعتبر هذه الاستراتيجية أصعب إستراتيجية كونها تتعامل مع العنصر الانساني المعقد و تعمل على الجانب السلوكي للفرد و الجماعات داخل المنظمة بهدف التوجيه والتحكم نسبياً في سلوك الفرد لأهداف المنظمة ، لتطوير العمل الجماعي و تطوير التفاعل بين الافراد والمجموعات ، فالمنظمات التي تريد بالحفاظ على مركزها وقدرتها التنافسية يجب عليها بالضرورة ان تعمل على توظيف مع الاحتفاظ على قوة عمل بشرية ذات كفاءة متميزة وجودة عالية ، و من اجل تحقيق ذلك بفعالية فان الادارة في المنظمات بحاجة الى الاعتراف بخصائص العنصر البشري والكفاءات التي تعتبر فريدة وحاسمة لنجاح المنظمة في تحقيق مهمتها.<sup>2</sup>

### رابعا: الاستراتيجية التكنولوجية

وتهتم هذه الاستراتيجية بمستوى ودرجة إستعمال وإستغلال التكنولوجيا في المنظمة ، و تهتم بفحص الجانب التقني و الفني المدرج و مدى مواكبة الاجهزة والمعدات المستخدمة داخل المنظمة للعصر.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: الأنشطة الرئيسية للتطوير الإداري

إن للتطوير الإداري أنشطة رئيسية متصلة مع بعضها البعض ، هذه الأنشطة هي : التدريب الإداري المستمر، البحوث الإدارية الحديثة، الاستشارات الإدارية المتخصصة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بلال حلمي السكارنة: *التطوير التنظيمي و الإداري* ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2013، ص 90.

<sup>2</sup> Adjibolosoo, S. (2018). *A Human Factor Approach to Human Resource Management and Organizational Development. The Human Factor Approach to Managerial and Organizational Efficiency and Effectiveness*. S. Adjibolosoo. Cham, Springer International Publishing: 75-96

محمد عبد الفتاح محمد : *ادارة الجودة الشاملة في منظمات الرعاية الاجتماعية* ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2008، ص 255.

آل زاهر ، *سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية* ، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، 2000 ، ص 103.

أولاً: التدريب الإداري المستمر .

يعرف التدريب الإداري بأنه "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيه حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الاعمال".<sup>1</sup>

دوافع التدريب : إن دوافع التدريب تتمثل في:<sup>2</sup>

- زيادة الإنتاج: وذلك عن طريق زيادة وتحسين الكمية النوعية ويتم ذلك عن طريق تدريب العاملين على أداء الأعمال بدرجة عالية من الإتقان مما يؤدي على زيادة الإنتاج.
  - الاقتصاد في النفقات: حيث أن البرامج التدريبية تؤدي إلى خلق مردود أكثر من تكلفتها ، أي عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، والاقتصاد في الوقت ، نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء
  - رفع معنويات العاملين: وهذا ما يشعروهم بجدية المنظمة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره مما يؤدي ذلك إلى إخلاصه في العمل
  - التقليل من الإسراف: حيث أن التدريب يؤدي إلى معرفتهم بطريقة أداء العمل بصورة صحيحة، وبالتالي يخلق لديهم قدرة على النقد الذاتي .
  - القلة في حوادث العمل: ويساعد هذا الأخير العاملين في معرفة أحسن الطرق في تشغيل الآلة وحركة مناولة المواد وهي إحدى مصادر الحوادث الصناعية ، ويعمل التدريب على القضاء على هذه الحوادث.
- أهمية التدريب : يمكن أن تبرز أهمية التدريب و استمراريته من خلال ما يلي :<sup>3</sup>
- التطورات العلمية المتواصلة وما تقتضيه بيئة العمل من احتياج متجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة حتى يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم الدائمة.

<sup>1</sup> العزاوي ، جودة التدريب الإداري ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2009 ، ص 20 .  
<sup>2</sup> مشهور ، استراتيجيات التطوير الإداري ، ط1 ، دار اسامة ، عمان ، 2010 ، ص 202 .  
<sup>3</sup> العزاوي ، (مرجع سابق) ، ص 20 - ص 21

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعمولة، أدت إلى إكتشاف أساليب جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية مختلفة مثل أعمال البرمجة والانترنت، وأساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات... .
  - التغيير والاختلاف في الثقافات ودوافع الأفراد، ومن ثم ما يحصل تطور في السلوك الانتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي التخصصات والمهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً.
- أهداف التدريب:

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية وفقاً لتقسيم أنواع العاملين حسب مستوياتهم الوظيفية تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية، كالتالي:<sup>1</sup>

- مستوى الإدارة العليا - مستوى الإدارة الوسطى - مستوى الإدارة التنفيذية يمكن بناء على ذلك تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاث أنواع من الأهداف:
- الأهداف التدريبية الإبداعية و الابتكارية: هذه الأهداف موجهة الى الإدارة العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الاستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار الدائمين.
- الأهداف التدريبية الاعتيادية والمعلوماتية: هذه الأهداف موجهة الى الإدارة الدنيا أوالتنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم.
- الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل: هذه الأهداف موجهة الى الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.

وبصورة عامة يمكن تحديد الأهداف للتدريب على مستوى الفرد والمنظمة والدولة كالتالي :

- إكساب الأفراد معلومات وظيفية متخصصة مرتبطة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل .
- تعديل سلوك الافراد وتطوير أساليب الأداء. داخل المنظمة
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد .
- رفع الكفاءة والفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> العزاوي، (مرجع سابق)، ص21



## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

- تحقيق أهداف الدولة.

أوجه القصور في التدريب :

إن أجهزة التنمية والتطوير الإداري ساهمت بشكل واضح في إعداد وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية التي ساعدت في تأهل بعض القطاعات المختلفة، ولكن هناك العديد من أوجه القصور في برامج التدريب في الوطن العربي بصفة عامة منها :<sup>1</sup>

1 التوجه النظري في برامج التدريب : إن التركيز على المنهج الأكاديمي النظري الذي تتبعه بعض أجهزة التطوير الإداري يعتبر من المعوقات التي تقلل من فعالية التدريب ، وقد قوى هذا الاتجاه النظري ثلاث اعتبارات :

✓ أن المدربين العاملين في المعاهد لم تتح لهم فرصة كبيرة للتجربة العملية حيث نالوا دراسات نظرية تخصصية خارج بلادهم وبالتالي فهم يميلون لهذا الاتجاه.

✓ عدم الاهتمام بالبحث الميداني وخاصة في التجارب الإدارية المحلية.

✓ الاستفادة القليلة من أساليب ووسائل التدريب المتعددة

2 القصور في تحديد الاحتياجات التدريبية:

بمعنى أن تقوم أجهزة التطوير الإداري بتعميم وتنفيذ برامجها التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية قد يعتقد أنها مطلوبة ولكن يحدث عكس ذلك، نتيجة للاختيار العشوائي وهذا يعود إما لقلة الإمكانيات المتاحة لحصر الاحتياجات التدريبية أو لصعوبة عملية القيام بذلك النشاط في بعض البلدان.

3 عزوف القيادات الإدارية عن التدريب :

وهذا يرجع إلى بداية نشأة أجهزة التطوير الإداري حيث كانت تقدم برامج تدريبية معينة تركز غالباً على الإدارات الوسطى والدنيا ، ولكن عندما حاولت في الفترات الأخيرة تقديم برامج تدريبية للقيادات العليا برزت المشكلة وأصبح هناك عزوف من قبل القيادات وهذا نتيجة للعديد من الأسباب منها :

- صعوبة إقناع كبار الموظفين بأهمية التدريب وخصوصاً إذا أخذ في الاعتبار الخلفية العلمية.

<sup>1</sup> آل زاهر ، مرجع سابق ، ص108-ص109 (بتصرف).

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

- كثرة أعمال كبار الموظفين نتيجة للمركزية الشديدة في الكثير من الأجهزة الحكومية
- الحاجة إلى مدربين على مستوى عال من الكفاءة وهذه الفئة قد تكون قليلة في الدول العربية
- ندرة المواد العلمية والحالات الدراسية مما يتطلب وقتاً طويلاً لإعداد حالات دراسية تتلاءم مع الواقع الإداري.

### ثالثاً: البحوث الإدارية الحديثة

إن للبحوث الإدارية الحديثة أهمية كبيرة في التطوير الإداري ، وذلك يرجع لعدة اعتبارات منها :

- ✓ تعمل على كشف الواقع والحقائق من خلال إتباع المنهج العلمي .
- ✓ تعتبر الأبحاث الميدانية الحديثة الجانب المهم في البحوث الإدارية وذلك لأنها تساعد وتساهم على التنمية المجموعات كما أنها تساعد أيضاً على التنمية الثقافية للمجموعة وتنشيط كل أعمالها.
- ✓ إن البيانات التي يمكن جمعها عن طريق البحث الميداني هي الأساس لكل المعلومات التي تعتمد عليها كل الاستراتيجيات والخطط والبرامج التي تقدمها وتنفذها أجهزة التطوير الإداري.
- ✓ إن معلومات البحث الميداني وما ينتج عنها من بدائل عملية هي الأساس لكل النشاطات الأخرى في أجهزة التطوير الإداري وإن البحث التطبيقي العملي الذي يركز على المقومات المحلية يجد من الاعتماد على النظريات والمفاهيم الأجنبية.

أسس تطوير البحوث الإدارية:

ان عملية تطوير البحوث الإدارية لها العديد من الأسس منها :<sup>1</sup>

- إجراء الدراسات البيئية والاجتماعية لربط الإدارة كجزء لا يتجزأ مع الدين والمجتمع ، مما يشجع على بث الوازع الديني والأخلاقي والوطني وبالتالي احترام العمل والوقت والإخلاص لله سبحانه وتعالى ثم الدين والوطن .
- التركيز في التعليم على أسلوب البحوث الميدانية لدراسة الأبعاد والمسببات المختلفة للظواهر .
- تكثيف الجهود في البحوث العلمية للتمكن من دراسة الظواهر السلبية ومعالجة أسباب المشاكل والتخلف الإداري .
- جراء الدراسات المستقبلية لواقع الإدارة وما يمكن أن تتأثر به .

<sup>1</sup> آل زاهر ، مرجع سابق ، ص114-ص115.

■ بث الوعي عند العامة من الناس وإثارة التفكير والتأمل عند الخاصة. وهذا يأتي عن طريق الجهد الكبير والملاحظ في البحث النظري والتطبيقي. وقد لاحظ عدد من الكتاب والمفكرين الأجانب أن البحوث لم تنل القدر الوافي من التركيز ، حيث أن هناك تجاهلا نسبيا لهذا المجال وليس انعدامه بالكلية وأيضا عدم تخصيص الموارد الكافية لهذا الجانب حيث أنه لم ينل إلا القليل من الاهتمام ، لذلك لابد على الحكومات القيام بأبحاث أكثر في مجال شؤون العاملين وتطوير طرق جديدة لتنمية مهارات العاملين التحفيزية والإشرافية.

### ثالثا: الاستشارات الادارية المتخصصة:

أهميتها: تواجه المنظمات في القطاعين العام والخاص أثناء قيامها بأعمالها، العديد من المشكلات، سواء مشكلات في التنظيم أو الإجراءات أو مشكلات خاصة بشؤون الموظفين أو غيرها من المشكلات، والتي تتطلب إجراء الدراسات لها وتقديم التوصيات والحلول المناسبة، وهنا يأتي دور الاستشارات الإدارية، حيث يتولى المستشار الإداري مهمة إجراء الدراسات للتعرف على المشكلات التي قد تواجه المنظمة، وتقديم الحلول المناسبة لحلها، مما يؤدي إلى تطوير المنظمة وتقدمها.<sup>1</sup>

دور الاستشارات في التطوير الإداري: إن عملية الاستشارة عملية مستمرة، وبالتالي فإن لها دور كبير في مجال التطوير الإداري ويتمثل في الآتي :

- التحليل والبحث العلمي للوصول إلى مفاهيم وقواعد ونظريات جديدة
- الاستشارات عملية تعليمية تقوم على موقف ايجابي مشترك للاستشاري والجهاز الإداري .
- إن تكامل جهود التطوير من تدريب وبحث واستشارة توفر تغذية هذه العناصر بعضها بعضا، وهي متصلة وليست بمعزل عن العناصر الأخرى مثل تنمية وتطوير العاملين وتحسين مهارات العمل.
- الاستشارة تسعى إلى تحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد العوامل الاستراتيجية القادرة على التغيير، حيث أن مشكلة الإدارة في الدول النامية تتمثل في ضياع التنسيق والتحديد الواضح للعلاقة بين المتغيرات المختلفة.

<sup>1</sup> عصفور ، أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012، ص71.

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

- تزداد أهمية الاستشارة عن طريق تصدي المستشار لحل مشكلة معينة داخل الجهاز الإداري حيث أن فرق العمل تكتسب قدرات معينة خلالها مما يؤدي إلى التطوير مباشرة .
  - تقدم المساعدة المتخصصة في موضوع جوهري لا تستطيع الإدارة العليا التفرغ له لانشغالها أحيانا بالأعمال اليومية والتنفيذية.
- المشكلات التي تواجه الاستشارات:

إن الاستشارات الإدارية لها أثر واضح في تنمية وتطوير الجهاز الحكومي إلا أن هناك بعض نواحي القصور والأخطاء التي كانت حجر عثرة لتحقيق مستوى الطموح المرغوب فيه ، ومن هذه المشكلات في الوطن العربي بصفه عامه ما يلي :<sup>1</sup>

- عدم التحديد الواضح لموضوع الاستشارة : إن عدم التحديد الدقيق للاستشارة وعدم التقييم والمتابعة لنتائج هذه الاستشارة المقدمة ، كل هذا يصبح في النهاية عقبة في سبيل تحقيق نتائج الاستشارة الصحيحة.
- عدم التكامل بين أنشطة التدريب والبحوث والاستشارات : إن جميع هذه الخصائص تشترك في كونها وسائل لتحقيق الهدف النهائي وهو زيادة الكفاءة والفعالية للإدارة ، لذلك لا بد أن ينظر لها على أنها أجزاء مترابطة من نظام متكامل للتطوير وأي تغيير في جزء منها لا بد أن يؤثر على باقي الأجزاء ومن ثم على النظام ككل.
- قلة إقبال المؤهلين على مهنة الاستشارات : إن الإقبال على العمل الاستشاري قليل ، وهذا المجال يحتاج إلى مؤهلات علمية متخصصة وخبرة عملية ، كذلك المؤهلين في هذا الجانب غالبا ما يجدون فرصا أكثر إغراء من العمل في حقل الاستشارات وخاصة النواحي المالية والمعنوية.
- الإقبال على الخبرة الأجنبية في الاستشارة : بناء على قلة إقبال المؤهلين على مهنة الاستشارة أصبح هناك إقبال على الخبرة الأجنبية ومع ذلك لم تنجح الكثير من الخبرات الأجنبية الاستشارية ، بل أدى ذلك إلى وجود مشاكل إدارية وإعاقة التقدم في الإنتاج والخدمات .

<sup>1</sup> آل زاهر ، مرجع سابق ، ص 111 - ص 113 (بتصرف).

## الفصل الأول — التطوير الإداري للمنظمات بين التحديث والعصرنة

● غياب الطابع المؤسسي لجهود التطوير الإداري : وهذا يعني أن جهود التطوير والإصلاح الإداري ترتبط بالشخص المسئول ورغبته في الإصلاح ، والنتيجة أن أكثر الاستشارات التي تظهر في عهد شخص مسئول غالبا ما تلغى إذا حل مسئول آخر مكانه .

● الدور الهامشي للجامعات : ويقصد من ذلك أننا نجد في الدول العربية أن المنشأة الصناعية تفتقر إلى الكوادر المهنية المختصة وبذلك يبرز الاعتماد على الجامعات والخبرة الخارجية ، والملاحظ أن لدى الأساتذة خبرة في التنظير الفكري يقابله قصورا في متطلبات العمل الميداني ، كذلك نجد أن التركيز على الاستشارات في القرارات إنما هو تلميح بسيط وليس كافيا فليس هناك تشجيع للدارسين على العمل الاستشاري.

تعليق إجرائي عام حول الإستراتيجيات والانشطة الرئيسية للتطوير الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال الاسئلة التالية :

1. هل تنجح الاستراتيجيات النظرية في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

- تنطوي وجهة نظر الباحث حول مدى نجاح الاستراتيجيات النظرية في المؤسسات العمومية في الجزائر على رأيين ;

— الرأي الاول فيما يخص الاستراتيجيات الهيكلية والتكنولوجية فان نجاحها في المؤسسات العمومية الجزائرية لاقى رواجا كبيرا وهو مانلمسه في استجابة الادارة في التقليل من المركزية وتبني تفويض السلطة و التخلص من العراقيل الادارية وتقريب الادارة من المواطن كما عمدت الادارة العليا في السنوات الاخيرة الى مواكبة العصرنة والانفتاح على المواطن من خلال استحداث بوابات الكترونية وتسهيل ولوج المواطنين اليها للدلاء باراتهم والاطلاع على الخدمات المتاحة وكيفية الاستفادة منها

— الرأي الثاني فيما يتعلق بالعنصر البشري وعملية التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية يلاحظ ان الافراد دائما يميلون الى عدم تحمل المسؤولية والركون الى عدم المجازفة وعزوف القيادات عن التدريب وهذا مايسمى مقاومة التغيير وغالبا ماتكون عملية التوظيف شكلية فقط ولا تخضع للاجراءات المعمول بها في قانون الوظيفة العمومية الجزائرية وتخضع للمحسوبية والمحابة وهذا مانلمسه في الواقع

2. ماهي الحلول التي تراها مناسبة وأكثر فعالية لتجسيد استراتيجيات التطوير في المؤسسات العمومية

الجزائرية

- تجدر الإشارة في هذا الصدد الى الجهود المبذولة والمساعي الحثيثة من طرف الادارة العليا في البلاد الى اعتماد الاساليب المتجددة في التطوير الإداري غير انها تفتقر الى المرافقة من قبل خبراء متخصصين في المجال تكون مهمتهم مجازاة الواقع في هذه الاساليب وليس التقليد المباشر للاخرين على غرار القوانين التي قد تنجح في ادارة دون اخرى وكذا اجراء حملات توعية للعاملين والمواطنين تحث على مسايرة العصرنة ومواكبة التطوير الإداري

3. هل تلعب القيادات دورا أساسيا في تجسيدها في الواقع؟

- للقيادات دور بالغ الأهمية في تجسيد استراتيجيات التطوير الإداري في الواقع وهذا ما يظهر في الاقبال على الخبرة الاجنبية في الاستشارة واجراء الدراسات البيئية والاجتماعية لربط الادارة مع الدين والمجتمع (احترام حرية المتحجبات بارتداء الحجاب عند استخراج البطاقات البيومترية وتوسيع نطاق الاشراف وكذا توسيع العملية المركزية كل هذا يعكس نية الادارة العليا في احداث التطوير الإداري

### خلاصة الفصل

من خلال ما جاء به هذا الفصل يمكن القول ان التطوير الإداري يمثل أهمية بالغة للمنظمات بصفة عامة ومنظمات اليوم بصفة خاصة، حيث حاجتها الماسة والشديدة للتحديث والعصرنة ومواكبة كافة المستجدات تجعلها ترقى بمستوى أدائها، وأن تكون في حالة إستعداد دائم من التطوير والتنظيم والتغيير، نظرًا لشدة المنافسة في السوق من جهة، والسرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي بجميع جوانبه من جهة أخرى، وكذلك كثرة التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على جميع المستويات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية

كما يمكننا القول أيضاً أن التطوير الإداري يلعب دورًا حاسمًا وخاصة على المستوى العمومي في نجاح أي مؤسسة أو إدارة عمومية، فهو يساعد على تحسين الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد البشرية والموارد المادية والمالية والتقنية، كما يساعد على تعزيز القدرة التنافسية وزيادة الإنتاجية، وتهدف عمليات التطوير الإداري في المؤسسات العمومية إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما تكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق وتخفيض نسبة إستياء المواطنين مع مرعاة القوانين والإجراءات التي تعتبر من أهم دعائم التطوير الإداري، وأحداث نقلة نوعية في تقديم وترقية الخدمة العمومية على كافة المستويات.





# الفصل الثاني

واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

تمهيد:

في ظل المطالب المتزايدة للمواطنين التي عجزت على مواجهة المشاكل التي يعانون منها وما ترتب عن ذلك من ازدياد قيمة ودور الخدمة العمومية حيث لم تعد شيئا استثنائيا في حياة المواطنين فقد اصبحت جزءا أساسيا في حياة كل مواطن، ولقد تطورت الخدمة العمومية بمرور الزمن عما كانت عليه من قبل وإزدادت أهميتها، فبعد ان كانت ملكا لشاغلها تباع وتشترى اصبحت خدمة عمومية موجهة لكافة المجتمع وتكليفها يضم مجموعة من الاختصاصات و المسؤوليات يمارسها موظفيها للصالح العام قصد المنفعة العامة، وقد تزايد الاهتمام بها في بعض الدول الى درجة انشاء دساتير لها وللموظف العام.

ويحتل القطاع العمومي في يومنا هذا أهمية خاصة وموقعا متميزا في معظم دول العالم لما يقدمه من خدمات عمومية مميزة، باعتبار أن هناك علاقة مشتركة بين الدولة والمواطن حيث أن هذه الخدمات ترتبط بحياة المواطنين من جهة ومن جهة أخرى ترتبط بتدخل الدولة من أجل تحقيق المصلحة العامة والسعي إلى تحسين الحياة المعيشية للمواطنين والاستجابة السريعة إلى رغباتهم وتطلعاتهم، وفرض سيادتها من خلال العمل على إرساء قواعد العدالة الاجتماعية المرتكزة على مبدأ المساواة بين أفراد المجتمع في الاستفادة من تلك الخدمات، ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على المحاور الأساسية لترقية الخدمة العمومية في ظل إستراتيجيات التطوير الإداري المنتهجة من طرف المؤسسات العمومية في الجزائر، وسنتناول هذا الفصل وفقا لما يلي:

المبحث الاول : تحليل طبيعة الخدمة العمومية

المبحث الثاني : التطور التاريخي للخدمة العمومية بين الجزائر وفرنسا

المبحث الثالث : مقارنة نظرية للخدمة العمومية في الانظمة الادارية المختلفة

المبحث الرابع : المرفق العمومي وإنتاج الخدمة العمومية

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

المبحث الاول : تحليل طبيعة الخدمة العمومية

المطلب الاول: الخدمة العمومية تحليل المفهوم:

قبل التطرق لأصل وتحليل مفهوم الخدمة العمومية وما شمله من تعريفات رأينا من الأجدد أن نفصل ونبادر إلى تقديم وتحليل تعريف الخدمة، فتعريف مصطلح الخدمة من أهم الخطوات التي تقودنا لتحديد مفهوم الخدمة العمومية ، بالرغم من أن جل الدراسات الحديثة تبين أن من الصعب تعريف الخدمة بشكل دقيق.

### (1) مفهوم الخدمة:

■ "هي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر و تكون أساسا غير ملموسة و لا ينتج عنها أيه ملكية وأن إنتاجها و تقديمها يكون مرتبطين بمنتج مادي ملموس أو لا يكون".<sup>1</sup>  
تجدر الإشارة هنا ان تقديم الخدمة يتم بناء على طلب من المستفيد ولا تتم دون ذلك

■ أما عن (Thompson, DeSouza & Gale, 1985) فقد عرفها على انها: "تلبية احتياجات العملاء ومتطلباتهم من اللحظة الأولى وفي جميع الأوقات، وتوفير السلع والخدمات لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم بحيث تتوافق معهم بطريقة متسقة ومتناسقة".<sup>2</sup>

قد يقصد بهذا التعريف عصر النهضة الأوروبية وعصر السرعة والتكنولوجيا وتوفير الخدمة في كل وقت غير انه صالح لبعض الدول في السابق عند ظهور هذا التعريف

أما عن (Dennis. L Foster, 1992) فهي: « الأداء بالمستوى الذي يتوقعه العملاء». <sup>3</sup>

جاء تعريف dennis مختصرا جدا وتكلم عن الاداء واهمل الطريقة والسرعة التي تتم بها الخدمة

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2008 ، ص 18

<sup>2</sup> Thompson, P., DeSouza, Glenn R, & Gale, B. T, The strategic management of service quality. Quality Progress, 18(6), 1985, pp:20-25.

<sup>3</sup> Dennis L. Foster, Marketing Hospitality: sales and Marketing for Hotels and Resort, Macmillan/ Mc Graw-Hill publishing company, 1992, P. 10.

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

- أما (Lovelock, 1991) فإنه يعرف الخدمة بناءً على ما يشتريه الزبون أو العميل في المقام الأول ولا يهم ما يرافق عملية الشراء من توابع والمرفقات المصاحبة لعملية الشراء هذه.<sup>1</sup>
- ربط Lovelock تعريف الخدمة بعملية الحصول عليها ولم يهتم بمدى ارتياح الزبون أو العميل لنوعية الخدمة
- عرفت أيضا: "بأنها ذلك المنتج غير الملموس يقدم فوائد و منافع مباشرة للزبون كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية على أشخاص أو أشياء معينة و محددة ، و الخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها ماديا".<sup>2</sup>
- تقدم الخدمة في شكل منتج ملموس اوغير ملموس على عكس ما ورد في هذا التعريف
- أما (Kotler, 2000) عرف الخدمة على أنها: «نشاط أو أداء خاضع للمبادلة غير ملموس ولا ينتج عنه نقل الملكية، ويمكن أن يرتبط بمنتج مادي أو لا يرتبط به».<sup>3</sup>
- الم kotler باغلب جوانب الخدمة واغفل كونها تقدم بمقابل او بدون مقابل
- وقد عرفتھا (Lancaster, Geoff and Massingha, 2001) بأنها : « المنتج غير المادي الذي يحتوي في مضمونه على عمل وأداء لا يمكن امتلاكه ماديا».<sup>4</sup>
- جاء هذا التعريف مبتورا ولم يتناول كون الخدمة قد تكون ملموسة او غير ملموسة وبمقابل او بدون مقابل لحصول منفعة مباشرة بين مقدم الخدمة ومتلقيها
- أما (Eric Vogler, 2004) عرف الخدمة على أنها: «أكثر من إنتاج أشياء غير ملموسة فهي تفاعل اجتماعي بين المنتج والزبون الذي يشبع احتياجاته ورغباته أثناء عملية الإنتاج».<sup>5</sup>

<sup>1</sup> C. H. Lovelock, *Understanding costs and Developing Pricing strategies*, service marketing, New York: Prentice Hill, 1991, P.236.

<sup>2</sup> أسعاد حامد أورمان ، أبي سعد الديونجي،التسويق السياحي و الفندقى ، عمان :دار حامد للنشر،2000،ص4

<sup>3</sup> Kotler. PH, et Dubois. B, *Marketing Management*, Dunod, Paris, 2000, P: 443.

<sup>4</sup> Lancaster, Geoff and massing ham, "*Lester Essentials of marketing*", 2nd ed, Mc Graw – Hall, inc. 2001, P. 206.

<sup>5</sup> Vogler, E. *Management stratégique des services*, Paris edition Dunod, 2004, p 10.

## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

— اشار هذا التعريف الى العلاقة التفاعلية بين منتج الخدمة ومتلقيها واشباع حاجيات هذا الاخير ورغباته ولم يشر الى الطريقة التي تتم من خلالها الخدمة ولا الصفة التي تتم بها

■ كما عرفها مدحت أبو النصر: " هي منفعة يحصل عليها سكان المجتمع إما مجاناً أو نظير مبلغ من المال<sup>1</sup>".

— قد لا تستفيد جميع شرائح المجتمع من الخدمة وتكون موجهة لفئة دون اخرى وهذا لا يعني حرمان باقي الفئات بل تستهدف الخدمة هذه الفئة فقط مثل الخدمات المقدمة للمنكوبين من الامطار والزلازل

■ أما (Stanton, 2006) يعرف الخدمة بأنها: « الأنشطة غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، والتي لا ترتبط بالضرورة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، بمعنى آخر أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية»<sup>2</sup>.

— ذهب staton في تعريفه للخدمة بأنها لا ترتبط بالضرورة ببيع سلعة او خدمة غير انه جانب الصواب في هذا الراي فمن الضروري تقديم سلعة او خدمة للزبون او العميل

■ عرفها كذلك كوتر و ارمسترونغ koter Armstrong: " هي نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر، و هي بطبيعتها غير ملموسة ولا يترتب عليها اية ملكية"<sup>3</sup>.  
— على غرار ماسبق من التعاريف اتجه ارمسترونغ الى تعريف الخدمة في كونها منفعة بين طرفين لا تنتقل من خلالها الملكية للزبون او العميل

وما سبق من تعاريف لمصطلح الخدمة يمكن استخلاص التعريف الإجرائي لهذا المصطلح مفاده: " الخدمة هي نشاط بين طرفين أساسيين مقدماً ومستفيداً للخدمة ، غالبا ما تميز بطابع غير ملموس وإستثنائها في الطابع الملموس هدفه تلبية و إرضاء طالب الخدمة."

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008، ص 132

<sup>2</sup> Stanton, W. J, **Fundamentals of Marketing**, Mc Grow–Hall, N. Y, 2006, P: 115

<sup>3</sup> Philips.koter et armstrong, *principales of marketing services, USA : edition ;prentic hall, 1996, p66.*

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

و هناك عدة معايير لتصنيف الخدمات و لكل واحد منها خصائصها و مميزاتها هذا ما جعل قطاع الخدمات يعرف تنوع في مختلف النشاطات حسب ما يتطلبه احتياج المواطن أو الزبون و للتوضيح أكثر لطبيعة الخدمة و تمييزها عن السلع ،نعرض الفروق في الجدول:

الجدول (2) : الفروقات بين الخدمة والسلع

المقارنة حسب...	فوارق الخدمة	فوارق السلعة
الزمن	زمن الصنع أثناء التقديم	زمن الصنع قبل التسويق
الجودة	المنتج والمستهلك مسؤولون عن الجودة	المنتج يتحكم في الجودة
النتيجة	لا يمكن التحكم في النتيجة و لا يستطيع المنتج التعهد عليها	يتحكم المنتج في النتيجة
القيمة	أهمية القيمة الاستعمالية	القيمة التبادلية هي المحددة
السوق	السوق ليس معيار لتحديد السعر والكمية	تبادل السلع في السوق هو المعيار
درجة الملموسية	غير ملموسة	ملموسة
البيع	لا يمكن إعادة بيعها	يمكن إعادة بيعها
الاثبات	لا يمكن واقعا إثباتها	يمكن إثباتها
التخزين	لا يمكن تخزينها	يمكن تخزينها
الانتاج والبيع	يتم الإنتاج والبيع والاستهلاك معاً	اختلاف زمن الإنتاج والبيع والاستهلاك
النقل	غير ممكن نقلها، بل ينتقل المنتجون لها	يمكن نقلها
الاتصال	اتصال مباشر بين المنتج والمستهلك وهو ضروري	اتصال غير مباشر بين المنتج والمستهلك
الاستهلاك	يتزامن الإنتاج والاستهلاك	الاستهلاك يتبع الإنتاج

**Source:** liliane bensahle, Introduction a l'économie du service, presse universitaire de gronoble, Paris, 1997, p 21.

فحسب ما ورد في الفروقات بين الخدمة والسلع يمكن استخلاص أهمها :

- يمكن فحص السلع قبل الشراء ولا يمكن فحص الخدمات.
- السلع قابلة للتخزين والاحتفاظ ولا يمكن ذلك على الخدمات.
- تذبذب جودة الخدمة من وقت لآخر حسب ظروف و قدرات مقدميها ، أما جودة السلعة فإنها ثابتة نسبياً.

## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

- الخدمة تكون بمقابل او بدون مقابل اما السلعة تكون دائما بمقابل

### (2) مفهوم الخدمة العمومية:

حظي هذا المفهوم باهتمام عدد كبير من الباحثين و الدارسين في إعطاء مفهوم سليم وإدراجه بين المفاهيم الرئيسية في العلوم الإدارية، ومن هذا المنطلق سنحاول اعطاء مفهوم للخدمة العمومية.

الخدمة العمومية في الاسلام: يهتم الدين الاسلامي بالأخلاق المهنية والإخلاص و التفاني في العمل، إضافة إلى التشارك و التعاون في تلبية حاجات الآخرين ، بدليل قول الرسول صلى الله عليه و سلم : "من كان في عون أخيه كان الله في عونه" و هذا من باب الإنسانية و الرحمة بين المسلمين في قضاء حوائجهم وهو دافع روحي ، فما بالك إذا كان هذا العمل في تلبية حوائج الآخرين و توفير المنفعة العامة هو واجب و مسؤولية الفرد كونه يعمل في منصب يوجبه توفير تلك الخدمة.

و ما جاء به الإسلام في مجال الخدمة العمومية ، مبدأ رئيسي إن لم نقل هو جوهر تحقيق هذه الخدمة ، مبدأ يترتب على كل موظف باعتباره المسؤول الاول في توفير الخدمة أن يتحلى به ، وهو أخلاق العمل الذي من خلاله تتحقق خدمة الوطن و الدين.

هذا المبدأ الذي حظي باهتمام الكثير من المفكرين و العلماء المسلمين ، حيث توفرت العديد من الكتابات في هذا في قضاء حوائج الناس بانها عبادة من اعظم العبادات التي تنفع الانسان قبل ان تنفع غيره فمن سار في قضاء حوائج الناس قضى الله عز وجل حوائجه و حاول ابن تيمية -رحمه الله- في العديد من الرسائل بيان أهمية الأخلاق ، و خاصة في مجال اختيار الموظفين ر و متطلبات العمل كما ركز على دور الموظف العام في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هذا ما يسمح بتقديم الخدمات العامة.

و جاء دور الدولة في الإسلام أنها تعمل على توفير الخدمات الأساسية للمجتمع و على رأسها الدفاع الأمن و العدل ، و تمتد لتشمل مختلف المرافق العمومية ذات الخدمات الضرورية للعامة مثل الطرق المواصلات و المياه ، و غير ذلك من كل ما تمس حاجة المجتمع إليه مثل التعليم و الصحة العامة.

## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

كما ان نظرة المفكرين الإسلاميين للخدمة العمومية تنطلق من مبادئ و تعاليم استمدت من القرآن و السنة فوفقا لما جاءت به الآيات الكريمة محكمات تدعوا للتعاون و التضامن و خدمة المسلم لأخيه المسلم ، لا يظلمه و لا يغشه، و ما تبعته السنة النبوية من أحاديث ووصايا الرسول صلى الله عليه وسلم أبلغ من أن يكون القانون اليوم هو المنظم للخدمة العمومية في الدولة.

و نجد أن كتابات المسلمين حول الأخلاق المهنية كانت قليلة في بداية عهد الدولة الإسلامية و ذلك نظرا لقرنها من عهد النبوة و الخلافة الراشدة و لالتزام الناس بأخلاق العمل و لدور الدولة المحدود في تقديم الخدمات ، لكن في العهود التي توالتها و مع تزايد دور الدولة و بروز أفتن و قلة الأمانة ، جعل من الضروري الكتابة و التوضيح أكثر للأخلاق المهنية ، ولعل من أبرز الكتابات في العصر الحديث التي جاءت تحدد أخلاق الوظيفة العمومية في الإسلام نجد، كتاب أخلاقيات المهنة في الإسلام لعصام بن عبد المحسن الحميدان : اذ تناول فيه مفهوم الأخلاق ومكانتها في الإسلام والفرق بين القيم والأخلاق، مفهوم المصلحة العامة، مفهوم المهنة، مرادفاتهما، مفهوم الإدارة في الإسلام وعناصرها و الأخلاق الوظيفية ،<sup>1</sup>

### (3) تعريف الخدمة العمومية:

➤ هناك العديد من التعاريف للخدمة العمومية حيث عرفها خبراء الإدارة العامة بصفة عامة على أنها "الحاجات الضرورية لحفظ حياة الانسان كتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب و الالتزام في توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطن".<sup>2</sup>

➤ إن مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية ، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات و اشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الادارية .<sup>3</sup>

فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل و سلوك العاملين في الخدمة العامة و الرقابة عليها من منظور إسلامي، جدة:المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، 1999، ص22

سايح فطيمة الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية،مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ع4،المركز الجامعي غليزان 2018، ص71

عبد الكريم عشور ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،

<sup>3</sup> . جامعة منتوري - قسنطينة ، 2010/2009 ، ص 40



## الفصل الثاني ———— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

- ويعرفها الفقيه Ludovic Jean SILICANI مستشار الدولة الفرنسي بأنها: " مجموعة النشاطات الضرورية الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة وفي ظروف مماثلة " .<sup>1</sup>
- ومصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية و المواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة .<sup>2</sup>
- كما تعرف الخدمة العمومية بأنها : جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي نص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق ، وتحمل الدولة مسؤولية توفّرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها .<sup>3</sup>
- و تعرف كذلك الخدمة العمومية على أنها تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة والمواطنين بغية تلبية الرغبات و إشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية و المنظمات العامة بحيث يمكن اعتبار الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية و العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات و تشغيل مخرجات .<sup>4</sup>
- يستمد مفهوم الخدمة العمومية من مفهوم المرفق العمومي ، ذلك باعتبار أن هذا الأخير وسيلة في يد الدولة لتنفيذ الخدمة العمومية ، فالمرفق العمومي يمثل ترجمة وصورة الدولة في أرض الواقع من خلاله تنفذ الدولة سياستها الاقتصادية والاجتماعية ونجاح هذه السياسة مرهون بنجاح تسيير المرفق العمومي وفعاليته في تقديم خدمة عمومية ناجعة ترقى لتطلعات المواطنين .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Jean-Ludovic Silicani, *la situation du service public et de la fonction publique en France* , France , sans date , P 01 .

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، دون بلد النشر ، سنة 2011 ، ص 455

<sup>3</sup> ضالع بخالد ، أليات تحسّن الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة لتأيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص ادارة وتسيير الجماعات المحلية كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الدكتور موالى الطاهر – سغيدة ، 2018/2017 ، ص 10.

<sup>4</sup> مفتاح حرشون، الخدمة العمومية في الجزائر بين تعقيدات البيروقراطية والتحديات الإلكترونية، مجلة البحوث السياسية والإدارية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف، العدد الثاني عشر ، ص 230  
<sup>5</sup> ضريفي نادية ، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز ، أطروحة دكتوراه في القانون العام ، كلية الحقوق بن كنون ، جامعة الحج ازئر 1 ، 2011/2012 ، ص 4

## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

في حين اعتبرها البعض أنها " نشاط يخدم المصلحة العمومية ، التي تتكفل بها الإدارات العمومية " وهذا التعريف يحمل في طياته معنيين مختلفين:

-المعنى المقيد : إدارة نشاط معين من طرف الإدارات العمومية في كل الأحوال انه مستوحى من المصلحة العمومية ، ولا تمثل تلك الإدارات دائما صفات نشاط الخدمة العمومية<sup>1</sup> ، حيث يطلق على الخدمة العمومية بمعناها الضيق مصطلح "الخدمة المدنية".

المعنى الواسع :تعرف الخدمة العمومية كأصل عام بأنها : "الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان و تأمين رفاهيته ، والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب و الالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين<sup>2</sup> . "

تجدر بنا الإشارة هنا إلى أنه في تعريف الخدمة العمومية يمكن تمييز زاويتين ينظر منهما إلى الخدمة العمومية تتمثلان في النظر إلى الخدمة العمومية كعملية والخدمة العمومية كنظام، وهو ما سنوضحه من خلال الآتي:<sup>3</sup>

● الخدمة العمومية كعملية : حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي ، تنطوي على مدخلات ومخرجات ، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجرى عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة و هي :

الأفراد : إذ يمثل المواطن طالب الخدمة احد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته كعمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية التي تجري عليه

الموارد : حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة ، أي عمليات الخدمة التي تم إجرائها على الأشياء ، وليس على الأفراد وتسمى عمليات الأشياء المملوكة ، مثل خدمات رخص مرور السيارات . . . .

<sup>1</sup> عا شور عبد الكريم ، المرجع السابق، ص 40 ،

العربي بوعمامة ، رقاد حليلة ، الاتصال العمومي و الإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية ، مجلة الدراسات  
<sup>2</sup> و البحوث الاجتماعية جامعة الوادي ، العدد التاسع ، ديسمبر 2014 ص 40.

<sup>3</sup> عا شور عبد الكريم ، المرجع السابق، ص 41.

## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

**المعلومات** : تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات ، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات ، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات .

● **الخدمة العمومية كنظام** : انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل مايلي :

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة : وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة .

- نظام تسليم الخدمة : ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ، ثم التسليم النهائي للخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة ، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين :

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة ، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني .

ولتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة انطلاقا من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع ، فقد يتوجه مواطن لتسجيل سيارته واستخراج البطاقة الرمادية لها ، فيقوم بتقديم مختلف الوثائق والأوراق اللازمة لدى مكتب الخدمة ويسدد ما هو مخصص ومطلوب من نقود لمثل هذه الوثائق في الخزينة ثم عليه بالانتظار لكي تنتهي الخدمة ، وهنا يمكن القول أن هذا الجزء من الخدمة يمثل الجزء المرئي للمواطن لأنه يرى الإدارة والموظفين والمعدات الإدارية والأجهزة ، غير أنه وحتى يحصل على الخدمة المطلوبة يتطلب الأمر مهام وأعمال أخرى تجرى داخل مكتب الخدمة العامة مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة والتأكد من المعلومات التي تخص السيارة ، التسجيل ، المراجعة الداخلية ، وكل هذه الأعمال تتم في المكتب الخلفي الذي لا يراه المواطن وهو أمر ضروري لاستكمال الخدمة وتقديمها .

## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

أما بالنسبة للمشرع الجزائري نجد انه لم يقدم تعريف واضح للخدمة العمومية و لكن حاول وضع تعريفا لها في مجال السمععي البصري و ذلك بموجب القانون رقم 14 - 04 المؤرخ في 2014/02/24 المتعلق بقانون السمععي البصري<sup>1</sup>، حيث عرفت المادة 07 منه الفقرة السادسة الخدمة العمومية للسمععي البصري هي : " نشاط للاتصال السمععي البصري في ظل احترام مبادئ المساواة والموضوعية والتكليف والاستمرارية و ، " يمكن القول بان مفهوم الخدمة العمومية في سياق المؤسسات الجزائرية ينطوي على المعاني التالية:

✓ المعنى القانوني و الذي ينطوي على تطبيق القانون العام السائد في الدولة ، فوفق هذا المفهوم فانه يقتضي تطبيق القانون العام في الدولة والذي ينظم و يضبط العلاقة بين الأفراد و المؤسسات العامة في الدولة .

✓ المعنى المؤسسي و الذي يشير إلى العمل الذي تقوم به الإدارة في كل جوانب النشاط الإداري و الخدمة العمومية جزء من نشاط الإدارة .

✓ المعنى الاقتصادي و الذي ينطوي على إنتاج السلع العامة وتخصيص الموارد وتقييم النتائج ، فالخدمة العمومية في المفهوم الاقتصادي تتطلب إنتاج وتوفير السلع و هذا ما يقتضي توفير الموارد اللازمة لهذه العملية بما يحقق هذا الهدف إضافة إلى تقييم النتائج المتوصل إليها.

مما سبق يمكن القول أن الخدمة العمومية هي : " مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها الدولة بهدف تلبية الحاجات العامة للمواطنين سواء ذات طابع عمومي أو خاص ، وهذا في إطار تحقيق المصلحة العمومية ، كما يمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة وذلك لضمان تحقيق المساواة والاستمرارية في تقديم نشاط أي خدمة عمومية " .

### المطلب الثاني: خصائص الخدمة العمومية

يمكن استنتاج أن الخدمة تتميز بعدة الخصائص، وقد اتفق أغلب المؤلفين على الخصائص التالية<sup>2</sup>:

---

القانون رقم 14-04 المؤرخ في 2014/02/24 المتعلق بقانون السمععي البصري .ج.ر.ج، ج العدد، 16 الصادرة في 2014/3/23 ص8.

ابسل سليمان علاء الدين : دور المزيج الترويجي في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الخدمية ، ماجستير إدارة الأعمال،<sup>2</sup> كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا ، 2014 ، ص 35

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

- اللاملموسية : بمعنى عدم إمكانية لمس الخدمة كما يحدث في حالة المنتج المادي الملموس، ومن ثم يصعب على العميل التعرف على جودة الخدمة باستخدام حواسه المختلفة.
- التلازمية : بمعنى التلازم الكامل بين تقديم الخدمة واستخدامها أي عدم القدرة على الفصل بين وقت إنتاج الخدمة ، ووقت استهلاكها.
- صعوبة تنميط الخدمة: أي عدم إمكانية تقديم خدمات متجانسة لكل العملاء إذ يختلف أداء مقدم الخدمة من فرد إلى آخر ومن وقت إلى آخر.
- فنائية الخدمة : بمعنى تلاشي الخدمة بعد تقديمها ومن ثم عدم إمكانية تخزينها لاستفادة من نتائجها مرة أخرى.
- عدم الملكية : لا يمكن امتلاك الخدمة و بالتالي لا يمكن نقل ملكيتها من المقدم إلى المستهلك أو المرتفق باعتبار أن هذا الأخير يحق له استعمال الخدمة لفترة زمنية معينة( كاستئجار غرفة في فندق أو استعمال مقعد في طائرة)، أما ما يقابله في حالة شراء سلعة ما فإن المستهلك له الحق في استعمالها و امتلاكها و التصرف فيها .
- الإستباقية: يرتبط مفهوم الخدمات العامة الرقمية بمفهوم الاستباقية. وذلك من خلال ضمان وصول الخدمات الى جميع المواطنين<sup>1</sup>.

كما يتميز قطاع الخدمات العمومية بمجموعة من الخصائص:

- إن الصفة المشتركة لكل المؤسسات العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية وكونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية اجتماعية واقتصادية وغيرها.

---

<sup>1</sup> - Hendrik Scholta a,\*, Ida Lindgren b, Proactivity in digital public services: A conceptual analysis, *Government Information Quarterly* 40 (2023) 101832, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101832>, P5.

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

- أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل (عارض وحيد وطالبن متعددين) مثل احتكار الكهرباء والغاز في الجزائر من طرف SONALGAZ واحتكار SNCF للسكك الحديدية .
- أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية هي مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة.
- بالنظر إلى تميز هذه المؤسسات باحتكار التخصص بالإضافة إلى احتكار جغرافي، فإنها مؤسسات لا تمثل الأقليات لأنها تسعى لتمكين البيع لأوسع نطاق من الجمهور. ولذلك فالخدمات العمومية ليست متميزة بعلاقات مع زبائن النخبة.
- ليس من أولويات أغلب مؤسسات الخدمات العمومية وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي ولكن مع ذلك فإن عدم البحث المنهجي في هذه المؤسسات عن الربحية لا يعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي.
- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في مؤسسة عادية، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج العادي من جهة وإلى القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها هذا المنتج من جهة أخرى مما يقلل هامش تحركه ويحدد مبادراته في استخدام تقنيات التسويق.
- تخول للمؤسسات العمومية للخدمات لها مهمة أساسية تتمثل في إرضاء أسواقها بأقل تكلفة لها وللسلطات العمومية وبأحسن طريقة للمستهلك، وحتى في بعض الأحيان لما تطلب منها الدولة خدمات خاصة ربما مخالفة تماما لفائدتها الاقتصادية، فذلك لكون المزية التي تعود على الاقتصاد الوطني هي أكبر من الخسارة المسجلة لدى هذه المؤسسات.

## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

■ هناك ارتباطا موجبا بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية "كلما ازداد التقدم فإننا نجد أن عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية تزداد وحتى عدد المصالح العمومية تزداد أيضا"<sup>1</sup>.

التعليق على طبيعة خصائص الخدمة العمومية:

1. يتم تقديم الخدمة لعمومية اساسا واجمالا لتحقيق المصلحة العامة .
2. مجانية الخدمة العمومية حيث تقدم دون مقابل او بمقابل بسيط .
3. الخدمة العمومية قابلة للتلف ولا يمكن الاحتفاظ بها
4. تهدف الخدمة العمومية لتحقيق رفاهية المواطن
5. هناك علاقة تفاعلية بين من يقدم الخدمة ومن يستفيد منها تختلف من شخص لآخر

المبحث الثالث: أهمية الخدمات العمومية وتصنيفاتها

المطلب الاول: أهمية الخدمات العمومية

تكمن أهمية الخدمة العمومية في ما يلي<sup>2</sup>:

أولا: من منظور أن الخدمة العمومية جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقدم:

ترتكز حياة الفرد على توفره مجموعة من الحاجات الاساسية أهمها الصحة، السكن والتربية والتعليم، الماء والكهرباء، محيط تملؤه السكنية والهدوء والنظافة... إلخ لكي يكون مواطن صالحا وله دور إيجابي في المجتمع، حيث كلما توفرت وزادت جودة هذه الخدمات في المجتمع كلما دل ذلك على تقدم وإزدهار الدول وخاصة على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية حيث تعتبر أساسيات حيوية للتنمية الشاملة.

<sup>1</sup> Jaques Chevallier, le service public, 1er édition 1971, press universitaires de France (Vendôme). p : 21.

<sup>2</sup> غنية نزلي: دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمدة لخضر، الوادي، عدد 12، جانفي 2016، ص ص 182-183

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

ثانيا: من منظور أن الخدمة العمومية تدعم موقف الدولة إذا كانت تحقق مستوى الرضا المحلي للمواطن:

هناك علاقة طردية واضحة ومباشرة مفادها أنه كلما تحقق الرضا المحلي للمواطن على جودة الخدمة العمومية زاد وتدعم موقف الحكومات إيجابياً، حيث أن هذه الاخيرة سواء على المستوى المركزي أو المحلي تلتزم ببعض الإنجازات والمشاريع التي تمثل ضروريات المواطنين وكلما جسدت كان هناك وفاء للالتزامات من قبلها ينعكس مباشرة على كسب ثقة المواطنين.

ثالثا: من منظور تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاداري والاقتصادي والسياسي :

إن تحقيق الاستقرار بكل أشكاله له تأثير على تطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل ويساهم في تسريع التنمية في كافة أبعادها، وتتجلى أهم محددات الاستقرار في توفير الخدمات العمومية : الصحة، السكن، الحاجات الاجتماعية، الأمن والسكينة، بالإضافة إلى العدالة الاجتماعية واستمراريتها والمساواة في تقديمها لعموم المجتمع.

رابعا: من منظور أن مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو المعيار الاول للتنمية في المجتمع:

إن مؤشرات التنمية كانت تركز على مستوى الدخل والنتاج ومعدل الدخل، وأصبحت اليوم مؤشرات جديدة هي التي يتم من خلالها قياس مدى تقدم المجتمعات وهي مؤشرات التنمية البشرية من صحة، سكن... إلخ. كما أن نجاح أي حكومة يكون من خلال فعالية الخدمات التي المقدمة فالدول التي تصارع لتلبية الطلبات المتزايدة للمجتمع كثيرا ما تجد نفسها عاجزة عن التعاطي مع المهام الراهنة وهو ما أدى إلى البحث عن ترتيبات جديدة للمشاركة مع مختلف اطراف المجتمع المدني والمنظمات والقطاع الخاص بغية الرفع إلى أقصى حد من مستويات الخدمات المقدمة لمواطنيها.



## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

خامسا: من منظور أن تحقيق الاستجابة السريعة للخدمات العمومية هو أساس الحكم الراشد:

إن سرعة الاستجابة العمومية هي أساس الحكم الراشد ودليل واضح على تفتن الهيئات العمومية وإدراك منها أن الاحساس السريع بالمواطن هو جوهر المواطنة، فالمواطن عندما يسمع صوته ويتحقق طلبه بسرعة تتحقق المواطنة، ولا يمكن تحقيق هذه الاخيرة إلا بتحقيق متطلبات الحكم الراشد.

التعليق على أهمية الخدمة العمومية:

للخدمة العمومية الاثر البليغ لتعزيز وترسيخ روح المواطنة فكلما كانت سرعة الاستجابة العمومية زادت روح المواطنة ويشعر المواطن بقيمته ويحقق الرضا حتى يكون مواطنا صالحا ويلعب دورا ايجابيا في المجتمع ما يحقق التقدم والرقي والازدهار الاقتصادي والاجتماعي والبشري وبذلك تحصل التنمية الشاملة.

### المطلب الرابع: تصنيفات وأنواع الخدمة العمومية

لقدت أدت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتقدم التكنولوجي خاصة إلى تعدد متطلبات المواطنين في الحصول على الخدمات، مما دفع إلى ظهور أنواع عديدة و كثيرة من الخدمات العمومية التي أقرتها الدولة من اجل تحقيق وإشباع حاجات الأفراد ، و يمكن تصنيفها من حيث طبيعة نشاط الخدمة و كذلك من حيث طبيعة الخدمة المقدمة و من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة وأخيرا من حيث طبيعة استهلاكها

#### 1) حسب خصائص الخدمات العمومية :

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الخدمات العامة إلى نوعين هم :<sup>1</sup>

أ - خدمات عامة اجتماعية : وهي تلك الخدمات التي لا تخضع لخاصية الاستبعاد يجعلها غير قابلة للتسعير أي يتاح بها لجميع أفراد المجتمع بغض النظر عن المقابل، وبالتالي لا يمكن استبعادهم أو حرمانهم من الانتفاع بهذه السلع والخدمات مثل الحاجة للأمن والدفاع، وهذا يزيد من مستوى الرفاهية الاقتصادية للمجتمع كله، إذن

زرور نعيمة : أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة ، رسالة دكتوراه في تخصص علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم 4 الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014-2015 ، ص 68.

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

خضوع الخدمات العامة الاجتماعية لخاصية عدم الاستبعاد يجعلها غير قابلة للتسعير، وبالتالي فشل نظام السوق تماما في إشباعها الأمر الذي يستلزم ضرورة تدخل الدولة لإنتاج هذه الخدمات وتقديمها لأفراد المجتمع مجانية والبحث عن الوسائل الملائمة لتوفيرها.

ب - خدمات عامة جديدة بالإشباع : تسمى كذلك بالحاجات المستحقة وهي تلك الحاجات التي تخضع لمبدأ الاستبعاد حيث أن الكميات التي يستطيع نظام السوق توفيرها أقل بكثير من الكميات المثلى التي تنفق مع التفضيلات والرغبات الحقيقية للأفراد، ونظرا لارتفاع تكلفة إنتاج مثل هذه الخدمات فإن أسعار السوق لها سوق تكون مرتفعة مما قد يجرم منها أصحاب الدخل المنخفض من الاستفادة منها بالرغم من المنافع الخارجية المصاحبة لتقديم هذه الخدمة. الأمر الذي يتطلب تدخل الدولة كمكملة للقطاع الخاص لتوفير الكميات المثلى التي تنفق مع تفضيلات أفراد المجتمع مثلا : تدخل الدولة في إنشاء المدارس، السكنات، المستشفيات... إلخ.

ت - الخدمات العمومية الإستباقية الحديثة : وهي الخدمات التي تقوم الدولة بتقديمها مع التأكيد على النشاط الإستباقي بصورة أساسية، أي تتميز بالتركيز على المواطن أنه هو مبدأ أساسي للنشاط الإستباقي في الخدمات العامة، حيث تبقى تكنولوجيا المعلومات عنصر مهم في الخدمات العامة الإستباقية<sup>1</sup>.

### (2) حسب مدى قابلية الخدمة العمومية للتجزئة:

حسب هذا المعيار يمكن التمييز بين نوعين من الخدمات العامة هي :<sup>2</sup>

أ - خدمات عمومية قابلة للتجزئة: هذا النوع من الخدمات العامة قابلة للقياس حسب مدى انتفاع المستفيد منها ويمكن تقدير ثمنها وبالتالي دفع ثمن مقابل لها، وبحيث نجد أن هذا النوع من الخدمات يشبه الخدمات الخاصة مثل الخدمة التي يقدمها الطبيب للمريض، المحامي لموكله من حيث قابليتها للتجزئة.

<sup>1</sup> - Caroline Pawlowski a, Hendrik Scholta b,\*, A taxonomy for proactive public services, *Government Information Quarterly* 40 (2023) 101780, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101780>, P04.

<sup>2</sup> زعرور نعيمة ، مرجع سابق، ص 69.

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

ب- الخدمات العمومية غير القابلة للتجزئة: وهي الخدمات التي لا يمكن تقسيمها إلى وحدات منفصلة، ولذلك فإنه يتعذر أن تكون قابلة للبيع، ويرجع عدم قابليتها للتجزئة إلى طبيعتها، فبعضها لا يمكن تنظيمها ولا تأديتها إلا لصالح المجتمع ككل مثل الدفاع والأمن، وهذا ما يعبر عنه أن الخدمة غير قابلة للتجزئة لسبب في استلزام أن تكون شاملة وعامة لكل أفراد المجتمع، إلا أن هناك خدمات مثل الاستفادة من الطرق يمكن تجزئتها من الناحية الفنية ولكن لا يمكن تجزئتها من الناحية الاقتصادية.

### 3) حسب الهدف من الخدمة العمومية :

يمكن تقسيم الخدمات العامة حسب الهدف أو الغرض منها إلى:<sup>1</sup>

أ - خدمات عمومية سيادية: وهي ما تعرف بالخدمات التقليدية للدولة، أي الخدمات التي تواجه لتلبية الحاجات العامة في المجالات التقليدية للدولة، وتعتبر خدمات إلزامية للحفاظ على كيان الدولة وإدارتها وتنظيم العلاقة بين أفراد المجتمع مثل خدمات الدفاع، الأمن.. إلخ. بحيث لا يمكن التخلي عنها للقطاع الخاص لأنها تعبر عن سيادة الدولة ولهذا سميت الخدمات السيادية.

ب - الخدمات العمومية الاجتماعية: ويقصد بها مجموعة السلع والخدمات التي توجه لتلبية الحاجات العامة التي تؤدي إلى التنمية الاجتماعية لأفراد المجتمع، أي تهدف إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية بصورة عامة. بالإضافة إلى أن هذه الخدمات تؤدي إلى رفع المستوى الثقافي والصحي وزيادة رفاهية المجتمع نجد أيضا أنه ينتج عنها الرفاهية الاقتصادية من خلال زيادة إنتاجيتها لأن الدولة هي التي تتكفل بتوفيرها مثل التعليم، الصحة، السكن، وهذا ما أكدته نظرية القيمة العمومية الحديثة و ركزت في مجملها أنها حيوية لتقييم ومراعاة كل الأبعاد الاجتماعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زعرور نعيمة ، مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> - Ali Shahaab a, \*, Imtiaz A. Khan a, Ross Maude b, Chaminda Hewage a, Yingli Wang c, Public service operational efficiency and blockchain – A case study of Companies House, UK, Government Information Quarterly 40 (2023) 101759, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101759>, p3.

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

ت - الخدمات العمومية الاقتصادية: وهي الخدمات التي تقوم الدولة بتقديمها من أجل تحقيق أهداف اقتصادية بصورة أساسية، أي تتميز بضخامة استثماراتها وطول فترة الإعداد لها وتحتاج إلى تخطيط مسبق، ومن أمثلتها خدمة الإمداد المياه، الطرق، الكهرباء... الخ.

### 4) حسب نوع النشاط الممارس من طرف الدولة:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الخدمات العامة إلى نوعين<sup>1</sup>:

أ - خدمات عمومية إدارية وتنظيمية: وهي الخدمات التي يتم تقديمها من طرف المؤسسات العمومية الإدارية والتنظيمية وهذه المؤسسات تتولى تقديم هذه الخدمات ولا يمكن للمؤسسات الخاصة أن تقدمها، وذلك لعجزها عن تقديم مثل هذه الخدمات. بالنسبة لهذا النوع من الخدمات نجد نوعين من المؤسسات وهي:

- المؤسسات العمومية الإدارية: وتعني انها المؤسسات التي تدخل في نطاق الوظيفة الإدارية للدولة مثل خدمات الدفاع والأمن.

- المؤسسات العمومية التنظيمية: وتعني المؤسسات التي يتعلق نشاطها برقابة وتوجيه النشاط المهني مثل النقابات المهنية والغرف التجارية.

ب - الخدمات العمومية التجارية والصناعية: وهي الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة الاقتصادية ذات نشاط تجاري أو صناعي تقوم بإنتاج منتجات في شكل سلعي أو خدمي ويصاحب إنتاجها أو استهلاكها منافع خارجية، لتحقيق النفع العام بالإضافة إلى النفع الخاص مثل الكهرباء، الماء... الخ، لأنه تتعلق برفاهية المجتمع وتتولى الدولة القيام بها أو تركها للقطاع الخاص للقيام بها، ولكن في حدود رقابتها وملكيته.

<sup>1</sup> زعرور نعيمة، مرجع سابق، ص 70-71.

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

المبحث الثاني : التطور التاريخي للخدمة العمومية بين الجزائر وفرنسا

المطلب الاول: المسار التاريخي للخدمة العمومية في فرنسا

قبل الثورة الفرنسية: في القرن 16 طور الحكم المطلق انشاء الخدمات العمومية و لقد تمت الإشارة له بشكل أكثر وضوحا الى المصلحة العامة كالخدمات العمومية كالتي امتدت ايضا الى الوظائف السياسية، الاقتصادية الاجتماعية ، والثقافية.

وعند بروز الثورة كانت الخدمة العمومية تعتمد على الملك وكانت الخدمة العمومية أقل إشارة الى فكرة الصالح العام وفي الحقيقة كانت تشير الى ارتباطها على وجه التحديد الى الملك.

بواخر التأسيس القرن التاسع عشر: بعد ذلك استمرت سلطات الدولة في النمو والازدهار وهذا بداية القرن التاسع عشر وقد تم إستخدام مصطلح المصلحة العامة وفي هذا السياق وبعد التدرج المحتشم، لكن الدولة الليبرالية أعطت مكانة مميزة للحريات العامة، حيث ظلت الخدمة العمومية مهام الدولة محدودة للغاية ، وتمارس بشكل رئيسي أعمال الشرطة الإدارية أو ما يسمى بالضبط الإداري من قبل دولة بوليسية ، ومع صعود الرأسمالية أصبحت الظروف الاقتصادية والاجتماعية للسكان مثيرة للقلق ما ادى الى بروز ظواهر غريبة من بينها ظاهرة عمالة الاطفال بشكل كبير جدا ما ادى الى تدخل الدولة في النصف الاول مباشرة من القرن 19 مما عجل من استصدار قرار التدريس بالقوة، في ضل قيام الجمهورية الثالثة الفرنسية وقد اوضحت الدولة تتدخل بشكل مباشر وخاص حيث سنت عدة تشريعات متنوعة بشأن الخدمة العامة.<sup>1</sup>

القرن العشرين: عندها تطورت أهمية الخدمات العامة طوال القرن العشرين في التوسع والتطور، بينما أصبحت الخدمة العامة القوانين المبدأ الموحد للمفاهيم الرئيسية للقانون الإداري فقد اختلفت مفاهيم الخدمات العامة الإدارية على الخدمات العامة التجارية والصناعية وفي عشرينيات القرن الماضي حيث سادت وتنوعت

<sup>1</sup> Léon Duguit. *Traité de droit constitutionnel*, 1911, cité par Jean-Paul Valette. *Le service public à la française*. Paris . Ellipses, 2000, p. 157.

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

الخدمة العامة وظهرت الحركات الاقتصادية وتنوعت ممارستها من طرف الأفراد ما أدى إلى التسارع في التفكير في إشباع المرتفقين بالخدمات العمومية اللازمة من أجل السيطرة على الوضع الاقتصادي والاجتماعي وتنظيمه.

وعند بروز عدة متغيرات دولية وإقليمية، من أزمات اقتصادية وظهور العولمة وإنفجار التكنولوجيات الحديثة عرفت أغلب المدارس الفكرية لعلم الإدارة ظهور حركات ودراسات جديدة بالمجال أبرزها، التسيير العمومي الحديث، حركة الخدمات العامة الجديدة، *New service public* التي ترسم أشكال وحدود إدارة الحكومة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية. ويشير مصطلح الخدمة العامة الجديدة إلى ثلاثة استخدامات رئيسة<sup>1</sup>:

- الإشارة إلى حركة جديدة للإدارة العامة، كما استخدمها *Ingraham Patrica* باتريكا انغراهام و *Rosenbloom David* روزنبلوم.

- التعبير عن أسلوب أكثر إمبريقية<sup>2</sup> في وصف خصائص جيل جديد من الموظفين العموميين في بداية القرن الحادي والعشرين، كما استخدمه *Light Paul*.

- التعبير عن حركة جديدة للإدارة العامة عن طريق مبدأ المواطنة، والمجتمع المدني الديمقراطي والاتجاه البشري في التنظيم ونظرية التحديث، وذلك كما استخدمه روبرت وجانيت دينهاردت، وهذا هو الاستخدام الأكثر شيوعاً. ومع ذلك لا تزال مدارس الخدمة العامة الجديدة في بداياتها بالمقارنة بالمدارس الكلاسيكية للإدارة العامة ومدرسة الإدارة العامة الجديدة.

ويمكن القول بأن جذور مدرسة الخدمة العامة الحديثة أو الجديدة ترجع إلى تقرير صادر سنة 1999 عن قسم الإدارة والاقتصاد في الأمم المتحدة الموسوم بـ "تحول الخدمة العامة: تعزيز دورها في ممارسة المهنة والمعايير والقيم الأخلاقية" ولقد لخص هذا التقرير عن دور رائد ومهم للإدارة الحكومية حتى في ظل الدور النشط للقطاع الخاص، ويتركز هذا الدور المهم للإدارة الحكومية فيما يلي:

- تنمية القطاع الخاص وتدعيم النشاط التجاري والصناعي للدولة .

<sup>1</sup> أحمد السيد الدقن، "حركة الخدمة العامة الجديدة"، دار ناشر للنشر الإلكتروني، نشر يوم 19 أكتوبر 2011 ،  
<sup>2</sup> الإمبريقية: هي المذهب الذي يرى أن أصل المعرفة هو التجربة ، لذي يطلق عليه أحيانا المذهب التجريبي

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

- ضمان توفير الخدمات الحيوية الإجتماعية وتطوير أكثر للتنمية البشرية.
  - إنشاء وصيانة كل شبكات الأمان الاجتماعي.
  - صيانة و حماية حقوق الإنسان والأقليات المختلفة.
  - تخطيط وتنفيذ ورقابة السياسات العامة المالية والنقدية.
  - زيادة الموارد المالية بالاستناد إلى كل المبادئ الاساسية منها العدالة والشفافية والمساءلة.
- وعلى الرغم من استمرار أهمية تأثير العولمة بصفة مباشرة على الإدارة العامة في التطورات المتلاحقة والمعاصرة، إلا أنه يلاحظ اتجاه وموقف الحكومات المركزية بشكل مستمر ومتزايد نحو توزيع سلطاتها إلى الحكومات المحلية ولقد كتب Robert Denhardt Janet and أن حركة الخدمة العامة الجديدة تقوم على سبعة مبادئ وهي<sup>1</sup>:
- خدمة المواطنين وليس الزبائن، كما في مدرسة الإدارة العامة الجديدة، حيث تعمل الإدارة العمومية للدولة على مساعدة المواطنين للإعلان عن مصالحهم وتحقيقها
  - السعي إلى إيجاد حل موحد للقيم المشتركة وهدف المصلحة العامة.
  - توجيه السياسات العامة نحو تحقيق الحاجات العامة من خلال التعاون مع جميع الأطراف في المجتمع .
  - الوصول إلى المصلحة العامة بمبدأ حوار عام حول القيم المشتركة والموحدة بدلاً من المصالح الخاصة.
  - يتعين على الموظفين العموميين التوجه نحو العناية بالتشريعات و مختلف القوانين والقيم المجتمعية والمهنية ومصالح المواطنين.
  - يرتبط نجاح المنظمات العامة والشبكات التي تشارك فيها بدرجة كبيرة بممارسة عملياتها من خلال التعاون والقيادة المشتركة، تأسيساً على احترام جميع الأفراد .

<sup>1</sup> أحمد السيد الدقن ، مرجع سابق .

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

- تتحقق المصلحة العامة بدرجة كبيرة من خلال التزام الموظفين العموميين والمواطنين بالعمل على تقديم إسهامات مهمة للمجتمع وأن دافع الخدمة العمومية هو الإرتباط بالعمل نفسه<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المسار التاريخي للخدمة العمومية في الجزائر

يتصف مفهوم الخدمة العمومية بصفة مطاطية أي يختلف تعريفها والدلالة التي يمثلها باختلاف الزمان والمكان، و يتباين بتحول الأنظمة السياسية، ولعل هذه الصفة انسحبت على الجزائر فظهر اختلاف كبير في مفهوم الخدمة العمومية هنا كون الجزائر عاشت مراحل تاريخية متباينة، وهذا منذ بداية من الاستعمار ثم التحرر ثم اعتماد الاشتراكية كخيار إستراتيجي ثم التعدد السياسي و الاعلامي نهاية الثمانينيات.

في ظل الأحادية الحزبية:

تحررت الجزائر من المستعمر الفرنسي في 5 جويلية 1962 وورثت كافة القوانين الإدارية لتسيير الدولة حديثة النشأة، لكن هذا وجد تعارضا مع مقومات المجتمع خاصة في الجانب الديني والاجتماعي .وبالتالي لجأت الجزائر إلى استخدام آليات النظام الليبرالي للمرفق العمومي كما في القوانين الفرنسية ، عدا ما يتنافى مع السيادة الوطنية وهذا بموجب القانون رقم 157/62 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 . حيث حاولت السلطة تحقيق احتياجات عامة للمواطن خصوصا الحقوق التي كانت مفقودة في الفترة الاستعمارية ، لذا كان هناك اهتماما كبيرا بالخدمة العمومية وهو ما عرفته مرحلة لحزب الواحد منذ الاستقلال لغاية 1989 . حيث انتهج النظام الجزائري النظام الاشتراكي القائم والمرتكز على توفير الخدمات العمومية لكافة أطياف الشعب والمساواة في الاستفادة من إمكانيات الدولة، حيث ظهرت المجانية النسبية في التعليم وفي الاستفادة من الخدمات الصحية.<sup>2</sup>

-الخدمة العمومية من خلال قانون 01-82\*\*\*

<sup>1</sup> - Fashuo Wang, Yue Li \*, Social media use for work during non-work hours and work engagement: Effects of work-family conflict and public service motivation, *Government Information Quarterly* 40 (2023) 101804, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101804>, P03.

<sup>2</sup> شداد عبدالرحمان ، ادارة المؤسسات الاعلامية العمومية في الجزائر بينا لتوجه الاستراتيجي و الخدمة العمومية ، مذكرة مكتوراه جامعة الجزائر 2010 ص 25.



## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

كان قانون 01-82 أول قانون متعلق بالاعلام تصدره الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية بتاريخ 06 فيفري 1983 الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 05 السنة 19 الصادرة بتاريخ 09 فيفري 1982. حيث اعترف بحق المواطن في الاعلام ، لكنه نظم مهنة الاعلام في ظل الانتماء للحزب الحاكم وهو جبهة التحرير الوطني، أي أن كافة المؤسسات الإعلامية من صحف واذاعة وقنوات تلفزيون كانت تحت سلطة النظام أي كله إعلام عمومي ولا يوجد اعلام خاص و مستقل في ظل هذا القانون.

وما جاء في المادة الأولى " الاعلام قطاع من قطاعات السيادة الوطنية\*" وهذا وحده كاف للشرح بانه قطاع لا يتحكم فيه أي مؤسسة أو شخص أو من أجل منفعة ذاتية لغرض شخصي، فكل جزائري يتمتع بالجنسية الجزائرية له الحق في الاستفادة من الخدمات الاعلامية.<sup>1</sup>

وجاءت المادة الثامنة من نفس القانون : " تعتبر مؤسسات الاعلام الوطنية ذات طابع اجتماعي وثقافي "، أي أن هنا الغرض من ذلك ايجاد هذه المؤسسات هو خدمة عامة للمواطنين وليس الهدف منها تحقيق الربح وهذا هو جوهر وأساس الخدمة العمومية التي تجعل وترسخ أن وسائل الاعلام وسيلة لخدمة الصالح العام ، كما جاء في المادة 29 أول ذكر لمصطلح الخدمة العمومية بهذه الصيغة وهي المرة الاولى الوحيدة التي ذكر فيها هذا المصطلح في قانون.

وفي نفس القانون أي 01-82 المتعلق بالاعلام جاءت المادة 122 لتؤكد: " لا يشكل النقد البناء الرامي إلى تحسين و تنظيم المصالح العمومية وسيرها جريمة من جرائم القذف "، وهذا يعني أن المشرع أراد فتح الباب أمام كل الصحفيين للدلاء بدلهم نحو تحسين الخدمة العمومية وهذا بالطبع من أجل ترقية أهداف القطاع الاعلامي.

والملاحظ من خلال استعراضنا لهذه المواد القانونية التي تحدثت وركزت عن الخدمة العمومية تصريحاً وتلميحا غير مباشر في قانون 01-82 نجد أن المشرع الجزائري لم يتطرق لها مباشرة فلم يتناولها سوى في موضع وحيد كما سبق، وربما هذا راجع لكن الاعلام آنذاك كان كله في يد السلطة ويسمى إعلاما عموميا، وبالتالي كان هدفه الأساسي هو الخدمة العمومية.

<sup>1</sup> فريجة حسين ، شرح القانون الاداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010، ص 36.

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

في عهد التعددية :

كانت مفهوم الخدمة العمومية في قانون 90-07 ، الذي صدر في الثالث أبريل 1990 بعد انتهاج الجزائر للنظام السياسي التعددي و تفتح قطاع السياسة على التعددية للخدمة العمومية فقد وردت تصريحاً مباشر في عدة مواضع نذكر منها ما يلي:

جاء في المادة الخامسة : " تشارك عناوين الاعلام وأجهزته السابق ذكرها في ازدهار الثقافة الوطنية وفي توفير ما يحتاج إليه المواطنون في مجال الاعلام و الاطلاع على التطور التكنولوجي و الثقافة و الترفيه في إطار القيم الوطنية وترقية الحوار بين ثقافات العالم.."، ويبدو من هنا واضحا وجليا دعوة السلطة لكافة أطراف وسائل الاعلام العمومية والخاصة التي تمتلكها الدولة وكل الجمعيات والأحزاب من أجل المشاركة في الخدمة العمومية بعنوان حق المواطن في الاعلام من خلال توفير كل ما يحتاج إليه من حاجات وهذا هو جوهر التركيز على أنه تتولى أجهزة الإذاعة المسموعة التابعة للخدمة العمومية.

كما جاء في المادة: " للقطاع العام في قناته المتخصصة في بث الثقافات الشعبية ، التكفل باستعمال كل اللهجات الشعبية لتبليغ وترسيخ الوحدة الوطنية والقيم العربية الإسلامية في المجتمع الجزائري " ، وهنا تأكيد واضح وصريح ان مهام الخدمة العمومية تقوم على أساس مبدأ المساواة بين كل المواطنين والسعي لخدمة الثقافات والقيم الوطنية للمجتمع بلا تمييز ولا اهمال أي خصوصية من خصوصيات المجتمع. وهنا ركز المشرع الجزائري على الثقافة واللهجات الشعبية و القيم الاسلامية والعربية، من جهة أخرى على ضرورة استشارة ذوي الاختصاص عند نشر دورية متخصصة موجهة للأطفال حيث أكدت: " يجب على مدير النشرة المختصة للأطفال ان يستعين ببيئة تربوية استشارية من ذوي الاختصاص " ، وهنا يجب الذكر أن المشرع لم يهمل بعض النقاط المتعلقة بالخصوصيات ومختلف فئات المجتمع وهو أيضا من ركائز الخدمة العمومية.

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية ومبدأ تقريب الإدارة من المواطن من ضمن الاولويات والتوجهات الكبرى التي باشرت فيها الجزائر اليوم في مختلف القطاعات، ومن أهم القطاعات التي تمت عصرنتها لتقديم خدمات عمومية فائقة بالارتكاز على تطبيقات الإدارة الإلكترونية الجماعات المحلية.

حيث تقوم وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد برامج تدعو من خلالها لرقمنة الخدمات الإدارية بالبلديات والدوائر، وذلك من خلال توفير كل الوسائل التكنولوجية واللوجيستكية والمادية اللازمة في عملية الإتصال والتواصل بينها وبين المواطن، حيث شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية منذ سنة 2010 برقمنة جميع وثائق الحالة المدنية بداية بوثيقة شهادة الميلاد S 12 والتي شرع المواطنون من إستخراجها إلكترونياً في شتى أنحاء البلاد من أي بلدية من البلديات داخل الوطن وخارجه.

ولقد تم تخفيف العبء الإداري من خلال بعض الإجراءات الإدارية، حيث حرصت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على تقليص تام لعدد من الوثائق في مختلف الملفات الإدارية، وقد وصل العدد من 29 وثيقة إلى 14، مع إستحداث وثيقتين سميت الوثيقة المشتركة بين المصالح، وقد صدر في هذا الشأن مرسوم تنفيذي مؤرخ في 17 فبراير 2014 يحدد قائمة كل وثائق الحالة المدنية، وتتكون هذه القائمة من 12 وثيقة للحالة المدنية تستعمل في البلديات والمصالح القنصلية ووثيقتين أخريين مشتركتين بين المصالح ومن أهمها الإشعار بالزواج والطلاق والإشعار بالوفاة.

## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

### المبحث الثالث : مقارنة نظرية للخدمة العمومية في الانظمة الادارية المختلفة

يمكن تقسيم نظم الخدمة العمومية كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين هما :

#### المطلب الاول: ترقية الخدمة العمومية في ظل النظام المفتوح

ان الوظيفة في هذا النظام ينظر اليها كمهنة مجتمعية يتم اعداد الفرد لها و يتفرغ لممارستها طوال حياته العملية ، ولمعرفة الخدمة في هذا النظام يستلزم التطرق الى نشأة وتطور هذا النظام .

**النشأة والتطور :** ان هذا المفهوم للوظيفة العامة هو مفهوم الوظيفة الإدارية نفسه الذي تبنته المدرسة

الانجلوسكسونية و كان اول ظهور له في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتشر في كل من كندا و سويسرا و الدول

الاشتراكية سابقا يعود سبب ظهور اساس هذا النظام الى الظواهر التاريخية التي عرفتها هذه الأخيرة منذ القرن الثامن عشر ، ومن بين هذه العوامل نذكر<sup>1</sup> :

-ثقافة المجتمع الأمريكي المتأثر بالمذاهب الاجتماعية و الاقتصادية السائدة في القرن التاسع عشر كالحرية الفردية و منح الإدارة امتيازات لا يقرها القانون في المعاملات الخاصة .

- نظرة المجتمع الأمريكي للإدارة ، حيث يعتبرونها مصدرا تهديدا للمبادئ التي ناضلوا من اجلها ، كمبادئ العدالة،الديمقراطية ، الحرية ومحاربة الفساد والبيروقراطية .

- نبذ المواطن الأمريكي فكرة تفضيل القطاع العام ( الإداري ) عن القطاع الخاص ( الاقتصادي ) لهذه الأسباب طبق في الولايات المتحدة الأمريكية في المراحل الأولى التي مر بها هذا النظام مبدأ تداول الوظيفة الذي يمنع بقاء الموظفين أكثر من اربع سنوات في الخدمة ، وبعد انقضاء هذه المدة يرجع الموظف الى الحياة العامة.

و من خصائص هذا النظام نجد:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د. عبد الله طلب ، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر ، مديرية الكتب الجامعية، 1981/1980 ، ص 32.

<sup>2</sup> د. عبد الله طلب ، مرجع سابق ، ص 35.

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

أ/ البساطة : فإدارة وظيفة عامة من هذا النوع تتطلب فعلا جهدا كبيرا في سبيل تصنيف المناصب و الوظائف التي يوفرها الهيكل التنظيمي للإدارة و تحديد المواصفات و المؤهلات اللازمة لكل منها ، و يتوجب أيضا أن تتناسب الأجر مع متطلبات السوق التجارية و هذا يعني أن هذه الأجر لا يمكن تحديدها بشكل تعسفي و استبدادي

- لا تبذل المؤسسة جهدا في اعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم اعداد انفسهم و تحمل نفقات هذا الأعداد.

- لا مسؤولية للإدارة عن التدريب اثناء العمل سواء تعلق الأمر بدورات تدريبية او غيرها.

ب/ المرونة: فالإدارة العامة تبحث دائما عن توفير مرونة لتحسين الخدمة العمومية<sup>1</sup>، حيث اذا وجدت انها لم تعد بحاجة الى فئة معينة من الموظفين فانه يقع على كاهلها مهمة تأمين وظائف اخرى بل تستطيع ان تفصلهم عن العمل بكل بساطة اما اذا ارادت الإدارة انشاء وظائف جديدة فما عليها الا ان تعين مواصفاتها و تحدد المؤهلات اللازمة لشغلها، كما يعطي هذا النظام هامش من الحرية للموظف كي يبحث عن وظيفة اخرى تتناسب مع ميوله و استعداداته او تضمن له عائدا اكبر.

ج/ اقتصادية النظام: ان الإدارة تختار عددا معينيا من المرشحين المؤهلين لوظائف معينة بذاتها وغالبا ما يكون المرشحين قد تنقلوا بين وظائف القطاعين العام والخاص و بذلك اعتادوا على طرق تحقيق الدخل و الإيرادات المتبعة في المشروعات الخاصة و نقلها الى اعمال الإدارة العامة.

- عنصر الانفتاح على المجتمع و عدم التمييز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى

<sup>1</sup> - Gabriel Weber a, Ignazio Cabras a,b,\*, Ana Maria Peredo c, Karla Simone Prime b, Exploring resilience in public services within marginalised communities during COVID-19: The case of coal mining regions in Colombia, *Journal of Cleaner Production* 415 (2023) 137880, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137880>, P8.

### عيوبه: <sup>1</sup>

- ان هذا النظام لا يمكن تطبيقه في جميع المجتمعات:

لأنه يفترض وجود ادارة غنية جدا بالأخصائيين وهذا ليس دائما بل هنالك اعمال كثيرة تتطلب اختصاصات محددة و لكن هذه الأعمال التي تتطلب اختصاصات محددة بذاتها بل تتطلب نوعا من التدريب و التهيئة و الخبرة العلمية .

- الإدارة العامة ليست في حقيقتها مشروعا كباقي المشاريع الخاصة:

لان هدفها لا ينحصر في تحقيق الدخل و الفائدة بل هي تسعى الى تحقيق نوع من التوازن بين المصلحة العامة و المصالح المختلفة للأفراد ، اذن فان تجربة مشروع خاص متمركز حول احسن الطرق و الوسائل التي يمكنها ان تؤمن اكبر قدر ممكن للإيرادات و الفوائد التي يمكنها ان تكون صالحة لادارة مشاريع الدولة حيث ان هذه الأخيرة تعمل على تحقيق المصلحة العامة و اعداد تقديرات و رسم الخطط لمدى طويل.

ان الخدمة العامة في النظام المفتوح تقتضي في النهاية وجود شرطين لنجاحها و هما :

أ/ - ان هذا النظام يقتضي وجود نظام تعليمي كثير التغير و التنوع.

ب/ - ان هذا النظام يفترض ايضا وجود قطاع خاص ناشط جدا ، بحيث يتضمن مشاريع كبيرة مزودة بأشخاص اخصائيين في جميع الميادين ، و بالتالي فان هؤلاء يستطيعون التنقل بين المشاريع و الإدارة العامة

<sup>1</sup> د. عبد الله طلب ، مرجع سابق ، ص 35.36

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

### المطلب الثاني: محاولات تحسين الخدمة العمومية في النظام المغلق

وفق هذه التسمية تقوم الإدارة غالبا بعمليات اعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل و استمرار التدريب اثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية و تنمية القدرات كما ان القاعدة العامة للنظام المغلق في الخدمة العمومية هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق و الواجبات.

#### النشأة و التطور:

ظهر هذا التيار في فرنسا و طبقتة في كل مستعمراتها و يعود سبب تبني الأيديولوجية الفرانكفونية خاصة بعد الثورة الفرنسية التي الغت مبدأ التمييز الذي يعتمد على فكرة المتاجرة في الوظائف و اقرت مبدأ تمتع كل المواطنين بحقهم في التوظيف و هذا حسب المؤهلات و الكفاءة.

و من هنا بدأت الوظيفة العمومية تفرض نفسها كمجموعة اجتماعية قائمة على الهرمية و اصبحت العلاقات و الروابط الشخصية تتلاشى شيئا فشيئا و تحولت الى روابط تنظيمية ، و بدا تطبيق الحجم الساعي للعمل وسلم المرتبات و كلفت خزينة الدولة بدفع اجور الموظفين كل هذا اعطى مفهوم جديد للوظيفة العمومية كمهنة تقوم على احترام السلطة الهرمية هدفها خدمة الصالح العام.

و يرتكز نظام الخدمة العمومية المغلقة على عنصرين أساسيين هما<sup>1</sup>:

#### أ/ النظام:

فانه يهدف الى وضع قواعد خاصة بالوظيفة العامة بحيث يكون وضع الموظفين العامين مغايرا لوضع العمال و المستخدمين العاديين و بالتالي فانه يكون لهؤلاء الموظفين حقوق و واجبات يحددها نظامهم العام كما انهم يتلقون تكوينهم المهني خلال خدمتهم في الوظيفة العامة.

فقانون الموظفين ينطوي على خاصية تتعلق بالكتعيين و المعاملة المالية و الإجازات و المنافع المادية و المعنوية المختلفة، و تختلف الإجراءات الجزائية الخاصة بإهمال اي شرط من شروط العمل في الخدمة العمومية.

<sup>1</sup> د. عبد الله طلب ، مرجع سابق ، ص 39.

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

### ب/ السلك الوظيفي :

ان العمل في خدمة الإدارة العامة ليس مقصورا على القيام بأعباء وظيفية معينة بذاتها بل القيام بأعباء مجموعة من الوظائف و المناصب المنتظمة و المتدرجة وهذا ما يترتب عنه الزيادة في التعويضات بشكل مستمر ، و ما سيتبعه أيضا اللجوء الى اجراءات خاصة بنظام الترقية مما يضطر بمؤلاء الموظفين الانتقال الى هيئات و مؤسسات عليا بغية بلوغ قمة مراتب الوظيفة العامة.

### مميزاته :

- إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على تجاوز مع الإدارة و تفهم اهدافها .
- رعاية الموظفين و تنمية الحس الوظيفي لديهم أي الشعور و الالتزام بالمصلحة العامة.
- الإعداد و التدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية دون الاعتماد على عناصر خارجية ، مثل سوق العمل .

### عيوبه :

- صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف و الترقيات و العلاقات مما يضفي التعقيد في الهياكل الإدارية .
- إشكالات قياس الإنتاجية و مقارنتها بين القطاع العام و الخاص .
- كثرة الحقوق و الامتيازات للعاملين تؤدي إلى كثرة الخمول و الاتكالية و القضاء على عنصر التجديد و الابتكار مع إشكالات الرواتب و إمكانية استقطابها للكفاءات و الخبرات التي تحتاجها الإدارة.

### مقارنة بين طبيعة الخدمة العمومية في النظام المفتوح والنظام المغلق :

استنادا على ماسبق وتماما مع ماتم ذكره يخلص القول ان الخدمة العمومية في النظام المفتوح يعيها عدم الاستقرار والثبات للموظفين وهو ما ينعكس سلبا على درجة الوفاء فالموظف في هذا النظام المفتوح تنتهي



## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

علاقته بالوظيفة بمجرد نهاية عقد العمل ما يقلل من درجة الولاء لديه كما ان التوظيف في النظام المفتوح غير مكلف للدولة ولا يتطلب اموالا للتدريب كما انه يتيح الفرص للعاملين الالتحاق بوظائف اخرى اكبر اجرا ومكانة على عكس الخدمة العمومية في النظام المغلق تتميز فيها الوظائف بالثبات والاستقرار ما يضيف نوعا من الولاء والوفاء للموظفين الا ان هذا النوع يترتب عليه اموالا اضافية للقيام بعمليات التدريب اثناء العمل بغية تحسين قدراتهم

وبالتالي فان نجاح نظام الخدمة العمومية المفتوح او المغلق مرهون بالنظام الاقتصادي المتبع في كل دولة على حدة مثل الانظمة الاشتراكية والراسمالية

### المبحث الرابع : المرفق العمومي وإنتاج الخدمة العمومية

تحتل المرافق العمومية مكانة مهمة في الواقع اليومي للمواطن، تجلت هذه المكانة في إشباع الحاجيات في المجتمع، وعن طريقها تتمكن السلطة العامة من تحقيق الصالح العام.

### المطلب الاول: مصطلح المرفق العمومي بين القانون والتسيير:

يعتقد البعض أن مصطلح المرفق العمومي هو مصطلح قانوني ولا يمكن استعماله في علم الادارة إلا أن هذه الرؤية لا تنطبق على علم الادارة العامة كونه الوحيد التي يربط بين القانون والتسيير، كما أن موضوع المرافق العمومية وما تقدمه ليس حديث العهد وإنما يمتد لعصور قديمة، فعلى الرغم من قدمه إلا أنه يعتبر اليوم من أهم المواضيع التي تطرح حولها الآراء على المستوى المحلي وعلى المستوى العالمي.

وقد اختلف فقهاء القانون وفقهاء الادارة العامة في تحديد واضح حول تعريف المرفق العمومي أو الادارة العمومية المنتجة للخدمة العمومية و قد اتجه المفكرين في تحديد المعنى من خلال معيارين و هما : المعيار العضوي و الموضوعي.

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

### المعيار العضوي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن المرفق العمومي هو جهاز إداري يتكون من مجموعة أفراد يعملون على مستوى الإدارة<sup>1</sup>، فمن خلال هذا المدلول يتضح أنه الجهاز أو الهيكلية التي تقدم نشاط عام للجمهور، ومن أنصار هذا الاتجاه في فرنسا الفقهاء: هوريو، بونار رولاند، إذ يتفق هؤلاء الفقهاء على أن المرفق العمومي هو المشروع الذي تتولاه السلطات الإدارية بصورة مباشرة أو غير مباشرة وهدفه الاساسي تقديم الخدمات العامة إلى الأفراد.

ويرى البعض أنه هناك اتجاه مماثل في الفقه العربي الذي يتمسك بالجانب الشكلي، وعلى هذا الأساس فإن المرافق العمومية هي هيئات ادارية تعمل بانتظام تحت إدارة الدولة هدفها الاساسي سد حاجات الأفراد وتقديم الخدمات العامة<sup>2</sup>.

### المعيار الموضوعي

المرفق العمومي في هذا الاتجاه يتركز على طبيعة النشاط الذي يمارسه ونوعية المنفعة التي يوفرها، بعيدا عن الهيئة أو الجهاز الذي يباشر هذا النشاط، ومن أهم التعاريف التي تناولت هذا الجانب الفقيه Duguit Léon يعرف المرفق العمومي بأنه كل نشاط يجب أن يكلفه وينظمه ويتولاه الحكام لأن الاضطلاع بهذا النشاط لا غنى عنه لتحقيق التضامن الاجتماعي وتطوره، وأنه لا يمكن تحقيقه على أكمل وجه إلا عن طريق تدخل السلطة الحاكمة<sup>3</sup>.

أما على صعيد الفقه العربي نجد أن أكثر الفقهاء يتبنون هذا الاتجاه، تأكيدهم على أن المرفق العمومي هو: "النشاط الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات العامة سواء قامت به هيئة عامة خاضعة للقانون العام أم هيئة

<sup>1</sup> Jamil ,SAYAH ,Droit administratif ,Levallois-Perret : Studyrama, 2004,p91.

<sup>2</sup>سامي جمال الدين، اللوائح الإدارية و ضمانات الرقابة الإدارية، الإسكندرية: دار المعارف، (د.س.ن)، ص 320

<sup>3</sup>عدنان عمرو، مبادئ القانون الإداري، منشأة المعارف الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2004، ص 128

## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

خاضعة للقانون الخاص كفرد أو شركة، طالما بقيت هذه الهيئة الأخيرة تحت إشراف السلطة العامة وهيمنتها عند أدائها النشاط المذكور".<sup>1</sup>

ويعرف الدكتور وحيد رأفت المرفق العمومي بأنه "الهيئة أو المشروع التي يعمل باطراد وانتظام تحت إدارة الدولة المباشرة أو تحت إدارتها العليا لسد حاجات الجمهور والقيام بأداء الخدمات العمومية".<sup>2</sup>

وهناك من عرف المرفق العمومي على أنه "كل مشروع يستهدف الوفاء بحاجات ذات نفع عام وتعجز المشروعات الفردية عن تحقيقها للنفع، فتتولاه الإدارة العامة وتديره إما بنفسها مباشرة أو تتعهد به إلى أفراد يديرونه تحت رقابتها".<sup>3</sup>

وقد عرف الطماوي المرفق العمومي على أنه: "مشروع يعمل باطراد و انتظام، تحت إشراف رجال الحكومة، بقصد اداء خدمة عامة للجمهور مع خضوعه لنظام قانوني معين".<sup>4</sup>

من خلال ما سبق وبنظور ورؤية مناخنتية عمومية لا يمكننا الاستغناء عن هذا المصطلح كما يمكننا تعريفه إجرائياً على أنه تلك الادارة العمومية تختص بإنتاج وتقديم الخدمة العمومية بغرض تحقيق نفع عام ومع مراعاة واحترام المبادئ الاساسية.

وكتحليل نهائي لإشكالية أين موقع المرفق العمومي بين القانون والتسيير، ومن هذا المنطلق يمكن الفصل في تحديد الفرق في المفهوم حيث ان فقهاء القانون يسمونه المرفق العام اما فقهاء الادارة العامة يطلقون عليه المرفق العمومي:

إذن يعرف المرفق العمومي على هو جهاز أو كيان تابع للدولة تتولى الاشراف عليه بصفة مباشرة او من خلال الاخرين يقوم بنشاط منتج للخدمة لاشباع الحاجات العامة وتحقيق المنفعة الجماعية.

<sup>1</sup> . سعاد الشرفاوي، القانون الإداري، القاهرة، دار النهضة العربية، 1991، ص 102  
مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير فرع تنظيم سياسي واداري، قسم علوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعالم، جامعة الجزائر، 9110-9114، ص: 64-66.<sup>2</sup>

محمد، المتولي، مبدأ المساواة أمام المرافق العامة" بالتطبيق على توزيع الخدمات الصحية في مصر"، القاهرة: دار النهضة العربية، بدون سنة نشر، ص 22<sup>3</sup>

<sup>4</sup> مختار حماد، مرجع سابق، ص: 67.

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

### المطلب الثاني : أساسيات مهمة لقيام المرفق العمومي

يقوم المرفق العمومي على عدة أركان أساسية لا بد من توافرها لقيامها، فلا يمكن اعتبار نشاط معين مرفقا عموميا إلا إذا توافرت فيه هذه الأركان لكن عدد هذه الأركان الأساسية محل خلاف، وسنحاول عرض جميع أوجه النظر.

#### أولا: مشروع تنشؤه السلطة العامة :

إن الإدارة العمومية هي عبارة عن منظمة تتكون من مجموعة وسائل وأشخاص ومواد مرتبة ترتيبا إداريا لأداء الخدمة العمومية<sup>1</sup>؛ وبهذا تكون الإدارة باعتبارها نشاطا منظما تمارسه مجموعة بشرية معينة بوسائل مادية وفنية وقانونية كتلة متكاملة من العناصر السابقة كأى مشروع مهما كانت طبيعته عمومية أم خاصة.

إن إنشاء الإدارة العمومية يتم بمحض إرادة السلطة العامة التقديرية ، لذا يجب أن يكون بقانون أو بناء على قانون، فهو من الأمور التقديرية التي تدخل في اختصاص السلطتين التشريعية والتنفيذية<sup>2</sup>.

#### ثانيا: الهدف تحقيق المنفعة العامة:

يعتبر مفهوم المنفعة العامة (النفع العام) من المفاهيم التي ينقصها التحديد، وبشكل عام يقصد بالنفع العام إشباع حاجات عامة أو تقديم خدمة عمومية قد تكون مادية كتوفير الماء والكهرباء أو وسائل المواصلات أو معنوية كالتعليم وتوفير الأمن للمواطنين.<sup>3</sup>

إن الدولة في الأصل لا تقدم على إنشاء إدارات عمومية إلا من أجل القيام بنشاطات إدارية تشبع حاجات عامة للجسم، لو تركت للنشاط الفردي الخاص لما أشبعت وإذا أشبعت فإن ذلك قد يكون بصورة سيئة أو متقطعة لأنها تحتاج إمكانيات بشرية ومادية قد لا تتوفر لدى الأفراد، أو لان تركها للأفراد قد يكون فيه خطر على المصلحة العامة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سليمان محمد الطماوي، *الوجيز في القانون الإداري (دراسة مقارنة)*، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص 305.

<sup>2</sup> خليل الظاهر، *القانون الإداري (دراسة مقارنة)*، الجزء الثاني، دار المسيرة، عمان، 1997، ص: 29

<sup>3</sup> خليل الظاهر، مرجع سابق، ص 35.

<sup>4</sup> نواف كنعان، *القانون الإداري، الجزء الأول*، دار الثقافة، عمان، 2006، ص: 321

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

إن الغاية من مزاوله النشاط وأداء الخدمة العمومية هي إشباع الحاجة الجماعية وتحقيق المنفعة العامة وليست تحقيق ربح مالي للإدارة، وبهذا يختلف المرفق العمومي عن المشروعات الفردية إذ عليه أن يستمر في أداء الخدمة رغم تحقيقه لخسائر مالية.<sup>1</sup>

كما إن خدمات معظم الإدارات والمرافق العمومية تكون مجانية وهذا حتى يتاح لجميع أفراد المجتمع الاستفادة منها خصوصا الطبقات الفقيرة، إلا أننا نلاحظ أن البعض منها تتقاضى مبالغ نقدية لقاء انتفاع الأفراد بالخدمة التي تقدمها كالرسوم القضائية التي يتقاضاها مرفق القضاء والرسوم الجامعية التي تتقاضاها الجامعات، وهذا لا يتنافى مع اعتبارها إدارات عمومية طالما أن هذه الرسوم تفرض بهدف تنظيم وترشيد الانتفاع من خدماتها، أو كمساهمة مالية رمزية في تحمل جزء من تكاليفه.<sup>2</sup>

### ثالثا: الخضوع لسلطة عامة :

ليس كل مشروع يهدف إلى تحقيق النفع العام يعد إدارة أو مرفقا عموميا، لان هناك من المشروعات الخاصة ما يعمل على تحقيق النفع العام كالمدارس والجامعات الخاصة والجمعيات.

وعليه كان على الإدارة العمومية أن تتصف بصفة أخرى - غير الركنيين السابقين الذكر- تميزها عن غيرها وهي خضوعها للسلطة العامة؛ ولا يقتصر الخضوع للسلطة العامة على مجرد قيامها بعملياتي الإشراف والرقابة على تنظيم وسير عمل الإدارة العمومية، وإنما أن يكون لها حق التوجيه في كل ما يتعلق بإنشاء المشروع وتنظيمه وإغائه أي وجود ارتباط عضوي بين المشروع (المرفق) والإدارة العامة، أي بأن تكون الإدارة مسؤولة عن المشروع أو أن يكون هذا المشروع تابعا لها، من خلال أساليب إدارة المرافق العمومية بأسلوب الامتياز.<sup>3</sup>

### رابعا: الخضوع لنظام قانوني مختلف :

إن المشروع الذي رصد لتحقيق مصلحة عامة وأنشأته الدولة وتولت هي إدارته مباشرة أو عهدت به إلى أحد الأفراد أو الشركات إنما يحكمه نظام قانوني خاص؛ لكن بما أن المرافق العمومية ليست كلها على نمط واحد، ولا

<sup>1</sup> علي خطار شطناوي، *الوجيز في القانون الإداري*، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص: 223.

<sup>2</sup> علي خطار شطناوي *مرجع سابق*، ص: 224.

<sup>3</sup> خليل الظاهر، *مرجع سابق*، ص ص 35 / 36.

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

تدار بنفس الطريقة، فكل مرفق عمومي يخضع لقدر من القواعد القانونية تحكم تسييره، غير أنه يجمع بينها بعض القواعد القانونية تنطبق عليها جميعا أيا كان شكلها أو طريقة إدارتها.<sup>1</sup>

تجدر الإشارة إلى أن هذا الركن أو العنصر ليس محل إجماع كل الفقهاء، مثل الأركان الثلاث السابقة، حيث يرى البعض منهم أن الخضوع للنظام القانوني المتميز أو المختلف ليس ضروريا والزاميا لاعتبار نشاط معين مرفقا عموميا، لذا قيل لا يمكن التسليم وقبول وجهة نظر أنصار التعريف الضيق، فلا يجوز اللجوء إلى فكرة النظام الإداري الخاص إلا كقرينة تطبق على المرافق العمومية التي تتولى إدارتها التنظيمات الخاصة.<sup>2</sup>

وأخيرا فإن المشروع إذا تضمن عنصري النفع العام والسلطة العامة تحققت له صفة المرفق العمومي وخضع لنظام قانوني خاص هو نظام القانون الإداري الذي يقوم أساسا على ما تتمتع به الإدارة من امتيازات السلطة العامة؛ وعليه يمكننا أن نعرف المرفق العمومي بأنه مشروع يعمل باطراد وانتظام تحت إشراف رجال الحكومة بقصد أداء خدمة عمومية للجماهير مع خضوعه لنظام قانوني معين.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: المبادئ التي تحكم المرافق العامة

يمكن القول أن سن قانون واحد ينظم المرافق العمومية جميعا أصبح أمر لا يمكن تجسيده في الواقع العملي بسبب اختلاف طبيعة نشاط كل مرفق، غير أن ذلك لا يمنع من إخضاع كل المرافق إلى مبادئ معينة اتفق الفقه والقضاء بشأنها وأضحت اليوم من المسلمات في نظرية المرافق العمومية وتمثل هذه المبادئ في<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص: 305

<sup>2</sup> علي خطار شطناوي، مرجع سابق، ص: 288

<sup>3</sup> سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص: 305

<sup>4</sup> بن منصور عبد الكريم، نظرة مفاهيمية للمرفق العام في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، العدد الأول والثاني 2016، ص180.

## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

### أولاً: المبادئ التقليدية التي تحكم المرافق العامة

اتفق اغلب الفقهاء على مبادئ أساسية تحكم سير المرافق العمومية ، والتي استقر عليها القضاء وهذا ارتباطا دائما بمتطلبات الخدمة العمومية التي تهدف إلى استقرار النظام العام بالدرجة الأولى.<sup>1</sup>

ولكي يرقى نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العامة ، فقد وضع الفقيه Rolland Louis مبادئ أساسية لسير المرفق العمومي وهي:

- مبدأ الاستمرارية .
- مبدأ المساواة أمام المرتفقين.
- مبدأ التكيف الدائم للمرفق العمومي .

وهذه المبادئ تبقى أساسية رغم التطور الذي تعرفه المرافق العمومية ، وهناك من يضيف مبادئ أخرى و هي:

- مبدأ مجانية المرفق العمومي .
- مبدأ حياد المرفق العمومي .

#### 1. مبدأ الاستمرارية في تقديم الخدمة العمومية :

تقوم المرافق العمومية بتوفير خدمات أساسية للمواطنين وتؤمن حاجات عمومية جوهرية في حياتهم كالتزويد بالمياه ، النظافة ، الغاز ، النقل ،...، ونظرا لضرورة هذه الخدمات ودوريتها وحاجة المرتفقين للتزود بها يجب أن يكون عمل المرافق العمومية منتظما (غير متقطع) ومستمر دون انقطاع أو توقف، وأي توقف ولو لمدة قصيرة يشكل اخلافا ومساسا بفكرة الخدمة العمومية<sup>2</sup> ، فاستمرارية الخدمة العمومية مرتبط بشكل أساسي باستمرارية الدولة واستقرار سلطاتها المركزية وجماعاتها المحلية ومؤسساتها وهيئاتها . ونظرا أهمية هذا المبدأ وضرورة ضمانه من طرف الدولة ، فقد تم تكريسه دستوريا من خلال المادة 76 من دستور 1996 والمادة 6/85 ، حيث نصت

ضريفي نادية ، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز ، أطروحة دكتوراه في القانون العام ، كلية الحقوق بن عكنون ، جامعة الجزائر 1 ، 2011/2 ، ص 22  
<sup>2</sup> ظريفي نادية ، المرجع السابق ، ص 22.

## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

المادة 76 " أن رئيس الجمهورية يسهر على استمرارية الدولة والعمل على توفير الشروط اللازمة للسير العادي للمؤسسات...".

وقد جاء في المادة 6/85 " أن رئيس الحكومة يسهر على حسن سير الإدارة العمومية . " كما جاء في نص المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 232-03 على أنه " ... يجب أن تساهم أهداف المرفق العمومي للمواصلات السلكية واللاسلكية في ديمومة تقديم الخدمة العمومية " .

### 2. مبدأ المساواة بين المنتفعين :

يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة على إدارة المرافق بأن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الاقتصادي .<sup>1</sup>

ويستمد هذا المبدأ أساسه من الدساتير والمواثيق و إعلانات الحقوق التي تقتضي بمساواة الجميع أمام القانون دون تمييز بين أحد منهم ، وهذا ما تجسد في الدستور الجزائري ضمن مادتيه (09 و 31 ) التي تؤكد وجوب تقديم الخدمة دون تمييز على قدم المساواة بين كل المواطنين.<sup>2</sup>

### 3. مبدأ تكيف المرفق العمومي :

يرى بعض الفقهاء أن مبدأ تكيف الخدمات المرفقية مرتبط بقاعدة استمرار المرفق العمومي ، إن تطبيق هذه القاعدة الأخيرة استنادا في ذلك إلى أن جمود الخدمة المرفقية عند نشأتها الأولى في ظل التطور الدائم لاحتياجات المواطنين كما وكيفا ، سوف يؤدي بالضرورة إلى التوقف الفعلي لهذه الخدمات عن تلبية الاحتياجات العامة ، لذلك وجب ضرورة التطور المستمر للخدمات التي يقدمها المرفق وتجنب انفصالها عن حاجات المواطنين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علاء الدين عشي ، مدخل القانون الإداري ، الجزء الثاني ، دار الهدى ، الج ائر ، 2010 ، ص 28

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 29

<sup>3</sup> ضريفي نادية ، المرجع السابق ، ص 27



## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

وقد كرس المشرع الجزائري هذا المبدأ من خلال عدة نصوص منها - : المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 04 جويلية 1988 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن ، حيث جاء في نص المادة 06 منه على أنه " تسهر الإدارة دوما على تكيف مهامها وهيكلها مع احتياجات المواطنين، ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة ". كما نصت المادة 3/21 منه على أنه " ... يجب عليها ، أن تطور أي إجراء ضروري لتتلاءم دوما مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير " .

المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في 23 جوان 1990 يحدد هيكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات ، حيث تنص المادة 8/2 منه على أنه : " تتولى الإدارة المركزية في الوزارة على الخصوص ما يلي : تسهر على تحسين نوعية خدمات المرافق العمومية وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن."

### 1- مبدأ المساواة بين المنتفعين أمام المرفق:

إن مبدأ المساواة أمام المرافق العمومية هو امتداد للمبدأ العام هو مساواة الأفراد أمام القانون، والذي بات يمثل اليوم حقا من حقوق الإنسان وحقا دستوريا أعلنت عنه مختلف الدساتير، ويترتب على هذا القول نتائج تتمثل في مبادئ فرعية هي المساواة بين المنتفعين من خدمات المرفق والمساواة في الكسب بالوظائف العامة.<sup>1</sup>

يقتضي هذا المبدأ وجوب معاملة المرفق لكل المنتفعين معاملة واحدة دون تفضيل البعض على البعض الآخر لأسباب تتعلق بالجنس أو اللون أو الدين أو الحالة المالية وغيرها، ويعود سر إلزام المرفق بالحياد بعلاقته بالمنتفعين إلى أن المرفق تم إحداثه بأموال عامة بغرض أداء حاجة عامة .ومن هنا تعين عليه أن لا يفاضل في مجال الانتفاع بين شخص وشخص وفئة وأخرى ممن تتوفر فيهم شروط الانتفاع من خدمات المرفق العمومي.<sup>2</sup>

لا يتنافى هذا المبدأ مع سلطة المرفق العمومي في فرض بعض الشروط التي تستوجبها القوانين والتنظيمات كالشروط المتعلقة بدفع الرسوم أو إتباع بعض الإجراءات أو تقديم بعض الوثائق، وعلى ذلك لا يعد انتهاكا

عمار عوابدي، القانون الإداري، النشاط الإداري، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2008، ص 307.

<sup>2</sup> عمار عوابدي، نفس المرجع، ص 3/307

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

للمبدأ المذكور مثلا أن تشتترط مؤسسة سونلغاز على المنتفع وثيقة تتعلق بالعقار موضوع الخدمة لتتأكد من توافر الشروط التقنية البناء غير الفوضوي.

### 2- مبدأ سير المرفق العمومي بانتظام واطراد:

مفاد مبدأ دوام سير المرفق العمومي بانتظام وباطراد، هو أن المرفق العمومي يجب أن يستمر سيره مهما كانت الظروف ، ذلك أنه مادامت المرفق العمومية تنشأ لإشباع حاجات الأشخاص ، فمن الطبيعي ألا يكون هناك انقطاع في نشاط المرفق، و إلا أثر ذلك سلبا على تلبية مطالب المنتفعين لا سيما، وأن هناك من المرفق العمومية ممن تتطلب لدوام في خدماتها ، فالمنتفع من خدمات المرفق يجب أن يتم ألتكفل به باستمرار، ويترتب على تطبيق قاعدة دوام سير المرفق العمومي بانتظام وباطراد.<sup>1</sup>

### 3- مبدأ قابلية المرفق العمومي للتغيير:

سبق ألقول أن المرفق العمومية تخضع لقوانين وتنظيمات وهذه القوانين والتنظيمات منها ما يحكم المرفق العمومي من حيث تنظيمه وهيكلته، ولا يقتصر ألتغيير على ألقواعد المنظمة للمرفق، بل يمتد أيضا لأسلوب إدارته فيجوز تغيير أسلوب الإدارة من الإدارة المباشرة إلى المؤسسة العامة، أو من المؤسسة العامة إلى الشركة المختلطة<sup>2</sup>، وللمرفق أيضا أن يفرض رسوما لقاء الخدمات التي يقدمها أو أن يخفض من هذه الرسوم إذا رأى في ذلك مصلحة، ولا يجوز لأي كان الاحتجاج على هذا ألتغيير.

ثانيا: المبادئ الحديثة التي تحكم المرافق العامة

### 1- مبدأ الولوجية و مبدأ جودة المرفق العمومي

1- مبدأ الولوجية : إن ارتياد المنتفعين للمرفق العام بدون أي معيقات ، بأي شكل كانت ، لمن أهم تطلعاتهم ولهذا نشأ مبدأ الولوجية والبساطة ، أي ضرورة القضاء على التعقيدات الإدارية وكثرة النصوص

عمار عوابدي، القانون الإداري، النشاط الإداري، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر ، 2008، ص 307

<sup>2</sup>سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص 184.

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

التشريعية والتنظيمية ، وغموض بعض القواعد منها ، والقول بغير ذلك يؤدي إلى عدم القدرة على الفهم والتواصل بين المرافق العامة والمنتفعين من خدماتها، ذلك أن وجود إجراءات ونصوص واضحة وقابلة للفهم ، هي من يجسد دولة القانون ، وأن بساطة ووضوح العمل الإداري يعد عنصرا أساسيا ، ويسري الأمر نفسه على الولوجية الجغرافية لتحسين العلاقة بين المرافق العمومية و المنتفعين من خدماتها<sup>1</sup> ، فمن واجب المرافق العمومية أن تعمل على تأمين تواجد إداري لها على كامل التراب الوطني.

**ب- مبدأ جودة خدمة المرفق العمومي :** يعتبر مبدأ نوعية الخدمة أو جودة خدمة المرفق العمومي من المبادئ الحديثة التي تحكم سير المرفق العمومي ، ومقتضى هذا المبدأ هو ضرورة تلقي المواطن خدمة عمومية نوعية ، وقد تزامن ظهور هذا المبدأ مع المناداة بإرساء أسس الحكم الرشيد أو الحكامة ومبادئ الشفافية، وتعدت جودة الخدمة الى ابعد من ذلك حيث تطلبت الخدمة الحديثة حماية رفاهية المواطنين وذلك من خلال إنشاء معايير أخلاقية للخدمات العمومية الألية<sup>2</sup>.

### 2- مبدأ حياد المرفق العمومي

يعد مبدأ الحياد نتيجة مباشرة لمبدأ المساواة ، حيث يضمن الحياد ألولوج ألحر لجميع المنتفعين للمرفق العام دون تمييز ، وهو ذي صلة وطيدة بطبيعة دولة القانون ، ويجب أن يلزم حياد الأنشطة اليومية للمرفق العام ، حيث تجسده نزاهة أعوان الإدارة، وحظر كل أشكال التمييز مهما كانت.

<sup>1</sup> سليمان حاج عزام، المرجع السابق، ص 138.

<sup>2</sup> - Jurgen Willems a,\*, Lisa Schmidhuber a, Dominik Vogel b, Falk Ebinger a, Dieter Vanderelst c, *Ethics of robotized public services: The role of robot design and its actions*, *Government Information Quarterly* 39 (2022) 101683, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101683>. P1.

### 3- مبدأ النجاعة والثقة :

يفرض مبدأ النجاعة والثقة أن يتصرف الجميع ، وفي كل الظروف ، على أساس أنهم شركاء مخلصون لبعضهم البعض ، فللمنتفع من خدمات المرفق العمومي الحق في الأمن القانوني في علاقته مع الإدارة ، كما يجب أن تكون طريقة عمل المرفق العمومي محددة بوضوح ، وأن يحاط المنتفعون علما بالقواعد الجديدة التي ينشئها المرفق ، حتى يمكنهم التكيف معها في أفضل الظروف، ومن عامل الثقة كذلك ، أن يعترف المرفق بأخطائه ويسعى إلى تصحيحها، وذلك بتعويض المتضرر عند الاقتضاء، وأن يسعى لتنفيذ الأحكام الصادرة ضده طواعية.<sup>1</sup>

### 4- مبدأ حرية المنافسة والشفافية:

تضمن الشفافية حسن سير المرفق العمومي ، وتوفر للمنتفعين إمكانية المطالبة بحقوقهم حيث أن لكل منتفع الحق في الحصول على المعلومات، ومما لا شك فيه أن مبدأي حرية المنافسة والشفافية في مجال العقود الإدارية يتم الأساس بهما عند اللجوء إلى إعداد ملاحق لعقود التفويض، ولهذا تشدد القضاء ومن قبله المشرع في شروط اللجوء إلى الملاحق ، والإخلال بالزامية الإعلان عن الصفقة ، وضرورة جعل العقود محددة المدة.<sup>2</sup>

### 5- معايير أخرى حديثة الخدمة العمومية:

من خلال نتائج الأعمال والدراسات التي خلص إليها معظم العلماء والباحثين في مجال التسيير العمومي (علم الإدارة العمومي) ، أكدوا أن كل عملية التسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة ، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها والمتمثلة في المعايير التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليمان حاج عزام، المرجع السابق، ص 138

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 138

قوادري عائشة و شروف سارة ، دور الاتصال الخارجي في تحسين الخدمة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة 8 ماي 0922 - قفالة ، 4102/4106 ، ص 54 و 55

### ◀ معيار المساواة :

ويعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء... الخ ، فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة ، ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير والمواثيق العامة وإعلانات الحقوق التي تقتضي بالمساواة أمام القانون وبذلك أمام المرافق العمومية.

### ◀ معيار التطور أو التكيف :

هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثل الانتقال من الاعتماد على الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية ، لمجاراة التطورات التكنولوجية وسرعة إنتقال المعلومات والمعطيات . وفي هذا الصدد تم دمج بعض برامج الذكاء الاصطناعي في الخدمات العامة مما أدى إلى زيادة رضا المواطنين من خلال تحسين الخدمة العامة إضافة إلى تحسين الإنتاجية<sup>1</sup>.

### ◀ معيار الاستمرارية :

والذي يعني ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لعموم الناس مما يتطلب من الدولة وضع خطط تحفظ الخدمة العامة عن التوقف .

### ◀ معيار المجانية النسبية :

امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة اختلاف وضعياتهم المادية ، يتم اعتماد سلم يبين هذا الاختلاف في أعلاه تدرج الخدمات العمومية التي يكون الوصول لها مجانا كالصحة والأمن ، ثم ترتب تنازليا حسب نوعية الخدمة

---

<sup>1</sup> - *Tanja Sophie Gesk a,\* , Michael Leyer a,b, Artificial intelligence in public services: When and why citizens accept its usage, Government Information Quarterly 39 (2022) 101704, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101704>, p3.*

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

ومستوى دخل المستفيد ، بحيث تتعدد التغيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم أين يقتضي معيار المساواة في التعامل بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات ذات الصفة التجارية والصناعية.

### ◀ معيار الشمولية :

إنطاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل مواطن لأنها تعتبر ضرورية ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم .

### ◀ معيار الفعالية :

تعتبر الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن ، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل أو الغاز أو الكهرباء... الخ، في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى ، وعليه فان مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.

### ◀ معيار التضامن :

تعتبر الخدمة العمومية تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجيده ميدانيا ، بالمساهمة بتقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل والإعاقة الصحية ، الفقر والحرمان ، لذا تصنف الخدمة العمومية لثلاث مهام وفق معيار التضامن و هي كالآتي:<sup>1</sup>

- مهام تهدف لجعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهتمين بالفقر والتهميش
- مهام تهدف للمحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة
- مهام تهدف للمساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.

<sup>1</sup>ضالع بخالد ، مرجع سابق ، ص 13،14.

### ➤ معيار المرونة الحديث:

هذا المعيار يسمح بمرونة الخدمة العمومية مع التطورات والتقدم التكنولوجي من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى ويتمثل في مسؤولية الدول أو الأنظمة وحتى الإدارات العمومية عن البحث عن العوامل التمكينية التي تؤسس مرونة الخدمات العامة وتجسيدها على أرض الواقع<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: تقسيم المرافق العمومية:

يمكن تقسيم وتصنيف المرافق العمومية من زوايا عديدة، سواء من حيث نشاطها أو السلطة التي المنشئة لها، أو لاختلاف دائرة نشاطها:

#### أولاً: تقسيم المرافق العمومية: الطبيعة، نوعية النشاط:

تقسم المرافق العمومية من هذه الزاوية إلى: مرافق عمومية اجتماعية ومرافق اقتصادية ومرافق إدارية.

**1. المرافق الإدارية العمومية:** المرافق العمومية الإدارية هي مرافق متعلقة مباشرة بوظائف الدولة السيادية وتتضمن الأنشطة والأعمال التي لا يمكن أن يتم مزاولتها من طرف الأفراد، ونظراً لأهمية هذا النوع من المرافق العمومية فلا معنى للدولة بدونها، كما أنها تتولى تسييرها مهما كان نظامها السائد.

ويمكن إعطاء تعريف للمرافق العمومية الإدارية على أنها: تلك المرافق العمومية التابعة للدولة التي لا تقوم بنشاط له طابع صناعي وتجاري، وتمويلها يتم عن طريق موارد بيع انتاجها، ولا تخضع أبداً لمبدأ التوازن المالي بل تخضع لأحكام القانون الإداري، والاختصاص يتم عبر القاضي الإداري فيما يخص تنظيم هذه المرافق، وهذا لا يعني

---

<sup>1</sup> - Cecilia Casalegno, Chiara Civera, Chiara Civera, Alessandro Zardini, In search of the enabling factors for public services resilience: A multidisciplinary and configurational approach, *Journal of Innovation & Knowledge* Volume 8, Issue 1, January–March 2023, 100337, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100337>, P9.

## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

ان القانون الخاص يطبق على مثل هذه المرافق العمومية، اذ انه يمكن تطبيقه على المستفيدين من المرفق العمومي، والموظفين المتعاقدين الخاضعين لاحكام قانون العمل.<sup>1</sup>

**2. المرافق العمومية الاقتصادية والاجتماعية:** ظهر هذا النوع نتيجة ازدياد تدخل الدولة في الحياة العامة، خاصة في الميادين الصناعية والتجارية، والتي هي اصلا من شؤون القطاع الخاص فالمرافق العمومية الاقتصادية والحديثة الظهور نسبيا، ظهرت نتيجة لتطبيق النظام الاشتراكي في كثير من الدول، هذا النظام الذي سمح للدولة بمزاولة أنشطة كانت في السابق حكرا على الأفراد وبالتالي، يتخذ هذا النوع من المرافق نشاطا تجاريا او صناعيا مماثلا لنوع النشاط الذي يمارسه هؤلاء...

ونظرا لطبيعة نشاطها، تخضع المرافق العمومية الاقتصادية لنظام قانوني مختلط متكون من قواعد القانون العام وقواعد القانون الخاص، حيث يظهر التنافس الشديد بين القانونين في تفسير هذا النوع من المرافق، غير أن قواعد القانون الخاص هي الأكثر استعمالا وأهمية وتحتل المكانة الكبرى، خاصة فيما يخص إدارة قدر كبير من عمليات المرفق وتشغيله ككل.

**3. المرافق العمومية الاجتماعية:** هي تلك المرافق العمومية الاجتماعية والتي تقوم بنشاط عام اجتماعي، وتطمح إلى تحقيق أهداف اجتماعية عامة. ومن أمثلة هذه المرافق: مرفق الحماية الاجتماعية في الدولة ومرفق الضمان الاجتماعي والتأمينات وغيرها ، ويخضع هذا النوع من المرافق الى مبدأ التوازن في قواعد القانون الإداري وقواعد القانون الخاص.<sup>2</sup>

---

عمر حميسي، مداخلة بعنوان: **الإطار التاريخي والمفاهيمي للمرفق العمومي**، الملتقى الدولي الأول الموسوم ب: المرفق العمومي في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن، جامعة الجبلاي بونعامة، خميس مليانة، 13-14 ماي، 2015، ص:4  
آمنة مخانشة، مداخلة بعنوان: **الإطار المفاهيمي والتاريخي للمرفق العمومي**، الملتقى الدولي الأول الموسوم ب: المرفق العمومي في 1 الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن، جامعة الجبلاي بونعامة، خميس مليانة، 13-14 ماي، 2015، ص:01.



## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

ثانياً: تقسيم المرافق العمومية من حيث الإمتداد الإقليمي:

تقسم المرافق العمومية إلى مرافق عمومية وطنية ومحلية

**1. المرافق العمومية الوطنية:** وتعتبر مجموع المرافق التي تمتد نشاطها ليشمل كل إقليم الدولة، ومثلها: مرافق الدفاع والقضاء والأمن والبريد، ونظراً لأهمية هذا النوع، فإن إدارتها تلحق بالدولة ونفعها واسعاً يشمل كل الأقاليم، وتحمل الدولة المسؤولية الناتجة عن الضرر التي تتسبب فيها المرافق الوطنية، بحكم إدارتها والإشراف على شؤونها.

**2. المرافق العمومية المحلية:** وهي المرافق التي تنشؤها وحدات الإدارة الإقليمية كبلدية والولاية، حيث تمارس نشاطها في إقليم الجماعات المحلية مثل: مرفق النظافة ومؤسسات النقل الولائي بالبلدية، والديوان البلدي للرياضة، ومؤسسة النقل الولائي<sup>1</sup>.

ويتنفع من خدمات هذه المرافق العمومي سكان الإقليم، وتتولى السلطات الإقليمية أمر تسييرها والإشراف عليها كونها أقرب من الدولة في هذا الجانب، وأكثر منها اطلاعاً لشؤون الإقليم، حيث يمنح القانون الحق بالنفع للبلدية بإنشاء مؤسسات عمومية مشتركة تتمتع بالشخصية المعنوية، كما يسمح القانون للولاية بإحداث مؤسسات عمومية ذات طابع إداري أو تجاري أو صناعي.

وتجدر الإشارة إلى أن المرافق الوطنية والمحلية، ليست منفصلة انفصالاً تاماً عن بعضها، بل كثيراً ما يحدث التعامل والشراكة بينهما، وذلك نظراً لما توجبه مقتضيات المصلحة العمومية وبما يحقق النفع لجمهور المنتفعين.

ثالثاً: تقسيم المرافق العمومية من حيث الالتزام بإنشائها:

تقسم المرافق العمومية من حيث حرية الإدارة في إنشائها إلى مرافق اختيارية وأخرى إجبارية:

**1. المرافق العمومية الاختيارية:** ويتم إنشائها بشكل اختياري من الدولة، وتمتلك الإدارة السلطة التقديرية الواسعة، في اختيار مكان ووقت إنشاء هذه المرفق، ونوع النشاط الذي يمارسه وكيفية إدارته.

<sup>1</sup> أحسن عمروش، مداخلة بعنوان: ماهية المرفق العام، الملتقى الدولي الأول الموسوم ب: المرفق العام في الجزائر ورهائاته  
بقيادة لخدمة المواطن، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 03-04 ماي 9105، ص: 01

## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

ومن ثم لا يملك أي فرد حق إجبار الدولة على إنشاء مرفق عمومي محدد، ولا يملك الوسائل القانونية التي يمكنهم بواسطتها، حملها على إنشاء هذا المرفق ومقاضاتها لعدم إنشائه. ويطلق على المرافق العمومية التي تنشؤها الإدارة العمومية بسلطتها التقديرية، المرافق العمومية الاختيارية.

2. **المرافق العمومية الإجبارية:** إذا كان في الأصل يتم إنشاء المرافق العمومية اختياريا، فإن الإدارة تكون استثناء، ملزمة بإنشاء مرافق عمومية معينة عندما يلزمها القانون أو تلزمها الحاجة إلى ذلك بإنشائها ومثال ذلك: إنشاء الإدارة لمرفق الصحة العامة والأمن، فهي مرافق إجبارية بطبيعتها وتهدف لحماية الأمن والصحة العموميتين، وغالبا ما تصدر قوانين بإنشائها<sup>1</sup>.

رابعا: تقسيم المرفق العمومية من حيث تمتعها بالشخصية المعنوية:

وتنقسم بدورها إلى:

### 1. المرفق العمومية التي تدار بواسطة هيئات ليس لها شخصية معنوية

ويقصد بها تلك التي تحتفظ الدولة بإدارتها بنفسها نظرا لأهميتها بالنسبة للمتفاعلين، و مثال ذلك مرافق الصحة والتعليم والقضاء... الخ، فهي تتبع احد أشخاص القانون العام وبذلك لا تتمتع هذه المرافق بالشخصية المعنوية.

إذن أن كل المرافق العمومية باختلاف أنواعها ونشاطاتها أنشأت لتقديم خدمات عامة وإشباع حاجيات العامة للجمهور، والسهر على استمرار هذه الخدمات وتوزيعها بالمساواة بين المتفاعلين، فالمصلحة العامة هي الغرض الرئيسي من إنشائها.

### 2. المرافق العمومية التي تدار بواسطة هيئة متمتعة بالشخصية المعنوية:

يرى المشرع ان المرافق الواجب إنشاؤها تتطلب قدر من الاستقلالية وحرية التصرف وجانب من الذاتية من اجل تحقيق أهدافها وعلى هذا الأساس يتمتع المرفق بالشخصية المعنوية التي تترتب عنها جملة من النتائج أهمها

<sup>1</sup> مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدانمارك، 9112، ص 94.

## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

الذمة المالية تكون مستقلة عن مالية الدولة، وبالتالي يتحمل نفقاته وأرباحه ويتحمل كافة المسؤوليات القانونية، ومن أمثلة هذه المرافق البنك المركزي الجزائري.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: اتجاهات معاصرة في التسيير العمومي

لطالما ارتبط مفهوم البيروقراطية عند كثير من الجمهور بتلك التعقيدات والإجراءات المتشابكة التي تواجه المواطن اثناء طلب خدمة عامة من ادارته، وأضحى هذا المفهوم يتجلى في كثير من الخطابات السياسية والأدبيات العامة، محذرين من خطورة الممارسات البيروقراطية وما قد ينجر عنها من تأثيرات سلبية على النظام السياسي المتمثلة اساسا في فقدان الثقة والولاء. فالنمط البيروقراطي في معظم الدول وخاصة دول العالم الثالث قد افرز مجموعة من الحواجز كانت بمثابة عائق امام التنمية، بقدر ما كانت السلطات العليا في هذه البلدان تعتمد اعتمادا كليا على الجهاز البيروقراطي مع بسط سلطتها بقدر ما كان هذا الجهاز نفسه تحول ضد ارادتها، الا انه يستجيب الى طموحات المواطنين ويحقق رضاهم، لقد أنتج هذا النظام كما يرى الفريد سايف عالم من الأوراق واللامسؤولية والتباطؤ وهو نمط يركز صنع القرار عند مجموعة من محددة من يضعف من دور الإدارات المحلية.<sup>2</sup>

فألتائج السلبية التي ترتبت عن تطبيق النظام البيروقراطي في الإدارات العمومية جعل الدول تهتم بشكل كبير بإصلاح هيكلها وتفعيل مردودية الخدمات العمومية، حيث برزت انماط جديدة في التسيير فكان التسيير العمومي كمفهوم جديد لإصلاح الإدارة العامة التقليدية و إنتاجيتها وتحسين قدراتها في تقديم الخدمات والتقليص منها و توجيهها نحو تعزيز كفاءتها والحد من البيروقراطية وزيادة الاعتماد على القطاع الخاص واستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة أي أنه يعمل على رضا الزبون و اعادة إنتاج حكومات تعمل بشكل أفضل والاستجابة للمواطنين.<sup>3</sup>

عتيقة بلحيل، الاضراب في المرافق العامة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر لبيكرة، 2004، ص 42.

قاسم ميلود، علاقة الادارة والمواطن في الجزائر بين الازمة ومحاولات الاصلاح. مجلة دقاتر السياسة والقانون، العدد 5<sup>2</sup>، جامعة ورقلة، جوان 2011

عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 01، 2011-2012، ص 110<sup>3</sup>

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

فنشوء التسيير العمومي الجديد جاء نتيجة التطور التدريجي لأساليب التسيير العمومي خاصة في الفترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية في بداية القرن العشرين واضطرار تدخل الدولة في تنظيم وتنشيط الميادين الاقتصادية والاجتماعية التي كانت منوطة بالقطاع الخاص.<sup>1</sup>

وعرف التسيير العمومي الجديد بأنه اتجاه عام لتسيير المنظمات ظهر مع بداية التسعينات، في الدول الأنجلو سكسونية، مبادئه مستوحاة من العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، وهدفه الارتقاء بمستوى أداء الإدارة العامة ويعتبر التسيير العمومي الجديد كأحد المفاهيم الحديثة ضمن حقل ما يطلق عليه الآن إدارة الأعمال الحكومية ويضم مجموعة من الأفكار حول كيفية إعادة تعريف الحكومة لأدوارها وتحسين تقديم الخدمات العامة حتى إرتقت إلى أعلى المستويات على غرار الشخصية الإلكترونية للخدمات العمومية أو ما يسمى بالتعريف الإلكتروني (e-ID) الإجتماعي الذي يعطي الحق الكامل في الاستفادة من الخدمات العامة الأساسية.<sup>2</sup> وقد انطلقت فكرة NPM من إدخال آليات السوق والخصوصية والتعاقد الخارجي والمرونة في التسيير من خلال اللامركزية، وزيادة التركيز على المنافسة، جودة الخدمة، والاستجابة للعملاء وعليه، فإن هذه القواعد الجديدة أثارت موجة كبيرة بغية إحداث التغيير داخل الإدارات العمومية بعد نجاحها في المؤسسات الصناعية الأمريكية في الخمسينات والستينات وأدى إلى تطبيقها الواسع في عدة دول أوربية حيث سعت لتهيئة ادارتها لتكون أكثر فاعلية ومنافسة لغيرها من المؤسسات الخاصة.<sup>3</sup>

ويمكن استعراض عدة أساليب واتجاهات التي يمكن انتهاجها في سبيل تطوير الخدمة العامة ، ولعل الإدارة غير ملزمة باختيار نموذج محدد بعينه، وإنما من الممكن الأخذ أكثر من أسلوب، وذلك وفقا لظروف كل دولة، وطبيعة الجهاز الإداري المراد تطويره.

<sup>1</sup> قاسم ميلود ، مرجع سابق ، ص 110.

<sup>2</sup> - Laura Kemppainen a,\*, Teemu Kemppainen b, Anne Kouvonon a,d, Young-Kyu Shin c, Eero Lilja e, Tuulikki Vehko e, Hannamaria Kuusio e, Electronic identification (e-ID) as a socio-technical system moderating migrants' access to essential public services – The case of Finland, Government Information Quarterly, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101839>, P3.

<sup>3</sup> عاشور طارق، المرجع السابق، ص 109

## الفصل الثاني ——— واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

**أولا : نموذج الإدارة العامة الحديثة :** ركزت الإدارة العامة الحديثة على أجندة الإصلاح الإداري الشامل في العديد من دول العالم، و قد أكد 1997 Menning أن الإدارة العامة الحديثة قد تم تجسيدها بصورة كاملة في كل من نيوزلندا والمملكة المتحدة وأستراليا، الولايات المتحدة الأمريكية، هولندا، السويد، وكندا، وقد حاول الباحثين التعرف على خصائص الإدارة العامة الحديثة<sup>1</sup>، فقد حدد Kernaghan (1997) ثلاثة عناصر أساسية تركز عليها الإدارة العامة الحديثة وهم<sup>2</sup>:

**تغيير في الية الحكومة:** الإدارة العامة الحديثة أو الجديدة تشمل تغيير كلي في البناء الهيكلي للحكومة، و تتضمن إعادة هيكلة للأقسام و مجمل الإدارات، إنشاء وحدات خاصة لتقديم الخدمة، اللامركزية محور السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء صلاحيات واسعة للمستويات الإدارية الدنيا، ووجوبية الفصل بين السياسة ووتقديم الخدمات. تنادى الإدارة العامة الجديدة كذلك إلى تغيير محوري للثقافة التنظيمية، وتحسين الجودة، ثم الاستجابة للعملاء، و ممارسة كلية للمشاركة الإدارية، بالإضافة الة التوجه نحو آلية السوق، واستخدام الموارد على اساس تميز الكفاءة و الفاعلية ، مع التركيز على الاستخدام الأمثل للمدخلات المستخدمة في تقديم الخدمات العامة بما قد يؤدي إلى ترشيد النفقات.

**التغيير في اسلوب الادارة:** يشمل التغيير الاداري وذلك من خلال العناصر التالية : تبني ممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن تجسيد جواهر ادارة الاعمال المرتكزة على نموذج التميز، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، ، القيمة مقابل النقود، قياس الأداء و الحوافز، خدمة العملاء، الربحية، و تقليل العمالة و التركيز على الكفاءة و الفاعلية بالإضافة الى تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العمومية، و إتباع أسلوب المنافسة الحرة في تقديم الخدمات واخيرا تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا.

**تقليص دور الدولة:** ويشمل التقليل من الدور الاول للدولة وفقا لمفهوم الإدارة العامة الجديدة الاتجاه نحو الخصوصية، بالإضافة الى الاعتماد برامج تخفيض الميزانية، تشغيل الخدمات بأسلوب خاص تجاري، تخفيف كل القيود الحكومية الموجهة الى القطاعات الاقتصادية.

<sup>1</sup>محمد جمال، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعنزر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، 2014، ص84.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص ص 84-86

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

ثانيا: تطبيق مبادئ حوكمة فيما يتعلق بالخدمات العمومية وتقديمها

ترتكز الحوكمة في مجموعة التشريعات والهياكل الادارية التنظيمية والإجراءات التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل شفافية ونزاهة وفق آليات التقييم والمتابعة ونظام المساءلة لضمان الفعالية والكفاءة في الأداء من جانب، وتوفير الخدمات العمومية بعدالة من جانب آخر ، وباختصار، فإن الحوكمة هي عبارة حزمة من الإطار المؤسسي للعمليات الرئيسية والمساندة الخاصة بالدائرة العمومية التابعة للدولة و التي تقوم بتنفيذها بهدف الخروج بنتائج ومخرجات ذات أثر على المجتمع من أجل تعزيز الصالح العام<sup>1</sup> ، وهي تهدف الى:<sup>2</sup>

- تعزيز ثقة المواطنين وأصحاب العلاقة والقطاع الخاص بمؤسسات الدولة، و بما يسهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة .
- تحقيق مبدأ النزاهة والعدالة والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض شخصية وذلك من خلال تجسيد أسس الديمقراطية الإلكترونية في إتاحة الفرصة للجمهور لاستشارة المعلومات الحكومية إلكترونياً<sup>3</sup>.
- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر والمؤسسات الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة.
- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين والموظفين وغيرهم من أصحاب العلاقة المتأثرين من السياسات والإجراءات الحكومية.
- تحقيق مستوى من الكفاءة والفاعلية والمشاركة لدى الأفراد والمؤسسات لخلق بيئة اجتماعية داعمة ومحفزة على التطور والإبداع.

وزارة تطوير القطاع العام - مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي- : دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع

<sup>1</sup> العام ، المملكة الأردنية الهاشمية، الإصدار الثاني، 2017 ، ص 4

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 5

<sup>3</sup> - Douglas Morgan Fullin Saldanha a, Cleidson Nogueira Dias a,b, Siegrid Guillaumon a,\* , Transparency and accountability in digital public services: Learning from the Brazilian cases, *Government Information Quarterly* 39 (2022) 101680, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101680>. P2.

## الفصل الثاني — واقع وأفاق ترقية الخدمة العمومية في الجزائر

- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
- رفع مستوى القدرات التنافسية و الحصول على مصادر تمويل تساهم في جهود التوسع والنمو وتوفير فرص عمل، وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
- المساعدة في تحسين القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، وذلك من خلال إدراج وإستعمال برامج الذكاء الاصطناعي في الخدمات العمومية المحلية<sup>1</sup>.

### ثالثا: نماذج متعلقة بالموارد البشرية

- أ- تمكين العاملين : يتضمن إشراك الموظفين العاملين في المنظمة بمستوياتها الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات و التصرف في الظروف التي تنشأ، إلا أن إمكانيات تطبيق هذا التوجه لا تزال محدودة في مؤسسات الجهاز الحكومي.<sup>2</sup>
- ب- التدريب: هو مجموعة الأفعال التي تهدف لإعادة تأهيل الافراد ليكونوا على الاستعداد والتأهب الدائم والمتقدم لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المنظمة التي يعملون بها.<sup>3</sup>
- ت - الحوافز: هي تلك الأساليب التي يعتمد عليها للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم توفير أسباب 3 . قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة.<sup>4</sup>
- ث - تقييم الاداء: عملية تحليل وتقسيم أداء العاملين لعملهم وتصرفاتهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم المسؤولية و إمكانية توليهم وظائف ذات مستوى أعلى.

<sup>1</sup> - Tan Yigitcanlar a,\*, Rita Yi Man Li b, Prithvi Bhat Beeramoole c, Alexander Paz c, Artificial intelligence in local government services: Public perceptions from Australia and Hong Kong, Government Information Quarterly 40 (2023) 101833, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101833>, P13.

مريزق عدنان : التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة ، الطبعة الأولى، دار الجسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015 ، ص145  
سامي محمود أحمد البحيري: مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء)، رسالة ماجستير ،  
الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011 ، ص 78.  
<sup>4</sup> مرجع نفسه، ص 99

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما جاء في هذا الفصل يمكن القول ان لقطاع الخدمات العمومية في يومنا هذا أهمية خاصة و موقعا متميزا في معظم دول العالم، باعتبار أن هذه الخدمات ترتبط بحياة المواطنين من جهة ومن جهة أخرى تربط بتدخل الدولة من أجل تحقيق المصلحة العمومية والتوازن الاجتماعي و السعي إلى تحسين الإطار المعيشي للمواطنين وتحسين مستواهم و الاستجابة إلى رغباتهم و تطلعاتهم و العمل على إرساء المساواة بين أفراد المجتمع من حيث الاستفادة من تلك الخدمات.

وتعتبر الخدمة العمومية عن الحاجات الضرورية التي تقوم الدولة بتوفيرها في إطار ممارسة وظائفها، وذلك عن طريق النشاطات التي تهدف إلى تحقيق منفعة عامة كالخدمات الإدارية والخدمات الاجتماعية والثقافية والخدمات الصناعية والتجارية... ، يتضح من مضمون هذا الفصل أن مفهوم الخدمة العمومية قد اكتسب أبعاد حديثة نتيجة للتطورات التي عرفها عبر الزمن بعد أن كان مفهومها مختصر في النشاطات الهادفة لإشباع حاجات محددة. غير أن اتساع دور الدولة و تنوع مجالات تدخلها وتعدد هيئاتها ومؤسساتها كان له تأثير مباشر على مفهوم الخدمة العمومية الذي أصبح يشمل أبعادا مؤسسية وقانونية واقتصادية و حتى اجتماعية.

كما أوضحت الخدمة العمومية مؤشر من المؤشرات التي يعتمد عليها في تقييم الأداء العمومي وفعاليتها، وذلك باعتبارها من أهم مخرجات الجهاز الحكومي وهو ما يفسر الاتجاهات الحديثة الهادفة لتطوير الخدمة العمومية وتحديثها وجعلها في مستوى تطلعات العملاء وخاصة على مستوى المؤسسات العمومية في الجزائر، حتى وأن التطور التكنولوجي والتقني رقى الخدمة العمومية من المستوى العادي(الورقي) الى المستوى الرقمي في ميادين كثيرة لم يترك خيارا آخر وتنافس شديد أمام الادارات العمومية الجزائرية وضرورة مواكبته والتكيف معه. من خلال تبني بعض الطرق والأساليب التي أثبتت نجاعتها في القطاع الخاص.



# الفصل الثالث

توصيف إجراءات الدارسة الميدانية

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية جانباً هاماً لاختبار المعلومات المذكورة في الجانب النظري ، فالقيمة العلمية لأي بحث علمي لا تقاس بمقدار أو كمية التراث النظري حول المشكلة موضوع البحث، بل تتعداه إلى نزول الباحث إلى الميدان محل الدراسة، فالدراسة الميدانية تساعد الباحث على جمع البيانات والمعلومات والمعطيات وتحليلها بطريقة منهجية، والميدان هو الجانب الذي بواسطته يمكن للباحث التأكد من صحة أو خطأ الفروض التي قام بصياغتها منذ بداية الدراسة.

ويتناول هذا الفصل توصيفاً شاملاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن مجالات الدراسة كالمجال المكاني و الزماني والبشري ،تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ثم يتطرق إلى أداة الدراسة، وكيفية بنائها، و الاجراءات التي تم استخدامها في فحص أداة الدراسة (التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها)، والأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة للوصول الى النتائج التي تعبر عن واقع الظاهرة قيد الدراسة، وسنتناول هذا الفصل وفق للخطة التالية:

المبحث الاول: مجالات الدراسة

المبحث الثاني: عينة وانموذج الدراسة

المبحث الثالث: تحليل منهجية الدراسة

المبحث الرابع: الاساليب الاحصائية المستعملة.

## المبحث الاول: مجالات الدراسة

### المطلب الاول: المجال المكاني للدراسة:

ويقصد بالمجال المكاني النطاق التي أجريت فيه الدراسة الميدانية، وقد تمت دراستنا الميدانية في بلدية ولاية الجلفة.

### التعريف بولاية الجلفة وبلدياتها (محل الدراسة):

نشأت ولاية الجلفة إعتباراً من التقسيم الإداري لسنة 1974م، ورتبت بالرقم 17 في الترتيب الإداري للولايات الجزائرية، وتبعد ولاية الجلفة عن الجزائر العاصمة بـ 300 كلم، بين خطي طول 2° و 5° شرقاً، وعلى إمتداد دائرتي العرض 33° و 35° شمالاً، ويحدها شمالاً ولاية المدية وشرقاً ولاية المسيلة وغرباً ولاية تيارت، ولها حدود جنوبية شرقية مع ولايات بسكرة والوادي و ورقلة، وحدود جنوبية شرقية مع ولاية الأغواط وولاية غرداية، أما عن التضاريس فتقع ولاية الجلفة في سفح الأطلس الصحراوي وبمفتق الطرق من الشمال إلى الجنوب بين أحضان السهوب الوسطى عند إلتحام الصحراء بالهضاب العليا، شساعة المساحة أعطت المنطقة تنوعاً طبيعياً (دليل الجمهورية، 2015)، أما عن دائرة الجلفة فتعتبر مقر الولاية، كانت تابعة قبل التقسيم الإداري لسنة 1974 إلى ولاية التيطري المدية حالياً، وتضم بلدية واحدة هي بلدية الجلفة.

أما عن موقعها الجغرافي فيحد دائرة الجلفة من الشمال دائرة حاسي ببح ومن الشرق دائرة دار الشيوخ ومن الجنوب دائرة عين الإبل ومن الغرب دائرة الشارف، وتربع الدائرة على مساحة تقدر بـ 542,30 كلم<sup>2</sup>، وقد بلغ عدد سكان 289226 نسمة حسب الإحصاء العام للسكن والسكان الاخير 2022.

الجدول (02) : يمثل توزيع الدوائر والبلديات على مستوى الولاية.

الرقم	الدائرة	البلدية	العدد
1.	الجلفة	الجلفة.	01
2.	الإدرسية	الإدرسية، الدويس، عين الشهداء.	03
3.	البيرين	البيرين، بنهار.	02
4.	الشارف	الشارف، القديد، بن يعقوب.	03
5.	حاسي ببح	الزعفران، حاسي العش، حاسي ببح، عين معبد.	04
6.	حد الصحاري	بوية الأحداب، حد الصحاري، عين أفته.	03
7.	دار الشيوخ	الملييحة، دار الشيوخ، سيدي بايزيد.	03
8.	سيدي لعجال	الخميس، حاسي فدل، سيدي لعجال.	03
9.	عين الإبل	تعظمت، زكار، عين الإبل، مجبارة.	04
10.	عين وسارة	القريني، عين وسارة.	02
11.	فيض البطمة	أم لعظام، عمورة، فيض البطمة.	03
12.	مسعد	دللول، سد رحال، سلمانة، قطارة، مسعد.	05
إجمالي	12 دائرة	36 بلدية	36

المصدر: (دليل الجمهورية، صفحة 428).

أما بالنسبة لبلدية الجلفة محل الدراسة فتتكون من حوالي عشرون فرع بلدي هما:

### 1) الفرع البلدي عين الزينة:

عدد العمال في الفرع: 6، ذكور: 6، إناث: 0.

الإداريين: 3، التقنيين: 1 المهنيين: 2.

### 2) الفرع البلدي 05 جويلية:

عدد العمال في الفرع:25، ذكور:18، إناث: 7.

الإداريين:10، التقنيين:3 المهنيين:5.

3) الفرع البلدي حي الافواج :

عدد العمال في الفرع:12، ذكور:12، إناث:0.

الإداريين:8، التقنيين:1 المهنيين:3.

4) الفرع البلدي حي البرج:

عدد العمال في الفرع:15 ذكور:10، إناث:5.

الإداريين:7، التقنيين:1، المهنيين:7.

5) الفرع البلدي حي الحدائق:

عدد العمال في الفرع:15، ذكور:8 إناث:7.

الإداريين:8، التقنيين:1، المهنيين:6.

6) الفرع البلدي حي الزريعة:

عدد العمال في الفرع:16، ذكور:12 إناث:4.

الإداريين:8، التقنيين:1، المهنيين:7.

7) الفرع البلدي حي الوثام :

عدد العمال في الفرع:20، ذكور:16 إناث:4.

الإداريين:12، التقنيين:2، المهنيين:6.

8) الفرع البلدي حي بربيح:

عدد العمال في الفرع: 15، ذكور: 10، إناث: 5.

الإداريين: 8، التقنيين: 1، المهنيين: 6.

9) الفرع البلدي حي بلغزال:

عدد العمال في الفرع: 22، ذكور: 18، إناث: 4.

الإداريين: 14، التقنيين: 2، المهنيين: 6.

10) الفرع البلدي حي بلبيض:

عدد العمال في الفرع: 15، ذكور: 10، إناث: 5.

الإداريين: 8، التقنيين: 1، المهنيين: 6.

11) الفرع البلدي حي بن سعيد:

عدد العمال في الفرع: 21، ذكور: 19، إناث: 03.

الإداريين: 15، التقنيين: 02، المهنيين: 04.

12) الفرع البلدي حي بن تيبة :

عدد العمال في الفرع: 20، ذكور: 16، إناث: 04.

الإداريين: 13، التقنيين: 02، المهنيين: 05.

13) الفرع البلدي حي حنيشي محمد:

عدد العمال في الفرع: 28، ذكور: 26، إناث: 02.

الإداريين: 21، التقنيين: 02 المهنيين: 05.

**(14) الفرع البلدي حي دلولة بلعباس:**

عدد العمال في الفرع: 26، ذكور: 24، إناث: 02

الإداريين: 17، التقنيين: 03. المهنيين: 06.

**(15) الفرع البلدي حي 100 دار:**

عدد العمال في الفرع: 27، ذكور: 23، إناث: 04.

الإداريين: 20، التقنيين: 02، المهنيين: 07.

**(16) الفرع البلدي حي عين الشيخ:**

عدد العمال في الفرع: 28، ذكور: 26، إناث: 02.

الإداريين: 18، التقنيين: 02، المهنيين: 08.

**(17) الفرع البلدي قرية عبيد الله:**

عدد العمال في الفرع: 29، ذكور: 29، إناث: 00.

الإداريين: 23، التقنيين: 01 المهنيين: 05.

**(18) الفرع البلدي حي قناني:**

عدد العمال في الفرع: 23، ذكور: 21، إناث: 02.

الإداريين: 15، التقنيين: 02، المهنيين: 06.

**(19) الفرع البلدي حي هوارى بومدين:**

عدد العمال في الفرع: 21 ذكور: 21، إناث: 00.

الإداريين: 14 التقنيين: 01 المهنيين: 06.

### (20) الفرع البلدي مسكة:

عدد العمال في الفرع: 12 ذكور: 12، إناث: 00. الإداريين: 10 التقنيين: 00 المهنيين: 02.

### المطلب الثاني: المجال الزمني للدراسة

هو المدة المستغرقة في الدراسة الميدانية حيث استغرقت دراستنا الميدانية في الفروع البلدية لبلدية الجلفة من جانفي إلى ديسمبر 2023م وقسمت إلى مراحل:

المرحلة الأولى: كانت في 12 جانفي 2023 وهي أول زيارة للبلدية الأم وكانت بهدف طلب الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تمت الموافقة على طلبنا كما تحصلنا على بعض الوثائق المتعلقة بالبلدية.

المرحلة الثانية: دامت الدراسة الميدانية حوالي سنة حيث قمنا خلال هذه الفترة بإجراء زيارات متكررة ومقابلات عديدة مع الموظفين في بلدية الجلفة حتى نجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لكي تكون لنا رؤية واضحة عن واقع الخدمات العمومية في الفروع البلدية والذين يمثلون موضوع دراستنا ، وقد كانت لنا مقابلات معهم تمكننا من خلالها من تدوين بعض الملاحظات ، كما قمنا في البداية بتجريب عشرة استمارات قصد التأكد من قدرة الباحثين على فهم الأسئلة وإمكانية إجابتهم عليها. وبعد ما لمسنا تجاوب مع أسئلة الاستبيان بشكل جيد تم إعادة توزيعها على 200 فردا الذين يمثلون عينة بحثنا، وقد استغرقت إجابة الباحثين على أسئلة الاستمارة حوالي شهر .



## المبحث الثاني: عينة وأ نموذج الدراسة

### المطلب الأول: عينة الدراسة

يستخدم الباحث العينة عندما لا يستطيع دراسة جميع وحدات مجتمع البحث لكبر حجم المجتمع الكمي أو بسبب التكلفة الباهظة ويشترط أن تكون ممثلة لمجتمع الأصلي وتعرف بأنها: "مجموعة الوحدات المختارة في مجتمع الدراسة وذلك بتوفير البيانات التي تستخدم لدراسة خصائص المجتمع"<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها: "عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجياً ويسجل من خلال هذا التعامل البيانات الأولية المطلوبة ويشترط في هذا العدد أن يكون ممثلاً لمجتمع البحث في الخصائص والسمات التي يوصف من خلالها المجتمع الكلي"<sup>2</sup>.

تعد العينة بمثابة الجزء الذي يتم تعميم نتائجه على الكل وذلك إذا أحسن اختيارها وفي هذا الصدد نتمنى أن نكون قد وفقنا في اختيارنا للعينة المناسبة لموضوع دراستنا، ويمكن تعريف هاته الأخيرة "على أنها نموذجاً يشمل جانبا أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل الوحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات"<sup>3</sup>.

وتم اختيار عينة عشوائية قوامها 200 فرداً من موظفي بلدية الجلفة، والذين يمثلون مجتمع الدراسة، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في هذه الدراسة على هذه العينة بهدف التحقق من صلاحية الأدوات لتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

محمد مسلم: منهجية البحث العلمي دليل طالب العلوم الاجتماعية والإنسانية- دار الغرب لمنشر والتوزيع، 2002، ص12

محمد زيان محمد: منهج البحث العلمي وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص83  
عامر إبراهيم قندلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2008، ص179<sup>3</sup>

و تتكون عينة الدراسة من 200 فردا من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة البالغ عددهم حوالي 400 فرد، أي ما نسبته 50% من مجموع عدد العمال.

والجدول التالي يوضح مجتمع وعينة الدراسة:

جدول رقم (03): يوضح كل من مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	نسبة العينة
400	200	50%

المصدر: من اعداد الباحث

عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة:

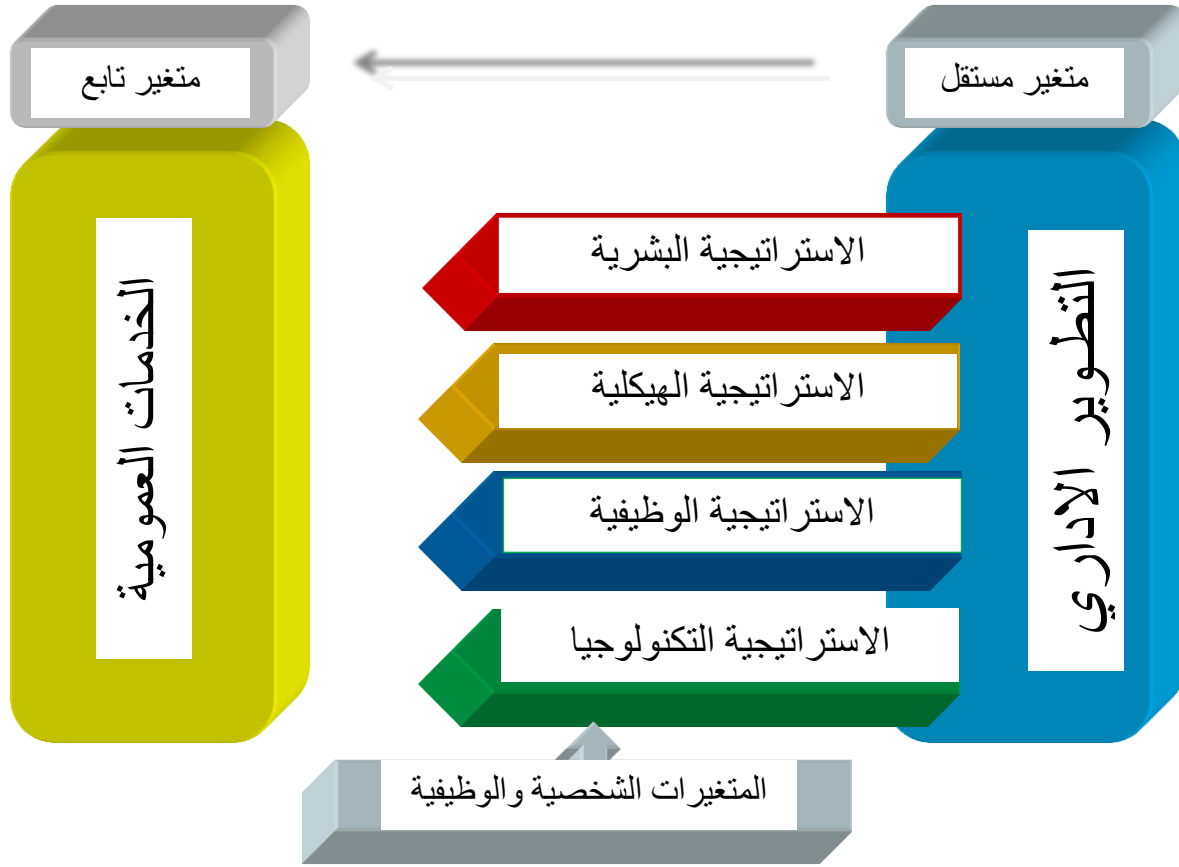
جدول رقم (04) : يوضح عدد و نسبة الاستثمارات الموزعة و المسترجعة

العدد الموزع	العدد المسترجع	عدد الضائفة	عدد الملغاة	نسبة الاستثمارات المسترجعة
210	200	10	00	95.2

المطلب الثاني: أنموذج الدراسة

تتمحور دراستنا حول أثر استراتيجيات التطوير الاداري على ترقية الخدمات العمومية، حيث ان المتغير المستقل هو التطوير الاداري والمتكون من الاستراتيجيات : البشرية ، الهيكلية ،الوظيفية و التكنولوجية ، اما المتغير التابع فهو الخدمات العمومية، والشكل التالي يوضح أنموذج الدراسة المتبع:

شكل رقم (4) : أمودج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

## المبحث الثالث: تحليل منهجية الدراسة

### المطلب الأول: منهج الدراسة

تختلف الطرق التي نستخدمها في جميع البحوث للوصول الى الحقيقة باختلاف الموضوع المدروس، ويعتبر المنهج المتبع الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، ولأجل أن تكون الدراسة علمية لا بد أن تمر عبر منهج علمي ويتوفر في مجالات العلوم عدد من المناهج، ما يسمح للباحث باختيار المنهج المناسب الذي يساعده على دراسة الظاهرة، "والمنهج هو مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول الى نتائج علمية"<sup>1</sup>.

ويعرف كذلك بأنه "أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول الى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة"<sup>2</sup>.

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الى تحقيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً، بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف الى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل الوصول الى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره.

حيث تم الاعتماد على نوعين من الدراسات : دراسة مكتبية : وتعتمد على البيانات الثانوية الموجودة في الكتب والمراجع والدوريات والدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة - دراسة ميدانية : حيث تم تجميع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة من المصادر الأولية وقد تم الاعتماد على الاستبيان بهدف جمع البيانات الخاصة بالدراسة.

موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون: *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية*، دار القصبه للمنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص98.  
 ربحي مصطفى عميان وعثمان محمد غيم: *مناهج وأساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيق*، دار الصفاء،<sup>2</sup>الاردن، 2000، ص33.

وقد اعتمدنا عليه لأسباب نذكر منها:

- كون المنهج لا يكتفي بمجرد الوصف بل يتعداه إلى التحليل والتفسير ومن ثم الفهم، وهذا من خلال استنطاق البيانات التي تم جمعها أو إعطائها تفسيرات من شأنها أن تساعد في الإجابة عن تساؤلاتنا.
- أنه يسمح باستخدام العديد من أدوات البحث والتي يمكن من خلالها الحصول على إجابات عن تساؤلات الدراسة.

### المطلب الثاني: ادوات جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات في الدراسة العلمية ركيزة أساسية يتوقف عليها نجاح هذه الأخيرة أو فشلها، فهي الوسائل التي يتم استخدامها للحصول على بيانات في الميدان الذي تجري فيه الدراسة، و تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية في عملية البحث ويتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المطلوبة من الواقع، "ويتم تحديد الأدلة أو الأدوات اللازمة لجمع البيانات في مرحلة تصميم البحث في ضوء الأهداف والبيانات المتاحة ومدى ملائمة هذه الأدوات لدراسة المشكلة موضوع الدراسة"<sup>1</sup>.

كما إن نظر البحث الوصفي فيما وراء البيانات بحثا عن مغزى ودلالة لا يعني الاستعانة بالعين المجردة، وإنما يقصد به الاستفادة من الأدوات المتباينة التي يمكن بها النظر فيما وراء البيانات<sup>2</sup>. كما أن استخدام أدوات مختلفة في البحث العلمي تمكن الباحث من تغطية قصور كل أدلة من هذه الأدوات وهذا ما ساعدنا على القيام بهذا البحث.

ولكوننا انطلقنا من نفس الفرض أي العمل بأسلوب البحث العلمي فقد استعنا في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والمتمثلة في استمارة المقابلة واستمارة الاستبيان والوثائق والسجلات.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 85.  
علي عبد الرزاق جليبي، وآخرون، البحث العلمي الاجتماعي، تصميم خطته وإنجازها، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1997م، ص 190

### ● المقابلة:

يقوم الباحث بالمقابلة لمحاولة إثارة الجوانب ذات أهمية وتعتبر من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات والأكثر شيوعاً في البحوث الاجتماعية، وهذا يعود إلى سهولة تطبيقها وينظر للمقابلة على أنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد آخرين للحصول على بيانات أو معلومات بهدف استخدامها في بحث علمي أو الاستفادة منها في التشخيص والعلاج أو التوجيه" <sup>1</sup>.

وفي معناها البسيط فإن المقابلة هي تلك العملية التي تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة. <sup>2</sup>

استعمل الباحث المقابلة الحرة في جمع بعض البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة وقد استخدم المقابلة في المجالات التالية:

مقابلة مع بعض الإداريين بغرض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالإمكانيات المادية و البشرية، الهيكل التنظيمي، توزيع العمال والمشرفين و المدراء على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، وتوضيح ما هو غائب عن الباحث فيما يخص كيفية تنظيم العمل وتقسيم الأدوار وأساليب التسيير المعتمدة .

مقابلة مع الموظفين وذلك لشرح الغرض من البحث والاستفسار عن ظروف العمل

### ● استمارة الاستبيان:

تعرف استمارة الاستبيان بأنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين" <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمي عجوة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، مصر، 2001، ص71

<sup>2</sup> منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص76

والتي يعرفها "ربحي مصطفى عليان" و عثمان مُجد غنيم" بأنها أدلة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي.

وينظر للاستمارة على أنها: نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملؤها مباشرة وتسمى الاستبيان يطلب من المبحوث الإجابة عنها مباشرة وقد ترسل من طرف البريد وتسمى الاستبيان البريدي.<sup>2</sup>

تم تجميع البيانات الأولية الخاصة بموضوع الدراسة من خلال تصميم استبيان قام الباحث بإعداده لأغراض الدراسة وذلك بعد الاطلاع على استبيانات الدراسات السابقة واقتباس بعض الأفكار لبلورة فقرات الاستبانة.

وقد قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة ثم عرضناها على الأستاذ المشرف حيث قدم لنا ملاحظات حولها مع إعطاء بعض الاقتراحات بغرض التعديل فيها.

ويتكون الاستبيان من جزئين يخدمان موضوع الدراسة وهما كالتالي:

■ **الجزء الأول** : ويشمل اربعة أسئلة مغلقة ومرتبة ، والتي تتعلق بمعرفة الخلفية الديموغرافية لمختلف المستويات الإدارية ببلدية الجلفة وهي تختص بالبيانات الشخصية للمبحوث منها كالعمر ، الجنس ، المؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخدمة .

■ **الجزء الثاني** يتمثل في مجموعة من الاسئلة تخص استراتيجيات التطوير الاداري ، ويتكون من ( 20 ) فقرة حيث ينقسم الى اربعة أبعاد رئيسية هي .:

- البعد الانساني : ويتكون من ( 5 ) فقرات .

- البعد الهيكلي : ويتكون من ( 5 ) فقرات .

<sup>1</sup>رشيد زرواتي، مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، دار الهدى، الطبعة الأولى، 2007، ص104.

<sup>2</sup>خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسائية، جسور لمنشر، ط1، الجزائر، 2008، ص130

- البعد الوظيفي: ويتكون من ( 5 ) فقرات .
- البعد التكنولوجي : ويتكون من ( 5 ) فقرات.
- الجزء الثالث: يتمثل في مجموعة من الاسئلة تخص الخدمات العمومية ، ويتكون من ( 11 ) فقرة.

### المبحث الرابع: الأساليب الإحصائية المستعملة

بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات من الميدان بواسطة الاستمارة، تم تفرغها من خلال تسجيل إجابات المبحوثين، غير أن تقديم هذه المعطيات في شكلها الأولي لا يجعلها قابلة للتحليل، لذلك لابد من تنظيمها وترتيبها باللجوء الى إجراءات الترميز والتحقق والتحويل والمراجعة بمساعدة الحاسوب، وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا، ولابد من إجرائها بكيفية صحيحة ودقيقة ، ويتضمن ترتيب المعطيات تفرغ إجابات المبحوثين بترميزها ثم التحقق من نوعية المعطيات المجمعة، وأخيرا تحويلها الى سند ملائم لمراجعة النتائج<sup>1</sup>.

والخطوة الأولى من ترتيب المعطيات تتمثل في تهيئتها على شكل جداول بالصيغة التي تمكننا من الاطلاع على اتجاهاتها ومدلولاتها، الشيء الذي يساعد على استخدامها لأغراض التحليل للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيراتها. فقد وضعنا بيانات كل مبحوث في سطر واحد حسب المحاور الموجودة فيها، بتحويل البيانات النوعية (غير الرقمية ) الى بيانات كمية (رقمية)، حتى تتمكن من معالجة البيانات بمساعدة الحاسوب وفق برنامج SPSS<sup>2</sup>.

#### المطلب الاول: تعريف برنامج spss:

Statistical Package for the Social Science نظام من الانظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء

موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، دار القصبية للنشر، الجزائر ط2، 2006، ص ص 273 ، 274  
 2 عبد الحميد عبد المجيد البداوي، اساليب البحث العلمي و التحليل الاحصائي ، دار الشرق ، عمان ، الاردن ، ط1 ، ص2، 2005، ص79.



التحليلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانية و حساب مقاييس النزعة المركزية، والتشتت، ومعامل الارتباط، ومعادلات الانحدار، واختبارات الفروق الإحصائية، هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة، ويتم تشغيل هذا النظام من خلال Windows<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: العناصر الإحصائية المستخدمة في الدراسة

ولتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام جملة من العناصر الإحصائية أبرزها:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة .
- المتوسط الحسابي لقياس مستويات إدراك المتغيرات.
- المتوسط الحسابي المرجح وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد العينة نحو كل فقرة من فقرات الدراسة .
- الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة او بعد .
- معامل ألفا كرونباخ ( cronbach alpha ) وذلك لدراسة ثبات الدراسة .
- معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

### معايير قياس الاستبيان:

قبل القيام بعملية التحليل يجب اختبار الاستبيان؛ الذي هو عبارة الأداة المستخدمة في جمع البيانات، وذلك وفق عدة اختبارات؛ للتأكد من صدق وثبات الاستبيان، واعتماد النتائج فيما بعد.

### ● صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان: أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وأنها تشتمل على كل العناصر والأبعاد التي تدخل في الدراسة وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

### ✓ الصدق الظاهري (الحكمين):

2 شفيق احمد المعنوم ، طرق الإحصاء باستعمال spss، دار المناهج لنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص: 67.

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أعضاء متخصصين من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم: علوم التسيير بجامعة الجلفة، وأسماء المحكمين معروضة بالملحق رقم (01)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

✓ صدق المقياس:

### أولاً: الاتساق الداخلي

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (200) مفردة من مجتمع الدراسة ، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ، وعلى بيانات العينة الاستطلاعية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية وتم تقريب الأرقام إلي رقمين عشريين للاختصار.

### المحور الأول: التطوير الإداري

الجدول رقم (05) : يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه من المحور الأول

5	4	3	2	1	رقم الفقرة	الاستراتيجية البشرية
0.702**	0.518**	0.577**	0.859**	0.540**	معامل الارتباط	
10	9	8	7	6	رقم الفقرة	الاستراتيجية الهيكلية
0.761**	0.760**	0.762**	0.716**	0.750**	معامل الارتباط	

15	14	13	12	11	رقم الفقرة	الاستراتيجية الوظيفية
0.828**	0.762**	0.723**	0.797**	0.644**	معامل الارتباط	
20	19	18	17	16	رقم الفقرة	الاستراتيجية التكنولوجية
0.491**	0.481**	0.599**	0.616**	0.640**	معامل الارتباط	

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الأول والخاص التطوير الاداري حسب عينة الدراسة موجبة حيث جاءت الفقرة رقم ( 2 ) في المرتبة الأولى من حيث معامل ارتباطها حيث بلغت ( 0.859 )، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم(19) بمعامل ارتباط بلغ ( 0.481 ) مما سبق يمكن القول أن جميع فقرات المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

#### المحور الثاني: الخدمات العمومية

الجدول رقم (06) : يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة و المحور الثاني

25	24	23	22	21	رقم الفقرة
0.442*	0.501**	0.726**	0.752**	0.711**	معامل الارتباط
31	30	29	28	27	رقم الفقرة
0.498**	0.563**	0.395*	0.556**	0.487**	معامل الارتباط

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الأول والخاص الخدمة العمومية حسب عينة الدراسة موجبة وتراوحت بين ( 0.752 ) في حدها الأعلى وذلك عند الفقرة رقم ( 22 ) ، أما في حدها الأدنى فقد بلغ ( 0.395 ) عند الفقرة رقم ؛ ( 29 ) .

مما سبق يمكن القول أن اغلب فقرات المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي 0.01

ثانيا: الصدق البنائي

لقياس مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الدراسة مع بالدرجة الكلية للفقرات ، نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسن بين درجة كل بعد و الدرجة الكلية لكل الفقرات:

الجدول رقم (07) : يوضح ارتباط كل من الابعاد والمتغيرات بالدرجة الاستبانة الكلية

المجال	الاستراتيجية البشرية	الاستراتيجية الهيكلية	الاستراتيجية الوظيفية	الاستراتيجية التكنولوجية	الخدمات العمومية
معامل الارتباط	0.650**	0.753**	0.851**	0.705**	0.687**
Sig	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية (sig) دالة احصائيا عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

● ثبات أداة الدراسة:

من الصفات الأساسية التي يجب توافرها أيضاً في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات. تكمن أهمية قياس درجة ثبات أداة جمع البيانات في أهمية الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامه، ويعرف ثبات المقياس إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها ، وبمعنى آخر فإن الثبات يعني إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة<sup>1</sup>

وتم اعتماد معامل الفا كرو نباخ .

طريقة كرو نباخ ألفا :

وهي من الطرق الشائعة الاستعمال لحساب معامل الثبات وتعتمد على معادلة رياضية تعالجها حزم البرامج الإحصائية لتحديد قيمة معامل " كرو نباخ ألفا" وتكون محصورة بين صفر وواحد ، وكلما كانت القيمة قريبة من الواحد دل ذلك على ثبات المقياس<sup>2</sup>.

وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (08) : يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	الاستراتيجيات و المحاور
0.634	05	الاستراتيجية البشرية
0.751	05	الاستراتيجية الهيكلية

<sup>1</sup> <http://www.wikipedia.org>

<sup>2</sup> <http://www.wikipedia.org>

0.803	05	الاستراتيجية الوظيفية
0.788	05	الاستراتيجية التكنولوجية
0.861	20	محور التطوير الاداري
0.797	11	محور الخدمات العمومية
<b>0.868</b>	31	الدراسة ككل

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي بلغ ( 0.868 ) وهذه نسبة ثبات جيدة جدا و تدل على ثبات عالي تتمتع به الدراسة ككل.

### • النموذج المعتمد لقياس الاتجاهات:

تم اعتماد سلم Likert الخماسي في تحديد الإجابات في الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (09) : سلم Likert الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي ( الحدود الدنيا والعليا ) المستخدم في محاور الدراسة ، تم حساب المدى (1-5) اي 4 ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح ( 5/4 ) أي

0.80 بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ( أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

من 1 إلى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

من 1.81 وحتى 2.60 يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

من 2.61 وحتى 3.40 يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

من 3.41 وحتى 4.20 يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

من 4.21 وحتى 5.00 يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

في حين لتحديد مستوى الأبعاد و المتغيرات ، نحسب طول الأهمية النسبية ، ثم حساب المدى ( 1-5) أي 4 ، ثم بقسمته على عدد فئات مستوى الأهمية (3) نحصل على طول الخلية (4/3) اي 1.33 ، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس ، والنتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (10) : يوضح مستوى الأبعاد و المتغيرات

الاتجاه	المتوسط المرجح
منخفض	1 – 2.33
متوسط	2.33 – 3.67
مرتفع	3.68 – 5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة





# الفصل الرابع

استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية  
الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

تمهيد:

تسمح مرحلة تحليل البيانات الميدانية بالإجابة عن الإشكالية المطروحة ومختلف تساؤلاتها الفرعية والمتمثلة أساساً في مدى وجود أثر لاستراتيجيات التطوير الإداري على ترقية الخدمة العمومية في الجزائر، إضافة إلى اختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة سواء بالتأكيد أو بالنفي، كما تؤدي بنا إلى الوصول إلى استنتاجات ومناقشتها واقترح توصيات تكون مستقاة مما توصلنا إليه من نتائج ميدانية كونها تمكننا من استقاء الحقائق والوقوف عند مختلف جوانب المشكلة لدراستها دراسة شاملة واقعية مستندا في ذلك إلى ما يمدده به مجتمع الدراسة من البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وهو ما يضيف الطابع العلمي للدراسة.

في هذا الفصل سنحاول جمع وتفريغ، تحميل وتفسير البيانات وذلك من خلال جمع البيانات التي تم الحصول عليها من بلدية الجلفة وتبويبها في جداول قصد تحليلها وتفسيرها، وذلك بغية التحقق من صدق فرضيات الدراسة ومقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة والوصول إلى النتائج العامة للدراسة، وسنتناول هذا الفصل وفق الخطة التالية:

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية

المطلب الرابع: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

### المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

قمنا بتجميع البيانات وتفريغها على شكل جداول وأشكال، وذلك بالنسبة للمحور الأول الخاص بالمعلومات الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة المنتمون لفئة الموظفين العموميين وهي محور الدراسة حيث يعتبر هذا العنصر أساسي كونه له علاقة مباشرة بالاستراتيجية البشرية.

### المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات حسب المتغيرات الشخصية

◀ توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر:

جدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب السن

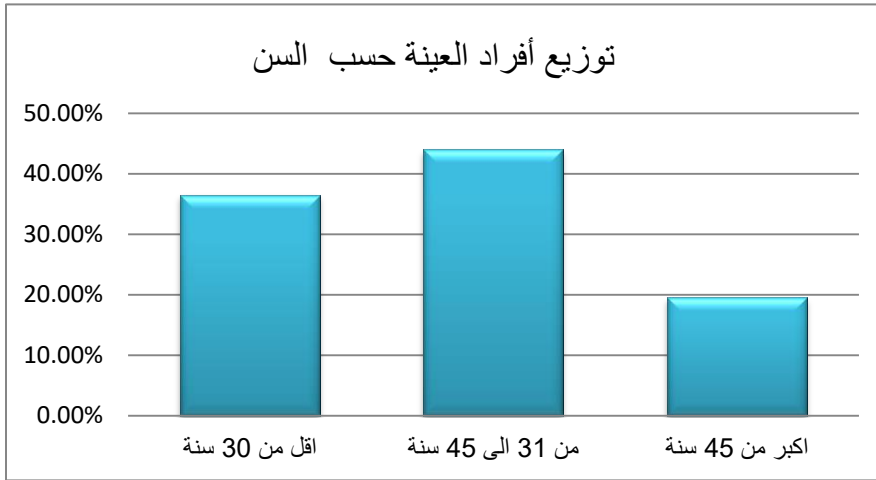
النسبة المئوية	التكرار	السن
36.5 %	73	اقل من 30 سنة
44 %	88	من 31 الى 45 سنة
19.5 %	39	اكبر من 45 سنة
100 %	200	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (11) والشكل (5) أدناه؛ أن (88) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 44 % من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم تتراوح من 31 سنة إلى 45 سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، في حين أن (73) منهم يمثلون ما نسبته 36.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم اقل من 30 سنة، بينما (39) منهم يمثلون ما نسبته 19.5 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 45 سنة فأكثر ، و تدل هذه المعدلات على الفئة الغالبة في العينة هي فئة الشباب والكهول ذوي القدرة والخبرة الكافية على تحمل المسؤولية في اداء المهام .

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

شكل رقم (5) : توزيع أفراد العينة حسب السن :



المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

◀ توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس:

جدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

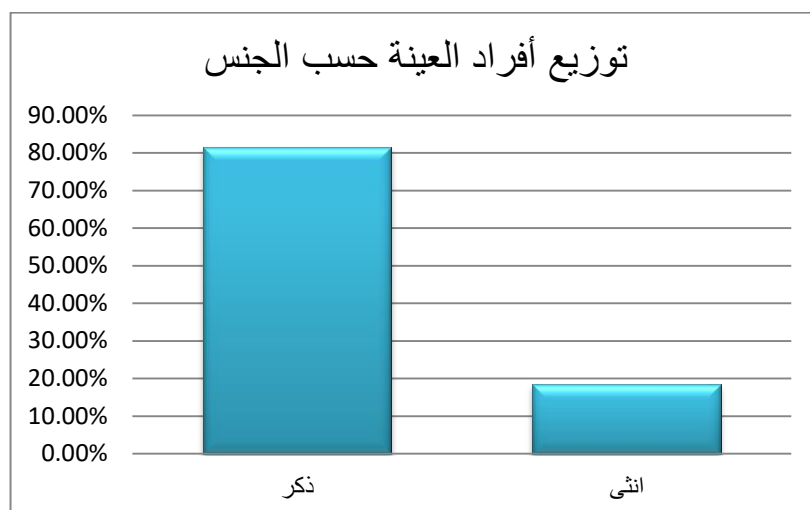
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
81.5 %	163	ذكر
18.5 %	37	انثى
100 %	200	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

من خلال الجدول رقم (12) والشكل (6) أدناه؛ نجد أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 81.5% من مجموع أفراد العينة، بالمقابل نجد نسبة الإناث 18.5% من مجموع أفراد العينة، وهنا نؤكد على طبيعة وثقافة المنطقة والملاحظ إن طبيعة المجتمع المحلي يميل إلى الذكور في التوظيف الخاص بالجماعات المحلية (بلدية الجلفة) ولهذا دلالة على هيمنة الطابع الذكوري على الأنثوي في أغلب المجالات ولخصوصية المنطقة المحافظة والثقافة السائدة في عمل المرأة بالبلدية.

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

شكل رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس :



المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات حسب المتغيرات الوظيفية

◀ توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي :

جدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
53.5 %	107	ثانوي
45 %	90	جامعي
1.5 %	3	دراسات عليا
100 %	200	المجموع

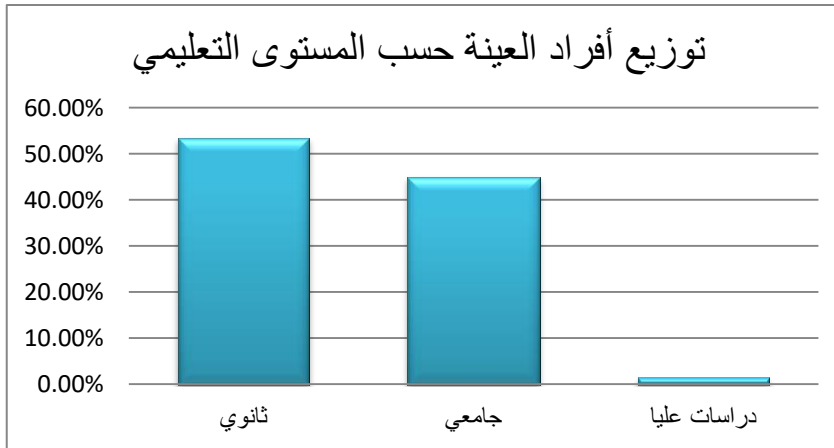
المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (13) والشكل (7) أدناه؛ أن (107) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 53.5 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

أن (90) منهم يمثلون ما نسبته 45% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي، مقابل (3) منهم يمثلون ما نسبته 1.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وترجع النسبة المرتفعة للمستوى الثانوي إلى الظروف التعليمية التي مرت بها المنطقة وبالأخص بلدية الجلفة كهيئة لاستقطاب الأفراد في فترات سابقة، والمستوى الجامعي الذي يأتي في المرتبة الثانية له دلالة على الأهمية البالغة في الهيكل التنظيمي للتنظيم البلدي من توظيف الإطارات الجامعية القادرة على تلبية الحاجيات والخدمات الاجتماعية المقدمة لمواطنيها.

شكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

◀ توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة ( الخبرة):

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
23%	46	اقل من 5 سنوات
14.5%	29	5 سنوات - 10 سنوات
41.5%	83	10 سنوات - 20 سنة

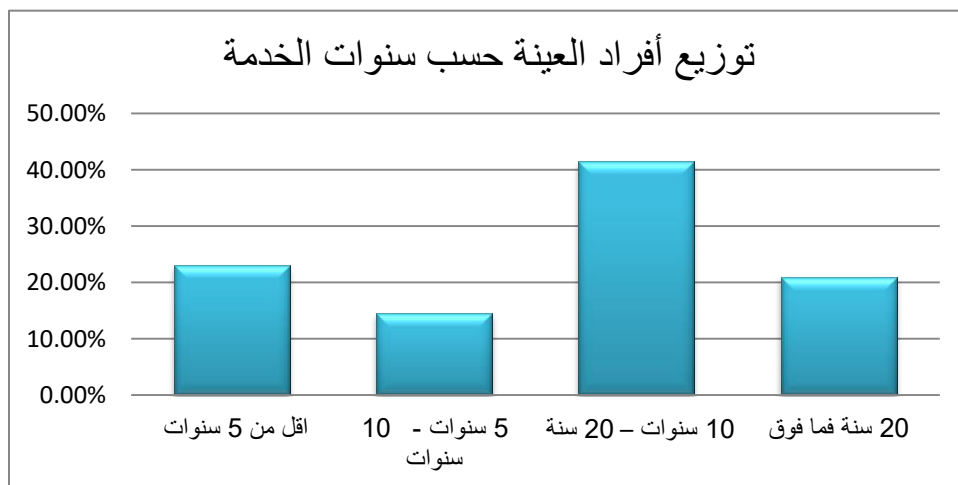
## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

20 سنة فما فوق	42	21 %
المجموع	200	100 %

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (14) والشكل (8) أدناه؛ أن (83) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 41.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في مجال العمل من 10 سنوات - 20 سنة وهم الفئة الأكثر من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين أن (46) منهم يمثلون ما نسبته 23% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في مجال العمل اقل من 5 سنوات ، و (42) منهم يمثلون ما نسبته 21% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في مجال العمل 20 سنة فما فوق ، و(29) منهم يمثلون ما نسبته 14.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في مجال العمل من 5 سنوات - 10 سنوات ، ربما يرجع بروز نسبة الخبرة لأقل من 5 سنوات في المرتبة الثانية إلى ان المؤسسات الجزائرية تحاول التجديد في مواردها البشرية للاستفادة من الطاقات الفكرية التي تخرجها الجامعات الجزائرية.

شكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الخبرة:



المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

### المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

نتناول في هذا المبحث متوسطات أجوبة المبحوثين في بلدية الجلفة محل الدراسة على مختلف محاور الاستمارة والانحراف المعياري عليها بالتحليل، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل الإحصائية حيث يتم فيها تحديد مستوى إدراك المتغيرات التابعة والمستقلة، والمتمثلة في الاستراتيجيات التطويرية والخدمات العمومية.

### المطلب الأول: عرض مستوى إدراك المتغير المستقل للتطوير الإداري

سنقوم بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و من خلالها يمكن معرفة الاتجاه الغالب لكل فقرة والمحور ككل.

- توجهات و ميولات افراد العينة نحو محور الاستراتيجية البشرية للتطوير الإداري:

الجدول رقم (15) : يوضح إجابات افراد العينة اتجاه محور الاستراتيجية البشرية للتطوير الإداري

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاستراتيجية البشرية
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.30	3.91	43	157	0	0	0	التطوير في مستوى العلاقات بين مختلف العاملين
			21.5	78.5	0	0	0	
موافق	0.63	3.44	81	93	13	13	0	التحسين المستمر لقدرة العاملين على تحليل سلوكياتهم
			40.5	46.5	6.5	6.5	0	
محايد	0.31	2.82	0	75	125	0	0	تحقيق التواصل الفعال بين العاملين ومختلف مستويات الإدارة
			0	37.5	62.5	0	0	



## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

موافق	0.61	4.18	67	113	7	13	0	تحفيز العاملين على المشاركة في التطوير الإداري
			33.5	56.5	3.5	6.5	0	
محايد	0.73	3.05	0	57	130	13	0	تشجيع العاملين الذين يمثلون قدوة النجاح
			0	28.5	65	6.5	0	
متوسط	0.42	3.48	المجموع					

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

من خلال الجدول السابق رقم(15): نلاحظ ان اغلب افراد العينة كانت لهم توجهات نحو الموافقة بخصوص محور الاستراتيجية البشرية ، حيث كان المتوسط الحسابي (3.48) و الانحراف المعياري (0.51) ، و عليه تكون درجة الاتجاه العام بالمؤسسة محور الاستراتيجية البشرية للتطوير الإداري متوسط.

فقد جاءت الفقرة 03 ، 01 ، 02 على التوالي و بمتوسطات حسابية 4.18 ، 3.91 ، 3.44 و انحرافات معيارية 0.61 ، 0.30 ، 0.63 ، و كانت درجة الموافق ، و هذا ما يدل على ان الادارة تحاول الى حد ما تحسين العلاقات بين العاملين و ترشيد سلوكياتهم و الاخذ بأرائهم احيانا في خطط التطوير ، بالإضافة الى التقصير في مجال التشجيع و التحفيز في حالات الانجاز المتميز.

- توجهات و ميولات افراد العينة نحو محور الاستراتيجية الهيكلية للتطوير الإداري:

الجدول رقم (16) : يوضح إجابات افراد العينة اتجاه محور الاستراتيجية الهيكلية للتطوير الإداري

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاستراتيجية الهيكلية
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
موافق	0.72	4.15	63	113	19	7	0	استحداث هياكل جديدة في العمل
			31.5	56.5	9.5	3.5	0	
محايد	0.82	2.73	0	64	123	13	0	تطوير سياسيات العمل داخل البلدية
			0	32	61.5	6.5	0	

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

موافق	0.82	4.10	62	118	7	13	0	منح كافة صلاحيات التطوير لإدارة التكوين
			31	59	3.5	6.5	0	
موافق	1.05	3.45	54	113	13	13	7	تبسيط اجراءات العمل بين مختلف المستويات الادارية في البلدية
			27	56.5	6.5	6.5	3.5	
موافق	0.31	3.95	41	150	7	2	0	دمج عدد من الوظائف الحالية في ادارة جديدة
			20.5	75	3.5	1	0	
متوسط	0.66	3.67	المجموع					

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

من خلال الجدول السابق رقم (16) : نلاحظ ان اغلب افراد العينة كانت لهم توجهات نحو الموافقة بخصوص محور الاستراتيجية الهيكلية ، حيث كان المتوسط الحسابي (3.67) و الانحراف المعياري (0.66) ، و عليه تكون درجة الاتجاه العام بالمؤسسة لمحور الاستراتيجية الهيكلية متوسط.

فقد جاء ترتيب الفقرات بالشكل : 06 ، 08 ، 10 ، 09 على التوالي و بمتوسطات حسابية 4.15 ، 4.10 ، 3.95 ، 3.45 ، و انحرافات معيارية 0.72 ، 0.82 ، 0.31 ، 1.05 ، و كانت درجة الموافقة ، و من خلاله يتبين ان المؤسسة محل الدراسة تتبنى استراتيجية توسيع خدماتها من خلال استحداث و فتح هياكل و فروع لها ، و تقليص عدد الادارات من خلال الدمج في ادارت جديدة تحت اجراءات تعامل ابسط بينها ، مع مراعاة عملية التكوين و اعادة الرسكلة للعاملين من حين لآخر.

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

- توجهات و ميولات افراد العينة نحو محور الاستراتيجية الوظيفية للتطوير الاداري:

الجدول رقم (17) : يوضح إجابات افراد العينة اتجاه محور الاستراتيجية الوظيفية للتطوير الاداري

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاستراتيجية الوظيفية
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.54	4.08	57	137	6	0	0	تسهيل إتحاق العاملين بالتدريب والتكوين من مواقع عملهم
			28.5	68.5	3	0	0	
محايد	0.66	3.05	0	68	125	7	0	وضع ضوابط واضحة للترقية بالبلدية
			0	34	62.5	3.5	0	
موافق	0.43	3.46	88	105	0	7	0	تطوير ادارة الموارد البشرية بالبلدية
			44	52.5	0	3.5	0	
موافق	0.71	4.17	50	150	0	0	0	إدارة القيادات والمواهب في البلدية
			25	75	0	0	0	
محايد	0.66	2.78	0	62	131	7	0	تحديد احتياجات البلدية من الوظائف الحالية
			0	31	65.5	3.5	0	
متوسط	0.45	3.50	المجموع					

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

من خلال الجدول السابق رقم (17) : نلاحظ ان اغلب اجابات افراد العينة كانت توجهاتها نحو الموافقة بخصوص محور الاستراتيجية الوظيفية ، حيث كان المتوسط الحسابي (3.50) و الانحراف المعياري (0.45) ، و عليه تكون درجة الاتجاه العام بالمؤسسة لبعده الشبكات متوسط.

فقد جاءت الفقرة 14 ، 11 ، 13 على التوالي و بمتوسطات حسابية 4.17 ، 4.08 ، 3.46 و انحرافات معيارية 0.71 ، 0.54 ، 0.43 ، و كانت درجة الموافق ، و عليه يمكن القول ان المؤسسة محل الدراسة تقوم بتسهيل حصول العاملين على التدريب من اماكن عملهم سواء من خلال التربصات الداخلية او من خلال الترقية الافقية ، كما ان المؤسسة تبذل جهود لتطوير ادارة الموارد البشرية عامة و اعداد صفوف ثانية من القيادات بشكل خاص ، غير ان هناك ضبابية وعدم وضوح في عمليات الترقية و تحديد الاحتياجات الوظيفية .

توجهات و ميولات افراد العينة نحو محور الاستراتيجية التكنولوجية للتطوير الإداري:

الجدول رقم (18) : يوضح إجابات افراد العينة اتجاه محور الاستراتيجية التكنولوجية للتطوير الإداري

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاستراتيجية التكنولوجية
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.65	4.01	70	124	6	0	0	توفير نظم معلومات ادارية داخل البلدية
			35	62	3	0	0	
محايد	0.72	3.17	2	68	110	20	0	مكننة الاعمال الادارية داخل البلدية
			1	34	55	10	0	
موافق	0.50	4.18	30	158	5	7	0	توفير اجهزة الكمبيوتر و الطباعة و التصوير داخل المكاتب
			15	79	2.5	3.5	0	
موافق	0.50	4.19	0	160	40	0	0	ربط الادارات المختلفة بشبكات

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

			0	80	20	0	0	الكمبيوتر
غير موافق	0.50	1.98	0	10	7	183	0	اعتماد التوقيع الالكتروني داخل البلدية
			0	5	3.5	91.5	0	
متوسط	0.37	3.50	المجموع					

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

من خلال الجدول السابق رقم (18) : نلاحظ ان اغلب اجابات افراد العينة كانت توجهاتها نحو الموافقة بخصوص محور الاستراتيجية التكنولوجية ، حيث كان المتوسط الحسابي (3.50) و الانحراف المعياري (0.37) ، و عليه تكون درجة الاتجاه العام بالبلدية لبعده الشبكات متوسط.

فقد جاءت الفقرة 19 ، 18 ، 16 على التوالي و بمتوسطات حسابية 4.19 ، 4.18 ، 4.01 و انحرافات معيارية 0.50 ، 0.50 ، 0.65 ، بدرجة الموافق ، و من خلالها يمكن استنتاج ان المؤسسة محل الدراسة تحاول تبني التكنولوجيا في اغلب عملياتها و يرجع ذلك الى التوجه الالكتروني للدولة الجزائرية علة مستوى الادارات المحلية، غير ان هناك بعض القصور و النقائص التكنولوجية كمكثنة الاعمال الادارية و اعتماد التوقيع الالكتروني داخل البلدية .

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المتغير التابع الخدمات العمومية

سنقوم بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، و من خلالها يمكن معرفة الاتجاه الغالب لكل فقرة و للمتغير .

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

جدول رقم (19): يوضح إجابات افراد العينة اتجاه ترقية الخدمات العمومية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الخدمات العمومية
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.50	4.10	49	146	5	0	0	جميع المواطنين يحصلون على نفس الفرص في الحصول على الخدمة العمومية
			24.5	73	2.5	0	0	
موافق	0.50	3.93	63	130	7	0	0	تحسين تقديم الخدمات العمومية من خلال التقنيات الحديثة يعتبر من مبادئ تقريب الإدارة من المواطن
			31.5	65	3.5	0	0	
موافق	0.50	3.81	61	117	8	14	0	ترى ان ترشيد الخدمة العمومية مرتبط بالاعتماد على الإدارة الالكترونية
			30.5	58.5	4	7	0	
موافق	0.47	4.02	60	136	4	0	0	الجودة تعتبر هدف اسمى تسعى الإدارة لتحقيقه
			30	68	2	0	0	
غير موافق	0.36	2.14	0	40	38	122	0	الاستجابة الفورية لحاجات المواطنين والرد الفوري على استفساراتهم وشكاواهم مهما كانت درجة انشغال
			0	20	19	61	0	
غير موافق	0.49	2.56	8	41	30	130	0	تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات جودة الخدمات العمومية المقدمة
			4	20.5	15	65	0	
محايد	0.48	3.05	5	63	117	5	0	يلتزم العاملون بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة
			2.5	31.5	58.5	2.5	0	
موافق	0.66	4.17	33	155	8	4	0	الصراع الداخلي يؤثر ويعيق تقدم خدمة عمومية جيدة للمواطن
			16.5	77.5	4	2	0	
موافق	0.80	3.99	21	130	37	12	0	يعتبر ضعف التكوين والمتابعة عائق لتقديم خدمة عمومية ذات جودة
			10.5	65	18.5	6	0	
موافق	0.47	4.01	19	117	57	7	0	يقدم العاملون اقتراحات تساهم في تحسن مستوى الخدمات العمومية
			9.5	58.5	28.5	3.5	0	

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

موافق	0.49	3.98	67	112	21	0	0	تحرص البلدية على تطبيق القوانين التشريعات التي توصي بها الدولة
			33.5	56	10.5	0	0	
متوسط	0.31	3.61	المجموع					

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

من خلال الجدول السابق رقم (19) : نلاحظ ان اغلب اجابات افراد العينة كانت توجهاتها نحو الموافقة بخصوص متغير الخدمات العمومية ، حيث كان المتوسط الحسابي (3.61) و الانحراف المعياري (0.31) ، و عليه تكون درجة الاتجاه العام بالبلدية لبعدهم عن الشبكات متوسط.

وقد كانت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية 4.17 بانحراف معياري 0.66 للفقرة (28) و اقل قيمة للمتوسط الحسابي 2.14 بانحراف معياري 0.36 للفقرة (25).

فقد جاءت الفقرة 28، 21، 24، 30، 29، 31، 22، 23 على التوالي و بمتوسطات حسابية 4.17، 4.10، 4.02، 4.01، 3.99، 3.98، 3.93، 3.81 و انحرافات معيارية 0.66، 0.50، 0.47، 0.47، 0.80، 0.49، 0.50، 0.50، بدرجة الموافق ، و الملاحظ من خلال اجابات المبحوثين ان الصراع الداخلي يؤثر بشكل كبير على سير تقديم الخدمات و احيان يعطلها ، كما ان جميع المواطنين يحصلون على نفس الفرص في الحصول على الخدمة العمومية في غالب الاحيان و في احسن صورة ، لان الجودة تعتبر هدف اسمي تسعى الادارة العمومية لتحقيقه ، كما لمسنا لرغبة لدى العاملين في اقتراحات تساهم في تحسين مستوى الخدمات العمومية ، و قد اجمع غالبية المستجوبين على ان ضعف التكوين والمتابعة يعتبر عائق لتقديم خدمة عمومية ذات جودة ، و لان الدولة حريصة على تقديم خدمات ذات جودة ، فقد اتخذت الدولة العديد من الاجراءات ، سواء كانت ممارسات او تشريعات ، اذ لمسنا كذلك قناعة لدى العاملين في البلدية محل الدراسة ان تحسين تقديم الخدمات العمومية و ترشيدها يمر من خلال التقنيات الحديثة و اتمتها و يعتبر من مبادئ تقريب الادارة من المواطن بالإضافة الى الحرص على تطبيق القوانين و التشريعات التي توصي بها الدولة من حقوق و واجبات .

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

في المقابل نلاحظ من خلال اجابات المبحوثين ان هناك ضعف في الاستجابة الفورية لحاجات المواطنين والرد الفوري على استفساراتهم وشكاواهم مهما كانت درجة انشغال ، مما يؤثر لا شك في جودة الخدمات المقدمة على مستوى البلدية محل الدراسة ، اضافة الى ضعف في الاهتمام بتخصيص محصنات مالية معتبرة من الإدارة موارد مالية لدعم مجهودات جودة الخدمات العمومية المقدمة.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية

سنقوم بإيجاد طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ، وذلك باستخدام معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.05 ، وكذلك قياس أثر استراتيجيات المتغير المستقل التطوير الإداري على المتغير التابع الخدمات العمومية من خلال نموذج الانحدار البسيط ، بالإضافة إلى الفروق في آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### المطلب الأول: تحليل الارتباطات بين استراتيجيات التطوير الإداري و ترقية الخدمات العمومية

الجدول رقم (20) :

يوضح مصفوفة الارتباط بين استراتيجيات التطوير الإداري و ترقية الخدمات العمومية

الخدمات العمومية	الاستراتيجية البشرية	الاستراتيجية الهيكلية	الاستراتيجية الوظيفية	الاستراتيجية التكنولوجية
معامل بيرسون	0.420*	0.410*	0.417*	0.418*
Sig	0.017	0.020	0.018	0.020

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

- تحقق الاستراتيجية البشرية علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة مع متغير الخدمات العمومية 0.420 عند مستوى الدلالة المعنوية 0.017، هذا ما يفسر وجود علاقة طردية مقبولة الى حد ما بين الاستراتيجية البشرية و الخدمات العمومية



## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

- تحقق الاستراتيجية الهيكلية علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة مع متغير الخدمات العمومية 0.410 عند مستوى الدلالة المعنوية 0.020، هذا ما يفسر وجود علاقة طردية مقبولة الى حد ما بين الاستراتيجية الهيكلية و الخدمات العمومية
- تحقق الاستراتيجية الوظيفية علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة مع متغير الخدمات العمومية 0.417 عند مستوى الدلالة المعنوية 0.018، هذا ما يفسر وجود علاقة طردية مقبولة الى حد ما بين الاستراتيجية الوظيفية و الخدمات العمومية
- تحقق الاستراتيجية التكنولوجية علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة مع متغير الخدمات العمومية 0.418 عند مستوى الدلالة المعنوية 0.020، هذا ما يفسر وجود علاقة طردية مقبولة الى حد ما بين الاستراتيجية التكنولوجية و الخدمات العمومية.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

سنقوم بالاختبار الفرضية الرئيسية الاولى ، و ذلك لإيجاد العلاقة بين استراتيجيات التطوير الإداري كمتغير مستقل وترقية الخدمات العمومية كمتغير تابع في بلدية الجلفة ، حيث سيتم اختبار معامل الارتباط و معامل التحديد ، و كذلك العلاقة التأثيرية بين المتغيرين ، بالاعتماد على طريقة الانحدار الخطي البسيط ، و سيتم اثبات او نفي الفرضية، ويمكن إنجازها في الآتي:

" لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين استراتيجيات التطوير الإداري و ترقية الخدمات العمومية في بلدية الجلفة " .

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية يمكن إنجازها في الآتي حسب الترتيب التالي:

- 1- " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستراتيجية البشرية و ترقية الخدمات العمومية في بلدية الجلفة " .

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

2- " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستراتيجية الهيكلية و ترقية الخدمات العمومية في بلدية الجلفة " .

3- " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستراتيجية الوظيفية و ترقية الخدمات العمومية في بلدية الجلفة " .

4- " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستراتيجية التكنولوجية و ترقية الخدمات العمومية في بلدية الجلفة " .

وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (21):

يوضح تحليل الانحدار الخطي بسيط لاختبار أثر استراتيجيات التطوير الإداري على ترقية الخدمات العمومية.

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الثابت	3.332	0.615	-	5.402	0.000
استراتيجيات التطوير الإداري	0.395	0.140	0.459	2.109	0.043
قيمة f المحسوبة : 4.644 Sig : 0.043 درجات الحرية : ( 1 ، 200 )		معامل التحديد $R^2 : 0.189$		معامل الارتباط $r : 0.434$	
المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss					

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

يتضح من خلال الجدول رقم (21) : النموذج صالح لاختبار الفرضية ، حيث ان مستوى المعنوية ل  $f$  المحسوبة 0.04 و هي محققة لشرط مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، و كذلك قيمة  $f$  المحسوبة (4.64) اكبر من قيمتها المجدولة (4.17) ، كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب : 0.189 وهذا يعني أن الخدمات العمومية تتأثر بالتطوير الإداري بنسبة 18.9% ، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 81.1% تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة الى ان مستوى الدلالة لقيمة  $T$  المحسوبة 0.043 اقل من 0.05 .

و بناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن :

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين استراتيجيات التطوير الإداري و ترقية الخدمات العمومية في بلدية الجلفة " .

### 1. اختبار الفريضة الفرعية الأولى:

سيتم اختبار معامل الارتباط و معامل التحديد ، و كذلك العلاقة التأثيرية بين الاستراتيجية البشرية و ترقية الخدمات العمومية في بلدية الجلفة ، بالاعتماد على طريقة الانحدار الخطي البسيط ، و سيتم اثبات او نفي الفرضية.

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

و النتائج كانت كما يلي:

جدول رقم (22):

يوضح تحليل الانحدار الخطي بسيط لاختبار أثر الاستراتيجية البشرية على ترقية الخدمات العمومية

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الثابت	3.324	0.512	-	6.499	0.000
الاستراتيجية البشرية	2.233	0.120	0.420	2.533	0.017
قيمة f المحسوبة : 5.94		معامل التحديد		معامل الارتباط	
Sig : 0.028		R <sup>2</sup> : 0.163		r : 0.403	
درجات الحرية: ( 1 ، 200 )					
المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss					

يتضح من خلال الجدول رقم (22) : النموذج صالح لاختبار الفرضية ، حيث ان مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.02 : و هي محققة لشرط مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، وكذلك قيمة f المحسوبة (5.94) اكبر من قيمتها الجدولة (4.17) ، كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب : 0.163 وهذا يعني أن الخدمات العمومية تتأثر الاستراتيجية البشرية بنسبة 16.3% ، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 83.7% تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة الى ان مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.017 اقل من 0.05 .

و بناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن :

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستراتيجية البشرية و ترقية الخدمات العمومية في بلدية الجلفة ."

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

### 2. اختبار الفريضة الفرعية الثانية:

سيتم اختبار معامل الارتباط و معامل التحديد ، و كذلك العلاقة التأثيرية بين الاستراتيجية الهيكلية و ترقية الخدمات العمومية في بلدية الجلفة ، بالاعتماد على طريقة الانحدار الخطي البسيط ، و سيتم اثبات او نفي الفرضية.

و النتائج كانت كما يلي:

#### جدول رقم (23):

يوضح تحليل الانحدار الخطي بسيط لاختبار أثر الاستراتيجية الهيكلية على ترقية الخدمات العمومية

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الثابت	3.790	0.338	-	11.203	0.000
الاستراتيجية الهيكلية	0.192	0.078	0.420	2.460	0.020
قيمة f المحسوبة : 5.16 Sig : 0.020 درجات الحرية : ( 1 ، 200 )		معامل التحديد R <sup>2</sup> : 0.168		معامل الارتباط r : 0.410	
المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss					

يتضح من خلال الجدول رقم (23) : النموذج صالح لاختبار الفرضية ، حيث ان مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.020 و هي محققة لشرط مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، و كذلك قيمة f المحسوبة (5.16) اكبر من قيمتها المجدولة (4.17) ، كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب : 0.168 وهذا يعني أن الخدمات العمومية تتأثر بالاستراتيجية الهيكلية بنسبة 16.8 % ، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 83.2 % تعزى إلى عوامل أخرى.

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

إضافة الى ان مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.02 اقل من 0.05 .

و بناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن:

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستراتيجية الهيكلية و ترقية الخدمات العمومية في بلدية الجلفة ."

### 3. اختبار الفريضة الفرعية الثالثة:

سيتم اختبار معامل الارتباط و معامل التحديد ، و كذلك العلاقة التأثيرية بين الاستراتيجية الوظيفية و ترقية الخدمات العمومية في بلدية الجلفة ، بالاعتماد على طريقة الانحدار الخطي البسيط ، و سيتم اثبات او نفي الفرضية.

و النتائج كانت كما يلي:

جدول رقم (24):

يوضح تحليل الانحدار الخطي بسيط لاختبار أثر الاستراتيجية الوظيفية على ترقية الخدمات العمومية

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الثابت	4.105	0.564	-	7.273	0.000
الاستراتيجية الوظيفية	0.125	0.122	0.420	0.906	0.041
قيمة f المحسوبة : 0.821 Sig : 0.037 درجات الحرية : ( 1 ، 200 )		معامل التحديد $R^2 : 0.126$		معامل الارتباط $r : 0.356$	
المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss					

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

يتضح من خلال الجدول رقم (24) : النموذج صالح لاختبار الفرضية ، حيث ان مستوى المعنوية ل  $f$  المحسوبة 0.037 و هي محققة لشرط مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، و كذلك قيمة  $f$  المحسوبة (6.05) اكبر من قيمتها المجدولة (4.17) ، كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب : 0.168 وهذا يعني أن الخدمات العمومية تتأثر بالاستراتيجية الوظيفية بنسبة 16.8 % ، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 83.2 % تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة الى ان مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.041 اقل من 0.05 .

و بناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن:

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستراتيجية الوظيفية و ترقية الخدمات العمومية في بلدية الجلفة " .

### 4. اختبار الفريضة الفرعية الرابعة:

سيتم اختبار معامل الارتباط و معامل التحديد ، و كذلك العلاقة التأثيرية بين الاستراتيجية التكنولوجية و ترقية الخدمات العمومية في بلدية الجلفة ، بالاعتماد على طريقة الانحدار الخطي البسيط ، و سيتم اثبات او نفي الفرضية.

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

و النتائج كانت كما يلي:

جدول رقم (25):

يوضح تحليل الانحدار الخطي بسيط لاختبار أثر الاستراتيجية التكنولوجية على ترقية الخدمات العمومية

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الثابت	4.177	0.660	-	6.330	0.000
الاستراتيجية التكنولوجية	0.133	0.149	0.120	0.664	0.036
قيمة f المحسوبة : 4.94 Sig : 0.041 درجات الحرية: ( 1 ، 200 )		معامل التحديد $R^2 : 0.189$		معامل الارتباط $r : 0.434$	
المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss					

يتضح من خلال الجدول رقم (25) : النموذج صالح لاختبار الفرضية ، حيث ان مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.041 و هي محققة لشرط مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، وكذلك قيمة f المحسوبة (4.94) اكبر من قيمتها الجدولة (4.17) ، كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب : 0.189 وهذا يعني أن الخدمات العمومية تتأثر بالاستراتيجية الوظيفية بنسبة 18.9 % ، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 81.1 % تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة الى ان مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.036 اقل من 0.05 .

و بناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن:

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستراتيجية التكنولوجية و ترقية الخدمات العمومية في بلدية الجلفة ."



## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تكمن الفرضية الرئيسية الثانية في إختبار الفروقات بين المتغير المستقل إستراتيجيات التطوير الإداري نحو المتغيرات الشخصية والوظيفية، ويمكن إنجازها كالاتي " لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المستجوبين في بلدية الجلفة نحو متغير التطوير الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة)".

ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال اجراء اختبار تحليل التباين الأحادي one wayanova و بعد الاختبار كان النتائج كما يلي:

جدول رقم (26) : يوضح تحليل الأحادي لاتجاهات المستجوبين في بلدية الجلفة نحو متغير التطوير الإداري تعزى

للمتغيرات الشخصية و الوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.089	0.089	0.585	0.436
	داخل المجموعات	4.345	0.145		
العمر	بين المجموعات	0.876	0.298	2.310	0.108
	داخل المجموعات	3.558	0.127		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.117	0.558	4.905	0.014
	داخل المجموعات	3.318	0.114		
الخبرة	بين المجموعات	0.422	0.105	0.698	0.589
	داخل المجموعات	4.013	0.149		

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

الملاحظ من الجدول رقم (26) : يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لآجاهات عينة الدراسة نحو متغير التطوير الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس و العمر و الخبرة) ، لكون مستوى الدلالة المحسوب على التوالي 0.436 و 0.108 و 0.589 وهي أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

وهذا ما يبين أن اتجاهات عينة الدراسة ببلدية الجلفة نحو استراتيجيات التطوير الإداري "البشرية ، الهيكلية ، الوظيفية ، التكنولوجية " لا تختلف باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية ( الجنس و العمر و الخبرة ) ، الا انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية لآجاهات العينة الدراسة نحو استراتيجيات التطوير الإداري تعزى للمتغير ( المستوى التعليمي) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب 0.014 اقل من المستوى المعنوية المفترض  $\alpha \leq 0.05$ .

وعليه يمكن القول ان اتجاهات العاملين ببلدية الجلفة نحو استراتيجيات التطوير الإداري تختلف باختلاف المستوى التعليمي.

ولتحديد الفروق بين كل فئة من الفئات على حدة تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة البعدية و كانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (27) : يوضح تحليل اختبار (LSD) للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات المستوى التعليمي للعاملين

المتغير	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ثانوي فأقل	جامعي	دراسات عليا
التطوير الإداري	ثانوي	107	4.045	0.295	~	~	~
	جامعي	90	4.441	0.372	0.395*	~	~
					Sig (0.019)		

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

~	~	0.586* Sig (0.014)	0.744	4.631	3	دراسات عليا
---	---	--------------------------	-------	-------	---	-------------

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

من نتائج الجدول رقم (27): يبرز لنا ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$  بين اتجاهات افراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (جامعي) وافراد مجتمع الدراسة لفئة (ثانوي) نحو التطوير الاداري لصالح افراد مجتمع الدراسة لفئة (جامعي).
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين اتجاهات افراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) وافراد مجتمع الدراسة لفئة (ثانوي) نحو التطوير الاداري لصالح افراد مجتمع الدراسة لفئة (دراسات عليا).

### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تكمن الفرضية الرئيسية الثالثة في اختبار الفروقات بين المتغير التابع ترقية الخدمات العمومية نحو المتغيرات الشخصية والوظيفية، ويمكن إيجازها كالات " لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) في اتجاهات المستجوبين في بلدية الجلفة نحو متغير الخدمات العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة)".

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

و يتم اختبار هذه الفرضية من خلال اجراء اختبار تحليل التباين الأحادي one wayanova و بعد الاختبار كان النتائج كما يلي:

الجدول رقم (28) : يوضح تحليل الأحادي لاتجاهات المستجوبين في بلدية الجلفة نحو متغير الخدمات العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.133	0.133	1.391	0.254
	داخل المجموعات	2.859	0.095		
العمر	بين المجموعات	0.855	0.285	3.737	0.031
	داخل المجموعات	2.136	0.076		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.306	0.653	11.236	0.008
	داخل المجموعات	1.686	0.058		
الخبرة	بين المجموعات	0.170	0.043	0.408	0.797
	داخل المجموعات	2.8214	0.104		

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

الملاحظ من الجدول رقم (28) : يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لاتجاهات عينة الدراسة نحو الخدمات العمومية للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس و الخبرة) ، لكون مستوى الدلالة المحسوب على التوالي 0.254 و 0.797 وهي اكبر من مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

و هذا ما يبين أن اتجاهات عينة الدراسة ببلدية الجلفة نحو الخدمات العمومية لا تختلف باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية ( الجنس و الخبرة).

الا انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية لاتجاهات عينة الدراسة نحو الخدمات العمومية تعزى للمتغيرين (العمر و المستوى التعليمي) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب 0.031 و 0.008 على التوالي أصغر من المستوى المعنوية المفترض  $\alpha \leq 0.05$

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

وعليه يمكن القول ان اتجاهات العاملين ببلدية الجلفة نحو الخدمات العمومية تختلف باختلاف العمر و المستوى التعليمي.

ولتحديد الفروق بين كل فئة من الفئات على حدة تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة البعدية وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (29) : يوضح تحليل اختبار (LSD) للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات العمر للعاملين

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اقل من 25 سنة	بين 25 و 35 سنة	بين 36 و 45 سنة	اكثر من 45 سنة
الخدمات العمومية	اقل من 30 سنة	73	4.565	0.174	~	~	~	0.508* Sig (0.029)
	من 31 الى 45 سنة	88	4.722	0.289	~	~	~	0.627* Sig (0.006)
	اكبر من 45 سنة	39	4.454	0.396	~	~	~	~

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

من نتائج الجدول رقم (29) : يبرز لنا ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين اتجاهات افراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (اقل من 30 سنة) وافراد مجتمع الدراسة لفئة (اكبر من 45 سنة) نحو الخدمات العمومية لصالح افراد مجتمع الدراسة لفئة (اقل من 30 سنة).

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين اتجاهات افراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (من 31 الى 45) وافراد مجتمع الدراسة لفئة (اكبر من 45 سنة) نحو الخدمات العمومية لصالح افراد مجتمع الدراسة لفئة (من 31 الى 45).

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

الجدول رقم ( 30 ) : يوضح تحليل اختبار (LSD) للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات المستوى التعليمي للعاملين

المتغير	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ثانوي فأقل	جامعي	دراسات عليا
الخدمات العمومية	ثانوي فأقل	107	4.233	0.314	~	~	~
	جامعي	90	4.710	0.229	0.485* Sig (0.001)	~	~
	دراسات عليا	3	4.772	0.117	0.547* Sig (0.002)	~	~

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

من نتائج الجدول رقم (30): يبرز لنا ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين اتجاهات افراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (جامعي) وافراد مجتمع الدراسة لفئة (ثانوي فأقل) نحو الخدمات العمومية لصالح افراد مجتمع الدراسة لفئة (جامعي).
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين اتجاهات افراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) وافراد مجتمع الدراسة لفئة (ثانوي فأقل) نحو الخدمات العمومية لصالح افراد مجتمع الدراسة لفئة (دراسات عليا).

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

### خلاصة الفصل:

أهم ماجاء به هذا الفصل الموسوم ب استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة وفروعها إستنتجنا مايلي:

#### بالنسبة لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى ما يلي:

- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين التطوير الإداري و الخدمات العمومية في بلدية الجلفة "
- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستراتيجية البشرية و الخدمات العمومية في بلدية الجلفة "
- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستراتيجية الهيكلية و الخدمات العمومية في بلدية الجلفة "
- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستراتيجية الوظيفية و الخدمات العمومية في بلدية الجلفة "
- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستراتيجية التكنولوجية و الخدمات العمومية في بلدية الجلفة "

كما استنتجنا من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لاتجاهات عينة الدراسة ببلدية الجلفة نحو التطوير الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس و العمر و الخبرة).

## الفصل الرابع — استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها على ترقية الخدمة العمومية في بلدية الجلفة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لاتجاهات عينة الدراسة ببلدية الجلفة نحو

التطوير الإداري تعزى للمتغير (المستوى التعليمي).

واستنتجنا من اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ما يلي:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في اتجاهات المستجوبين في بلدية

الجلفة نحو الخدمات العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر).

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في اتجاهات المستجوبين في بلدية

الجلفة نحو الخدمات العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى التعليمي وسنوات الخبرة)".



الختامة

يشمل التطوير الإداري العمليات الأساسية للتحسين من أداء المؤسسات والمنظمات الإدارية، وتطويرها بما يتلاءم ويواكب متطلبات العصر والتغيرات المحيطة بها. ويشمل التطوير الإداري مجموعة واسعة من النشاطات المتعلقة بتحليل وتصميم وتنفيذ وتقييم وإدارة النظم الإدارية المختلفة، وتشمل كذلك الهيكل التنظيمي والعمليات والإجراءات والمهام والسياسات والاستراتيجيات والأدوات الإدارية المختلفة، ويهدف التطوير الإداري إلى تعزيز كفاءة وفعالية المنظمات الإدارية وزيادة قدرتها على التكيف مع التحديات الجديدة والمتغيرة، وتطوير ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين أفراد المنظمة، وتطوير مهارات القيادة والإدارة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين والعملاء.

ويعبر التطوير الإداري عن تحسين العلاقة الجوهرية الداخلية والخارجية للمؤسسات والمنظمات الإدارية، وزيادة مستوى الثقة والتفاعل بين العاملين داخل المنظمة وبين العملاء والمجتمع المحيط. وبالتالي، يمكن تحقيق التطور الإداري من خلال تطوير قدرات العاملين في البلدية وتحسين ممارساتهم وتنظيمهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

إذن هو عملية تحسين الأداء الإداري لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات المواطنين بطريقة أفضل وأكثر فعالية. ويمكن تطبيق التطوير الإداري لتحسين الخدمات العمومية، وذلك من خلال العديد من الإجراءات والتدابير السالفة الذكر.

نظريا، إن إدراك الفارق الجوهرى بين فكرة الترقية والتحسين للخدمة العمومية شكلت ولا تزال تشكل الرهان الاول لدى المؤسسة العمومية الجزائرية من أجل إنجاح عمل الإدارة العمومية لتلبية تطلعات المواطنين في الحصول على الخدمات العمومية بالشكل المناسب والمرغوب، لاسيما إذا عرفنا أن مستوى هذه الخدمة لا زال يشهد تدنيا ملحوظا، ذلك كون الإدارة الجزائرية ركزت في مضمونها عن مسألة التحسن علما أن هذا الاخير في مستوى الاول او الثاني فقط اما عن إشكالية الترقية فهي الانتقال بين المستويات من الاسفل إلى الاعلى وينسب متفاوتة من التحسين.

إن الفكرة الجوهرية بين مفهومي الترقية والتحسين هي التي أرغبت الباحث في إثراء هذه النقطة والبحث عن حلول على شكل مقترحات تستفيد منها الادارة العمومية الجزائرية.

وتبعاً لإشكالية الدراسة التي تمحورت حول معرفة اثر استراتيجيات التطوير الاداري على ترقية الخدمات العمومية ، و إيجاد العلاقة بين استراتيجيات التطوير الاداري على ترقية الخدمات العمومية ، لضمان تحسين الخدمة العمومية المقدمة و حرصاً على جودتها ، و عليه تمت معالجة هذه الإشكالية من خلال أربعة فصول تجمع بين النظري و التطبيقي ، واتباع منهج وصفي تحليلي للوصول للنتائج.

لقد حاولنا تحليل إجابات العينات محل الدراسة والخروج بمجموعة من النتائج وذلك بالاعتماد على مجموعة من الادوات الاحصائية، والتي من شأنها تسهيل الوصول لمجموعة من التحليلات وتفسيرات ، ومن خلال النتائج المتحصل عليها تم الوصول لمجموعة من النتائج والتوصيات نتناولها كما يلي :

## أولاً: نتائج الدراسة

### 1. النتائج المتعلقة بالخصائص الوظيفية لعينة الدراسة:

- بالنسبة لجنس المستجوبين كانت نسبة الذكور تمثل 81.5 بالمئة أي 163 ذكراً ، أما نسبة الإناث فكانت النسبة 18.5 بالمئة أي 37 أنثى ، أي ان عدد الاناث يمثل حوالي خمس عدد الذكور ، و قد يعود هذا الى طبيعة المنطقة المحلية في توظيف الإناث.
- كانت الفئة العمرية من 31 الى 45 سنة هي الأكثر تمثيلاً في العينة المستجوبة ، تليها فئة اقل من 30 سنة و عليه يمكن القول ان اغلب افراد العينة من فئة الشباب و منتصف العمر.
- كان أغلب أفراد العينة المدروسة لهم مستوى جامعي بنسبة تمثيل 53.5 بالمئة أي 107 فرداً، تليها فئة الجامعيين بنسبة 45 بالمئة أي فرداً 90 ، و قد ترجع النسبة المرتفعة للمستوى الثانوي إلى الظروف التعليمية التي مرت بها المنطقة وبالخصوص بلدية الجلفة كهيئة لاستقطاب الأفراد في فترات سابقة ، أما بالنسبة للجامعيين فهذا راجع إلى طبيعة العمل الاداري للمؤسسة وإلى الفئات المستهدفة في عملية بالاستقطاب.

- بالنسبة للخبرة كانت فئة اقل من 10 سنوات - 20 سنة بنسبة 41.5 بالمئة تليها فئة اقل من 5 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 23 بالمئة، و هذا يدل على ان العينة المستجوبة تجمع بين الجدد و أصحاب الخبرة.

## 2. النتائج المتعلقة بمستوى متغيرات الدراسة:

- من خلال الدراسة ببلدية الجلفة ، ظهر ان مستوى أهمية الاستراتيجية البشرية كان متوسطا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.48، وجاء في المرتبة الرابعة.
- من خلال الدراسة ببلدية الجلفة ، ظهر ان مستوى أهمية الاستراتيجية الهيكلية كان متوسطا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.67، وجاء في المرتبة الاولى.
- من خلال الدراسة ببلدية الجلفة ، ظهر ان مستوى أهمية الاستراتيجية الوظيفية كان متوسطا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.50، وجاء في المرتبة الثالثة.
- من خلال الدراسة ببلدية الجلفة ، ظهر ان مستوى أهمية الاستراتيجية التكنولوجية كان متوسطا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.50، وجاء في المرتبة الثانية

ومن خلال النتائج السابقة والمتعلقة باتجاهات وميولات عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة في بلدية الجلفة ، نستنتج ان هذه الأخيرة تحاول تبني استراتيجيات التطوير الاداري في تسيير الاعمال والمعاملات ولو بشكل متوسط ما وفي اغلب المستويات، و يتجلى ذلك في سعيها الى هيكلة الادارات و التوسع على مستوى فروعها ، اضافة الى تبني التكنولوجيا من خلال بدايات تطبيق الادارة الالكترونية ، و كذا عمليات الاستقطاب لذي المستوى الجامعي في عملية التوظيف ، وذلك بهدف التحسين الخدمات العمومية و ترفيتها

**النتائج المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:**

ابانت الدراسة ان العلاقة بين التطوير الاداري و خدمات العمومية كانت موجبة ، ولو بشكل متوسط الى حد ما ، حيث كانت "الاستراتيجية البشرية " اكثر ارتباطا مع الخدمات العمومية ، و بشكل موجب و طردي بمقدار 0.420 ، و هذا ما يفسر اهمية السلوك التنظيمي و ادارته بالشكل الصحيح داخل المنظمة ، تليها الاستراتيجية التكنولوجية بعلاقة موجبة و طردية و بمقدار 0.418 ، و من خلاله نلاحظ ان لتكنولوجيا دور كبير في تحسين

جودة الخدمات العمومية المقدمة على مستوى البلدية ، ثم تأتي استراتيجيتي الوظيفية و الهيكلية بعلاقة موجبة وطرديّة وبمقدار 0.417 و 0.410 على التوالي .

### 3. النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

#### استنتجنا من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ما يلي:

- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين التطوير الاداري و الخدمات العمومية في بلدية الجلفة "
- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستراتيجية البشرية و الخدمات العمومية في بلدية الجلفة "
- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستراتيجية الهيكلية و الخدمات العمومية في بلدية الجلفة "
- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستراتيجية الوظيفية و الخدمات العمومية في بلدية الجلفة "
- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستراتيجية التكنولوجية و الخدمات العمومية في بلدية الجلفة "

#### كما استنتجنا من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لاتجاهات عينة الدراسة ببلدية الجلفة نحو التطوير الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس و العمر و الخبرة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لاتجاهات عينة الدراسة ببلدية الجلفة نحو التطوير الاداري تعزى للمتغير (المستوى التعليمي).

واستنتجنا من اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ما يلي:

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في اتجاهات المستجوبين في بلدية الجلفة نحو الخدمات العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر).
- يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في اتجاهات المستجوبين في بلدية الجلفة نحو الخدمات العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى التعليمي وسنوات الخبرة)".

## ثانيا: الاقتراحات

على ضوء النتائج المتحصل عليها نوصي بمايلي:

- ضرورة الاهتمام وتكريس القوانين والاجراءات لخدمة التطوير الاداري في المؤسسات العمومية من كل النواحي ، الانساني ، الهيكلي ، الوظيفي و التكنولوجي.
- مراعاة الفوارق الاساسية بين ترقية الخدمة وتحسينها على المستوى العمومي فالعملية الرقمية المنتهجة تعتبر ترقية للخدمة وتحويلها من خدمة الى خدمة رقمية عمومية.
- ربط أجهزة الكمبيوتر بخدمة الأنترنت وتعميمها في جميع الإدارات وتدريب وتكوين الموظفين على استخدام الوسائل التقنية ومختلف البرامج الإلكترونية لتسهيل العمل الإداري والقضاء على الورقنة.
- الاهتمام بالموارد البشري وتحفيزه على العمل و تبني الديمقراطية الإدارية وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار من خلال تمكينه إداريا وهذا لأن الجزء الأهم في التطوير هو التمكين الاداري.
- ضرورة بنا قاعدة ملائمة وبنية تحتية عن طريق توفير الوسائل اللازمة لتقوية الإدارة.
- التحلي بالمسؤولية والانضباط والتفاني في العمل والابتعاد عن الروتين وتشجيع الموظفين في عملية الإبداع والابتكار.
- تقريب الموظف من المواطن، لا الإدارة من المواطن فالمفهومان مختلفان، وذلك يكمن في برجة أيام تحسيسه حول ملكية المواطن لإدارته العمومية.

- نشر الوعي الرقمي بثقافة العمل الإداري الإلكتروني وتشجيع المواطنين على تحقيق أهدافهم من خلال تعاملهم مع البلدية إلكترونياً.
- إستخدام التوظيف الإلكتروني الكفئ لرفع نسبة التأطير على المستوى البلدية من خلال التوظيف النوعي لذوي المستويات العلمية العالية .
- اعادة النظر في برامج التكوين الروتينية الموجهة للموظفين وترقيتها بما تتلاءم و التوجهات العصرية الجديدة .
- تبسيط وتسهيل الإجراءات المتعلقة بالخدمات العمومية وتقليل العرقلة المرتبطة بها و يمكن القيام بذلك عن طريق إلغاء الأنظمة غير الضرورية والورقية، وتبسيط الإجراءات اللازمة للحصول على الخدمات .
- تطوير الاتصال بالمواطن وتوفير معلومات واضحة ومفهومة حول الخدمات المقدمة والإجراءات المطلوبة للحصول عليها.
- تعزيز ملامح الحكم الراشد ببدء بالشفافية والمساءلة وذلك من خلال تطبيق نظام الرصد والتقييم المستمر للأداء وتوفير البيانات والمعلومات.

#### أفاق الدراسة:

- إستراتيجيات الادارة العمومية الحديثة بين ترقية الخدمة العمومية وتحسينها (نموذج مقترح)
- توازنات الوظيفة العمومية والخدمة العمومية في المؤسسات العمومية الجزائرية
- إمكانية تطبيق نموذج الخدمة العمومية الجديدة في ظل مفهوم التسيير العمومي الكلاسيكي في الجزائر
- الخدمة العمومية الإلكترونية ودورها في تكريس الحكم الراشد.

تم بحمد الله وبعون منه

# قائمة المراجع



## أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أحمد ماهر ، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الاسكندرية: الدار الجامعية ،2007.
- عبد السميع مُجَّد، مصطفى، نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي، دراسة مقدمة في المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 2003
- عاصم حسين الأعرجي وزياد فيصل العزام، اتجاهات المديرين نحو التطوير الإداري في شركة الاتصالات ، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 23 ، ع 2 ،ديسمبر ،2003 .
- ضريفي نادية ، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الحقوق فرع : الدولة و المؤسسات العمومية ، جامعة الجزائر ، بن يوسف بن خدة ، كلية الحقوق
- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، ط1، الجزائر، 2008
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999 .
- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005 .
- حمزاوي، مُجَّد سيد ، التطوير الإداري في الدول النامية ، جامعة الملك سعود، 1985، الرياض
- سيد مُجَّد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، الإسماعيلية، مصر، 2009
- مُجَّد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2008
- أسعاد حامد أورمان ، أبي سعد الديونجي،التسويق السياحي و الفندقية ،عمان :دار حامد للنشر،2000

- حرشاوي مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016
- مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة، ط 1، جسور للنشر و التوزيع، المحمدية الجزائر، 2015
- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، دون بلد النشر، سنة 2001
- مُجد أمين عودة، إدارة المشروعات العامة (القضايا والاستراتيجيات). جامعة الكويت، 1997
- عبد الله ولد سيف احمد فال، دور الإدارة المحلية في تسيير الخدمات العامة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، 2006
- القحطاني، سالم سعيد، التطوير الإداري المفهوم والمدخل والأساليب. ورقة عمل مقدمة لندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية. معهد الإدارة، 1417هـ
- مُجد عبد السميع وأحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- فؤاد القاضي: استراتيجيات التنمية التنظيمية، دار المعارف، الطبعة الخامسة، 2006
- عطية، حامد سوادى. (١٤٠٨هـ). العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية. الرياض: معهد الإدارة العامة
- مُجد على شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، الإسكندرية، (د. ت)
- الصيرفي، التطوير التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإسكندرية، الدار الفكر الجامعي، ط 1، 2006
- ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة لنيل درجة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2005

- فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003
- زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- الأعرجي ، دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، ط 1 .
- حلواني ، ابتسام عبد الرحمان ، التغيير و دوره في التطوير الاداري ، مجلة الادارة العامة ، عدد 67 ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1990
- الغمري، إبراهيم،، التطوير التنظيمي : نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية ، مجلة الإدارة العامة، عدد ( ) 48 ، الرياض، 1985،
- هامر مايكل و شامبي جيمس، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات " الهندرة " ، شعاع، القاهرة، 1990
- الأعرجي، عاصم وآخرون. (١٩٨٢م). نظريات التطوير الإداري. (الطبعة الأولى). العراق: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
- طاهر محسن الغالي، أحمد على صالح " التطوير التنظيمي مدخل تحليلي " دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010
- مُجَّد الصيرفي " التطوير الإداري " الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2003
- مُجَّد بن يوسف النمران العطييات "إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحدي و العشرين" دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن 2005
- مرار، فيصل فخري، التنظيم الإداري - مدخل للنظريات والسلوك ، الجامعة الأردنية، عمان ، 1989
- هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003

- آل زاهر، على ناصر شتوي، سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير منشورة، جدة: جامعة الملك عبدالعزيز، 1414 هـ .
- مُجَّد بنعبد الله الفضيلة ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالوقت ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، البحرين 2007
- راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت ، وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 5، عدد3، 2009
- مازن فارس رشيد: الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية - بعض المحددات والآثار، مجلة الإدارة العامة، مجلد 43، العدد 3، 2003 م .
- حمد إبراهيم أحمد: التطوير التنظيمي للتعليم، بحث مرجعي، 1999
- عبد الله عبد الغني الطجم ، التطوير التنظيمي ،دار حافظ للنشر و التوزيع ، 2000، الرياض
- حمور، ميرغني عبد العال، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1998
- الكبيسي، عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، الجزء الرابع، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1998
- حسين حريم " السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال" دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2009
- بلال حلمي السكارنة: التطوير التنظيمي و الاداري ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2013
- مُجَّد عبد الفتاح مُجَّد : ادارة الجودة الشاملة في منظمات الرعاية الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2008
- العزاوي ، جودة التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2009
- عصفور ، أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012

- سعيد يس عامر وعلي مُجَّد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998
- عبد الرحمن توفيق، إدارة التغيير والتطوير، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2006
- خضر مصباح اسماعيل الطيبي، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
- ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- حمد قبلان ال فطیح (2008) دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض
- مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008
- فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل و سلوك العاملين في الخدمة العامة و الرقابة عليها من منظور إسلامي ،جدة: المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب،1999
- سايح فطيمة الإدارة الالكترونية كألية لتطوير الخدمة العمومية المحلية،مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ع4،المركز الجامعي غليزان 2018
- عبد الكريم عاشور ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة متنوري - قسنطينة ، 2010/2009
- ضالع بخالد ، أليات تحسُن الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة لئيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص ادارة وتسيير الجماعات المحليّة كُلية الحقوق والعلوم السّاسيّة ، جامعة الدكتور موالي الطاهر - سعّيدة ، 2018/2017
- مفتاح حرشون، الخدمة العمومية في الجزائر بين تعقيدات البيروقراطية والتحديات الإلكترونية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف، العدد الثاني
- ضريفي نادية ، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز ، أطروحة دكتوراه في القانون العام ، كلية الحقوق بن عكنون ، جامعة الجزائر 1 ، 2012/2011

- العربي بوعمامة ، رقاد حليلة ، الاتصال العمومي و الإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية ،  
مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية جامعة الوادي ، العدد التاسع ، ديسمبر 2014
- القانون رقم -14 04 المؤرخ في /24/ 02 2014 المتعلق بقانون السمععي البصري .ج.ر.ج، ج  
العدد ،16 الصادرة في 2014/3/23
- ابسل سليمان علاء الدين : دور المزيج الترويجي في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الخدمية ، رسالة  
ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية 2 الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا ، 2014
- أحمد السيد الدقن “حركة الخدمة العامة الجديدة” ، دار ناشر للنشر الإلكتروني، نشر يوم  
19 أكتوبر 2011
- شداد عبدالرحمان ، ادارة المؤسسات الاعلامية العمومية في الجزائر بينا لتوجه الاستراتيجي و الخدمة  
العمومية ، مذكرة دكتوراه جامعة الجزائر 2010
- فريحة حسين ، شرح القانون الاداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2010
- غنية نزلي : دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية  
والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي، عدد 12 ، جانفي  
2016
- علاء الدين عشي ، مدخل القانون الإداري ، الجزء الثاني ، دار الهدى ، الج ازئر ، 2010
- قوادري عائشة و شُروف سارة ، دور الاتصال الخارجي في تحسين الخدمة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة  
الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
، جامعة 8 ماي 0922 – قالمة ، 2016
- د. عبد الله طلب ، الوظيفة العامة في دول علمنا المعاصر ، 1981/1980
- زعرور نعيمة : أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة ، رسالة دكتوراه في تخصص علوم  
التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم 4 الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر ،  
بسكرة، 2014-2015
- سامي جمال الدين، اللوائح الإدارية و ضمانة الرقابة الإدارية، الإسكندرية: دار المعارف، (د.س.ن)،

- عدنان عمرو، مبادئ القانون الإداري، منشأة المعارف الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2004
- سعاد الشرفاوي، القانون الإداري، القاهرة، دار النهضة العربية، 1991
- مُجَد، المتولي، مبدأ المساواة أمام المرافق العامة" بالتطبيق على توزيع الخدمات الصحية في مصر"، القاهرة: دار النهضة العربية، بدون سنة نشر
- مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير فرع تنظيم سياسي وإداري، قسم علوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعالم، جامعة الجزائر، 2014/2013
- سليمان مُجَد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري (دراسة مقارنة)، دار الفكر العربي، مصر، 1996
- خليل الظاهر، القانون الإداري (دراسة مقارنة)، الجزء الثاني، دار المسيرة، عمان، 1997
- نواف كنعان، القانون الإداري، الجزء الأول، دار الثقافة، عمان، 2006
- علي خطار شطناوي، الوجيز في القانون الإداري، دار وائل للنشر، الأردن، 2003
- بن منصور عبد الكريم، نظرة مفاهيمية للمرفق العام في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، العدد الأول والثاني 2016
- عمار عوابدي، القانون الإداري، النشاط الإداري، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2008،
- عمر حميسي، مداخلة بعنوان: الإطار التاريخي والمفاهيمي للمرفق العمومي، الملتقى الدولي الأول الموسوم ب: المرفق العمومي في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 13-14 ماي، 2015
- آمنة مخانشة، مداخلة بعنوان: الإطار المفاهيمي والتاريخي للمرفق العمومي، الملتقى الدولي الأول الموسوم ب: المرفق العمومي في 1 الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 13-14 ماي، 2015
- أحسن عمروش، مداخلة بعنوان: ماهية المرفق العام، الملتقى الدولي الأول الموسوم ب: المرفق العام في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 03-04 ماي، 9105

- مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدانمارك، 9112
- عتيقة بلجبل، الاضراب في المرافق العامة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، 2004
- قاسم ميلود، علاقة الادارة والمواطن في الجزائر بين الازمة ومحاولات الاصلاح. مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 5، جامعة ورقلة، جوان 2011
- عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 01، 2011-2012،
- مُجَّد جمال، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، 2014،
- وزارة تطوير القطاع العام - مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي - : دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام ، المملكة الأردنية 2 الهاشمية، الإصدار الثاني، 2017
- مريزق عدمان : التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة ، الطبعة الأولى، دار الجسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015
- سامي محمود أحمد البحيري: مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء)، رسالة ماجستير ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011
- مُجَّد مسلم: منهجية البحث العلمي- دليل طالب العلوم الاجتماعية والإنسانية- دار الغرب لمنشر والتوزيع، 2002
- مُجَّد زيان مُجَّد: منهج البحث العلمي وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983
- عامر إبراهيم قندلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار البازوري، ع موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة لمنشر والتوزيع، الجزائر، 2007
- ربحي مصطفى عميان وعثمان مُجَّد غيم: مناهج وأساليب البحث العلمي- النظرية والتطبيق-، دار الصفاء، الأردن، 2000



- طلعت إبراهيم لظفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995
- علي عبد الرازق جليبي، وآخرون، البحث العلمي الاجتماعي، تصميم خطته وإنجازها، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1997م
- عمي عوجة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، مصر، 2001
- منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- رشيد زرواتي، مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، دار الهدى، الطبعة الأولى ، 2007 ،
- خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور لمنشر، ط 1، الجزائر، 2008
- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، اساليب البحث العلمي و التحليل الاحصائي ، دار الشرق ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، ص 2، 2005
- شفيق احمد المعنوم ، طرق الإحصاء باستعمال spss، دار المناهج لنشر و التوزيع، الأردن، 2008 .

## ثانيا باللغة الأجنبية:

- Jamshid Ali Turi a,\*, Shahryar Sorooshian b, Yasir Javed c, Impact of the cognitive learning factors on sustainable organizational development, Contents lists available at ScienceDirect, Heliyon 5 (2019) e02398, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02398>.
- D. Bousinakis and G. Halkos ,Creativity as the hidden development factor for organizations and employees, Economic Analysis and Policy 71 (2021) 645–659, <https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.07.003>.
- Qiuyan Fan a,\*, Jawad Abbas b, Yifan Zhong c, Puja Sunil Pawar d, Nawal Abdalla Adam e, Ghadahanfar Bin Alarif e, Role of organizational and environmental factors in firm green innovation and sustainable development: Moderating role of knowledge

- absorptive capacity, *Journal of Cleaner Production* 411 (2023) 137262, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137262>.
- Celina M. Olszak\*, Business Intelligence Systems for Innovative Development of Organizations, *Procedia Computer Science* 207 (2022) 1754–1762  
University of Economics in Katowice, 1 Maja 50, Katowice, 40-287, Poland.
  - Yuguo Zhang a, Wenshun Wang a,\*, Lingyun Mi b, Chen Huang a, Hong Xiao a, Ke Shang a, Lijie Qiao a, Li Wang a, Organizational resilience in development: A systematic review based on bibliometric analysis and visualization, *International Journal of Disaster Risk Reduction* 83 (2022) 103408, <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103408>.
  - Nada Saad Alnasser \*, Lim Jing Yi, Strategies applied by different arts and cultural organizations for their audience development: A comparative review, *Heliyon* 9 (2023) e15835, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15835>.
  - Douglas Morgan Fullin Saldanha a, Cleidson Nogueira Dias a,b, Siegrid Guillaumon a,\* , Transparency and accountability in digital public services: Learning from the Brazilian cases, *Government Information Quarterly* 39 (2022) 101680, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101680>.
  - Jurgen Willems a,\* , Lisa Schmidhuber a, Dominik Vogel b, Falk Ebinger a, Dieter Vanderelst c, Ethics of robotized public services: The role of robot design and its actions , *Government Information Quarterly* 39 (2022) 101683, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101683>.
  - Tanja Sophie Gesk a,\* , Michael Leyer a,b, Artificial intelligence in public services: When and why citizens accept its usage, *Government Information Quarterly* 39 (2022) 101704, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101704>.
  - Ali Shahaab a,\* , Imtiaz A. Khan a, Ross Maude b, Chaminda Hewage a, Yingli Wang c, Public service operational efficiency and blockchain – A case study of Companies House, UK, *Government Information Quarterly* 40 (2023) 101759, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101759>.
  - Caroline Pawlowski a, Hendrik Scholta b,\* , A taxonomy for proactive public services, *Government Information Quarterly* 40 (2023) 101780, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101780>.
  - Fashuo Wang, Yue Li \*, Social media use for work during non-work hours and work engagement: Effects of work-family conflict and public service motivation, *Government Information Quarterly* 40 (2023) 101804, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101804>.

- Hendrik Scholta a,\*, Ida Lindgren b, Proactivity in digital public services: A conceptual analysis, *Government Information Quarterly* 40 (2023) 101832, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101832>.
- Tan Yigitcanlar a,\*, Rita Yi Man Li b, Prithvi Bhat Beeramoole c, Alexander Paz c, Artificial intelligence in local government services: Public perceptions from Australia and Hong Kong, *Government Information Quarterly* 40 (2023) 101833, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101833>.
- 
- Laura Kemppainen a,\*, Teemu Kemppainen b, Anne Kouvonen a,d, Young-Kyu Shin c, Eero Lilja e, Tuulikki Vehko e, Hannamaria Kuusio e, Electronic identification (e-ID) as a socio-technical system moderating migrants' access to essential public services – The case of Finland, *Government Information Quarterly*, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101839>.
- Cecilia Casalegno, Chiara Civera, Chiara Civera, Alessandro Zardini, In search of the enabling factors for public services resilience: A multidisciplinary and configurational approach, *Journal of Innovation & Knowledge* Volume 8, Issue 1, January–March 2023, 100337, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100337>.
- Jiangang Shi a, Xingying Dai a,\*, Kaifeng Duan b, Jiajia Li c, Exploring the performances and determinants of public service provision in 35 major cities in China from the perspectives of efficiency and effectiveness, *Socio-Economic Planning Sciences* 85 (2023) 101441, <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101441>.
- Gaby Umbach, Igor Tkalec \*, Evaluating e-governance through e-government: practices and challenges of assessing the digitalisation of public governmental services, *Evaluation and Program Planning* 93 (2022) 102118, <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102118>.
- Lin Zhang a, Xiaoxia He b,\*, Zhenli Jia b, Industrial agglomeration, public services and city size: Evidence from 286 cities in China, *Land Use Policy* 131 (2023) 106758, <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.106758>.
- Weixiang Huang, Public service provision with a limited budget: Service design, privatization and subsidies, *Computers & Industrial Engineering*
- Volume 172, Part A, October 2022, 108374, <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108374>.
- Gabriel Weber a, Ignazio Cabras a,b,\*, Ana Maria Peredo c, Paola Yanguas-Parra d, Karla Simone Prime b, Exploring resilience in public services within marginalised communities during COVID-19: The case of coal mining regions in Colombia, *Journal of Cleaner Production* 415 (2023) 137880, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137880>.

- French and Cecil H. Bell Jr, Organization Development - Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 2000. P: 17
- Philips . koter et Armstrong , principles of marketing services, USA : edition ;prentic hall,1996,p66
- French and Cecil H. Bell Jr, Organization Development - Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 2000. P: 17.
- Cummings and Worley, "Organization Development and Change", Sixth Edition, South-Western Publishing, 1997 p 2.
- The U.S. Federal Quality Institute, Introduction to Total Quality Management, The U.S. government Printing Office, Washington D.C., 1991.p3.
- John. Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, op. cit. p 447.
- Adjibolosoo, S. (2018). A Human Factor Approach to Human Resource Management and Organizational Development. The Human Factor Approach to Managerial and Organizational
- Efficiency and Effectiveness. S. Adjibolosoo. Cham, Springer International Publishing: 75-96
- Jean-Ludovic Silicani, la situation du service public et de la fonction publique en France , France , sans date , P 01 .
- Jaques Chevallier, le service public, 1er édition 1971, press universitaires de France (Vendôme). p : 21.
- Léon Duguit. Traité de droit constitutionnel, 1911, cité par Jean-Paul Valette. Le service public à la française. Paris . Ellipses, 2000, p. 157.
- Jamil ,SAYAH ,Droit administratif ,Levallois-Perret : Studyrama, 2004,p91

<http://www.wikipedia.org>

الملاحق

## قائمة أسماء المحكمين

الرقم	درجة واسم المحكم	وظيفة ومكان عمل المحكم
01	دروم أحمد	أستاذ تعليم عالي جامعة الجلفة
02	بن ترجلة علي	أستاذ محاضر جامعة خميس مليانة
03	سويبي طه عبد الرحمن	أستاذ محاضر جامعة الجلفة
04	لحول عبد القادر	جامعة الجلفة

## الاستبانة في شكلها النهائي



جامعة زيان عاشور



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

في إطار اعداد أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص التسيير العمومي بجامعة زيان عاشور بالجلفة تحت عنوان:

" استراتيجيات التطوير الاداري و اثره على ترقية الخدمات العمومية "

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان ، راجين منكم تعبئة الاستبانة المرفقة بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية و وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر على مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

نامل منكم الإجابة ، علما ان اجابتم ستعامل بسرية تامة و انها لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي

فقط.

شاكرين حسن تعاونكم معنا....

✓ البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر  انثى
2. العمر: اقل من 30 سنة  من 31 الى 45 سنة   
أكبر من 45 سنة
3. المستوى التعليمي : ثانوي  جامعي  دراسات عليا
4. سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات  بين 5 و 10 سنوات   
من 10 الى 20 سن

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تطوير العلاقات بين العاملين					
2	تحسين قدرة العاملين على تحليل سلوكياتهم					
3	تحقيق التواصل الفعال بين العاملين وقيادة الادارة					
4	تحفيز العاملين على المشاركة في خطط وإستراتيجيات التطوير					



					التحفيز الايجابي عن طريق تكريم العاملين الذين يمثلون قصص النجاح	5
					استحداث هياكل جديدة للبلدية عن طريق هندرتها	6
					التطوير الاداري لطرق وسياسيات العمل داخل البلدية	7
					منح صلاحيات التطوير لإدارة التكوين والتدريب الحديث	8
					تبسيط وتسهيل اجراءات التعامل بين الادارات المختلفة في البلدية	9
					دمج عدد من الادارات القائمة في ادارة جديدة عن طريق اعادة الهيكلة	10
					تسهيل حصول العاملين على التدريب الالكتروني من مواقع عملهم	11
					وضع ضوابط وأطر واضحة للترقية بالبلدية	12
					تطوير ادارة الموارد البشرية بالبلدية الاستراتيجية البشرية	13
					اعداد صفوف أخرى للقيادات في البلدية	14

					تحديد احتياجات البلدية من الوظائف الحالية	15
					توفير نظم معلومات ادارية داخل البلدية	16
					مكنة الاعمال الادارية إلكترونيا داخل البلدية	17
					توفير اجهزة الكمبيوتر و الطباعة و التصوير داخل المكاتب الداخلية والخارجية	18
					ربط الادارات المختلفة بشبكات الكمبيوتر	19
					اعتماد التوقيع الالكتروني والاعمال الالكترونية المختلفة داخل البلدية	20
					المساواة أي جميع المواطنين يحصلون على نفس الفرص في الحصول على الخدمة العمومية	21
					ترقية وتحسين تقديم الخدمات العمومية من خلال التقنيات الحديثة يعتبر من مبادئ تقرب الإدارة من المواطن	22
					ترى ان ترشيد الخدمة العمومية مرتبط بالاعتماد على الادارة الالكترونية	23
					الجودة تعتبر هدف اسمي تسعى الادارة لتحقيقه	24
					الاستجابة الفورية لحاجات المواطنين والرد الفوري على استفساراتهم وشكاواهم مهما كانت درجة انشغال	25

					تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات جودة الخدمات العمومية المقدمة	26
					يلتزم العاملون بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة	27
					الصراع الداخلي يؤثر ويعيق تقدم خدمة عمومية جيدة للمواطن	28
					يعتبر ضعف التكوين والمتابعة عائق لتقديم خدمة عمومية ذات جودة	29
					يقدم العاملون اقتراحات تساهم في تحسن مستوى الخدمات العمومية وترقيتها	30
					تحرص المؤسسة على تطبيق القوانين والتشريعات التي توصي بها الدولة	31

## الجدول الاصلية المستخرجة من برنامج SPSS :

اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الاستراتيجيات (معامل الارتباط سبيرمان) :

Correlations								
		سؤال رقم 01	سؤال رقم 02	سؤال رقم 03	سؤال رقم 04	سؤال رقم 05	الاستراتيجية البشرية	
Spearman's rho	سؤال رقم 01	Correlation Coefficient	1.000	.565**	.527**	-.079	.147	.540**
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.002	.669	.423	.001
		N	200	200	200	200	200	200
	سؤال رقم 02	Correlation Coefficient	.565**	1.000	.460**	.342	.416	.859**
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.008	.056	.018	.000
		N	200	200	200	200	200	200
	سؤال رقم 03	Correlation Coefficient	.527**	.460**	1.000	.020	.476**	.577**
		Sig. (2-tailed)	.002	.008	.	.914	.006	.001
		N	200	200	200	200	200	200
	سؤال رقم 04	Correlation Coefficient	-.079	.342	.020	1.000	.220	.518**
		Sig. (2-tailed)	.669	.056	.914	.	.227	.002
		N	200	200	200	200	200	200
	سؤال رقم 05	Correlation Coefficient	.147	.416	.476**	.220	1.000	.702**
		Sig. (2-tailed)	.423	.018	.006	.227	.	.000
		N	200	200	200	200	200	200
	الاستراتيجية البشرية	Correlation Coefficient	.540**	.859**	.577**	.518**	.702**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.002	.000	.
		N	200	200	200	200	200	200

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations								
			سؤال رقم 06	سؤال رقم 07	سؤال رقم 08	سؤال رقم 09	سؤال رقم 10	الاستراتيجية الهيكلية
Spearman's rho	سؤال رقم 06	Correlation Coefficient	1.000	.522**	.450**	.242	.750**	.750**
		Sig. (2-tailed)	.	.002	.010	.182	.000	.000
		N	200	200	200	200	200	200
	سؤال رقم 07	Correlation Coefficient	.522**	1.000	.311	.463**	.512**	.716**
		Sig. (2-tailed)	.002	.	.083	.008	.000	.000
		N	200	200	200	200	200	200
	سؤال رقم 08	Correlation Coefficient	.450**	.311	1.000	.714**	.683**	.762**
		Sig. (2-tailed)	.010	.083	.	.000	.000	.000
		N	200	200	200	200	200	200
	سؤال رقم 09	Correlation Coefficient	.242	.463**	.714**	1.000	.276**	.760**
		Sig. (2-tailed)	.182	.008	.000	.	.000	.000
		N	200	200	200	200	200	200
	سؤال رقم 10	Correlation Coefficient	.750**	.716**	.792**	.760**	.541**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.761**
		N	200	200	200	200	200	200
الاستراتيجية الهيكلية	Correlation Coefficient	.750**	.716**	.762**	.760**	.761**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	
	N	200	200	200	200	200	200	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

Correlations								
		سؤال رقم 10	سؤال رقم 11	سؤال رقم 12	سؤال رقم 13	سؤال رقم 14	الاستراتيجية الوظيفية	
Spearman's rho	سؤال رقم 10	Correlation Coefficient	1.000	.557**	.206	.411*	.489**	.644**
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.258	.019	.004	.000
		N	200	200	200	200	200	200
	سؤال رقم 11	Correlation Coefficient	.557**	1.000	.372*	.614**	.572**	.797**
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.036	.000	.001	.000
		N	200	200	200	200	200	200
	سؤال رقم 12	Correlation Coefficient	.206	.372*	1.000	.436*	.447*	.723**
		Sig. (2-tailed)	.258	.036	.	.013	.010	.000
		N	200	200	200	200	200	200
	سؤال رقم 13	Correlation Coefficient	.411*	.614**	.436*	1.000	.815**	.762**
		Sig. (2-tailed)	.019	.000	.013	.	.000	.000
		N	200	200	200	200	200	200
	سؤال رقم 14	Correlation Coefficient	.489**	.572**	.447*	.815**	1.000	.828**
		Sig. (2-tailed)	.004	.001	.010	.000	.	.000
		N	200	200	200	200	200	200
	الاستراتيجية الوظيفية	Correlation Coefficient	.644**	.797**	.723**	.762**	.828**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	200	200	200	200	200	200
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations								
			سؤال رقم 15	سؤال رقم 16	سؤال رقم 17	سؤال رقم 18	سؤال رقم 19	الاستراتيجية التكنولوجية
Spearman's rho	سؤال رقم 15	Correlation Coefficient	1.000	.435*	.324	.027	-.027	.640**
		Sig. (2-tailed)	.	.013	.071	.883	.883	.000
		N	200	200	200	200	200	200
	سؤال رقم 16	Correlation Coefficient	.435*	1.000	.153	.015	.105	.616**
		Sig. (2-tailed)	.013	.	.402	.933	.567	.000
		N	200	200	200	200	200	200
	سؤال رقم 17	Correlation Coefficient	.324	.153	1.000	.089	.127	.599**
		Sig. (2-tailed)	.071	.402	.	.626	.489	.000
		N	200	200	200	200	200	200
	سؤال رقم 18	Correlation Coefficient	.027	.015	.089	1.000	.323	.481**
		Sig. (2-tailed)	.883	.933	.626	.	.071	.005
		N	200	200	200	200	200	200
	سؤال رقم 19	Correlation Coefficient	-.027	.105	.127	.323	1.000	.491**
		Sig. (2-tailed)	.883	.567	.489	.071	.	.004
		N	200	200	200	200	200	200
	الاستراتيجية التكنولوجية	Correlation Coefficient	.640**	.616**	.599**	.481**	.491**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.004	.
		N	200	200	200	200	200	200

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول الصدق البنائي:

Correlations							
		الاستراتيجية البشرية	الاستراتيجية الهيكلية	الاستراتيجية الوظيفية	الاستراتيجية التكنولوجية	الخدمات العمومية	الكل
الاستراتيجية البشرية	Pearson Correlation	1	.658**	.405*	.273	.420*	.650**
	Sig. (2-tailed)		.000	.022	.131	.017	.000
	N	200	200	200	200	200	200
الاستراتيجية الهيكلية	Pearson Correlation	.658**	1	.662**	.375*	.410*	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.034	.020	.000
	N	200	200	200	200	200	200
الاستراتيجية الوظيفية	Pearson Correlation	.405*	.662**	1	.689**	.163	.851**
	Sig. (2-tailed)	.022	.000		.000	.372	.000
	N	200	200	200	200	200	200
الاستراتيجية التكنولوجية	Pearson Correlation	.273	.375*	.689**	1	.120	.705**
	Sig. (2-tailed)	.131	.034	.000		.512	.000
	N	200	200	200	200	200	200
الخدمات العمومية	Pearson Correlation	.420*	.410*	.163	.120	1	.687**
	Sig. (2-tailed)	.017	.020	.372	.512		.000
	N	200	200	200	200	200	200
الكل	Pearson Correlation	.650**	.753**	.851**	.705**	.687**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	200	200	200	200	200	200

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## جدول الفا كرونباخ للدراسة ككل

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	31

معامل الارتباط استراتيجيات المتغير المستقل ( ادارة التطوير ) و المتغير التابع ( الخدمات العمومية )

### Correlations

		الاستراتيجية البشرية	الاستراتيجية الهيكلية	الاستراتيجية الوظيفية	الاستراتيجية التكنولوجية	الخدمات العمومية
الاستراتيجية البشرية	Pearson Correlation	1	.658**	.405*	.273	.420
	Sig. (2-tailed)		.000	.022	.131	.017
	N	200	200	200	200	200
الاستراتيجية الهيكلية	Pearson Correlation	.658**	1	.662**	.375*	.410
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.034	.020
	N	200	200	200	200	200
الاستراتيجية الوظيفية	Pearson Correlation	.405*	.662**	1	.689**	.417
	Sig. (2-tailed)	.022	.000		.000	.018
	N	200	200	200	200	200
الاستراتيجية التكنولوجية	Pearson Correlation	.273	.375*	.689**	1	.418
	Sig. (2-tailed)	.131	.034	.000		.020
	N	200	200	200	200	200
الخدمات العمومية	Pearson Correlation	.420	.410	.417	.418	1
	Sig. (2-tailed)	.017	.020	.018	.020	
	N	200	200	200	200	200

الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين اداة التطوير و الخدمات العمومية

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.434 <sup>a</sup>	.129	.100	.29471

a. Predictors: (Constant), التطوير الاداري

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.386	1	.386	4.644	.043 <sup>a</sup>
	Residual	2.606	198	.087		
	Total	2.992	199			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.322	.615		5.402	.000
	الادارة_الالكترونية	.395	.140	.459	2.109	.043

a. Dependent Variable: الخدمات\_العمومية

توزيع السكان المقيمين من الأسر العادية والجماعية حسب بلدية الإقامة والتشتت

**Répartition de la population résidente des ménages ordinaires et collectifs,  
selon la commune de résidence et la dispersion.**

Communes	تجمع حضري	تجمع حضري	المنطقة المبعثرة	المجموع	البلدية
	رئيسي	ثانوي			
	Agglomération Chef Lieu (ACL)	Agglomérations Secondaires (AS)	Zone Eparsé (ZE)	Total	
Djelfa	265833	10575	12818	289226	الجلفة
Moudjebara	7108	0	6944	14052	مجبر
El Guedid	6689	989	5155	12833	القديد
Hassi Bahbah	77001	0	9421	86421	حاسي بحبح
Ain Maabed	14839	0	5158	19997	عين معبد
Sed Rahal	6263	0	7430	13693	سد الرحال
Feidh El Botma	26857	0	5644	32501	فيض البطمة
Birine	26670	1020	3224	30913	بيرين
Bouira Lahdeb	5356	0	5637	10993	بوية الأحذب
Zaccar	1387	0	422	1809	زكار
El Khemis	1067	0	4338	5405	الخميس
Sidi Baizid	2051	1285	4597	7933	سيدي بايزيد
Mliliha	4754	1946	7541	14242	المليحة
El Idrissia	29856	0	3044	32900	الادريسية
Douis	6743	0	2601	9344	دويس
Hassi El Euch	6936	0	4756	11692	حاسي العش
Messaad	97091	879	4484	102453	مسعد
Guettara	3790	2588	3548	9926	القطارة
Sidi Ladjel	8194	0	5467	13661	سيدي لعجال
Had Sahary	22240	0	8211	30451	حد الصحارى
Guernini	1037	0	3557	4594	قرنيبي
Selmana	1570	5836	12065	19471	سلمانة
Ain Chouhada	2959	1025	565	4549	عين الشهداء
Oum Laadham	4291	0	18760	23051	أم العظام
Dar Chioukh	26605	1886	1881	30372	دار الشيوخ
Charef	15502	1327	7200	24028	الشارف
Beniyagoub	4684	0	5256	9940	بني يعقوب
Zaafrane	5202	0	7770	12972	زعفران
Deldoul	2649	2955	5626	11230	دلدول
Ain El Ibel	16749	6175	5482	28406	عين الابل
Ain Oussera	98107	0	3132	101239	عين وسارة
Benhar	1695	4453	11060	17207	بن هار
Hassi Fedoul	2976	0	10195	13171	حاسي فدول
Amourah	3883	2167	1694	7744	عمورة
Ain Fekka	15070	0	8333	23404	عين فكة
Tadmit	1707	3699	4953	10359	تاظميت
<b>Total</b>	<b>825411</b>	<b>48805</b>	<b>217968</b>	<b>1092184</b>	<b>المجموع</b>

الصفحة الإلكترونية للسجل الوطني للحالة المدنية.



إستمارة طلب جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية.



بيان حول إطلاق خدمة " الشباك عن بعد".



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية



22 جوان 2021

مواصلةً لتجسيد استراتيجية عصرنة القطاع وتحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تخفيف الإجراءات الإدارية، تنهي وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية إلى علم المواطنين والمواطنات بأنه تم إطلاق خدمة " الشباك عن بعد" الذي يتيح للمواطن إيداع مختلف الملفات، ذات الصلة بصلاحيات الإدارة المركزية والولاية والدائرة والبلدية، عبر أرضية رقمية وضعت لهذا الشأن على الموقع الإلكتروني للوزارة: [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz)

ويتعلق الأمر، كمرحلة أولى، بخمسين (50) ملفاً تمس كافة جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية للمواطنين، من شأنها تخفيف الإجراءات الإدارية على المواطن وتجنبيه عبء التنقل، فضلاً عن تحسين جودة الخدمة وتجسيد الإدارة الإلكترونية بصفة ملموسة عبر التخلي عن المعاملات الورقية تدريجياً، مما يحقق هدف ترشيد نفقات مختلف الإدارات في هذا المجال.

فيما يظل مسار العصرنة مستمراً لتحقيق لإلتزامات السلطات العمومية الرامية إلى الوصول إلى مرفق عام عصري يتناسب مع تطلعات المواطن ويواكب مجريات الساعة.



## بوابة الخدمات الإلكترونية عن بعد "خدمة المواطن"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

الشباك عن بعد

### بوابة الخدمات الإلكترونية عن بعد

خدمة جديدة  
خدمة المواطن عن بعد

interieur.gov.dz . جميع الحقوق محفوظة MICALAT© 2020

## وثائق الحالة المدنية في نقرة واحدة.

### وثائق الحالة المدنية في نقرة واحدة

جديد

شهادة الوفاة

شهادة الزواج

شهادة الميلاد

الشباك عن بعد



## فضاء المواطن

 أجانب في الجزائر	 طلبات وشكاوي	 إجراءات الإدارية	 إستثمارات
 إتصل بالمفتش العام	 أمني	 معرض الصور والفيديو	 بلديتي
 معلومات عن المهاجرين	 إجراءات إتصال	 دعوة للإسهام	

لقاء الحكومة/ الولاية " من أجل جزائر جديدة "

عرض كل الملفات



## فضاء الموظفين

هيكل الشؤون

الإجتماعية

يستمتع إليكم

يرافقكم.....



 صحة	 رياضة وترفيه	 الخدمات الإجتماعية	 المرافقة الإجتماعية
			

بوابة شهادة الميلاد الرقمية..

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية  
إدارة التسجيلات المدنية

النسخة الرقمية لشهادة الميلاد

تسجيل الطلب

**تحديد هوية الطالب**

\* الرقم التعريفي الوطني  
Numéro Identification National (NIN)

\* رقم بطاقة التعريف أو جواز السفر أو رخصة السياقة البيومترية  
CNI/Passeport/Permis de conduire Biométrique

\* البريد الإلكتروني  
exemple@exemple.com

\* تأكيد البريد الإلكتروني  
exemple@exemple.com

الهاتف النقال  
Téléphone mobile

\* علاقة الارتباط بصاحب العقد  
المعني

**معلومات صاحب الشهادة**

\* اللقب باللاتينية  
Nom

\* الإسم باللاتينية  
Prénom

\* ولاية الميلاد  
ADRAR

بوابة خدمات إلكترونية على الخط.

إستماراتي

إجراءاتي الإدارية

جماعتي الإقليمية

شكاوي و طلبات







إستمارة طلب جواز السفر الإستعجالي  
FORMULAIRE DE DEMANDE DE PASSEPORT D'URGENCE



ولاية: ..... ولاية:  
Numéro d'identification national (s'il existe) : ..... الرقم التعريفي الوطني (بإشارة وجوده)  
Nom : ..... (Epoque) ..... (زوجة) ..... اللقب ..... المصورة  
Prénom (s) : ..... الإسم ..... (Photo)  
Date et lieu de naissance : ..... تاريخ و مكان الميلاد  
Sexe :  féminin أنثى  masculin ذكر  
Situation familiale : Célibataire  أمزب/عزباء  Marié(e) متزوج(ة)  veuf (ve) أرمل(ة)  Divorcé(e) مطلقة  الحالة العائلية  
Adresse : ..... العنوان  
CNI N° : ..... بطاقة التعريف الوطنية رقم  
Tél : ..... رقم الهاتف

Prénom (s) du père : ..... إسم الأب  
Date et lieu de naissance : ..... تاريخ و مكان الإزدياد  
Nom et prénom (s) de la mère : ..... لقب و إسم الأم  
Date et lieu de naissance : ..... تاريخ و مكان الإزدياد  
Nom et prénom du tuteur légal (le cas échéant) : ..... لقب و إسم الولي الشرعي (محدد الإقتضاء)  
Date et lieu de naissance : ..... تاريخ و مكان الإزدياد

Motif de l'urgence : ..... سبب الإستعجال  
Familial  مهني  إداري  صحي   
Pièce(s) justificative(s) : ..... الوثائق الثبوتية

لقب و إسم و توقيع صاحب الطلب أو الولي الشرعي  
بالتسوية للقمصر  
Nom, prénom et signature du demandeur ou  
du tuteur légal pour les mineurs

Date de la demande : ..... / ..... / ..... تاريخ تقديم الطلب

أصرح بشريّة على صحة المعلومات الواردة في الإستمارة  
Je déclare sur l'honneur que les renseignements  
contenus dans ce formulaire sont authentiques

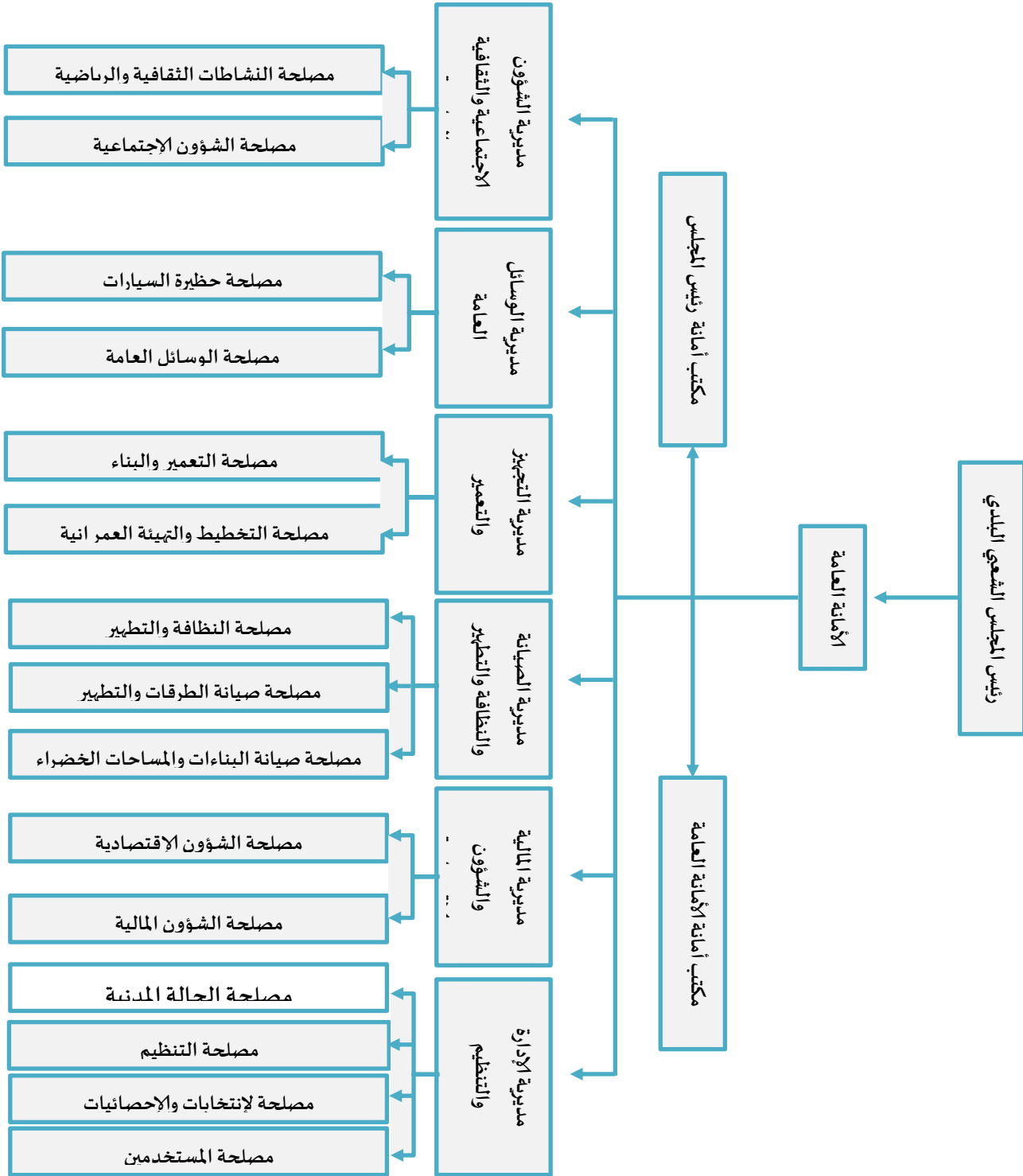
بمسة السبابة اليسرى  
Empreinte index gauche

قرار السلطة المختصة بإصدار جواز السفر الإستعجالي  
Décision de l'autorité chargée de la  
délivrance du passeport d'urgence

توقيع و ختم مسؤول السلطة المختصة بقبض للقب  
Signature et cachet du responsable du service chargé  
de vérifier le dossier

N.B: le passeport d'urgence ne peut être délivré que dans les cas extrêmement urgents, et à titre exceptionnel, conformément aux dispositions du décret exécutif n°16-58 du 03 février 2016 fixant les conditions d'établissement et de délivrance du passeport d'urgence.  
ملاحظة: لا يتم إصدار جواز السفر الإستعجالي إلا في الحالات الطارئة و بمسمة استثنائية، طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 58 المؤرخ في 03 فبراير 2016 المحدد لشروط إصدار و إصدار جواز السفر الإستعجالي.

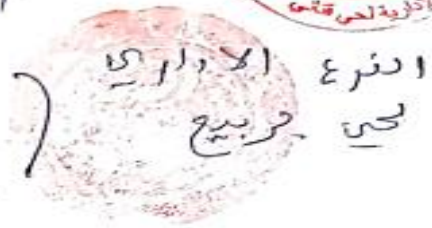
الهيكل التنظيمي للبلدية.



الفرع الاداري لحى حناني



مهاجرة الوثائق  
البيومترية بالكيف



الفرع الاداري لحى اولاد عبد الله - اكلنت



الفرع الاداري القطيف فريبج فرع هوتريفيس



بلدية حى بليط





جامعة الجلفة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الجلفة في:

إلى السيد: مسيح مسون المليون

### الموضوع: طلب تسهيل مهمة

في إطار نيل شهادة الدكتوراه لطلبة القسم، نرجوا من سيادتكم تسهيل مهمة الطالب أدناه لدى مصالح مؤسستكم في إطار ما تسمح به القوانين الداخلية الخاصة بكم.

وذلك خلال الفترة الممتدة من: 04.07.2022 إلى غاية: 03.09.2023

اللقب	الاسم	الصفة	ملاحظات
قزو	عبد المطاب	طالب دكتوراه	/

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم  
قسم علوم التسيير  
علوم التسيير  
مسيح مسون المليون

الموافقة  
عن رئيس المجلس الشعبي البلدي  
وبالتفويض من نفسه  
الأمين العام للبلدية  
مسيح مسون المليون