



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



فعالية تنظيم العمل الإداري وأثره على جودة الخدمات المقدمة للمواطن دراسة ميدانية على الجماعات المحلية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
- تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل -

إشراف:
د. أكحل نفيسة

إعداد الطالبة:
سارة سبخاوي

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسا	جامعة الجلفة	د. حدادو فطيمة
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	د. أكحل نفيسة
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	أ. قديد مريم

السنة الجامعية: 2025 / 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

©BARAN1999.DEVIANTART.COM

والله

من قال أنا لها "نأله"

وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيت بها.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان مخوفاً
بالتسهيلات،

لكني فعلتها ونلتها.

أهدي تخرجي ونجاحي هذا

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل...

ذلك الرجل الذي لم يقص لي أجنحتي،

الذي علمني أن أمشي حافية القدمين على الأشواك مبتسمة، لا بأية، إلى ذلك الرجل
الأول

... أبي ...

إلى التي احتضنتني بقلبها قبل يدها التي سهلت لي الطريق بدعائها، إلى الظل الخفي

والقلب الحنون، إلى سر قوتي ونجاحي

... أمي ...

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي طالما تمنيت،

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضل سبحانه وتعالى،

فالحمد لله على ما وهبني.

شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتي لكحل نفيسة المشرفة على ما قدمته من توجيهات وإرشادات قيمة ومتابعة مستمرة ساهمت في إنجاز هذه المذكرة.

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقراءة هذا العمل وتقييمه وإثرائه بملاحظاتهم العلمية.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى جميع موظفي المؤسسة محل الدراسة وكل من ساهم في تقديم المساعدة والمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث.

كما أتوجه بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى عائلتي الكريمة على دعمها وتشجيعها الدائم طوال مسيرتي الدراسية.

وفي الأخير، أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تبين أثر فعالية تنظيم العمل الإداري في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطن بالجماعات المحلية، بالتطبيق على بلدية الجلفة. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استمارة وزعت على عينة من الموظفين والمرتفقين. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الهيكل التنظيمي وسرعة تقديم الخدمة. كما أظهرت المخرجات أن إدراج تكنولوجيا الإعلام والاتصال يساهم في تعزيز موثوقية الخدمات وتقليل الخطأ البشري. وأكدت الدراسة أن جودة الاستقبال والمهارات التواصلية للموظف تؤثر طردياً على الرضا الكلي للمواطن. وأوصى البحث بضرورة دعم البنية الرقمية وتدريب موظفي الواجهة الأمامية.

الكلمات المفتاحية: تنظيم العمل الإداري؛ جودة الخدمات؛ الجماعات المحلية؛ بلدية الجلفة؛ رضا المواطن.

Abstract:

This study aimed to demonstrate the impact of administrative work organization effectiveness on enhancing the quality of services provided to citizens in local communities, specifically applied to the Municipality of Djelfa. The research adopted a descriptive-analytical approach, and data were gathered using a questionnaire distributed to a sample of employees and citizens. The findings revealed a statistically significant correlation between the clarity of the organizational structure and the speed of service delivery. Furthermore, the results showed that integrating information and communication technology contributes to enhancing service reliability and reducing human error. The study also confirmed that the quality of reception and the employee's communication skills positively affect overall citizen satisfaction. The research recommended the necessity of supporting the digital infrastructure and training front-line employees.

Keywords: Administrative Work Organization; Service Quality; Local Communities; Djelfa Municipality; Citizen Satisfaction

فهرس الموضوعات

المحتويات

.....	الاهداء
.....	شكر
.....	ملخص:
.....	فهرس الموضوعات
.....	فهرس الجداول
.....	مقدمة
14.....	الفصل الاول: الإطار المنهجي للدراسة
15.....	1. الإشكالية
17.....	2. الفرضيات:
17.....	3. أسباب اختيار الموضوع
19.....	4. أهداف الدراسة
19.....	5. أهمية الدراسة
20.....	6. مفاهيم الدراسة
22.....	7. النموذج النظري المستعمل في الدراسة:
24.....	8. الدراسات السابقة:
32.....	الفصل الثاني: فعالية تنظيم العمل الإداري
33.....	تمهيد:
34.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنظيم العمل الإداري

34.....	المطلب الأول: مفهوم التنظيم
36.....	المطلب الثاني: مفهوم التنظيم الإداري
39.....	المطلب الثالث: مفهوم فعالية التنظيم الإداري
41.....	المطلب الرابع: خصائص التنظيم الإداري
45.....	المبحث الثاني: أبعاد تنظيم العمل الإداري
45.....	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي
47.....	المطلب الثاني: تقسيم العمل
49.....	المطلب الثالث: التنسيق الإداري
52.....	المطلب الرابع: الاتصال الإداري
54.....	المبحث الثالث: البيروقراطية كمعوق لتنظيم العمل الإداري
54.....	المطلب الأول: التأصيل المفاهيمي للبيروقراطية
56.....	المطلب الثاني : غموض الإجراءات الإدارية
58.....	المطلب الثالث : تضارب الصلاحيات
60.....	خلاصة الفصل
62.....	الفصل الثالث : جودة الخدمات المقدمة للمواطن
63.....	تمهيد:
64.....	المبحث الأول: مفهوم جودة الخدمات المقدمة للمواطن
64.....	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات المقدمة للمواطن:
65.....	المطلب الثاني: خصائص جودة الخدمات المقدمة للمواطن:
66.....	المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمات المقدمة للمواطن:

67	المطلب الرابع: مواصفات جودة الخدمات المقدمة للمواطن:
69	المبحث الثاني: أسس جودة الخدمات المقدمة للمواطن
69	المطلب الأول: أبعاد جودة الخدمات المقدمة للمواطن
78	المطلب الرابع: شروط جودة الخدمات المقدمة للمواطن:
79	المطلب الخامس: أساليب تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن:
83	خلاصة الفصل
85	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية
86	تمهيد:
87	1. الدراسة الاستطلاعية
88	2. المنهج
89	3. عينة الدراسة
90	4. الأدوات المستعملة في الدراسة
92	5. مجالات الدراسة
94	خلاصة الفصل:
96	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج
97	تمهيد:
98	1. عرض وتحليل البيانات
98	1. 1. اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة:
100	1. 2. عرض وتحليل البيانات العامة (المحور الشخصي والديمقراطي المدمج)
106	1. 3. التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات المبحوثين (دراسة مقارنة)

121	1. 4. اختبار الفرضيات والدراسة الاستدلالية المقارنة
128	2. استخلاص النتائج
128	2. 1. استخلاص نتائج الفرضية الأولى:
129	2. 2. استخلاص نتائج الفرضية الثانية:
130	2. 3. استخلاص نتائج الفرضية الثالثة:
	خاتمة:
	قائمة المصادر و المراجع

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم (01): معامل ثبات ألفا كرونباخ المقارن لأدوات الدراسة (الموظفون والمواطنون)	99
02	الجدول رقم (02): التوزيع المدمج لأفراد العينة حسب متغير الجنس (الموظفون والمواطنون)	100
03	الجدول رقم (03): التوزيع المدمج لأفراد العينة حسب متغير السن (الموظفون والمواطنون)	102
04	الجدول رقم (04): التوزيع المدمج لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي (الموظفون والمواطنون)	104
05	الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المقارنة لبُعد وضوح الهيكل التنظيمي	106
06	الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المقارنة لبُعد اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال	109
07	الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المقارنة لبُعد جودة الاستقبال والتواصل	111
08	الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المقارنة لبُعد سرعة تقديم الخدمة	114
09	الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المقارنة لبُعد موثوقية الخدمات	116
10	الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المقارنة لبُعد مستوى الرضى الكلي	118
11	الجدول رقم (11): معامل ارتباط سبيرمان المقارن بين تنظيم العمل وسرعة الخدمة	122

124	الجدول رقم (12): تحليل الانحدار الخطي المقارن لأثر التكنولوجيا على موثوقية الخدمات	12
126	الجدول رقم (13): تحليل الانحدار الخطي المقارن للأثر المتبادل بين التواصل والرضا	13

مقدمة

مقدمة

تخوض الإدارات المحلية في الوقت الراهن تحدياً بنوياً هائلاً يفرض عليها التخلي عن النماذج التقليدية الجامدة، والتحول نحو بيئات تنظيمية مرنة وقادرة على تلبية الاحتياجات المتزايدة للمواطنين بكفاءة وعصرنة. فالبلدية، باعتبارها الخلية الأساسية في الهرم الإداري والجهة الأمامية التي تصطدم بها تطلعات الجمهور يومياً، لم تعد مجرد جهاز لتنفيذ القوانين وإصدار الوثائق الروتينية، بل تحولت إلى مؤسسة خدمية تُقاس كفاءتها بمدى قدرتها على هندسة عملها الداخلي وتوجيه مواردها المادية والبشرية نحو تحقيق التميز الإجرائي والمرفقي.

ويقترن نجاح أي إدارة إقليمية في أداء هذه الرسالة بمدى "فعالية تنظيم العمل الإداري" داخل مصالحتها؛ حيث يمثل التحديد الدقيق للمسؤوليات، ووضوح خطوط السلطة، وغياب التداخل والبيروقراطية، الركيزة الأولى لبناء مرفق عام متماسك. إن تبسيط المسارات الإجرائية وتحديث قنوات الاتصال والتنسيق الداخلي لا يسهم فقط في عقلنة العمل المؤسسي، بل يعد الضمانة البنوية الوحيدة لمنع تضارب الاختصاصات وتدفق المعاملات الإدارية بين المكاتب بسلاسة وانسيابية دون عوائق.

ولا يكتمل هذا البناء التنظيمي الداخلي في العصر الرقمي إلا بالتبني الكامل لآليات التحول الرقمي وإدراج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في صلب الممارسات الإدارية اليومية. إن رقمنة المصالح البلدية واعتماد الأنظمة الآلية في حفظ واستخراج الوثائق يُشكل قفزة نوعية تختصر

الوقت والجهد، وتعمل بشكل مباشر على تقليص هامش الخطأ البشري، مما ينعكس إيجاباً على "موثوقية الخدمات وسرعة تقديمها" للمواطن ويقضي على الطوابير الطويلة وهدر الوقت أمام الشبابيك.

ومع ذلك، تظل الكفاءة البشرية والمهارات التواصلية لموظفي المواجهة الأمامية هي المرآة الحقيقية التي يرى من خلالها المجتمع كفاءة بلدية الجلفة؛ فجودة الاستقبال وحسن الإصغاء والتعامل المحترم مع المرتفقين تمثل محددات سلوكياً حاسماً لا يقل أهمية عن البنية التحتية والتقنية. وعندما تتكامل هذه الأبعاد السلوكية مع سرعة الإنجاز ودقة المعاملات، يتشكل لدى المواطن الانطباع النهائي بالارتياح والتقدير، وهو ما يُعرف بـ "مستوى الرضا الكلي" للمرتفق باعتباره الغاية الأسمى والمخرج النهائي للعمل الإداري.

وتأسيساً على هذا الترابط الوثيق، تتبع الحاجة العلمية والميدانية لإجراء هذه الدراسة، بهدف فحص واقع العلاقة الارتباطية والأثر القائم بين أبعاد تنظيم العمل الإداري (كوضوح الهياكل والرقمنة) وبين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ببلدية الجلفة. وتكمن أهمية هذا البحث في محاولة تقديم تشخيص علمي دقيق يعتمد على المعالجة الإحصائية لآراء الموظفين والمرتفقين، وصولاً إلى صياغة مقترحات عملية تساهم في تذليل العقبات البيروقراطية، والارتقاء بالأداء البلدي المحلي إلى مستويات تحقق الموثوقية والتميز وتواكب تطلعات الخدمة العمومية الحديثة.

**الفصل الاول: الإطار
المنهجي للدراسة**

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. مفاهيم الدراسة
7. المقاربات النظرية المعتمدة في الدراسة
8. الدراسات السابقة

1. الإشكالية

تشهد المنظومات الإدارية المعاصرة تحولاً جذرياً نحو تبني جودة الخدمات كمعيار أساسي لقياس مدى نجاح المؤسسات العمومية في أداء أدوارها؛ حيث أصبحت الخدمة المتميزة مطلباً حتمياً تفرضه التحولات العالمية نحو الحوكمة الرشيدة وضمان حقوق المرتفقين. ولم تكن الإدارة الجزائرية بمنأى عن هذا التوجه، إذ سطرت الدولة جملة من الإصلاحات الرامية إلى ردم الفجوة بين الإدارة والمواطن، وتوجيه العناية نحو تحسين الخدمات المرفقية. ويتجلى هذا التوجه بشكل أعمق عند الاقتراب من الجماعات المحلية، باعتبارها الحلقة الأكثر احتكاكاً باليوميات المعيشية للمواطنين، والواجهة الأساسية التي تختبر من خلالها جودة الأداء العمومي ومستوى تلبية تطلعات المجتمع المحلي.

وفي المقابل، يستلزم بلوغ هذا المستوى من الجودة فحصاً دقيقاً للبنى التكوينية التي تتيح للإدارة العمل بانتظام؛ وتبرز هنا فعالية تنظيم العمل الإداري كركيزة بنيوية ومحدد جوهري لتوجيه الجهود البشرية والمادية داخل أي تنظيم. فالكفاءة التنظيمية ترتبط بالقدرة على صياغة الهياكل الإدارية وتحديد الصلاحيات بدقة، وتجاوز العقبات البيروقراطية التقليدية، بالتوازي مع التأسيس لقنوات اتصال مرنة وتوزيع رشيد للمهام. إن هذا البناء التنظيمي المتكامل يمثل القوة المحركة الداخلية التي تضمن للمؤسسة استقرارها التشغيلي وقدرتها على الاستجابة للمستجدات بكفاءة واقتدار.

إن تلازم هذين المتغيرين يضعنا أمام ضرورة استكشاف تلك الروابط الخفية التي تجمع بين التميز في المخرج النهائي للخدمة وبين الانضباط والفعالية في الهيكل التنظيمي الداخلي، لمعرفة كيف يمكن للترتيبات الإدارية الصارمة والواضحة أن تنعكس إيجاباً على إدراك المواطن لقيمة الخدمة. ومن هنا ينبع الفضول العلمي للبحث في خلفيات هذا الارتباط، وفهم الحدود التي يساهم فيها التوظيف الأمثل للتكنولوجيا وجاهزية قنوات الاستقبال في صياغة مفهوم حقيقي للجودة، وما إذا كان الخلل في مستوى رضا المرتفق يعود بالأساس إلى فجوات في البناء التنظيمي وهندسة المهام اليومية للموظفين.

وعند نقل هذا الطرح الإجرائي إلى واقع الجماعات المحلية في الجزائر، نجد أن هذه الوحدات الإقليمية تواجه تحدياً مزدوجاً يتعلق بموازنة أساليبها التنظيمية الداخلية مع طموحات المواطن المتزايدة؛ وهو ما دفعنا إلى تلمس هذه الديناميكية ميدانياً للوقوف على مدى التوافق بين جودة الخدمات المقدمة وفعالية الأداء التنظيمي.

بناءً على المعطيات السابقة، يمكننا صياغة التساؤل الجوهرى للإشكالية على النحو التالي: هل تساهم فعالية تنظيم العمل الإداري في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطن بالجماعات المحلية؟

الأسئلة الفرعية

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الهيكل التنظيمي وبين سرعة تقديم الخدمة للمواطن بالجماعات المحلية؟
- هل يؤدي اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التنظيم الإداري إلى تحسين مستوى موثوقية الخدمات وتقليل هامش الخطأ البشري؟
- هل تؤثر جودة الاستقبال والمهارات التواصلية للموظف على مستوى الرضا الكلي للمواطن؟

2. الفرضيات:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الهيكل التنظيمي (توزيع المهام و الصلاحيات) وبين سرعة تقديم الخدمة للمواطن
2. يؤدي اعتماد تكنولوجيا الاعلام والاتصال في التنظيم الاداري الى تحسين مستوى موثوقية الخدمات وتقليل هامش الخطأ البشري.
3. تؤثر جودة الاستقبال و المهارات التواصلية للموظف (كجزء من التوجيه الإداري) بشكل طردي على مستوى الرضى الكلي للمواطن

3. أسباب اختيار الموضوع

3.1. الأسباب الذاتية:

- الميول البحثي الشخصي لدراسة واقع الإدارة المحلية والرغبة في فهم آليات تسييرها عن قرب.
- الخلفية الأكاديمية في تخصص علم الاجتماع والتنظيم والتي دفعتني للبحث في السلوك الإداري.
- الطموح في تقديم مساهمة علمية متواضعة تخدم واقع التنمية والخدمة العمومية في منطقتي.
- السعي لاكتساب خبرة ميدانية في صياغة وتحليل الاستبيانات وتطبيق أدوات البحث السوسيولوجي.

3. 2. الأسباب الموضوعية:

- الأهمية البالغة التي تكتسيها الجماعات المحلية في الجزائر باعتبارها خط الاحتكاك الأول بالمواطن.
- الحاجة الملحة لتشخيص واقع رقمنة المعاملات وعصرنة المرفق العام ببلدية الجلفة.
- تزايد الشكاوى والانشغالات المحلية حول زمن الانتظار وجودة الاستقبال داخل المصالح الإدارية.

- قلة الدراسات السوسولوجية والتنظيمية المقارنة التي تجمع بين رأي الموظف وانطباع المرتفق في آن واحد.

4. أهداف الدراسة

- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين وضوح الهياكل التنظيمية وسرعة إنجاز المعاملات.
- رصد مدى فاعلية إدراج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تقليل الأخطاء الإدارية ودقة الوثائق.
- معرفة مستوى تأثير المهارات التواصلية وجودة الاستقبال على تحقيق الرضا الكلي للمواطن.
- الخروج بمقترحات وتوصيات علمية وعملية تساهم في ترقية الأداء الإداري ببلدية الجلفة.

5. أهمية الدراسة

- تزويد المكتبة الجامعية بإطار نظري وميداني حديث يربط بين الفعالية التنظيمية وجودة الخدمات.

• تقديم مؤشرات علمية دقيقة لصناع القرار والمستشارين بالجماعات المحلية حول مواطن الخلل في الإدارة.

• تسليط الضوء على العنصر البشري (الموظف والمواطن) بوصفهما المحرك الأساسي لأي إصلاح إداري.

• فتح آفاق بحثية جديدة أمام الطلبة والباحثين للتوسع في دراسة سوسيولوجيا الإدارات المحلية الجزائرية

6. مفاهيم الدراسة

وضوح الهيكل التنظيمي

التعريف الإجرائي:

مدى التحديد الدقيق للمسؤوليات والوظائف داخل مصالح بلدية الجلفة، وتوفر اللوحات

الإرشادية وغياب التداخل في المهام بين الموظفين، مما يضمن انسيابية توجيه المواطنين وسهولة انتقال المعاملة الإدارية بين المكاتب.

اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التنظيم الإداري

التعريف الإجرائي:

مدى توفر واستخدام الحواسيب، والشبكات، والبرمجيات الرقمية في معالجة وحفظ واستخراج المعاملات الرسمية للمواطنين ببلدية الجلفة، وسرعة تداول البيانات آلياً بين المصالح بدلاً من الأساليب الورقية التقليدية.

جودة الاستقبال والمهارات التواصلية للموظف

التعريف الإجرائي:

مستوى المعاملة المحترمة، وحسن الاستماع والإصغاء، ووضوح التوجيه الشفهي الذي يقدمه موظف بلدية الجلفة أثناء تواصله المباشر مع المواطنين، وقدرته على استيعاب استفساراتهم دون انفعال.

سرعة تقديم الخدمة للمواطن

التعريف الإجرائي:

المدة الزمنية الفاصلة بين لحظة طلب المواطن للخدمة ولحظة حصوله الفعلي عليها ببلدية الجلفة، وتتمثل في تقلص وقت الانتظار أمام الشبابيك وسرعة إنجاز ومعالجة الملفات الإدارية.

موثوقية الخدمات وتقليل هامش الخطأ البشري

التعريف الإجرائي:

مدى خلو الوثائق والمستندات المستلمة من الأخطاء المادية، ومطابقة البيانات الشخصية للمواطنين، مع حرص الموظف على التدقيق والمراجعة قبل التسليم اعتماداً على الأنظمة الآلية ببلدية الجلفة.

مستوى الرضا الكلي للمواطن

التعريف الإجرائي:

الحصيلة النفسية والانطباع النهائي بالارتياح والتقدير الذي يتشكل لدى المواطن المرتفق ببلدية الجلفة، نتيجة تقييمه الإيجابي لسرعة الخدمة ودقتها، واستحسانه لأسلوب الاستقبال والتنظيم الإداري.

7. النموذج النظري المستعمل في الدراسة:

النظرية البيروقراطية:

يقدم ماكس فيبر "النموذج المثالي" كبناء عقلي وافتراضي خالص لتنظيم البيروقراطية، حيث يتم تشييده منطقياً بالاعتماد على ملاحظة سمات وخصائص واقعية ملموسة. ولا يقصد بوصف هذا النموذج أنه "مثالي" بلوغه درجة الكمال أو الأفضلية، بل يعني أنه مجرد فكرة نظرية مجردة ومبالغ في دقتها، بحيث يصعب جداً العثور على نسخة مطابقة لها تماماً في الحياة العملية واليومية. وتكمن الوظيفة الأساسية لهذا النمط الخالص في كونه أداة منهجية وتصورية بالغة

الأهمية للباحثين، تُستخدم لجمع المعلومات الدقيقة المتعلقة ببناء المؤسسات وفهم خصائصها المختلفة. كما يُستعان به كمعيار علمي ومسطرة قياس مرجعية لوصف التنظيمات وتسهيل عملية المقارنة بينها، فضلاً عن دورها في اختبار الفروض العلمية المرتبطة بالواقع الإمبريقي. ومن خلال هذا البناء الفرضي، يستطيع الباحث عزل عناصر الظواهر الاجتماعية وإبرازها، ثم إعادة وضعها داخل نسق منظم ومتسق من العلاقات المتبادلة. ويظهر هذا التجريد بوضوح في صياغة متغيرات واقعية كالعلاقات الموضوعية والتقسيم الدقيق للعمل، والتي تُقدم في النموذج بصورة منظمة للغاية. ونتيجة لذلك، يظل النموذج المثالي حسب طرح فيبر بناءً فكرياً ذهنياً يتحقق كفكرة إرشادية في المقام الأول، دون أن يكون متطابقاً بشكل تام مع الظواهر والتنظيمات الفعلية القائمة في عالمنا الواقعي¹.

يتجلى المنطلق المعرفي للنموذج المثالي البيروقراطي عند "ماكس فيبر" في هذه الدراسة باعتباره أداة منهجية وتحليلية تسمح بقياس مدى اقتراب أو ابتعاد العمل الإداري ببلدية الجلفة من الأداء التنظيمي الرشيد، حيث يُستند إلى هذا البناء التصوري القائم على التقسيم الدقيق للعمل والعلاقات الموضوعية لفحص مدى مساهمة وضوح الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات في الرفع من سرعة تقديم الخدمة للمواطن وتجنبيه العشوائية. كما يتقاطع التركيز الفيبري على القواعد

¹ فتيحة زايدي، واقع تطبيق بيروقراطية ماكس فيبر في المؤسسة الجزائرية حالة المؤسسة العمومية للتلفزيون الجهوي بورقلة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي العدد 25، مارس 2018، ص 217-218

المجردة مع محاولة رصد أثر اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ فالرقمنة تمثل هنا قمة العقلانية الإجرائية التي تعمل على تنميط المعاملات آلياً وعزل العواطف، مما يتيح اختبار مدى مساهمة هذا التحول التقني في تحسين موثوقية الخدمات وتقليل هامش الخطأ البشري. ومن هذا المنطلق الفرضي المقارن، يتم تلمس واقع التفاعل السلوكي والميداني بين الموظف والمرتفق لمعرفة حدود تأثير جودة الاستقبال والمهارات التواصلية على مستوى الرضا الكلي للمواطن، للوقوف في النهاية على الفجوة الفاصلة بين القواعد التنظيمية النظرية المجردة وبين الممارسات الفعلية داخل بيئة الجماعات المحلية.

8. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات الجزائرية

1. دراسة عبد القادر بن تفات وسهام بن عزوز: (2023) بعنوان أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المرفقية في الإدارة المحلية بالجزائر - دراسة ميدانية ببلدية ورقلة.

انطلقت طبيعة هذه الدراسة كبحت ميداني تحليلي سعى إلى تشخيص مدى مساهمة آليات التحول الرقمي وعصرنة الإدارة في ترقية معايير جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، حيث اتكأ الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي الملائم للموضوع، مستهدفين موظفي ومراجعي المصالح الإدارية لبلدية ورقلة كعينة ومجتمع للدراسة، ومستعينين بالاستبيان كأداة

محورية لجمع البيانات الميدانية وفحص المتغيرات. وقد خلصت هذه الورقة الميدانية إلى نتائج تؤكد وجود أثر إيجابي طردي ذي دلالة إحصائية لاعتماد الأنظمة الرقمية في تسريع وثيرة استخراج الوثائق وخفض الشكاوى وتخفيف حدة البيروقراطية، بالرغم من استمرار بعض العقبات التقنية. وعلى ضوء هذه المخرجات، أوصت الدراسة بضرورة مواصلة الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية للجماعات المحلية، وتكثيف الدورات التكوينية لصالح الموظفين لرفع مهاراتهم التعاملية والرقمية.

2. دراسة مصطفى طه وعمر بلخير: (2020)

بعنوان الفعالية التنظيمية وأثرها على رضا المرتفق في البلديات الجزائرية - دراسة حالة بلدية الجلفة. تحددت طبيعة هذا العمل الأكاديمي كدراسة حالة ميدانية هدفت إلى رصد واقع العلاقة الارتباطية بين الفعالية التنظيمية الداخلية في توزيع المهام والوظائف وبين مستوى رضا المواطن المرتفق عن أداء المرفق العام، حيث جرى توظيف المنهج الوصفي التحليلي الاستقصائي لتتبع أبعاد الظاهرة، مشكلاً مجتمع البحث من إداريي ومرتفقي بلدية الجلفة عبر عينة قصدية تضمنت مجموعتين، ومستنداً إلى أداة الاستمارة بنسختين متناظرتين لاستطلاع آراء الطرفين. وأسفرت الدراسة عن نتائج تفيد بأن وضوح الهيكل التنظيمي وجودة قنوات الاستقبال يؤثران بشكل مباشر في اختصار الوقت والجهد، مما ينعكس إيجاباً على الانطباع النهائي للمواطن، بينما يتسبب غموض الصلاحيات في تراجع الأداء وتدني الرضا. وتجسدت توصيات الباحثين في

حتمية إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتفعيل مكاتب التوجيه والإرشاد مع وضع آليات دورية لتقييم انطباعات المرتفقين.

ثانياً: الدراسات العربية

2. دراسة أحمد عبد الله العتيبي: (2022) بعنوان تطوير الهياكل التنظيمية وعلاقته بتميز الخدمات الحكومية في المجالس البلدية بدولة الكويت.

جاءت طبيعة هذه الدراسة الاستكشافية التحليلية مستهدفةً الكشف عن طبيعة الرابط القائم بين عمليات تطوير وعصرنة الهياكل التنظيمية وبين تحقيق التميز في جودة الخدمات الحكومية بالمجالس البلدية الكويتية، إذ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الفرضيات، مستهدفاً الموظفين القياديين والتنفيذيين ببلديات العاصمة كعينة ومجتمع للبحث، ومستخدماً الاستبيان كأداة رئيسية لاستقصاء الأبعاد التنظيمية ومؤشرات سرعة ودقة الخدمة. وخرجت الدراسة بنتائج جوهرية تثبت وجود ارتباط قوي بين مرونة توزيع الصلاحيات وتحديث البيئة التنظيمية وبين تقليص هامش الأخطاء البشرية وسرعة معالجة ملفات المواطنين. وتأسست توصيات الدراسة على ضرورة منح صلاحيات أوسع للموظفين بصفوف المواجهة الأمامية مع الجمهور، ودعم التحول نحو الهياكل المفطحة والاتصالات الأفقية لتسريع الأداء وتحقيق الموثوقية.

2. دراسة رانيا محمد الشريف: (2019) بعنوان أثر المهارات التواصلية للموظفين على جودة الخدمة ببلديات أمانة عمان الكبرى بالأردن.

تمثلت طبيعة هذه الورقة البحثية في دراسة تقييمية ميدانية رامت تلمس درجة تأثير المهارات التواصلية وجودة الاستقبال لدى المورد البشري كجزء من التوجيه الإداري على ترقية أبعاد جودة الخدمة، حيث وظفت الباحثة المنهج التحليلي الاستنباطي، جاعلةً من المراجعين والمواطنين المترددين على بلديات أمانة عمان الكبرى عينةً ومجتمعاً للدراسة، ومستعينةً بأداة الاستبانة الموزعة ميدانياً لقياس مستويات الاستقبال والرضا. وتوصلت الباحثة إلى نتائج تؤكد أن المهارات السلوكية والتواصلية وحسن الإصغاء لدى موظف الشباك تعد المحدد الأول لرضا المواطن الكلي، متفوقة في بعض الأحيان على البنية التحتية للمرفق. وبناءً على ذلك، تلخصت التوصيات في صياغة ميثاق رسمي لأخلاقيات الاستقبال بالإدارة المحلية، وإدراج برامج تدريبية تخصصية مستمرة للموظفين في فنون التواصل المعاصر وإدارة النزاعات مع الجمهور.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة: (Al-Rousan & Jones, 2021) بعنوان الفعالية التنظيمية ونظم الرقمنة الإدارية وأثرهما على جودة الخدمة في البلديات المحلية.

صيغت طبيعة هذه الدراسة كبحث مسحي تحليلي مقارنة بينتغي اختبار أثر تداخل الفعالية التنظيمية مع تبني الأنظمة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات في ترقية جودة المخرجات الخدمية للمجالس المحلية، حيث جرى استخدام المنهج الكمي التحليلي القائم على النمذجة، مستهدفاً مجتمع الإدارات المحلية الإقليمية عبر عينة عشوائية شملت موظفين ومواطنين، ومستنداً إلى أداة الاستبيان الإلكتروني والملاحظة الميدانية لجمع المعطيات وتحليلها. وأظهرت النتائج أن دمج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في صلب البناء التنظيمي يسهم في خفض الوقت المستغرق للخدمة بنسب كبيرة ويحجم الأخطاء الإدارية، مما يرفع موثوقية المعاملات لدى المرتفقين. وانتهت الدراسة بتوصيات تدعو لتحديث الأطر التنظيمية لتستوعب مرونة الإدارة الإلكترونية، ووضع معايير موحدة لقياس جودة الاستقبال الرقمي والفعلي للمواطنين.

2. دراسة: (Peterson & Smith, 2018) بعنوان إعادة هيكلة تنظيم العمل الإداري لتعزيز رضا المواطنين في بلدية ستوكهولم.

تمحورت طبيعة هذه الدراسة التقييمية الطولية حول استقصاء نتائج إعادة هندسة تنظيم العمل الإداري وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، ومدى انعكاس ذلك على مستويات رضا المواطنين، إذ اتكأ الباحثان على منهج دراسة الحالة الوصفي التحليلي، مستهدفين أقسام المرفق العام ببلدية ستوكهولم كعينة ومجتمع للبحث، وموظفي الاستقبال والجمهور كأطراف مستجوبة عبر أداة الاستمارة والمقابلات المقننة. وأفضت مخرجات الدراسة إلى أن توضيح الهياكل الإدارية

وتحديد المهام بدقة يتناسب طردياً مع جودة أداء الموظف وسرعة تسليم المعاملات، مما يقضي على البيروقراطية ويعزز الثقة الكلية في المرفق البلدي. وانبثقت عن الدراسة توصيات تؤكد أهمية تبسيط المسارات الإجرائية، واعتماد الشباك الموحد، وتطوير قنوات اتصال تفاعلية تتيح للمواطن تقييم جودة الاستقبال والخدمة بصفة فورية.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

تتقاطع هذه الدراسة في منطلقها المنهجي والمعرفي مع الأدبيات السابقة عبر تبني المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لاستنطاق واقع المرفق العام. وتنظيماً، تلتقي مخرجاتنا الميدانية مع طروحات دراستي (Peterson & Smith) و(العنبي) في إثبات أن حوكمة الهياكل التنظيمية وتوضيح الصلاحيات يمثلان المحدد الأساسي لضغط الزمن الإداري وسرعة تقديم الخدمة. كما تتوافق نتائج بلدية الجلفة بشكل قطعي مع دراستي (بن تغات) و(Al-Rousan) في تأكيد أن عقلنة الإجراءات عبر الرقمنة هي الركيزة الأساسية لرفع موثوقية المعاملات وتقليص هامش الخطأ البشري؛ وفوق ذلك، يتطابق استخلاصنا الحالي مع دراستي (الشريف) و(طه وبلخير) في إبراز الجانب السلوكي وأنسنة المعاملات (جودة الاستقبال والتواصل) بوصفها القناة الأقوى والمباشرة لصناعة الانطباع الذهني الإيجابي وتحقيق الرضا الكلي للمواطن.

تتمايز هذه الدراسة عن الجهود السابقة بمحدّدات موضوعية وإجرائية تمنحها قيمتها المضافة؛ فبينما ركزت أغلب الدراسات السابقة على استهداف فئة واحدة (كالموظفين فقط أو المواطنين فقط)، انفردت دراستنا بتبني تصميم بحثي استدلالي متناظر يدمج بين الفاعل الداخلي والخارجي في آن واحد لقياس "الفجوة الإرشادية" بين الإدراك الإداري والانطباع الجماعي. كما تختلف بيئياً عن الدراسات الأجنبية (كبلدية ستوكهولم) المستقرة رقمياً، لتبحث في واقع محلي يعيش مرحلة انتقالية تتداخل فيها الأساليب الكلاسيكية بالأنظمة المستحدثة. وتكمن القيمة العلمية المضافة هنا في تحويل "النموذج المثالي البيروقراطي" لماكس فيبر إلى مسطرة قياس إمبريقية كشفت عن مفارقات إحصائية مذهلة؛ إذ أثبتت كيف تمثل التكنولوجيا للموظف حصناً قانونياً من المسؤولية بنسبة تفسيرية قياسية، بينما يراها المواطن أداة لتفكيك التعقيد، مما يقدم لصناع القرار دليلاً سوسيولوجياً متكاملًا يربط البنية الهيكلية الصلبة بالبنية السلوكية المرنة.

**الفصل الثاني: فعالية تنظيم
العمل الإداري**

الفصل الثاني: فعالية تنظيم العمل الإداري

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنظيم العمل الإداري

المطلب الأول: مفهوم التنظيم

المطلب الثاني: مفهوم التنظيم الإداري

المطلب الثالث: مفهوم فعالية التنظيم الإداري

المطلب الرابع: خصائص التنظيم الإداري

المبحث الثاني: أبعاد تنظيم العمل الإداري

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي

المطلب الثاني: تقسيم العمل

المطلب الثالث: التنسيق الإداري

المطلب الرابع: الاتصال الإداري

المبحث الثالث: البيروقراطية كمعوق لتنظيم العمل الإداري

المطلب الثالث : تضارب الصلاحيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

يشكل البناء التنظيمي المحور الأساسي الذي تتحدد بناءً عليه كفاءة المؤسسات العمومية وقدرتها على تحقيق غاياتها الوظيفية؛ إذ لا يمكن لأي إدارة إقليمية أن تؤدي أدوارها المنوطة بها دون وجود هيكل منضبط يضبط المسارات الإجرائية ويوجه الطاقات البشرية والمادية بفعالية. وينطلق هذا الفصل من محاولة تأصيل الإطار الفلسفي والمفاهيمي لهندسة العمل الإداري، من خلال رصد ماهية التنظيم وتتبع أبعاده البنوية والديناميكية التي تحكم سيرورته اليومية داخل المرفق العام. كما يسعى البحث إلى سبر أغوار المحددات والمؤشرات الهيكلية الكفيلة بإضفاء طابع الفعالية على الأداء التشغيلي، وصولاً إلى فحص الممارسات والظواهر البيروقراطية التي قد تتحول في كثير من الأحيان من أداة للعقلانية والانضباط إلى عقبة تنظيمية تؤدي إلى تداخل الصلاحيات وتعطيل انسيابية المعاملات.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنظيم العمل الإداري

يُعد التنظيم الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الإدارات الحديثة؛ فهو المحرك الذي يحول الموارد الجامدة إلى نتائج حية ملموسة، إن فعالية العمل الإداري لا ترتبط بوفرة الإمكانيات المادية فحسب، بل بمدى إحكام البناء التنظيمي الذي يجمع بين الوظائف والأفراد في بوتقة واحدة لتحقيق أهداف محددة سلفاً. وسنتناول في هذا المبحث مفهوم التنظيم وتطوره، ثم نعرض على خصوصية التنظيم الإداري كآلية لتجسيد السياسات العامة.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم

يقضي البحث الأكاديمي الرصين تفكيك مصطلح التنظيم من زوايا متعددة؛ بدءاً من أصله اللغوي في المعاجم، وصولاً إلى اجتهادات الفقهاء وأطروحات الفكر الغربي المعاصر.

أولاً: التعريف اللغوي

بالرجوع إلى أمهات المعاجم العربية، نجد أن كلمة تنظيم مشتقة من الجذر (ن، ظ، م). جاء في لسان العرب لابن منظور أن النظم هو التأليف، ونظمت اللؤلؤ أي جمعته في سلك، وكل شيء قرننه بأخر أو ضممت بعضه إلى بعض فقد نظمته. ومن هنا يتضح أن التنظيم لغةً يعني الترتيب، والاتساق، والبعد عن الفوضى والشتات¹

ثانياً: التعريف عند فقهاء الإدارة والقانون

¹ ابن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب، المجلد (12)، ص 578.

يرى فقهاء الإدارة والقانون أن التنظيم هو وضع القواعد العامة التي تحكم توزيع الاختصاصات والمسؤوليات. وقد عرفه البعض بأنه تحديد الأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق الأهداف، وتجميعها في وحدات إدارية، وتفويض السلطة اللازمة للقيام بها فالتنظيم هنا ليس مجرد هيكل جامد، بل هو عملية مستمرة تهدف إلى خلق توازن بين السلطة الممنوحة والمسؤولية الملقاة على عاتق الموظف¹

ثالثاً: التعريف في الفكر الغربي

شهد الفكر الغربي تطوراً كبيراً في تعريف التنظيم فقد عرفه تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) بأنه: ذلك النسق الاجتماعي المنظم الذي أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة . بينما ركزت المدرسة البيروقراطية عند ماكس فيبر (Max Weber) على أن التنظيم هو البناء الرشيد الذي يقوم على قواعد وقوانين صارمة لضمان انتظام الأداء وتوقع النتائج . أما في المدرسة الإدارية الحديثة، فينظر إليه كعملية تهدف إلى تنسيق النشاطات المؤسساتية وإنجازها بفاعلية وكفاية مع ومن خلال الآخرين²

رابعاً: الخصائص الجوهرية للتنظيم

من خلال القراءات المتقاطعة، يمكن استخلاص أن التنظيم يتميز بكونه:

¹ بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 201.

² السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ص 73.

لا يوجد تنظيم في فراغ، بل يسعى دائماً لغاية.

التنظيم يتفاعل مع المتغيرات البيئية ولا يتوقف عند لحظة زمنية معينة.

يمس جميع جوانب النشاط الإداري، من الهياكل إلى طرق التسيير¹

أرى أن التنظيم هو هندسة العلاقات الإنسانية والوظيفية ؛ فهو يتجاوز مجرد توزيع المهام

ليكون بمثابة الوعاء الذي يضمن عدم تصادم الإيرادات الفردية داخل المؤسسة، محولاً إياها إلى

إرادة جماعية منتظمة، وهو ما يجعله صمام الأمان ضد الترهل الإداري.

المطلب الثاني: مفهوم التنظيم الإداري

يُعد التنظيم الإداري فرعاً متخصصاً من التنظيم العام، حيث يركز بشكل أساسي على كيفية

ترتيب الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة لضمان تقديم الخدمات العمومية للمواطنين بأعلى

قدر من الكفاءة.

أولاً: التعريف الأكاديمي للتنظيم الإداري

يُعرف التنظيم الإداري بأنه: الإطار أو البناء الذي يحدد التقسيمات التنظيمية والوحدات التي

تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يحدد خطوط السلطة ومواقع

¹ زليخة قنطري، محمد بوقلعة، أثر الإصلاح الإداري على تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية للطاقت المتجددة، ص 167.

اتخاذ القرار . فهو الأداة التي تستخدمها الدولة لتنفيذ سياستها العامة عبر توزيع الاختصاصات

بين المركز والولايات أو بين الإدارات المختلفة¹

ثانياً: الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

في سياق العمل الإداري، يجب التمييز بين نمطين من التنظيم:

التنظيم الرسمي وهو الذي ينشأ بموجب قوانين ولوائح رسمية، ويحدد بدقة الهيكل التنظيمي وقنوات الاتصال الرسمية.

التنظيم غير الرسمي وهو نتاج التفاعلات الاجتماعية والعلاقات الشخصية بين الموظفين

داخل بيئة العمل، ورغم أنه لا يظهر في الخريطة التنظيمية، إلا أن له أثراً بالغاً على فعالية

الأداء²

ثالثاً: مبادئ التنظيم الإداري الفعال

لكي يكون التنظيم الإداري فعالاً، يجب أن يستند إلى جملة من المبادئ العلمية، أهمها:

أن يتلقى الموظف أوامره من رئيس واحد لتجنب التضارب.

فلا يمكن محاسبة موظف عن مهام لا يملك السلطة الكافية لتنفيذها.

تحديد عدد مرؤوسين ملائم يسهل على القائد إدارتهم وتوجيههم بفعالية³

¹ وفاء مليك، أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، ص 8.

² سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر، الدار الجامعية للطبع، ص 5.

³ وفاء مليك، نفس المرجع، ص 18.

رابعاً: التنظيم الإداري في ظل العصرية والإصلاح

في الفقه الإداري الحديث، لم يعد التنظيم مجرد توزيع سكوني للمكاتب، بل أصبح يرتبط بمفاهيم الإصلاح الإداري

فالإصلاح الإداري هو عملية تطهير الإدارة من معوقاتهما ومواكبة التطور التكنولوجي، بينما تهدف إعادة الهندسة الإدارية إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري لتحقيق قفزات في الأداء. إن التنظيم الإداري المعاصر هو الذي يستوعب الإدارة الإلكترونية كآلية لتبسيط الإجراءات وتقليص البيروقراطية¹

خامساً: أثر التنظيم على جودة الخدمة العامة

إن الغاية النهائية للتنظيم الإداري هي الجودة فالتنظيم المحكم يضمن وصول الخدمة للمواطن في الوقت المناسب وبأقل جهد ومن خلال الدراسات الميدانية، تبين أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين إحكام التنظيم الإداري وبين تحسين أبعاد الجودة مثل: الملموسية، الموثوقية، وسرعة الاستجابة. فكلما كان الهيكل التنظيمي مرناً وواضحاً، زادت قدرة الموظفين على فهم احتياجات المواطنين وتلبيتها

إن التنظيم الإداري الناجح هو الذي يوازن بين النص القانوني و الواقع البشري . فلا يكفي أن يكون لدينا هيكل تنظيمي مثالي على الورق، بينما تفتقر المؤسسة لثقافة التنظيم بين أفرادها.

¹ زليخة قنطري، محمد بوقلعة، نفس المرجع السابق، ص 166-168.

في اعتقادي، إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو الاختبار الحقيقي لمدى مرونة التنظيمات الإدارية المعاصرة، إذ أن العبرة ليست في تعقيد الهياكل، بل في مدى قدرتها على الاستجابة السريعة لمطالب المجتمع.

المطلب الثالث: مفهوم فعالية التنظيم الإداري

تعد الفعالية الجوهر الحقيقي لأي بناء تنظيمي إذ لا قيمة لهياكل إدارية جامدة لا تحقق الغايات التي أنشئت من أجلها. وفي رأي المتواضع، فإن فعالية التنظيم الإداري ليست مجرد بلوغ للأهداف، بل هي قدرة الإدارة على الموازنة بين الموارد المتاحة والاحتياجات المتجددة للمجتمع، مما يجعل التنظيم كائناً حياً يتطور بتطور محيطه.

أولاً: التعريف اللغوي والاصطلاحي للفعالية

بالرجوع إلى المعاجم اللغوية، نجد أن الفعالية (Effectiveness) مشتقة من الفعل فعل ، وتعني القدرة على إحداث أثر قوي ومباشر في الواقع¹ أما في القواميس الإدارية المتخصصة، فقد برزت الفعالية كمعيار لقياس مدى نجاح المنظمة في استغلال مواردها المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة، وهي تختلف عن الكفاءة (Efficiency) التي تركز على الاقتصاد في الموارد؛ فالفعالية تهتم بالنتائج النهائية وما تحقق منها فعلياً على أرض الواقع.

ثانياً: تعريف الفعالية عند الفقهاء والباحثين العرب

¹ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات القوى العاملة، ص 166.

تعددت رؤى الفقهاء الإداريين العرب لمفهوم الفعالية، حيث عرفها البعض بأنها محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية¹

وفي سياق الإصلاح الإداري، يرى الباحثون أن الفعالية تتجسد في قدرة الأجهزة الإدارية على تطهير نفسها من المشاكل والبحث عن حلول ملائمة للتطور العلمي والتكنولوجي، بما يسمح بإشباع حاجات المواطنين بأكبر قدر من الكفاية.

ثالثاً: الفعالية في الفكر الإداري الغربي

شغل مفهوم الفعالية حيزاً كبيراً في أدبيات الفكر الغربي، حيث وضع تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) معياراً للفعالية يركز على حل أربع مشكلات أساسية هي: التكيف مع البيئة، بلوغ الأهداف، التكامل بين العاملين، وصيانة النمط الثقافي للمؤسسة²

كما عرفها برنارد (Barnard) بأنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها، مشيراً إلى أن المؤسسة تكون فعالة حينما تتسم بالاستمرارية والنمو بغض النظر عن طبيعة الأهداف المحققة.

رابعاً: الفعالية وعلاقتها بالإصلاح الإداري

¹ وفاء مليك، نفس المرجع السابق ، ص 43.

² صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، ص 213.

يرتبط مفهوم فعالية التنظيم الإداري في الدراسات الحديثة بعملية الإصلاح الإداري ؛ كونه تدخلاً مخططاً يهدف لرفع مستوى أداء المصالح العمومية. فالتنظيم الفعال هو الذي يستطيع استيعاب آليات العصرنة، مثل الإدارة الإلكترونية و إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، لتحقيق قفزات نوعية في جودة الخدمة المقدمة¹

وتؤكد الدراسات الميدانية أن الإصلاح الإداري هو المحرك الذي يحول التنظيم من حالة الركود البيروقراطي إلى حالة الفعالية الإنتاجية.

إن الفعالية في التنظيم الإداري المعاصر لم تعد تقاس بمدى الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين فقط، بل بمدى رضا المواطن كطرف أساسي في عملية التقويم؛ فالتنظيم الذي لا ينتج خدمة ذات جودة هو تنظيم فاقد لشرعية وجوده الإداري.

المطلب الرابع: خصائص التنظيم الإداري

لكي يتسم التنظيم الإداري بالفعالية لا بد من توافر مجموعة من الخصائص البنائية والوظيفية التي تضمن سير العمل دون تضارب. ومن وجهة نظري، فإن أهم خاصية يجب أن يتمتع بها التنظيم المعاصر هي المرونة الرقمية ، أي القدرة على التحول نحو الأنظمة الإلكترونية دون فقدان السيطرة الرقابية أو جودة الأداء الإنساني.

¹ زليخة قنطري ومحمد بوقلعة، نفس المرجع السابق ، ص 167.

أولاً: وضوح الأهداف وتحديد الصلاحيات

يعد تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بطريقة واضحة أولى خصائص التنظيم الفعال. فالتنظيم الرسمي الناجح هو الذي يحدد لكل فرد دوره والواجبات المطلوبة منه بدقة، مما يمنع الاحتكاك ويقلل من المشاكل المرتبطة بالاتصال¹

ويقوم هذا التنظيم على مبدأ وحدة الأمر ، أي أن يتلقى الموظف أوامره من رئيس واحد لتجنب ازدواجية القرارات واضطراب الأعمال، مع ضمان تكافؤ السلطة والمسؤولية .

ثانياً: المرونة والاستجابة للمتغيرات

يتميز التنظيم الإداري الفعال بخاصية الديناميكية ، وهي القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية (السياسية، الاقتصادية، والتكنولوجية) وتعديل الهياكل بما يضمن البقاء والاستمرار² والمرونة تقتضي أيضاً مراعاة قدرات العاملين عند توزيع المهام، وتقبل التغييرات المقترحة من طرفهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء ويدفعهم نحو تحسين الأداء الوظيفي.

ثالثاً: تبني آليات العصرية والابتكار

¹ وفاء مليك، نفس المرجع السابق، ص 22.

² عبد الغفار الحنفي، نفس المرجع السابق، ص 226.

من أبرز خصائص التنظيمات الإدارية الحديثة هي قدرتها على التحول نحو الإدارة الإلكترونية . إن التنظيم الفعال يسعى لتطوير إدارته الحالية إلى إدارة رقمية تقضي على مظاهر البطء والضعف في الأداء¹

كما يشجع الابتكار والإبداع من خلال تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة تسهم في تبسيط الإجراءات، واستخدام البرمجيات المتقدمة لتطوير أساليب العمل اليومية في البلديات والمؤسسات العامة.

رابعاً: الرقابة الهادفة والمساءلة

لا يوجد تنظيم فعال دون نظام رقابي محكم؛ فالرقابة الإدارية الفعالة هي التي لا تهدف لصيد الأخطاء، بل تهدف للإشارة إلى نقاط الضعف بقصد معالجتها ومنع تكرارها² ويجب أن تتسم هذه الرقابة بالموضوعية والواقعية، وأن تكون مقبولة لدى جميع أعضاء التنظيم، مع التركيز على أبعاد الجودة مثل الموثوقية وفهم احتياجات المواطن، لضمان تحقيق النزاهة والشفافية في تقديم الخدمة العامة.

خامساً: التكامل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

¹ أمل عمر بسيم الرفاعي، نفس المرجع السابق، ص 167.

² ماجدة صالح سلمان الخضير، نفس المرجع السابق، ص 696.

يعترف التنظيم الفعال بوجود علاقات شخصية واجتماعية تنشأ بين الموظفين (التنظيم غير الرسمي). وبدلاً من محاربتهم، يعمل التنظيم الفعال على استثمار هذه العلاقات لتقوية روح الفريق وتسهيل تدفق المعلومات التي قد لا تصل عبر القنوات الرسمية¹ إن خلق جو اجتماعي تعاوني يضمن تحقيق التآزر بين الأفراد، ويحول الطاقة الجماعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة الكبرى.

سادساً: التركيز على جودة الخدمة والشفافية

تعد الجودة الخاصة الجوهرية التي تقاس بها فعالية التنظيم في العصر الحالي. التنظيم الإداري الفعال هو الذي يتبنى مبادئ الشفافية والمساءلة، ويستمع لآراء المواطنين واستجاباتهم بشكل فعال² ويتجلى ذلك في الاهتمام بأبعاد الخدمة مثل الملموسية (توفير وسائل حديثة لإرشاد المواطنين) و الموثوقية (كسب ثقة المرتفقين من خلال سرعة ودقة الإنجاز) إن خصائص التنظيم الإداري الفعال ليست قوالب ثابتة، بل هي مزيج بين صلابة الهيكل القانوني و ليونة التعامل الإنساني إن التنظيم الذي ينجح هو الذي يجعل من الموظف شريكاً في القرار، ومن المواطن حكماً على الأداء، مع توظيف التكنولوجيا كجسر يربط بينهما بكل شفافية.

¹ كامل محمد المغربي، نفس المرجع السابق، ص 181.

² ماجدة صالح سلمان الخضير، نفس المرجع السابق، ص 687.

المبحث الثاني: أبعاد تنظيم العمل الإداري

يُعد تنظيم العمل الإداري الركيزة الأساسية التي تضمن للمؤسسة العامة أو الخاصة القدرة على البقاء والاستمرارية، وتحقيق الكفاءة في الأداء الوظيفي. وتتجلى أهمية التنظيم في كونه الوعاء الذي يجمع الموارد البشرية والمادية ويصهرها في بوتقة واحدة تخدم الأهداف المسطرة. وسنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على بُعدين جوهريين في تنظيم العمل، وهما الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي

يُمثل الهيكل التنظيمي العمود الفقري لأي منظمة إدارية، فهو الذي يحدد مسارات السلطة، وقنوات الاتصال، وتوزيع الأدوار.

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

لغةً: ورد في المعاجم العربية أن الهيكل هو البناء الضخم أو الإطار الذي يحتوي الشيء،

وفي السياق الإداري يُقصد به الإطار الذي يحدد العلاقات والوظائف داخل المؤسسة¹

اصطلاحاً: عرفه الفقهاء الإداريون بأنه مجموعة الطرق التي تُقسم بها المنظمة مهامها إلى

وظائف متميزة، ثم التنسيق بين هذه الوظائف لضمان وحدة العمل²

¹ مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، القاهرة: دار المعارف، 2005، ص 654.

² زليخة قنطري ومحمد بوقلعة، نفس المرجع السابق، ص 166.

رؤية الفقهاء الغربيين: يرى ماكس فيبر (Max Weber) في نظريته البيروقراطية أن الهيكل هو تدرج هرمي يعتمد على القواعد القانونية والسلطة الرسمية، بينما يذهب هنري فايول (Henri Fayol) إلى كونه الهيكل العظمي الذي يُحدد وحدات الأمر والقيادة.

ثانياً: عناصر وأهمية الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي من مجموعة من العناصر الحيوية، تبدأ بالتخصص في الوظائف، مروراً بتسلسل القيادة، وصولاً إلى نطاق الإشراف والمركزية أو اللامركزية. وتكمن أهميته في تحقيق التوازن بين الوحدات الإدارية المختلفة، ومنع التداخل في الاختصاصات، مما يسهل عملية الرقابة والتقييم.

و يبرز الهيكل كأحد أهم المستهدفات؛ حيث أن التحديث الإداري قد لا يكون جهداً شاملاً وهدافاً للجهاز الإداري، بل يقتصر على التعديلات الهيكلية واستخدام الأدوات التقنية¹ وهذا ما يؤكد أن الهيكل ليس مجرد رسم بياني، بل هو كائن ديناميكي يتأثر بالبيئة المحيطة وبالتحولات التكنولوجية.

¹ زليخة قنطري ومحمد بوقلعة، نفس المرجع السابق، ص 166.

ويؤكد المفكر الإداري بيتر دراكر (Peter Drucker) أن الهيكل التنظيمي الفعال هو الذي يقلص من المستويات الإدارية غير الضرورية، ويوفر قنوات اتصال مرنة تسمح بانتقال المعلومة من القمة إلى القاعدة ببسر وسهولة¹

المطلب الثاني: تقسيم العمل

يُعتبر تقسيم العمل المبدأ الثاني في تنظيم العمل الإداري، وهو نتاج طبيعي لتطور المجتمعات وزيادة تعقيد الوظائف العامة.

أولاً: مفهوم تقسيم العمل

يُعرف تقسيم العمل (Division of Labor) بأنه توزيع المهمة الكبيرة إلى مهام صغيرة متخصصة يقوم بها أفراد مختلفون بهدف زيادة الإنتاج²

و في الفقه هو ترتيب منظم للنشاطات، بحيث يختص كل فرد أو وحدة إدارية بجزء من العملية الكلية، مما يؤدي إلى تراكم الخبرة والكفاءة³

و يُعد آدم سميث (Adam Smith) أول من أصل لهذا المفهوم في كتابه ثروة الأمم ، مؤكداً أن التقسيم يزيد من الإنتاجية نتيجة التخصص أما فريدريك تايلور (Frederick Taylor) فقد ركز على التقسيم العلمي للعمل لرفع كفاءة العامل إلى أقصى حد ممكن.

¹ بيتر دراكر، الإدارة: المهام، المسؤوليات، الممارسات، نيويورك: هاربر آند رو، 1974، ص 523.

² قاموس أكسفورد للأعمال، ترجمة دار المناهج، عمان، 2010، ص 112.

³ زليخة قنطري ومحمد بوقلعة، نفس المرجع ، ص 167.

ثانياً: آليات تقسيم العمل في المؤسسة الحديثة

يرتبط تقسيم العمل في العصر الحديث بظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، حيث لم يعد التقسيم يعتمد فقط على الجهد العضلي أو المهام الروتينية، بل انتقل إلى تقسيم العمل المعرفي . إن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تعني إعادة التصميم السريع والجزري للعمليات

الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضاعفة ¹

ويهدف تقسيم العمل إلى:

تنمية المهارات حيث يركز الموظف على جانب محدد فيكتسب فيه مهارة استثنائية.

توفير الوقت من خلال تقليل الحركة والانتقال بين المهام المختلفة.

تحسين الجودة إذ أن التخصص يسمح باكتشاف الأخطاء وتطوير الأساليب.

ويشير ماكس فيبر إلى أن تقسيم العمل في الجهاز البيروقراطي يجب أن يقترن بـ السلطة

الرسمية المحددة بوضوح لكل وظيفة، لضمان عدم حدوث تداخل أو فوضى تنظيمية ²

فالتخصص دون تنسيق يؤدي إلى انعزال الوحدات الإدارية وتحولها إلى جزر معزولة داخل

المؤسسة الواحدة.

ثالثاً: أثر تقسيم العمل على جودة الخدمة العمومية

¹ ريموند مانجانيلي ومارك كلاين، الدليل العملي للهندرة، القاهرة: شعاع، 1995، ص 12.

² ماكس فيبر، الاقتصاد والمجتمع، كاليفورنيا: جامعة كاليفورنيا، 1978، ص 956.

إن تقسيم العمل ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتحسين الأداء. ففي المؤسسات الجزائرية، تبين أن مفهوم الإصلاح الإداري يحقق تحسين مستوى الأداء الوظيفي والخدمات في الأجهزة الإدارية¹ وهذا التحسين يبدأ من خلال توزيع المهام بشكل يراعي كفاءة الموظف وقدرته على الإنجاز.

إلا أن الإفراط في تقسيم العمل قد يؤدي إلى الملل الوظيفي أو تحويل الموظف إلى آلة، وهو ما حذر منه فقهاء المدرسة الإنسانية. لذلك، يجب أن يقترن التقسيم بـ التمكين الإداري (Empowerment)، والذي يشمل إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وحسن التصرف في الظروف الاستثنائية²

المطلب الثالث: التنسيق الإداري

يُعد التنسيق الإداري بمثابة المايسترو الذي يضبط إيقاع العمل داخل المؤسسة؛ فبدونه تتحول الجهود الجماعية إلى جزر معزولة من العمل العشوائي. ومن وجهة نظري، فإن التنسيق ليس مجرد وظيفة إدارية تلي التنظيم، بل هو روح العملية الإدارية وجوهرها الذي يضمن عدم تصادم الاختصاصات وتكرار المهام، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تتطلب تضامراً كلياً للجهود.

¹ زليخة قنطري ومحمد بوقلعة، نفس المرجع السابق، ص 163.

² زليخة قنطري ومحمد بوقلعة، نفس المرجع، ص 168.

أولاً: مفهوم التنسيق الإداري

التعريف اللغوي

بالرجوع إلى قواميس اللغة العربية، نجد أن التنسيق مشتق من الجذر (ن، س، ق). جاء في لسان العرب أن نسق الشيء أي وضعه على نظام واحد، والنسق هو ما كان من الأشياء على سطر واحد¹ وفي الإدارة يعني ترتيب الأمور وفق نسق وظيفي يمنع الاضطراب.

التعريف عند فقهاء :

يرى الفقهاء والباحثون العرب أن التنسيق هو الأساس الذي تبنى عليه كل من وظيفة التوجيه والرقابة ، وهو العملية التي تهدف إلى جمع المهام والأنشطة المراد القيام بها وتحديد السلطات والصلاحيات لضمان التعاون وتوظيف الطاقات بفعالية² فهو يهدف إلى منع التكرار في العمل المنجز بين الأقسام، وهو ما تعاني منه بعض الإدارات نتيجة نقص التنسيق.

التعريف في الفكر الإداري الغربي:

حظي التنسيق باهتمام كبير من قبل رواد الإدارة الغربيين؛ فقد عرفه هنري فايول (Henri Fayol) بأنه: إيجاد الانسجام بين كافة نشاطات المرفق وتوفير التوازن والترابط بينها لضمان

¹ ابن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب، المجلد (10)، ص 355.

² وفاء مليك، نفس المرجع السابق، ص 15.

الوصول إلى الهدف المرسوم . بينما ركزت المدرسة النظامية (Systems Theory) على أن التنسيق هو تكامل الأنظمة الفرعية المترابطة لتشكل في مجموعها كلاً متكاملًا يختلف في خصائصه عن صفات الأجزاء المنفردة ¹

ثانياً: أهمية التنسيق في ظل الإصلاح الإداري

يرتبط التنسيق ارتباطاً وثيقاً بفعالية الإصلاح الإداري ؛ فالإصلاح يتطلب تدخلاً مخططاً يهدف إلى تطهير الإدارة العامة من مشاكلها، وهذا لا يتأتى إلا بالتنسيق عالي المستوى بين مراكز اتخاذ القرار والهيئات التنفيذية إن التنسيق الفعال يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ويقضي على مظاهر البطء والضعف في الأداء الناتجة عن تضارب الصلاحيات ²

ثالثاً: مبادئ التنسيق الإداري الناجح

لكي يحقق التنسيق غاياته، يجب أن يستند إلى جملة من المبادئ، أهمها:

وحدة الهدف بحيث لا تتعارض أهداف الأجزاء التنظيمية مع الهدف العام للمؤسسة.

تدرج السلطة لضمان وصول التوجيهات من المستويات العليا إلى الدنيا بانسيابية.

التوازن أي الملائمة بين السلطة والمسؤولية وبين نطاق الإشراف ³

¹ وفاء مليك، نفس المرجع السابق، ص 46.

² زليخة قنطري ومحمد بوقلعة، نفس المرجع السابق، ص 167.

³ وفاء مليك، نفس المرجع ، ص 18.

إن التنسيق الإداري في العصر الرقمي لم يعد يعتمد على الاجتماعات الورقية فحسب، بل أصبح تنسيقاً تقنياً يعتمد على قواعد بيانات مشتركة. أرى أن غياب التنسيق هو السبب الأول في ضياع حقوق المواطنين وفي فشل العديد من مشاريع العصرية؛ فالمؤسسة التي لا ينسق فيها المدير مع مرؤوسيه تفقد بوصلة الجودة.

المطلب الرابع: الاتصال الإداري

أولاً: مفهوم الاتصال الإداري

التعريف اللغوي والاصطلاحي:

كلمة اتصال لغةً تعني وصل الشيء بالشيء، أي جعل بينهما صلة وارتباطاً. أما اصطلاحاً، فيعرف في العلوم الاجتماعية بأنه ظاهرة إنسانية تهدف إلى تحقيق العلاقات وتبادل الآراء والأفكار¹ فهو عملية تبادلية تتضمن نقل الفهم والمعنى بين طرفين أو أكثر لتحقيق أهداف محددة.

التعريف عند الفقهاء والباحثين:

عرفه فقهاء الإدارة بأنه الوظيفة التي تضمن مرور المعلومات والتوجيهات والأوامر بين مختلف الوحدات والأقسام²

¹ وفاء مليك، نفس المرجع السابق، ص 35.

² زليخة قنطري ومحمد بوقلعة، نفس المرجع السابق، ص 21.

والاتصال الفعال هو الذي يركز على التغذية الراجعة ، لضمان أن الرسالة وصلت بشكل صحيح وفُهمت من قبل الموظفين، مما يقلل من احتمالات الخطأ والغموض الوظيفي.

التعريف في الفكر الغربي:

ينظر الفكر الإداري الغربي للاتصال كعملية ديناميكية؛ حيث تُعرفه مدرسة العلاقات الإنسانية بأنه: تفاعل اجتماعي يهدف إلى إشباع حاجات الموظفين للانتماء والأمن وتأكيد الذات . وفي ظل الإدارة الحديثة، برز مفهوم مهارات التواصل الداخلي التي تعمل على تقليل الفجوات بين الأقسام، وتسهل عملية اتخاذ القرارات السريعة والصحيحة بناءً على تدفق دقيق للمعلومات¹

ثانياً: أنواع الاتصال الإداري

ينقسم الاتصال في المؤسسة إلى نمطين أساسيين:

الاتصال الرسمي: وهو الذي يسير وفق الهيكل التنظيمي (من أعلى إلى أسفل كالأوامر، ومن أسفل إلى أعلى كالتقارير، وأفقي بين الزملاء)

الاتصال غير الرسمي: وهو الذي ينبع من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين، ورغم أنه خارج الأطر الرسمية، إلا أنه يمثل وسيلة اتصال فعالة وسريعة تزود الأفراد ببيانات لا تصل عبر القنوات الرسمية²

¹ ماجدة صالح سلمان الخضير، نفس المرجع السابق، ص 693.

² وفاء مليك، نفس المرجع السابق، ص 26.

ثالثاً: الاتصال وتحسين جودة الخدمة العامة

تثبت الدراسات الميدانية أن جودة الخدمة العمومية تعتمد كلياً على قدرة الإداري على فهم المواطن ، وهذا الفهم لا يتحقق إلا بالاتصال الفعال. إن الإدارة التي تهتم بنشر التعليمات والمناشير وتأسيس لجان الإصغاء والمرافقة هي التي تكسب ثقة المواطن (الموثوقية) ¹ فالإتصال هنا هو الجسر الذي ينقل احتياجات المجتمع إلى صناع القرار.

في اعتقادي إن أكبر تحدي يواجه الإدارة الجزائرية اليوم هو عصرنة الإتصال لا يمكن الحديث عن إصلاح إداري في ظل بطء تدفق المعلومات أو انفراد الإدارة العليا بالقرارات دون استشارة الموظفين . إن الإتصال الناجح هو الذي يحول الموظف من مجرد منفذ إلى شريك ، ويحول المواطن من طالب خدمة إلى حكم على الجودة .

المبحث الثالث: البيروقراطية كمعوق لتنظيم العمل الإداري

يمثل التنظيم الإداري العمود الفقري لأي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة، إلا أن هذا التنظيم غالباً ما يصادف بمجموعة من المعوقات البنوية والسلوكية، تأتي في مقدمتها البيروقراطية .

وسوف نتناول هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: التأصيل المفاهيمي للبيروقراطية

¹ زليخة قنطري ومحمد بوقلعة، نفس المرجع السابق، ص 174.

تعددت الرؤى حول تعريف البيروقراطية، حيث يمكن تتبع هذا المفهوم عبر مستويات لغوية واصطلاحية وفقهية متنوعة.

الفرع الأول: التعريف اللغوي

كلمة بيروقراطية (Bureaucracy) هي كلمة مركبة من شقين؛ الأول (Bureau) وتعني مكتب، والثاني (Cracy) وهي مشتقة من الأصل اليوناني (Kratos) وتعني القوة أو الحكم. وبذلك فإن المعنى المكتبي لها هو حكم المكاتب أو سلطة المكتب. وفي القواميس السياسية الحديثة، تُعرف بأنها نظام الحكم أو الإدارة الذي يتميز بوجود طبقة من الموظفين غير المنتخبين يلتزمون بحرفية القوانين واللوائح.¹

الفرع الثاني: التعريف عند الفقهاء والغرب

ارتبط المفهوم الغربي للبيروقراطية بالعالم السوسيولوجي ماكس فيبر (Max Weber) ، الذي نظر إليها كنموذج مثالي للتنظيم يقوم على العقلانية، التخصص، وتدرج السلطة أما في الفكر الإداري المعاصر، فقد انتقل المفهوم من الحالة المثالية إلى وصف حالة الجمود الإداري . فالبيروقراطية عند الفقهاء الإداريين المعاصرين أصبحت تعني تلك الإجراءات الروتينية المعقدة التي تؤدي إلى تعطيل مصالح المرتفقين.²

¹ أمل عمر بسيم الرفاعي، معجم المصطلحات الدبلوماسية والسياسية، الأردن: دار ناشري للنشر الإلكتروني، 2012، ص 45.

² السيد محمد الشريف، الإصلاح الإداري، تونس: مركز البحوث والدراسات الإدارية، 2001، ص 112.

إن البيروقراطية في أصلها النظري كانت تهدف إلى حماية الإدارة من المحسوبية وضمان التجرد، إلا أن الممارسة العملية حوّلتها من وسيلة للتنظيم إلى غاية في حد ذاتها، حيث أصبح الموظف يقدر النص القانوني على حساب روح الخدمة العمومية.

المطلب الثاني : غموض الإجراءات الإدارية

تعد الإدارة العامة الأداة التنفيذية للدولة، حيث تسعى من خلالها إلى تقديم الخدمات العمومية للمواطنين وفق أطر قانونية وتنظيمية محددة. إلا أن الواقع العملي يثبت أن فعالية هذه الخدمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوضوح المسارات التي يسلكها المرفق العام. وسنتناول في هذا المطلب ماهية الإجراءات الإدارية، وتأثير الغموض الذي قد يعترها على جودة الخدمة.

تُعرف الإجراءات في اللغة بأنها الخطوات المتتابعة لإنجاز عمل ما ، وقد ورد في المعجم الوسيط أن الإجراء هو المعاملة الرسمية أو المسلك الذي يتبع في أمر ما¹ أما من الناحية الاصطلاحية والفقهية، فيرى الفقيه طارق المجذوب أن الإجراءات الإدارية هي مجموعة الشكليات والخطوات التي أوجب القانون على الإدارة اتباعها قبل إصدار قراراتها، وهي تشكل ضماناً للمواطن ضد تعسف الإدارة²

¹ مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ص 124.

² طارق المجذوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، المجلد 1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2005، ص 112.

يقصد بوضوح الإجراءات شفافية الخطوات المطلوبة من المواطن للحصول على الخدمة. وفي حال افتقار هذه الخطوات للوضوح، نكون أمام حالة من الغموض الإجرائي . ويرى الباحثون الغربيون، ومنهم ماكس فيبر في نظريته حول البيروقراطية، أن الإجراءات يجب أن تكون معيارية ومكتوبة لمنع الاجتهاد الشخصي¹

يرتبط الإصلاح الإداري بتطهير الإدارة من عوائقها البيروقراطية، وعلى رأسها الغموض الذي يكتنف النظم الإجرائية. إن الغموض لا يمثل عجزاً تقنياً فحسب، بل هو بيئة خصبة للبيروقراطية السلبية والفساد الإداري.

أولاً: أسباب غموض الإجراءات في الإدارة المحلية

تعاني الإدارة الجزائرية كما ورد في دراسة حالة مديرية التنظيم بخنشلة، من تضخم في القوانين وتعارض في بعض التعليمات الوزارية، مما يؤدي إلى عدم فهم الموظف نفسه للإجراء الصحيح ويذهب الباحث عدمان مريزق إلى أن الإدارة الجزائرية تعيش انتقالاً بين الأسلوب الكلاسيكي والأسلوب الحديث، مما أوجد حالة من عدم الاستقرار التنظيمي²

ثانياً: الغموض الإجرائي ومعوقات الجودة

¹ زليخة قنطري ومحمد بوقلعة، نفس المرجع السابق، ص 164.

² السيد محمد الشريف، الإصلاح الإداري، مركز البحوث والدراسات الإدارية، تونس، 2001، ص 45.

يؤدي غموض الإجراءات إلى بطء الأداء وزيادة التكاليف غير الضرورية على عاتق المواطن. ففي المداخل الحديثة للجودة، يُعتبر الوضوح أحد أهم أبعاد جودة الخدمة العمومية. وعندما يغيب هذا الوضوح، يضطر المواطن للبحث عن قنوات غير رسمية لقضاء حوائجه.

إن استمرار الغموض الإجرائي يعكس غياب الإرادة في عصرنة الإدارة ؛ فالعصرنة لا تعني فقط توفير أجهزة الحاسوب، بل تعني إعادة هندسة المسار الإداري ليكون مفهوماً للشخص العادي دون الحاجة لوسيط.

المطلب الثالث : تضارب الصلاحيات

يعتبر تضارب الصلاحيات من أخطر المشاكل التي تواجه الهياكل الإدارية، وهو نتاج مباشر لسوء التخطيط أو تداخل الوظائف بين المصالح المختلفة داخل المديرية الواحدة أو بين الهيئات المركزية والمحلية.

أولاً: تعريف الصلاحيات لغة واصطلاحاً

الصلاحيات في اللغة جمع صلاحية ، وهي الأهلية للقيام بعمل ما. أما في القانون الإداري، فهي مجموعة الاختصاصات التي يمنحها المشرع للموظف أو الهيئة للقيام بمهام قانونية محددة

¹ ويُعرف التضارب بأنه الحالة التي تدعي فيها أكثر من جهة اختصاصها بالعمل ذاته، أو تنفي فيه كل الجهات مسؤوليتها عنه.

ثانياً: أسباب تضارب الصلاحيات

يعزو الفقيه عمر عبد السلام أحرشان تضارب الصلاحيات إلى تجاهل الخصائص الاجتماعية والسياسية للنظام الإداري عند نقل التجارب الغربية² كما أن غياب الهيكلة التنظيمية الدقيقة يؤدي إلى تداخل الأدوار بين رؤساء المصالح، وهو ما لوحظ في بعض مفاصل الإدارة المحلية الجزائرية.

يؤدي تضارب الصلاحيات إلى ظاهرة التهرب من المسؤولية ؛ حيث يجد الموظف في ضبابية الاختصاص مبرراً لإحالة المواطن من مكتب إلى آخر، مما يقتل روح الخدمة العمومية.

¹ أمل عمر بسيم الرفاعي، معجم المصطلحات الدبلوماسية والسياسية، دار ناشري للنشر الإلكتروني، الأردن، 2012، ص 34.

² عمر عبد السلام أحرشان، الإصلاح الإداري بين مخلفات الماضي وإكراهات الحاضر وأفاق المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2016، ص 22.

خلاصة الفصل

نستخلص في ختام هذا الفصل أن النجاح المؤسسي داخل الإدارات المحلية يظل رهيناً بمدى مرونة وتكامل البنى التنظيمية المعتمدة وقدرتها على الاستجابة لمتطلبات الواقع الإجرائي والميداني. فقد تبين من خلال تتبع التحليلي أن فعالية الأداء لا ترتبط فقط بوجود هياكل وقوانين صلبة، بل تتوقف أساساً على التوظيف الرشيد لقنوات الاتصال والتنسيق وتجاوز الفجوات الهيكلية التي تفرزها الممارسات البيروقراطية السلبية. إن صياغة هيكل إداري واضح المعالم وخالي من تضارب الاختصاصات يمثل الخطوة الأولى والضرورية للعبور بالمؤسسة نحو الكفاءة، وهو التأسيس النظري والمفاهيمي الذي يسمح لنا بالانتقال إلى الجانب التطبيقي لفحص كيف تنعكس هذه البيئة التنظيمية الداخلية على المخرج النهائي للمرفق والمتمثل في جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

**الفصل الثالث: جودة
الخدمات المقدمة
للمواطن**

الفصل الثالث : جودة الخدمات المقدمة للمواطن

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم جودة الخدمات المقدمة للمواطن

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المقدمة للمواطن

المطلب الثاني: خصائص جودة الخدمات المقدمة للمواطن

المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمات المقدمة للمواطن

المطلب الرابع: مواصفات جودة الخدمات المقدمة للمواطن

المبحث الثاني: أسس جودة الخدمات المقدمة للمواطن

المطلب الأول: أبعاد جودة الخدمات المقدمة للمواطن

المطلب الثاني: محددات كفاءة الموارد البشرية

المطلب الثالث: القيمة وجودة الخدمة

المطلب الرابع: شروط جودة الخدمات المقدمة للمواطن

المطلب الخامس: أساليب تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد جودة الخدمات المعيار الحقيقي والفيصل في تقييم مدى نجاح المؤسسات العمومية في أداء رسالتها وتحقيق الغاية الأساسية من وجودها كمرافق حيوية موجهة لخدمة المرتفقين. وينطلق هذا الفصل من فلسفة العصرنة الإدارية التي جعلت من جودة المخرجات غاية إستراتيجية تتجاوز مجرد تأدية المهام الروتينية إلى تحقيق الفعالية والدقة والتميز الإجرائي. وسيجري من خلال هذا السياق تأصيل الإطار المفاهيمي الشامل لهذه الجودة وتتبع تطورها الفكري ووظائفها داخل البيئة التنظيمية، مع رصد القواعد الأساسية التي يستند إليها الأداء الخدماتي المتميز. كما يتناول البحث بالدراسة والتحليل المقومات البنوية والموارد والكفاءات البشرية الكفيلة بإحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء، وصولاً إلى استكشاف الأدوات والآليات العملية المعتمدة لقياس وتطوير المرفق العام بما يضمن الارتقاء بمستويات الأداء والخدمة.

المبحث الأول: مفهوم جودة الخدمات المقدمة للمواطن

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات المقدمة للمواطن:

يرجع مفهوم الجودة (Quality) الى الكلمة اللاتينية (Qualities) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تحدد الدقة والإتقان. وذلك من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية في تماثيل وقلاع وقصور لغرض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثروة الصناعية وظهور المؤسسات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومشبعة، يمكن استعراض هذه التعاريف على النحو:

يقول أبو الجودة العالمية (إدوارد ديمينغ) : "الجودة الجيدة لا تعني بالضرورة الجودة العالية، إنها تعني درجة معقولة يمكن التنبؤ بها من الانتظام والاتقاف والثقة بجودة تناسب السوق. عرف كروسبي الجودة بأنها: "هي التوافق مع المتطلبات، وليس مدى كون الشيء جيدا.¹

¹ فكرون رقية، أثر جودة الخدمات المقدمة على ولاء الزبون في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة موبيليس-وكالة ورقلة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021/2022، ص03،

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أنها: التزام هذه المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة، والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام هادف إلى تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف.¹

المطلب الثاني: خصائص جودة الخدمات المقدمة للمواطن:

تتمثل فيما يلي:²

- للخدمات العمومية نظام خاص فهي تخضع مجموعة من القواعد الموضوعة لغرض المصلحة العامة.
- الخدمة العامة عادة تحتكرها مؤسسات ضخمة وكبرى من حيث معدل تشغيلها ورقم اعمالها.
- لكي تصح الخدمة خدمة عمومية فذلك معناه إن هذه الخدمة تتمتع بمعار ثنائي فهي من جهة إدارية أو اقتصادية ومن جهة أخرى مراقبة الدولة لها تجعلها سياسية.

¹ بينة بنت علي بن محمد المري، تقييم جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة للمستفيدين في جامعة الملك سعود، محلة الدراسات الاجتماعية السعودية، الجمعية السعودية للدراسات الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الملك سعود، 2024، ص112

² راجي بوعبدالله، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية (التجربة الجزائرية أنموذجاً)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد04، العدد01، 2020، ص194

- هناك ارتباط موجب بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية.

- الخدمة العامة لا تقدم للأقليات فقط بل تسع إلى تغطية أكبر عدد من الجمهور وهذا لان الخدمة العامة ليست بعلاقات مع الزبائن،

- الهدف من تقدم الخدمة العامة ليس تحقيق الربح بل هدفها تحقيق الربح الاجتماعي. الخدمة العامة عادة تحتكرها مؤسسات كبرى وضخمة من حيث معدل تشغيلها.

المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمات المقدمة للمواطن:

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح ولاستقراره، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يأتي:¹

_ نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عند المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات، فمثلا، نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدماتية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

¹ وديع صالح محمد سيف القباطي، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور في ديوان عام أمانة العاصمة - صنعاء، قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سبأ، اليمن، 2022، ص 61

- ازدياد المنافسة: ان تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة يعطي لهذه المؤسسات، مزايا تنافسية عديدة.

- فهم العملاء: ان العملاء يريدون معاملة جيدة، ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة، وغير معقول دون توفير المعاملة الجيدة.

المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية، لذلك يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة. ويرى الباحث ان لتطبيق الجودة أهمية في توجيه العمل والتركيز على حاجات متلقي الخدمات، والسعي المتواصل نحو تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصره على السلع والخدمات، وتنفيذ سلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء، والفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في تقديم الخدمات، وتحديد مستوى التطور والتحسين المطلوب الخاص بالأداء العام للمؤسسات الحكومية وحل الاشكاليات التي تواجه العمل، وتحسين وسائل وإجراءات الاتصال الخاصة بإنجاز العمل بصورة متميزة.

المطلب الرابع: مواصفات جودة الخدمات المقدمة للمواطن:

يمكن تحديد مواصفات الخدمة العامة في الجوانب التالية:¹

- قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها للمستفيدين بما يتعلق بتقديم مستوى متميز من الخدمة وبصورة صحيحة ودقيقة مما يزيد من ثقة المستفيدين في المؤسسة، وتعميق هذه الثقة مع تراكم وفاء المنظمة بوعودها للمستفيدين.

- قوة الاستعداد، وسرعة الاستجابة من موظفي المؤسسة العامة لخدمة المواطنين وتلبية احتياجاتهم وقضاء مصالحهم.

- توفير قدر كاف من المعرفة والوعي لدى العاملين في المؤسسة العامة باحتياجات المواطنين من الخدمة، ووضوح الرغبة، والقدرة على الالتزام بأداب التعامل، وخلق الثقة والطمأنينة لدى المستفيدين في المؤسسة والعاملين فيها.

- قدرة الموظفين في المؤسسة على الإحساس بمشاعر المواطنين واحتياجاتهم، والقدرة على استيعابهم، وتلبية رغباتهم.

¹ كامل أحمد أبو ماضي، علاقة رضا المواطن بأداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 01، فلسطين، غزة، 2026، ص 57

- صلاحية الجوانب المادية المرتبطة بأداء الخدمة سواء بما يتعلق بالأدوات أو الأجهزة، أو الأفراد، أو السياسات، أو الأنظمة.

المبحث الثاني: أسس جودة الخدمات المقدمة للمواطن

المطلب الأول: أبعاد جودة الخدمات المقدمة للمواطن

1. **الاعتمادية:** تشير الاعتمادية إلى قدرة مزود الخدمة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات أي تشير إلى قدرة المؤسسة على إنجاز الخدمة بشكل دقيق يعتمد عليه، وبما أن العميل يريد أن يجري معاملاته مع المؤسسة التي تحافظ على وعودها خصوصا تلك المرتبطة بالميزات الجوهرية للخدمة، ولذا يجب على المؤسسات أن تكون على دراية بتوقعات العميل وذلك بالبحث عنها كما تعني الالتزام بتقديم الخدمة حسب الموعد، أي درجة التزام المؤسسة بالموعد تجاه العميل، وهذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتا والأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة لدى العملاء.¹

2. **التعاطف:** وتعني مدى إدراك ودراسة مقدمي الخدمة للتعرف على حاجات ومصالح المستفيدين وتعاطفهم معهم وفهم مشاعرهم وبناء علاقات طيبة معهم" كما يعرف التعاطف بأنه قدرة مقدم

¹ راما حسين اسحق، التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص36

الخدمة على التعامل بعطف ولين مع احتياجات ومتطلبات العملاء وفهمهم بشكل شامل. ويضيف العتيبي أن التعاطف يعني اهتمام المنظمة بالعميل ورعاية مصالحه ومقدرة العاملين فيها على إظهار اللياقة ودمائة الأخلاق واحترام المستفيدين.¹

3. سرعة الاستجابة: هي الرغبة في مساعدة المتعاملين وتقديم خدمة سريعة، وهذا البعد يركز على الاهتمام والسرعة في التعامل مع الشكاوى والمشكلات، ويمكن أن تعبر الاستجابة أيضا عن المرونة والقدرة على تقديم الخدمة لمتلقيها بشكل شخصي.²

4. المشاركة المجتمعية: تعتبر المشاركة المجتمعية أحد العوامل الرئيسية في تحقيق رضا المواطنين عن خدمات الاستقبال في البلديات. يتم تعزيز المشاركة من خلال إقامة آليات وآليات مشاركة فعالة وتشجيع المواطنين على الانخراط في عملية صنع القرار المحلية. المشاركة المجتمعية تمثل جوهرًا من جوانب الديمقراطية والمسؤولية المجتمعية، حيث تعزز من مشاركة الأفراد والجماعات في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم ومجتمعاتهم. تتضمن المشاركة

¹ محمد نعمان أحمد علي، التمكين الإداري ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة لذوي الإعاقة دراسة تطبيقية في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين بالجمهورية اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 04، العدد 11، جامعة صنعاء، اليمن، 2025، ص 330

² نور الأقرع، أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي في تعزيز جودة الخدمات المقدمة من الهيئات المحلية في محافظات شمال الضفة الغربية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 12، العدد 03، فلسطين، 2024، ص 50

المجتمعية جميع الأنشطة التي تشجع على التفاعل والمساهمة الفعالة في الحياة العامة، بما في ذلك المشاركة في العمل التطوعي، والمناقشات العامة، وعمليات اتخاذ القرار.¹

5. الاستجابة: في بيئة الاعمال اليوم أصبح الشغل الشاغل لأغلب المنظمات هو معرفة كيفية استجابة الزبائن للخدمات المقدمة، وذلك لما له من إثر كبير في ربحية المنظمة وحصتها السوقية وبقائها في المنافسة. اذ ان الزبون ينظر الى استلام الخدمة كعملية مبادلة ما يدفعه وما يحصل عليه في المقابل، اذ يشعر الزبون بالرضا إذا تم استيفاء او مقابلة توقعاته، وعلى العكس من ذلك فان إدراك الزبائن لجودة الخدمة قد يكون سلبي عندما يواجهون تجارب غير مرضية او فشل في تقديم الخدمة أي فشل اداء الخدمة في مقابلة التوقعات.²

المطلب الثاني: محددات كفاءة الموارد البشرية:

1. كفاءة الموارد البشرية: حدد Ulich مجموعة كفاءات للموارد البشرية، معتمداً على أن كفاءة المعرفة والمهارات والقدرات والسمات الشخصية، التي تؤثر بطريق مباشر في أداء أي فرد للعمل، ويجب أن تبحث المنظمات عن الكفاءات في عناصرها البشرية وتحدد الكفاءات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية وكانت المنظمات تلجأ إلى مديري الإدارة المباشرة لمعرفة ما الذي

¹ رانيا احمد ابراهيم المبيضين، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية. الإصدار رقم 57، 2024، ص 279
² حسين علي عبد الرسول الجنابي، دور نظم إصلاح الخدمة في تعزيز الاستجابة الايجابية للزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن شركات السياحة العاملة في العراق، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 24، العدد 04، جامعة الكوفة، 2017، ص 225

يتوقعونه من نشاط الموارد البشرية، ونوعية الكفاءات التي يجب أن تتوفر لدى العاملين بها، أي ما يحتاجه هؤلاء المديرون من القائمين بنشاط الموارد البشرية. وأوضح كل من (Akbar 2012) & Akbar أن لكل منظمة توقعات خاصة بالقائمين على الموارد البشرية، وصنفوا الكفاءات السبع لإدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة كفاءات للعلاقات، وهي الأنشطة ذات المصادقية ووكيل للتغيير وثقافة التغيير، ومجموعة للعمليات، وهي شريك الأعمال، وخبراء الموارد البشرية، والمجموعة الأخيرة وهي مجموعة القدرات وتشمل مدير الموهبة والمصمم التنظيمي والقيادة والإدارة).¹

2. التنظيم الإداري: يعد التنظيم الإداري عملية حيوية في المنظمات الإدارية، وهو كذلك النشاط الأساسي للإدارة، فهو عامل يعتمد عليه لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات الإدارية، فالتنظيم يسعى إلى تنسيق وترتيب ميع العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك العامل البشري.

¹ راشد بن مسلط الشريف، أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية بالسعودية، المجلة العلمية لقطاع كليان النجاعة، جامعة ازهر، العدد السابع عشر، 2017، ص88

يمكن تعريف التنظيم بأنه توزيع الأعمال المؤدية إلى إنجاز أهداف الإدارة على أقسامها وعمالها، مع تحديد علاقات العمل وطرقه وإجراءاته.¹

عادة ما يرتبط التنظيم بالجهد الجماعي حتى أصبح من الضروري تحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد من افراد المجموعة التي تقوم بهذا الجهد، وعادة ما يشترط الترابط في هذا الجهد لكي يحقق الأهداف المنشودة منه، والعملية التنظيمية تحدد المواقع والمتطلبات والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات العامة بين العاملين، ويعد التنظيم أداة من أدوات الإدارة التي تستخدم من أجل ضمان تحقيق الأهداف، ولتحديد تعريف شامل لمفهوم التنظيم الاداري الذي يخط الكثير بينه وبين مفهوم الإدارة ، والحقيقة أن التنظيم يعتبر جزءا من العملية الادارية ، وقد تعدد التعريف للتنظيم الاداري حيث عرفه إيريوك على أنه "تحديد للنشاطات الضرورية" وكذلك عرفه كونتزو دونيا على أنه "يبرز كتجميع لأوجه النشاط لتحقيق الأهداف والخطط" أما شستر برنارد فيعرفه بقوله : "إنه نظام يعمل على تحديد الفاعليات والقوى الشخصية المنظمة" كما عرفه موني بأنه "عبارة عن الشكل الذي تتخذه الجماعة الإنسانية بغرض تحقيق مشترك بين أفرادها".²

¹ بوحسين نورة، التنظيم الإداري في ظل التطور التكنولوجي دراسة ميدانية بالمديرية العملياتية للاتصالات ولاية تيارت، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل. م د، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023-2022، 22

² بدر محمد الحارثي، التنظيم الاداري وأثره على تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركة عبد اللطيف جميل"، المؤسسة العربية للعلوم والنشر الأبحاث، المجلد08، العدد05، 2024، ص80

3. استخدام التكنولوجيا: تعتبر الإدارة الالكترونية من الآليات الحديثة التي تساهم في تطوير مجالي الإدارة والتسيير، بالإضافة إلى النهوض بأنماط الاتصال داخل المنظمة، ويقصد بالإدارة الالكترونية " هي نظام تكنو-اجتماعي مفتوح، واستراتيجية إدارية تعتمد على التكنولوجيا كنسق فني ممثلا في الأسس التقنية لتكنولوجيا المعلومات ولاتصال تدعمها الخلفية المعرفية لرأس المال الفكري، والمرجعية السوسيو ثقافية لرأس المال البشري، هدفها الانتقال التدريجي من التنظيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الحديث بغية عصرنه كافة أشكال المعاملات الإدارية والرفع من مستوى أداء المنظمات وتحسين خدماتها". فالاعتماد على الإدارة الالكترونية من شأنه أن يحسن ويحدث جملة من التغييرات على الأبعاد التنظيمية مثل التدريب، نمط القيادة، لاتصالات، خرائط تدفق العمل، الهيكل التنظيمي، هذا الأخير الذي يتأثر بتغييرات الإدارة الالكترونية التي تعدل من مستوياته وأشكاله فالإدارة التقليدية قائمة على الهيكل الهرمي المتمم بالنزعة المركزية العالية بسبب تتميط كافة الإجراءات ونظم العمل حتى تتميط السلوك نفسه، بينما الإدارة الالكترونية تجعل منه أفقيا، وبالتالي يتغير نطاق الإشراف، الرسمية، المركزية، وذلك لتحقيق التكيف مع المدخلات التقنية التي تكتسبها العمليات الإدارية ضمن إطار الإدارة لإلكترونية، وهو ما أكدته دراسة جوان وود وارد التي كانت حول المواءمة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفعالية، وقد توصلت كنتيجة عامة إلى أن هناك علاقة بين كل من التكنولوجيا والهيكل التنظيمي

وأن الفعالية في الأداء تتحقق من سعي المنظمات على تكييف وجعل هيكلها موائماً لنوع التكنولوجيا المستخدمة.¹

4. سرعة تقديم الخدمة: تعد عملية تقديم الخدمة عنصراً أساسياً من عناصر المزيج التسويقي الخدمي وتشمل العملية على كافة الإجراءات التي تضمن تقديم الخدمة للزبائن بصورة فعالة وعفوية العملية بأنها الكيفية التي من خلالها تم تقديم الخدمة للزبائن. ويشير Lovelock And 2004 Wirtz إلى العمليات باعتبارها تمثل طريقة إنشاء الخدمة وتصف الطريقة وتسلسل عمليات النظام، وكيف ترتبط هذه العمليات مع بعضها لخلق الخدمة المطلوبة، والمخرجات تمثل قيمة الخدمة بالنسبة للزبون من خلال الاتصال العالي في الخلاصات مشاركة الزبون بنفسه كعنصر مكمل لإتمام العمليات أو جزء منها لذلك فإن العمليات التي تصمم بشكل جيد سوف تقود إلى تقديم الخدمات ذات جودة وقيمة عالية والعمليات التي تصمم بشكل سيء سوف تقود إلى عدم إمكانية تقديم الخدمة بالسرعة والجودة المطلوبة وتقود إلى تقديم الخدمات ذات جودة منخفضة والتي سوف تقود إلى عدم رضا الزبون، وفي نفس الوقت تصبح عملية تنفيذ هذه العمليات صعبة على العاملين ويقود إلى التداخل والازدواج وعد الوضوح وفشل الخدمة في إشباع حاجات المستفيدين إنما يميز الخدمة هو طريقة مشاركة الزبون للعاملين في خلق وتسليم الخدمة ولكن

¹ زينب فرج الله، التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية المجلد (06)، العدد (02)، السنة (2021)، ص330

إهمال وجهة نظر الزبون في كل خطوات عملية تقديم الخدمة، وعدم إحداث التكامل والتفاعل

المطلوب سوف يشكل عنصرا أساسيا في إفشال عملية تقديم الخدمة.¹

5. القيادة: تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف

العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من

الصعب التنبؤ به نظرا للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة

بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد

الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر

للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود

اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادرة نسبيا فالقدرة

على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع.²

المطلب الثالث: القيمة وجودة الخدمة: إن القيمة التي يتحصل عليها المستهلك من جودة الخدمة

هي الأساس لجمع الأنشطة التسويقية، وهناك (04) أبعاد (فوائد) للقيمة التي يمكن أن تقدمها

¹ محمودي قادة مختار، فاعلية جودة تقديم الخدمة في تحقيق ولاء المستهلك لسوق خدمة الهاتف النقال بالجزائر - حالة

مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر OTA، جامعة د. مولاي طاهر، سعيدة، ص184

² عاشوري ابتسام، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث لفي العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 11، العدد 04،

2019، ص30

الشركات للزبائن: القيمة الاقتصادية، والقيمة الوظيفية، والقيمة العاطفية، والقيمة الاجتماعية،

وهي كالتالي:¹

القيمة الاقتصادية: وهي النتيجة أو المنفعة التي يتلقاها الزبون بالتكلفة الإجمالية (بما في ذلك

السعر المدفوع بالإضافة إلى التكاليف الأخرى المرتبطة بشراء الخدمة كالوقت والطاقة والنفسية)،

أي هي الفرق بين تقييمات الزبائن لجميع مزايا مع تكاليف العرض وبدائله، وهي في الأخير خلق

لمزيد من القيمة التي يشع بها المستهلكون تجاه قيمة المنتج / الخدمة.

القيمة الوظيفية: وهي (الجودة / قيمة الأداء وقيمة المال) باستخدام مقياس (PERVAL) الذي

يستخدم لتقييم تصورات المستهلك للجودة المتصورة والأداء المتوقع لمنتج أو خدمة، القائمة على

المعرفة والقيم العاطفية والاجتماعية. حيث أصبحت القيم العاطفية والاجتماعية أساسا لتقييم

تقييمات الزبائن لما شعروا به تجاه سلعة أو خدمة.

القيمة العاطفية: هي المنفعة المشتقة من الأحاسيس السعيدة الناتجة عن استخدام منتج أو

خدمة. ويكون للمنتج أو الخدمة قيمة عاطفية عندما تثير المشاعر أو الحالات العاطفية.

¹ عجيلة عبد الله، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمات العمومية دراسة ميدانية لزيائن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" بولاية غرداية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2023-2024، ص94

القيمة الاجتماعية: يتم الحصول عليها من منتج / خدمة ويرتبط بالقبول الاجتماعي وتعزيز الصورة الذاتية بين الأفراد.

المطلب الرابع: شروط جودة الخدمات المقدمة للمواطن:

يجمع الباحثين على ضرورة توافر مجموعة من الشروط يجب احترامها في مجال الجودة، والتي يقصد به تلك الالتزامات التي يجب أن يخضع لها كل عمال المنظمة ويترجمها عبر كل عملياتهم، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:¹

أ - المطابقة: وذلك من خلال ضمان توافق المنتج المقدم مع التخصيصات التي يضعها المورد، أي الحاجة المعلنة أو الطلب مع الحاجة الحقيقية، وبالتالي تلبية حاجات الزبائن في آخر المطاف.

ب - الوقاية: قد تكون مستقبلية أو عملية، أما الأولى فهي التي توضع عند التصميم والدراسة وتغطي كل من المنتج الإجراءات والعمليات، أما الثانية فهي تلك التي تبحث عن التخلص من الأخطاء ونقاط الضعف التي قد تطرأ في نسق الإنتاج في أولى مراحل له.

¹ أوسليمان سمية، إستراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق و تنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة شركة أكسا للتأمينات، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د"، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2021-2022، ص16-17

ج - القياس: يقصد به معدّل تطابق المنتج المقدم مع الحاجات المعلنة من الزبائن، كما تسمح

عملية القياس بالتعرف على مواقع التحسينات الممكنة وتحديدّها، حيث يسمح الاطلاع على

القياسات بالشعور بأهمية الجودة والتعرف على إسهامات كل عامل فيها.

د - الامتياز والتفوق: البحث الدائم عن الرفض المطلق للخطأ، أي عمليات التحسين المستمر

داخل المنظمة، وهو ما لا يُعتبر هينا لأنه يستدعي الكثير من الجهد، الوقت التشبث، لأن الأمر

يتعلق بتغيير سلوكيات وذهنيات.

هـ - المسؤولية: تعرف المسؤولية على أنها ضرورة معنوية لتصحيح الأخطاء، القيام بالواجبات،

الوفاء بالالتزامات، مع ضرورة تقبل النتائج الناجمة على أخذ القرار، لذا يتعيّن اشتراك الجميع

في عمليات اتخاذ القرار، وإبراز دور كل فرد كطرف فعال ومهم في البحث عن الجودة.

المطلب الخامس: أساليب تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن:

1. وضع نظام لقيادة الجودة: يعتبر نظام قيادة الجودة من أحدث الأساليب اعتمادا من طرف

المؤسسات لتحسين جودة الخدمات وضمان التنسيق الداخلي للعمليات وكذا الفوز الدائم لزيائنها.

وذلك من خلال أنظمتها الفرعية التي تهدف إلى استغلال المعلومات والبيانات المتوفرة عن بيئة

الأعمال في عمليات تطور نشاط المؤسسة من جهة وتحقيق التميز في خدمة العميل.¹

2. تطبيق الإدارة الإلكترونية: تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر

الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير

الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، وذلك باستخدام الحاسوب

وشبكات الأنترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، تسهم بفاعلية

في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في

المصالح والدوائر الحكومية، فضلا عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف

حائلا دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة

في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد. ولقد تأثر تعريف الإدارة الإلكترونية باستخدام تقنيات

المعلومات، والمميزات التي يوفرها من حيث السرعة والدقة وتقليل استخدام الأوراق إلى أدنى حد

ممكن، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات.²

¹ دريال ياسمين، أليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر دراسة حالة آليتين-، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل

شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-

جيجل، 2019/2020، ص53

² باحماوى عبد الله، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة بالجزائر، مجلة القانون والمجتمع، المجلد: 07،

العدد:02، 2019، ص326-327

3. تبسيط الإجراءات الإدارية: ان التغييرات التي طرأت على دور الحكومة وإعادة النظر في حساباتها من اجل تحقيق التنمية بكل ابعادها، وفي ظل ظروف متسارعة ومتطورة في ان واحد، نلاحظ ان اختلاف المفاهيم والترجمات وغيرها من الإشكاليات التي واجهت المفهوم الا ان النتيجة ان المفهوم جاء كأسلوب والية حيث تزامن تطوره مع مفهوم التنمية وهو بمثابة الية لتحقيق التنمية في ظل ظروف إدارة عامة ناجحة، وذلك عن طريق السير العقلاني الشفاف والعاقل للموارد المالية والبشرية للمجتمع بهدف القضاء على اشكال الفساد الإداري والمحسوبية، وهذا بتشجيع اللامركزية وما يسمى بالديمقراطية المحلية والذي سيلزم بدوره فرض المسؤولية بالجزاء، بمعنى تكريس الشفافية والمحاسبة والكفاءة والمساءلة وتشجيع الديمقراطية التشاركية، بمعنى اشراك المواطن في صنع القرارات التي تتوافق ومتطلباته واحتياجاته.¹

4. اعتماد إدارة الجودة الشاملة: ان التركيز على ادارة المهارات البشرية يعد من أهم الركائز التي تنشط وتعمل ادارة الجودة الشاملة بدءا من عملية الاختيار، التعيين، تقييم الأداء وبرنامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز وحسن تفويض الصلاحيات، والسعي لتحقيق العمل الجماعي

¹ مجاد حنان، تبسيط الإجراءات ودورها في ترشيد العمل الإداري في الجزائر، دفاتر السياسة و القانون، المجلد13، العدد03،

ومشاركة العاملين، مع التنسيق بين الإدارات المختلفة والانفتاح في عملية الاتصال بين مختلف

المستويات الإدارية.¹

¹ أحلام سوداني، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة - الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد: 20، العدد:02، 2020، ص385

خلاصة الفصل

نستخلص في ختام هذا الفصل أن الوصول بالخدمة العمومية إلى مستويات عالية من الجودة ليس نتاجاً لعملية عشوائية، بل هو ثمرة التزام تنظيمي متكامل يستند إلى أسس هيكلية وبشرية صلبة وواضحة المعالم. فقد أظهر التتبع النظري أن التميز في الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة المورد البشري وتوافق شروط البيئة الإدارية مع تطلعات الجمهور المستهدف. إن الاستثمار في تحسين الأساليب والآليات التشغيلية يمثل الضمانة الأساسية لتحويل القوانين والنظم النظرية إلى منافع ملموسة للمواطنين، وهو التأسيس المعرفي الذي يكتمل به الترابط بين تنظيم العمل الداخلي في فصولنا السابقة وبين جودة المخرجات، مما يمهد الطريق مباشرة للنزول نحو الميدان واختبار هذه التفاعلات رقمياً وإجرائياً ببلدية الجلفة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

تمهيد:

1. الدراسة الاستطلاعية

2. المنهج

3. عينة الدراسة

4. الأدوات المستعملة في الدراسة

5. مجالات الدراسة.

خلاصة الفصل:

تمهيد:

جاء هذا الفصل لتوضيح الخطوات المنهجية والتطبيقية التي تم الاعتماد عليها في دراسة أثر محددات البيئة التنظيمية والسلوكية على ترقية الخدمة العمومية، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية والتنبؤية بين بنية الإدارة ومخرجاتها الخدمية لدى عينات الدراسة من (المواطنين والموظفين) داخل المرفق العام لبلدية الجلفة. ومن أجل تحقيق ذلك، تم القيام بدراسة استطلاعية أولية لجمع معطيات ميدانية ساعدت على ضبط أدوات البحث وتوجيهها، إلى جانب تحديد المنهج العلمي الملائم، وضبط حجم العينات وطريقة سحبها، مع جرد الأدوات البحثية والمجالات (الزمانية والمكانية) المعتمدة في الدراسة؛ مما يمنح تصوراً دقيقاً وموضوعياً عن مجتمع البحث الذي يمثل محور الاهتمام في هذه المقاربة السوسيولوجية والتنظيمية.

1. الدراسة الاستطلاعية

تم إجراء دراسة استطلاعية استكشافية على عينة أولية من الموظفين الإداريين والمرتفقين على مستوى مكاتب بلدية الجلفة، بهدف جمع المعلومات الأولية اللازمة للدراسة، وتحقيق فهم أعمق لآليات سير العمل الإداري، ورصد الممارسات التواصلية ومظاهر الضغط وزمن الانتظار داخل المرفق العام. وقد تم الاعتماد في هذه المرحلة الاستكشافية على أدواتي المقابلة والملاحظة:

حيث أُجريت مقابلات حرة ومعمقة مع مجموعة من رؤساء المصالح والموظفين التنفيذيين المستهدفين، قصد فهم مختلف الجوانب المحيطة بالهيكل التنظيمي، وحجم التدفق اليومي للمواطنين، ومدى استيعاب وتطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة، وطبيعة العقبات التقنية أو السلوكية التي تواجههم. في حين استُخدمت أداة الملاحظة العلمية البسيطة مع المرتفقين داخل قاعات الانتظار وأمام شبابيك الخدمة، لرصد ردود أفعالهم، مستويات قلقهم أو رضاهم، وسلوكياتهم وتفاعلاتهم أثناء فترات الذروة، وطريقة استجابتهم لآليات التوجيه والإرشاد الإداري.

وقد تمت هذه الدراسة الاستطلاعية ميدانياً خلال الأيام التالية من شهر أبريل 2026:

- **12 أبريل 2026:** زيارة استكشافية أولى للمقرات الإدارية ببلدية الجلفة على الساعة العاشرة صباحاً، تم خلالها إجراء مقابلات مع بعض رؤساء الفروع وموظفي الحالة المدنية والشؤون الإدارية لضبط أبعاد المتغيرات.
- **19 أبريل 2026:** زيارة ميدانية ثانية خصصت للفروع الإدارية التابعة للبلدية على الساعة التاسعة صباحاً، حيث ركزت على ملاحظة سلوك المرتفقين داخل قاعات الانتظار وتتبع الزمن المستغرق لاستخراج الوثائق وإجراء محادثات عفوية مع بعضهم حول فاعلية الرقمنة وجهود الاستقبال.

كما تم القيام بزيارات ميدانية مكاملة خلال أيام متفرقة من شهر أبريل 2026، خُصت لإجراء مقابلات إضافية مع الموظفين، ومعاينة التفاعلات السلوكية اليومية بين المرتفق والإدارة المحلية ببلدية الجلفة.

الملاحظة:

تعني النظر المتأنى ف الظواهر بواسطة الحواس مباشرة أو بالاستعانة بوسائل وأدوات مناسبة لموضوع الملاحظة كالألات السمعية البصرية¹. وفي دراستنا الحالية، استُخدمت لرصد ردود أفعال المواطنين وسلوكياتهم المرتبطة بالضغط التنظيمي (مثل القلق الناتج عن طول فترة الانتظار، أو الارتياح الناتج عن جودة التواصل والرقمنة).

المقابلة:

تعني إجراء محادثة علمية عن اراء أو مواقف أو أفكار وغيرها حسب موضوع البحث وإشكاليته². وقد استُخدمت في هذه الدراسة لاستكشاف رؤية الموظفين لترتيبات الهيكل التنظيمي، والوقوف على انطباعات المواطنين حول جودة الخدمات واستحقاقاتها.

2. المنهج

يعرف المنهج على انه جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي على الباحث اتباعها من بداية البحث إلى نهايته بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة³.

¹ إسماعيل سيبوكر و نجلاء ناجحي، أهمية المنهج الوصفي للبحث ف العلوم الإنسانية، مجلة مقاليد، جامعة قاصدي مرباح. ورقة مخبر اللسانيات النصية وتحليل الخطاب، العدد 16، 2019، ص 49،

² نفس المرجع، ص 49.

³ بوحوش عمار، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية. برلين ألمانيا، 2019، ص 14.

واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بشقه المقارن، لكونه الأنسب لفهم الواقع الإداري والتنظيمي كما هو، من خلال جمع المعطيات المتعلقة بوضوح الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، جودة الاستقبال، ومستويات الرضى والموثوقية، ثم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) عبر الأساليب الاستدلالية (معامل ارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار الخطي البسيط)، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقات والأثر بين المتغيرات وتفسيرها سوسيوولوجياً وتنظيماً.

ويأتي هذا المنهج ليتماشى مع أهداف دراستنا التي تسعى إلى معرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا الإعلام، مهارات التواصل) على المتغيرات التابعة (سرعة الخدمة، موثوقية الخدمات، الرضى الكلي للمواطن)، وذلك من خلال دراسة مقارنة بين عينة من المواطنين وعينة من الموظفين ببلدية الجلفة.

تعريف المنهج الوصفي التحليلي:

محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها¹.

3. عينة الدراسة

استجابةً لخصوصية الميدان الإداري وطبيعة الفرضيات المصاغة التي تتطلب استطلاع رأي فاعلين أساسيين (مقدم الخدمة وطالباها)، تم تقسيم عينة الدراسة المقارنة بطريقة تناظرية على النحو التالي:

¹ الرفاعي أحمد، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، عمان 1998، ص 122.

عينة المواطنين (المرتفقين) : بلغت حجم عينة المواطنين المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي **90 مفردة**، تم اختيارهم بأسلوب عشوائي متاح من بين المواطنين المترددين على المقرات الإدارية ببلدية الجلفة أثناء فترات الوجود الميداني.

عينة الموظفين : بلغت حجم عينة الموظفين **30 مفردة**، شملت الموظفين الإداريين والتقنيين والمسؤولين التنفيذيين المباشرين عن تقديم الخدمات والتعامل مع المنظومة الرقمية ببلدية الجلفة. وجاء اختيار هذا الأسلوب في المعاينة لتأمين "النظرة التناظرية المقارنة" في السلوك التنظيمي؛ حيث يتيح لنا هذا الحجم وتوزيع العينات فهم الفجوة الإدراكية بين الرؤية الداخلية للموظف (الذي يعيش الهيكل التنظيمي والمنظومة الرقمية وتأثيرها على تقليل الخطأ البشري) والرؤية الخارجية للمواطن (الذي يلمس جودة الاستقبال والسرعة والوثوقية كمنتج نهائي)، مما يسهم في الخروج بقرارات علمية دقيقة وصادقة حول مدى تحقق فرضيات البحث.

4. الأدوات المستعملة في الدراسة

قبل الشروع في إعداد أداة الدراسة الأساسية (الاستبيان)، قمنا بإجراء زيارات ميدانية استكشافية (دراسة استطلاعية) خلال شهر أبريل 2026، بهدف التعرف على خصائص مجتمع البحث عن قرب والتقرب من الفاعلين الإداريين والمواطنين، مما ساعدنا على ضبط محاور وأسئلة الاستبيان بشكل أكثر دقة وموضوعية، بما يتلاءم مع طبيعة العمل الإداري ومستويات إدراك المرتفقين.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة الاستطلاعية على أداتي المقابلة والملاحظة كأدوات مساعدة؛ حيث تم إجراء مقابلات علمية مع مجموعة من الموظفين والمسؤولين في الجماعات المحلية للتعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بآليات تنظيم العمل، بالتوازي مع إجراء

ملاحظات مباشرة داخل المصالح ومكاتب الاستقبال لرصد واقع سير المعاملات وسلوكيات التعامل مع المواطنين.

ومن ثم، استُعملت الأداة الأساسية للبحث وهي الاستبيان (الاستمارة) عبر نسختين متناظرتين (نسخة موجهة للموظفين ونسخة موجهة للمواطنين)، باعتبارها أداة فعالة في جمع البيانات من أفراد العينة في وقت قصير. وقد تضمن الاستبيان المعتمد 30 عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية والعامة، ويحتوي على أسئلة تتعلق ب: الجنس، السن، والمستوى التعليمي.

المحور الثاني: فعالية تنظيم العمل الإداري، ويضم 15 عبارة موزعة بالتساوي على ثلاثة مؤشرات هي: وضوح الهيكل التنظيمي (5 عبارات)، اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال (5 عبارات)، وجودة الاستقبال والمهارات التواصلية للموظف (5 عبارات).

المحور الثالث: جودة الخدمات المقدمة للمواطن، ويضم بدوره 15 عبارة تركز على ثلاثة مؤشرات هي: سرعة تقديم الخدمة (5 عبارات)، موثوقية الخدمات وتقليل الخطأ البشري (5 عبارات)، ومستوى الرضا الكلي للمواطن (5 عبارات).

وقد تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة، والتأكد من وضوح العبارات وسهولة فهمها، حيث صيغت بلغة بسيطة ومباشرة لتتناسب خصائص عينة الدراسة، ولتضمن الحصول على إجابات موضوعية تعزز صدق وثبات الأداة

5. مجالات الدراسة.

5.1. المجال الزمني:

تم توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان على مجتمعي الدراسة ميدانياً خلال شهر أفريل من الموسم الإداري والجامعي 2026، ليتزامن مع ذروة النشاط الإداري المعبر عن التدفق الحقيقي للمرتفقين والضغط التنظيمي الفعلي ببلدية الجلفة، وجرى التوزيع والجمع على مرحلتين أساسيتين: المرحلة الأولى: انطلقت يوم 11 ماي 2026 ابتداءً من الساعة 10 صباحاً، واستهدفت توزيع الاستمارات الورقية وتوجيه المبحوثين.

المرحلة الثانية: تمت يوم 17 ماي 2026 ابتداءً من الساعة 10 صباحاً، وخصت لاستكمال التوزيع وحصر الاستمارات المتبقية واسترجاعها لضمان أعلى نسبة استجابة ممكنة للتحليل.

5.2. المجال المكاني:

انحصر النطاق المكاني للدراسة الميدانية في الفضاءات الإدارية والمصالح التنفيذية التابعة للجماعات المحلية والمنظومة الخدمية التالية:

مقر ومصالح بلدية الجلفة وفروعها الإدارية: باعتباره المركز الإداري الرئيسي الذي يشهد أعلى معدلات تدفق يومي للمواطنين وتنوعاً هيكلياً في المصالح على مستوى الولاية، مما يعكس مستوى التسيير المحلي وعصرنة المعاملات، ويسمح بإجراء مقارنة استدلالية متوازنة.

وتتميز هذه البيئة المكانية ببنية تنظيمية متكاملة؛ حيث تضم مكاتب موجهة لخدمة الجمهور، شبكات إعلامية وأنظمة رقمنة موحدة للحالة المدنية والخدمات الإدارية المختلفة،

ويشتغل بها طواقم بشرية مؤهلة خاضعة لنظام الخدمة العمومية والوظيف العمومي الجزائري، مما يمنح الدراسة بيئة تنظيمية متجانسة لرصد أثر المتغيرات.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجوانب المنهجية للدراسة الميدانية، حيث استُهلَّ بإجراء دراسة استطلاعية استكشافية بالميدان الإداري لبلدية الجلفة باستخدام أداتي المقابلة والملاحظة لفهم آليات التنظيم وسلوك المرتفقين. كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المقارن لما يوفره من أدوات لوصف واقع الخدمات وتحليل العلاقات الارتباطية والأثر بين أبعاد الدراسة.

وقد شملت عينة الدراسة المقارنة 90 مفردة من المواطنين و 30 مفردة من الموظفين كإطار مدمج للمقاربة. واستُخدمت أداة الاستبيان كأداة أساسية مقسمة لمحاور تقيس وضوح الهيكل، الرقمنة، والمهارات التواصلية، وعلاقتها المباشرة بالسرعة، والموثوقية، ورضى المواطن الكلي، وهي ذاتها الأبعاد والفرضيات المعتمدة في جداول التحليل الإحصائي الاستدلالي. وفي حين انحصر المجال المكاني في المقارنات الإدارية المعنية لبلدية الجلفة، فقد امتد المجال الزمني للدراسة الميدانية والتطبيقية خلال شهر أفريل 2026.

**الفصل الخامس: عرض وتحليل
البيانات واستخلاص النتائج**

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

1. عرض وتحليل البيانات

2. استخلاص النتائج

تمهيد:

بعد الانتهاء من تصميم أدوات الدراسة الميدانية والمتمثلة في استبيانين متوازيين، وتوزيعهما على أفراد العينة المستهدفة من الموظفين والمواطنين على مستوى الجماعات المحلية، تم تفرغ البيانات الكمية التي جُمعت بعناية ودقة. وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة هذه البيانات بطريقة علمية منظمة، بغرض الوصول إلى مؤشرات كمية تساعد في فهم واقع فعالية تنظيم العمل الإداري وأثره على جودة الخدمات المقدمة للمواطن في سياقها الميداني.

يهدف هذا الفصل إلى عرض البيانات الميدانية المستخلصة من استجابات أفراد العينتين (الموظفون والمواطنون)، وتحليلها وفق آليات الإحصاء الوصفي، واختبارات الارتباط (سبيرمان)، والتحليل الإحصائي للانحدار. وذلك من أجل الكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات الأساسية للدراسة والمتمثلة في: (وضوح الهيكل التنظيمي، اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وجودة الاستقبال والمهارات التواصلية) كمتغيرات مستقلة، وأثرها على أبعاد جودة الخدمات (سرعة تقديم الخدمة، موثوقية الخدمات، ومستوى الرضى الكلي للمواطن) كمتغيرات تابعة، مما يساهم في بلورة رؤية سوسيولوجية وإدارية مقارنة تعكس التصور الداخلي للمؤسسة والانطباع الفعلي للمستفيدين منها.

1. عرض وتحليل البيانات

1.1. اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة:

1.1.1. الصدق الظاهري (الخارجي):

وللتأكد من أن استمارتي البحث صالحتان وموثوقتان لجمع المعلومات الميدانية، قام الباحث بعرضهما في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة والخبراء المحكمين المتخصصين في العلوم الاجتماعية والإدارية بجامعة "زيان عاشور بالجلفة". وهدف الإجراء إلى مراجعة محتوى الأسئلة والتحقق من مدى وضوحها صياغياً ودقتها العلمية، ومدى مواءمتها لخدمة أهداف الدراسة وفرضياتها المتمثلة في قياس أثر التنظيم الإداري والرقمنة والاستقبال على جودة الخدمة ورضا المواطن. وبناءً على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة، تم ضبط صياغة العبارات وتعديلها لتصبح أكثر دقة وأسهل فهماً من قبل الموظفين والمواطنين على حد سواء، مما ساهم في رفع الصدق الظاهري للأداتين لتصبحا جاهزتين للتطبيق النهائي.

1.1.2. الثبات والاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ):

للتأكد من مدى استقرار وثبات إجابات أفراد العينة وصلاحية الأدوات إحصائياً للاختبارات القياسية المتقدمة، تم حساب معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's\ Alpha) للأداة الموجهة للمواطنين والأداة الموجهة للموظفين، وجاءت النتائج مدمجة ومقارنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): معامل ثبات ألفا كرونباخ المقارن لأدوات الدراسة (الموظفون

والمواطنون)

عينة الدراسة الميدانية	عدد العبارات الإجمالي (N of Items)	معامل ألفا كرونباخ (α)	طبيعة الاتساق والثبات
استبيان المواطنين (N=90)	30 عبارة	0.971	ثبات ممتاز وقوي جداً
استبيان الموظفين (N=30)	30 عبارة	0.991	ثبات ممتاز وقوي جداً

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (01) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأدوات الدراسة قد

بلغت درجات مرتفعة جداً؛ حيث سجل استبيان المواطنين قيمة ثبات قدرت بـ (0.971) لـ 30

عبارة، في حين سجل استبيان الموظفين قيمة ثبات بلغت (0.991) لـ 30 عبارة.

تعتبر هذه القيم ممتازة وتتجاوز بكثير النسبة المقبولة علمياً في البحوث السوسولوجية

والإدارية والمحددة عادة بـ (0.60)، مما يثبت وجود اتساق داخلي متين وقوي جداً بين عبارات

الاستبيانين. هذه المؤشرات الإحصائية المرتفعة تمنح الباحث أعلى درجات الثقة في صلاحية

الأدوات واستقرارها، وتؤكد إمكانية الاعتماد الكامل على البيانات المفردة في الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج الميدانية بأمان منهجي.

1. 2. عرض وتحليل البيانات العامة (المحور الشخصي والديمقراطي المدمج)

تم تجميع البيانات الشخصية والخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من الموظفين والمواطنين ضمن جداول مدمجة، لتمكين الباحث من إجراء قراءة سوسولوجية مقارنة تبرز السمات البنوية لكلا المجموعتين المبحوثتين وتفسير خلفيات استجاباتهم حول جودة الخدمة والتنظيم الإداري.

الجدول رقم (02): التوزيع المدمج لأفراد العينة حسب متغير الجنس (الموظفون

والمواطنون)

الفئة (الجنس)	الموظفون (العينة = 30)	النسبة المئوية (%)	المواطنون (العينة = 90)	النسبة المئوية (%)
ذكر	24	80.0%	84	93.3%
أنثى	6	20.0%	6	6.7%

المجموع الكلي	30	100%	90	100%
---------------	----	------	----	------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (02) التوزيع المدمج لعينة الدراسة حسب الجنس، حيث تظهر النتائج

تقوفاً كبيراً وواضحاً لفئة الذكور في كلا الاستبيانين:

فئة الموظفين: تمثل فئة الذكور النسبة الأكبر بواقع **80.0%** (24 موظفاً)، في حين بلغت

نسبة الإناث **20.0%** (6 موظفات) فقط.

فئة المواطنين: سجلت فئة الذكور الارتفاع الأعلى بنسبة بلغت **93.3%** (84 مواطناً)، مقابل

نسبة ضئيلة جداً للإناث بلغت **6.7%** (6 مواطنات).

يعود الارتفاع المكثف لنسبة الذكور في عينة الموظفين إلى طبيعة التوظيف السائدة في

الإدارات المحلية والبلديات بصفة عامة، والتي تتطلب حركية مهنية والقيام بمهام ميدانية وإدارية

يكثُر فيها حضور العنصر الرجالي. أما بالنسبة لعينة المواطنين (المستفيدين)، فإن الارتفاع

القياسي لنسبة الذكور (**93.3%**) يفسره السياق السوسيو-ثقافي المحلي للمنطقة؛ حيث يتولى

الرجال غالباً وبشكل أساسي مسؤولية استخراج الوثائق الإدارية، وقضاء المعاملات الرسمية

للعائلات لدى مصالح البلديات والجماعات المحلية. هذا التوزيع يعكس أن التقييم الميداني

لجودة الخدمات والتنظيم الإداري في هذه الدراسة يستند بشكل جوهري إلى تصور ميداني رجالي يعبر عن الاحتكاك المباشر اليومي بالإدارة.

الجدول رقم (03): التوزيع المدمج لأفراد العينة حسب متغير السن (الموظفون والمواطنون)

الفئة العمرية (السن)	الموظفون (العينة = 30)	النسبة المئوية (%)	المواطنون (العينة = 90)	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	14	46.7%	57	63.3%
من 30 إلى 40 سنة	12	40.0%	27	30.0%
من 40 إلى 50 سنة	4	13.3%	6	6.7%
50 سنة فأكثر	0	0.0%	0	0.0%
المجموع الكلي	30	100%	90	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يكشف الجدول رقم (03) المخصص لمتغير السن عن تقارب كبير في البنية العمرية الفتية

لكلا العينتين:

فئة الموظفين: تشكل الفئة الشابة (أقل من 30 سنة) المرتبة الأولى بنسبة 46.7%، تليها

مباشرة الفئة من (30 إلى 40 سنة) بنسبة 40.0%، بينما انحصرت الفئة من (40 إلى 50

سنة) في 13.3%.

فئة المواطنين: سجلت الفئة الشابة (أقل من 30 سنة) تفوقاً واسعاً بنسبة 63.3%، تليها الفئة

العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 30.0%، في حين كانت الفئة من (40 إلى 50 سنة)

هي الأقل حضوراً بنسبة 6.7%.

تثبت هذه المؤشرات الإحصائية أن مجتمع الدراسة بمختلف أطرافه يتميز بـ "الفتوة والنضج

المهني والعمرى"؛ حيث تشكل الفئات الأقل من 40 سنة مجتمعة ما نسبته 86.7% من

الموظفين، و93.3% من المواطنين الوافدين.

فإن هيمنة العنصر الشبابي على بيئة التوظيف تبرهن على تجدد المورد البشري

للجماعات المحلية واعتماده على طاقات شابة قادرة على استيعاب الرقمنة والآليات التنظيمية

الحديثة. وفي المقابل، فإن غلبة المواطنين الشباب كطالبي خدمة تعني أننا أمام عينة واعية،

متطلعة، وتمتلك ثقافة تقنية عالية؛ مما يفسر مرونتها أو مطالبتها بسرعة الخدمة، وتفضيلها

لا اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتقليل البيروقراطية، وهو ما يضفي أهمية بالغة على تقييمهم لفعالية التنظيم الحالي.

الجدول رقم (04): التوزيع المدمج لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي (الموظفون

والمواطنون)

المستوى التعليمي	الموظفون (العينة = 30)	النسبة المئوية (%)	المواطنون (العينة = 90)	النسبة المئوية (%)
ثانوي أو أقل	20	66.7%	57	63.3%
ماستر - ليسانس	7	23.3%	27	30.0%
دكتوراه	3	10.0%	6	6.7%
المجموع الكلي	30	100%	90	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يقدم الجدول رقم (04) قراءة دقيقة حول المستويات التعليمية والأكاديمية لأفراد العينة، حيث يظهر تماثلاً نسبياً في التوزيع الإحصائي:

فئة الموظفين: احتل أصحاب المستوى (ثانوي أو أقل) المرتبة الأولى بنسبة 66.7%، يليهم أصحاب الشهادات الجامعية (ماستر - ليسانس) بنسبة 23.3%، ثم حاملو شهادة (الدكتوراه) بنسبة 10.0%.

فئة المواطنين: جاء أصحاب مستوى (ثانوي أو أقل) في الصدارة أيضاً بنسبة 63.3%، يليهم الجامعيون (ماستر - ليسانس) بنسبة 30.0%، وحاملو شهادة (الدكتوراه) بنسبة 6.7%.

تشير هذه النتائج الميدانية إلى أن الكتلة الغالبة في التنظيم الإداري المحلي (الموظفين) تنتمي للمستويات التنفيذية والمهنية المساعدة (ثانوي أو أقل)، وهو أمر يتوافق مع طبيعة الوظائف والخدمات العامة الاعتيادية في البلديات التي تتطلب مهارات مكتبية عامة. ومع ذلك، فإن وجود نسبة إجمالية للأكاديميين والجامعيين (ماستر، ليسانس، دكتوراه) تقارب ثلث العينة الإدارية (33.3%) يعكس تزايد نسبة التأهيل والتوظيف النوعي الكفيل بقيادة قاطرة التحديث وعصرنة الإدارة الحالية.

أما على صعيد المواطنين المستفيدين، فإن بلوغ نسبة الجامعيين وحاملي الشهادات العليا مجتمعة لـ (36.7%) يعطي دلالة سوسيولوجية قوية؛ فالمرتفق (المواطن) الذي يمتلك وعياً

تعليمياً جامعياً يكون أكثر دقة ونقداً في تقييم "جودة الاستقبال"، وأكثر موضوعية في قياس "موثوقية الخدمات وتقليل هامش الخطأ البشري"، مما يمنح إجابات المبحوثين المفرغة لاحقاً وزناً علمياً ومصداقية مرتفعة تخدم أهداف الفرضيات الإحصائية للدراسة.

1. 3. التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات المبحوثين (دراسة مقارنة)

للقوف على الاتجاهات الفعلية لمجتمع الدراسة، اعتمدنا على أدوات الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي (Mean) لتحديد مستويات الموافقة والترتيب، والانحراف المعياري (Std. Deviation) لقياس مدى تجانس أو تشتت الآراء، مع عرض النتائج بشكل مقارن بين الموظفين (N=30) والمواطنين (N=90).

1. 3. 1. المحور الثاني: فعالية تنظيم العمل الإداري

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المقارنة لبُعد وضوح الهيكل

التنظيمي

رقم العبارة	مضمون العبارة (الموظفون / المواطنون بالتوازي)	عينة الموظفين (N=30)	الترتيب	عينة المواطنين (N=90)	الترتيب
01	يساعد التنظيم/أجد سهولة في معرفة المصلحة المطلوبة	2.16 \ 0.94	5	2.23 \ 1.09	5

3	3.66 \ 1.17	4	3.60 \ 1.16	يتم توجيه المواطنين نحو المصلحة المناسبة بسهولة وبسرعة	02
4	3.60 \ 1.57	2	3.70 \ 1.44	توجد إجراءات واضحة/تبدو طريقة تنظيم العمل واضحة	03
1	3.76 \ 1.18	1	3.83 \ 0.94	يساهم التنظيم الإداري في تقليل الازدحام/وجود ترتيب جيد	04
2	3.33 \ 1.43	3	3.63 \ 1.15	يساهم الهيكل التنظيمي الواضح/الإرشادات في تسهيل العمل والتنقل	05
متوسط	3.32 \ 0.91	متوسط	3.38 \ 0.91	المعدل الإجمالي لُبعد وضوح الهيكل التنظيمي	الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (05) إلى توافق إحصائي مثير للاهتمام بين الموظفين والمواطنين؛

حيث نال البُعد ككل درجة تقييم "متوسط" لدى الطرفين بمتوسطات متقاربة جداً (3.38 للموظفين و 3.32 للمواطنين).

احتل الترتيب الأول لدى الفئتين العبارة رقم (04) المتعلقة بدور التنظيم في تقليل الازدحام

وإيجاد ترتيب جيد (3.83 و 3.76) وبدرجة "موافق"، مما يعكس وجود مجهودات ميدانية ملموسة

لضبط النظام الداخلي. بالمقابل، حدث تطابق عكسي تام في العبارة رقم (01) التي تذيلت الترتيب بالمرتبة الخامسة وبدرجة "معارض" (2.16 للموظفين و 2.23 للمواطنين)، وهي النتيجة التي تكشف عن فجوة حقيقية في المراحل الأولى لتلقي الخدمة؛ فالمواطن يجد صعوبة في التعرف على مكان المصلحة، والموظف يقر بأن تنظيم العمل لا يسهل ذلك بشكل كافٍ. يعزى هذا سوسولوجياً إلى نقص اللوحات الإرشادية وغياب مكاتب الاستقبال الأمامية الموحدة، مما يجعل انسيابية الهيكل التنظيمي مجرد آليات داخلية لا تنعكس بالوضوح المطلوب على المرتفق الخارجي.

يتجلى التقييم العام لوضوح الهيكل التنظيمي كدليل على الفجوة الفاصلة بين النموذج العقلي لـ "فيبر" وبين الممارسة الفعلية في البلدية؛ فالنموذج النظري يفترض وجود خطوط سلطة وتقسيم عمل شديد الانسيابية يمنع العشوائية تلقائياً. غير أن الصعوبة التي يواجهها الأفراد في تحديد مكان المصلحة المطلوبة تبرهن على أن هذا التجريد الفكري يبتعد عن التطابق التام مع الواقع الميداني، ليظل الهيكل الواضح مجرد فكرة إرشادية تعاني في الحقيقة من غياب الآليات التنفيذية التي تربط المكاتب المغلقة بالجمهور.

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المقارنة لُبعد اعتماد

تكنولوجيا الإعلام والاتصال

الترتيب	عينة المواطنين (N=90)	الترتيب	عينة الموظفين (N=30)	مضمون العبارة (الموظفون / المواطنون بالتوازي)	رقم العبارة
5	3.16 \ 1.53	3	3.70 \ 1.23	تساعد التكنولوجيا/الوسائل الرقمية في تسهيل الإجراءات	06
3	3.66 \ 1.54	1	3.83 \ 1.51	يتم استخدام الحاسوب في معالجة المعاملات الإدارية	07
2	3.70 \ 1.42	2	3.80 \ 1.18	تساهم الوسائل الرقمية في تسريع تبادل واستخراج المعلومات	08
4	3.63 \ 1.54	4	3.63 \ 1.47	تساعد التكنولوجيا في تقديم خدمات أكثر دقة/تنظيم العمل	09
1	3.76 \ 1.18	5	3.46 \ 1.35	يتم الاعتماد على الوسائل الرقمية لتقليل تعقيد بعض الخدمات	10
متوسط	3.58 \ 1.18	موافق	3.68 \ 1.26	المعدل الإجمالي لُبعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال	الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول رقم (06) تفاوتاً دلاليًا بين رؤية الإدارة ورؤية المواطن؛ إذ يرى الموظفون أن المحور يقع في نطاق الموافقة الإجمالية بمتوسط (3.68)، بينما يراه المواطن في النطاق "المتوسط" بمتوسط (3.58).

يرى الموظفون في العبارة (07) أن استخدام الحاسوب طاغٍ وأساسي بمعامل موافقة بلغ (3.83)، وهو ما يؤيده المواطن بمتوسط (3.66) نتيجة مشاهدته العينية المباشرة لاستخدام الحواسيب أثناء معالجة ملفاته. وتظهر المفارقة الميدانية الجلية في العبارة رقم (10)؛ حيث احتلت المرتبة الأخيرة لدى الموظفين بمتوسط (3.46) لاعتقادهم أن الرقمنة لم تكتمل بالكامل في كافة مصالح البلدية، بينما قفزت العبارة نفسها للمرتبة الأولى لدى المواطنين بمتوسط (3.76) وبدرجة "موافق" تماماً على أن التكنولوجيا تقلل تعقيد الإجراءات. يفسر هذا سوسيولوجياً بأن المواطن يثمن القيمة المضافة السريعة للأنظمة الرقمية (مثل استخراج وثائق الحالة المدنية المعاصرة) ويرى أثرها المباشر في تفكيك البيروقراطية، بينما يعاني الموظف من مشكلات البنية التحتية الخلفية للرقمنة، مثل انقطاع شبكة "الإنترنت" وضغط تفريغ البيانات، مما يجعله أكثر حذراً في تقييم الاعتماد الشامل عليها.

يتقاطع هذا التباين في تقييم الرقمنة مع الأطروحة الفيبرية التي ترى في الأنظمة المجردة وسيلة لتنميط المعاملات آلياً وإبعاد الطابع الشخصي العاطفي تحقيقاً للأداء الرشيد. فالتحول

الرقمي يُمثل هنا أداة تقيس مدى اقتراب الإدارة المحلية من النمط الخالص للبيروقراطية؛ حيث يرى المواطن في الحاسوب قمة التجريد الذي يفكك التعقيد ويختصر الجهد، بينما يصطدم الموظف خلف الكواليس بحدود البنية التحتية، مما يؤكد أن التجريد التقني يظل فكرة تصورية تواجه تحديات بشرية وتقنية في بيئة العمل اليومية.

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المقارنة لُبعد جودة الاستقبال

والتواصل

الترتيب	عينة المواطنين (N=90)	الترتيب	عينة الموظفين (N=30)	مضمون العبارة (الموظفون / المواطنون بالتوازي)	رقم العبارة
2	3.66 \ 1.49	1	3.86 \ 1.33	يتم استقبال المواطنين بطريقة محترمة داخل الإدارة	11
2	3.66 \ 1.25	2	3.80 \ 1.18	يتعامل الموظفون مع المواطنين بأسلوب جيد/يتحدث بأسلوب جيد	12
5	3.03 \ 1.47	5	3.20 \ 1.44	يقدم الموظفون المعلومات بشكل واضح ومفهوم للمواطن	13

1	3.86 \ 1.29	2	3.80 \ 1.29	يحرص الموظفون على توجيه المواطنين/سهولة التواصل معهم	14
2	3.66 \ 1.28	4	3.73 \ 1.25	يتم الاستماع لانشغالات واستفسارات المواطنين باهتمام	15
متوسط	3.58 \ 1.17	موافق	3.68 \ 1.21	المعدل الإجمالي لبُعد جودة الاستقبال والتواصل	الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين معطيات الجدول رقم (07) تقارباً كبيراً في تقييم المهارات السلوكية والتواصلية داخل الجماعات المحلية؛ حيث نال هذا البُعد تقييماً عاماً بـ "موافق" لدى الموظفين (3.68) و"متوسط مرتفع" قريب جداً من الموافقة لدى المواطنين (3.58).

سجلت العبارة (14) تفوقاً إستراتيجياً، حيث جاءت في المرتبة الأولى لدى المواطنين بمتوسط (3.86) والمرتبة الثانية لدى الموظفين بمتوسط (3.80)، مما يؤكد حدوث "تكامل اتصالي" يشعر فيه المواطن بسهولة التواصل الفعلي مع الموظفين ويؤكد الموظفون من خلال حرصهم على التوجيه الصحيح. في المقابل، تراجعت العبارة (13) الخاصة بوضوح ومفهومية المعلومات المقدمة لتتدلى بالترتيب بالمرتبة الخامسة والأخيرة لدى الطرفين بمتوسطات منخفضة (3.20 و 3.03). القراءة السوسولوجية لهذه النتيجة توضح أن المشكلة في الإدارة المحلية لا

تكنم في الجانب السلوكي أو غياب الاحترام (والذي حظي بتقييم جيد)، بل تكنم في "الوضوح المعرفي والقانوني للخدمة"؛ فالنصوص الإدارية وشروط الملفات المعقدة لا يتم شرحها بلغة مبسطة للمواطن، مما يجعله في حالة ارتباك معرفي رغم المعاملة اللائقة وحسن الاستقبال التي يتلقاها.

يكشف تراجع وضوح المعلومات مقابل تميز المعاملة الإنسانية عن ملمح تنظيمي هام؛ فالنموذج المثالي يشترط قيام الإدارة على قواعد موضوعية ونصوص قانونية صارمة ومفهومة تضمن المساواة للجميع. وتأخر الفهم المعرفي لشروط الملفات لدى المواطن يوضح أن المؤسسة تقترب من النموذج في بعده السلوكي الخارجي، لكنها تبتعد عن جوهره القائم على معيارية المعرفة وتبسيط القوانين؛ وبذلك يظهر الاستقبال الجيد كآلية تعويضية عاطفية لتغطية نقص التجريد التنظيمي.

1. 3. 2. المحور الثالث: جودة الخدمات المقدمة للمواطن

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المقارنة لُبعد سرعة تقديم

الخدمة

الترتيب	عينة المواطنين (N=90)	الترتيب	عينة الموظفين (N=30)	مضمون العبارة (الموظفون / المواطنون بالتوازي)	رقم العبارة
4	3.66 \ 1.47	2	3.56 \ 1.50	يتم إنجاز المعاملات الإدارية في وقت مناسب	16
3	3.73 \ 1.29	3	3.50 \ 1.38	يساعد التنظيم/تقل مدة الانتظار داخل الإدارة عند طلب الخدمة	17
2	3.83 \ 1.32	4	3.33 \ 1.64	تقل مدة الانتظار/ألاحظ سرعة في معالجة الملفات الإدارية	18
5	3.36 \ 1.47	5	3.10 \ 1.39	يتم التعامل مع الملفات بسرعة/تساعد الإجراءات على التسريع	19

20	تساعد التكنولوجيا في تقليل الوقت/التوجيه السريع للمصلحة	4.00 \ 1.14	1	4.20 \ 1.11	1
الكلي	المعدل الإجمالي لُبعد سرعة تقديم الخدمة	3.50 \ 1.24	متوسط	3.76 \ 0.98	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يقدم الجدول رقم (08) مفارقة إحصائية إيجابية تعكس نجاحاً تنظيمياً ملموساً؛ حيث حاز بُعد السرعة على درجة إجمالية "موافق" لدى المواطنين بمتوسط مرتفع (3.76)، بينما جاء تقييم الموظفين أنفسهم في النطاق "المتوسط" بمتوسط (3.50).

اتفق الطرفان تماماً على وضع العبارة رقم (20) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة قوية جداً بلغت (4.00 للموظفين و 4.20 للمواطنين)، وهي أعلى قيم مسجلة بالمحور، مما يثبت بشكل قاطع أن إدخال التكنولوجيا هو العامل الحاسم والركيزة الأساسية لضغط الوقت واختصار الزمن الإداري المستغرق لتقديم الخدمة. سوسيولوجياً وإدارياً، يفسر هذا التقييم المرتفع من طرف المواطنين بأن زمن الانتظار الفعلي قد تقلص بوضوح مقارنة بالفترات البيروقراطية السابقة للبلديات. أما التقييم المتوسط والمنخفض نسبياً من طرف الموظفين للعبارة (19) بمتوسط (3.10) فيعود لـ "الضغط الهيكلي"؛ فالموظف يواجه كثافة وإقبالاً كبيراً من الجماهير يومياً، مما يجعله

يشعر تحت وطأة العمل أن وتيرة معالجة الملفات يدوياً أو داخلياً ما زالت تحتاج لجهد أكبر وضغط نفسي مستمر، في حين يرى المواطن النتيجة النهائية المتمثلة في استلام وثيقته بسرعة. يتضح من زيادة هذا المحور أن إدخال التكنولوجيا يمثل التجسيد الأقرب للنمط الخالص للبيروقراطية الرشيدة، حيث تُستخدم العقلانية التقنية كمسطرة قياس تثبت نجاح حوسبة المعاملات في ضغط الوقت وتجنيد الأفراد عشوائية الانتظار. إلا أن شعور الموظف بالضغط النفسي والعبء اليومي يبرهن على الفجوة المستمرة بين الصياغة المنطقية المجردة للزمن الإداري في دفاتر النظريات، وبين التحديات والضغوطات الميدانية المفروضة على الفاعلين داخل بيئة الجماعات المحلية.

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المقارنة لبعده موثوقية

الخدمات

الترتيب	عينة المواطنين (N=90)	الترتيب	عينة الموظفين (N=30)	مضمون العبارة (الموظفون / المواطنون بالتوازي)	رقم العبارة
3	3.70 \ 1.35	3	3.46 \ 1.27	تتميز الخدمات بالدقة/الوثائق المقدمة صحيحة ودقيقة	21
1	3.80 \ 1.60	1	3.66 \ 1.62	تساعد التكنولوجيا في تقليل الأخطاء الإدارية والمعاملات	22

23	يتم تقديم الوثائق بشكل صحيح/معالجة الملفات بطريقة منظمة	3.26 \ 1.33	5	3.26 \ 1.32	5
24	يتم إنجاز المعاملات بطريقة منظمة ودقيقة/تأثير التكنولوجيا	3.50 \ 1.65	2	3.50 \ 1.63	4
25	يتم مراجعة المعاملات/التأكد من صحة المعلومات قبل التسليم	3.36 \ 1.35	4	3.36 \ 1.33	2
الكلي	المعدل الإجمالي لُبعد موثوقية الخدمات	3.45 \ 1.24	متوسط	3.52 \ 1.20	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يكشف الجدول رقم (09) عن تطابق إحصائي تام في الاتجاهات والترتيب الإجمالي لُبعد

الموثوقية؛ حيث صنف الطرفان هذا البُعد في خانة التقييم "المتوسط" وبمتوسطين متطابقين نظرياً

(3.45 للموظفين و 3.52 للمواطنين).

تربعت العبارة (22) المتعلقة بقدرة التكنولوجيا على تقليل الأخطاء الإدارية على المرتبة

الأولى لدى الموظفين بمتوسط (3.66) ولدى المواطنين بمتوسط (3.80) وبدرجة "موافق"، مما

يعزز صدق الفرضية المشتركة بأن الرقمنة تؤدي آلياً لحفظ البيانات وتقليل الهوامش الاعتباطية

للخطأ البشري في الكتابة أو التدوين. وفي نفس السياق المتقاطع، تراجعت العبارة (23) للمرتبة الخامسة والأخيرة وبشكل متطابق تماماً في القيمة الإحصائية (3.26 للطرفين)، مما يشير إلى حياد مشوب بالحذر تجاه التنظيم التقليدي للملفات المعمول به حالياً. سوسولوجياً، يبرهن هذا التوافق على أن كلا من الموظف والمواطن يربطان "الموثوقية والدقة الإدارية" بالانتقال نحو النظم البرمجية، بينما ينظران لنظام الأرشفة الورقية التقليدية أو المعالجة اليدوية المتبعة في بعض المصالح المساعدة على أنها بيئة تنظيمية هشة ومعرضة للأخطاء الدفترية المتكررة.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المقارنة لبُعد مستوى الرضى

الكلي

الترتيب	عينة المواطنين (N=90)	الترتيب	عينة الموظفين (N=30)	مضمون العبارة (الموظفون / المواطنون بالتوازي)	رقم العبارة
1	3.70 \	1	3.70 \	يشعر المواطن بالرضا عن	26
	1.56		1.57	الخدمات المقدمة داخل الإدارة	

5	2.96 \	5	2.96 \	يساهم حسن التنظيم/طريقة تنظيم العمل في تحسين الخدمة والرضا	27
	1.52		1.54		
3	3.53 \	3	3.53 \	تساعد سرعة الخدمة في رفع الرضا/أشعر بالارتياح أثناء التعامل	28
	1.59		1.61		
4	3.50 \	4	3.50 \	يشعر المواطن بالارتياح/تساهم سرعة الخدمة في زيادة الرضا	29
	1.36		1.38		
2	3.69 \	1	3.70 \	تساهم المعاملة الجيدة في تحسين صورة الإدارة/الرضا عن الاستقبال	30
	1.43		1.44		
متوسط	3.47 \	متوسط	3.48 \	المعدل الإجمالي لُبعد مستوى الرضى الكلي للمواطن	الكلي
	1.26		1.28		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يمثل الجدول رقم (10) قمة التوافق القياسي المتوازن في هذه الدراسة الميدانية؛ حيث استقر المعدل الإجمالي للمحور عند درجة "متوسط" وبقيمة متطابقة إحصائياً بلغت (3.48) للموظفين و (3.47) للمواطنين).

يعكس هذا التناظر الرقمي المذهل مستوى عالٍ جداً من المصادقية الميدانية؛ حيث تلاقت استجابات الفئتين بشكل دقيق في جميع العبارات وترتيبها:

تقاسمت العبارتان (26) والخاصة بالرضا العام و(30) الخاصة بالمعاملة الجيدة المرتبة الأولى ودرجة "موافق" بقيم حامت حول (3.70)، مما يبرهن سوسيولوجياً على أن "أسنة" الإدارة والمعاملة المحترمة هي المدخل الذهبي لتحقيق الانطباع الإيجابي وصناعة الرضا العام عن الصورة الذهنية للمؤسسة.

وفي الاتجاه المقابل تماماً، سقطت العبارة (27) المتعلقة بمدى كفاية طريقة تنظيم العمل الحالية في تحسين الخدمة إلى المرتبة الأخيرة وبقيمة منخفضة ومتطابقة تماماً (2.96) للطرفين) وهي في النطاق المتوسط السلبي.

تمنحنا هذه النتيجة خلاصة حاسمة: الطرفان يقران بوضوح بأن هناك تحسناً ملموساً مدفوعاً بـ "المعاملة الحسنة" و"السرعة التقنية"، ولكن الهياكل وآليات "تنظيم العمل الإداري الكلاسيكي" داخل المكاتب لا تزال تمثل حجر عثرة وعائقاً تنظيمياً يحتاج إلى إعادة هندسة شاملة

وإصلاحات بنيوية عميقة للوصول بالرضا المرتفق من درجته المتوسطة الحالية إلى مستويات الجودة الشاملة والمستدامة.

يلتقي مستوى الرضا العام مع جوهر النظرية البيروقراطية، حيث يعكس الاعتراض على كفاية تنظيم العمل إجماعاً ميدانياً على أن آليات العمل الكلاسيكية تعوق الوصول للنموذج الرشيد. ويكشف هذا التناظر في الآراء الفجوة بين البناء العقلي الافتراضي لفيبر القائم على نسق علاقات منظم للغاية، وبين الواقع المكبل بالاختلالات البنوية؛ مما يثبت أن الرضا استقر في مرتبة متوسطة لأن التحسن في السلوك والتقنية لم يواكبه إصلاح عميق في هيكله المكاتب ونظامها القديم.

1. 4. اختبار الفرضيات والدراسة الاستدلالية المقارنة

بغرض فحص الفرضيات الإحصائية للدراسة والوقوف على مدى تحققها ميدانياً، تم دمج مخرجات التحليل الاستدلالي لعينتي الدراسة: المواطنين (N=90) والموظفين (N=30) في جداول موحدة لتسهيل القراءة المقارنة ومعرفة الاتجاهات التفسيرية المشتركة.

1. 4. 1. أولاً: اختبار فرضية الارتباط بين تنظيم العمل وسرعة الخدمة (ارتباط سبيرمان)

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الهيكل التنظيمي (توزيع المهام و الصلاحيات) وبين سرعة تقديم الخدمة للمواطن.

الجدول رقم (11): معامل ارتباط سبيرمان المقارن بين تنظيم العمل وسرعة الخدمة

مجتمع الدراسة	المتغيرات المستهدفة	المؤشر الإحصائي	تنظيم العمل (Structure)	سرعة تقديم الخدمة (Speed)	قرار الفرضية
عينة المواطنين (N=90)	تنظيم العمل (Structure)	معامل الارتباط (Rho)	1.000	0.570**	محقة
		مستوى المعنوية (Sig)	—	0.000	(علاقة طردية متوسطة)
عينة الموظفين (N=30)	تنظيم العمل (Structure)	معامل الارتباط (Rho)	1.000	0.696**	محقة
		مستوى المعنوية (Sig)	—	0.000	(علاقة طردية قوية)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

تثبت النتائج المدمجة في الجدول رقم (11) تحقق الفرضية إحصائياً وبشكل قطعي لدى العينتين، حيث جاءت مستويات الدلالة (Sig = 0.000) وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وعند إجراء المقارنة السوسولوجية، نلاحظ أن قوة الارتباط لدى عينة الموظفين جاءت أعلى بوضوح (0.696) مقارنة بعينة المواطنين (0.570)؛ يفسر هذا تنظيمياً بأن الموظف - باعتباره الفاعل الداخلي المحرك للإجراءات- يدرك بعمق ارتباطي أشد أن أي تحسين في الهيكلة

وتوزيع المهام ينعكس آلياً وفورياً على وتيرة إنتاجيته وسرعة استخراج الوثائق. بينما المواطن - كعنصر خارجي- يرى السرعة كمنتج نهائي، ويربطها أحياناً بظروف أخرى كحالة الشبكة أو الازدحام، ومع ذلك يتفق الطرفان على أن حوكمة "تنظيم العمل" هي المفتاح الأساسي لـ "تسريع الخدمة".

يمثل اعتماد التكنولوجيا التجسيد العملي المعاصر لقمة العقلانية الإجرائية والقواعد المجردة التي نادى بها فيبر لعزل العواطف وتتميط المعاملات؛ فالرقمنة تعمل كأداة لحفظ البيانات وتقليل الهوامش الاعتباطية للخطأ البشري. ويعكس التفاوت في القوة التفسيرية بين الطرفين نجاح النظام البرمجي في تأمين الارتياح الخلفي للموظف وحمايته قانونياً، بينما يظل تقييم المواطن للموثوقية متأثراً جزئياً بمدى كفاءة الفاعل البشري الواقف خلف الشاشة، مما يوضح حدود التطابق بين التجريد التقني والممارسة.

1. 4. 2. اختبار نموذج أثر التكنولوجيا على موثوقية الخدمات (تحليل الانحدار الخطي)

نص الفرضية: يؤدي اعتماد تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في التنظيم الاداري الى تحسين مستوى موثوقية الخدمات وتقليل هامش الخطأ البشري.

الجدول رقم (12): تحليل الانحدار الخطي المقارن لأثر التكنولوجيا على موثوقية

الخدمات

مجمع الدراسة	المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	دلالة النموذج (Sig)	معامل الأثر (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (t)	دلالة الأثر (Sig)	قرار الفرضية
المواطنون (N=90)	الموثوقية	التكنولوجيا	0.743	0.553	108.716	0.000	0.752	0.743	10.427	0.000	محقة مقبولة
الموظفون (N=30)	الموثوقية	التكنولوجيا	0.944	0.891	229.879	0.000	0.931	0.944	15.162	0.000	محقة مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يكشف الجدول المقارن رقم (12) عن صلاحية ومعنوية النموذج بالكامل لدى الفئتين نظراً لأن قيم دلالة F ودلالة t بلغت (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وبالتالي فإن الفرضية محقة ومقبولة علمياً بشكل مطلق.

وتظهر المقارنة التحليلية تبايناً جوهرياً في القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2)؛ حيث تبين أن التكنولوجيا تفرز وتفسر ما نسبته 89.1% من موثوقية الخدمات لدى الموظفين، في حين تفسر 55.3% فقط لدى المواطنين.

يعزى هذا التفاوت سوسيولوجياً إلى أن الموظف يعيش "الارتياح الرقمي الخفي" داخل المصلحة، حيث يرى أن النظام البرمجي يحميه من الأخطاء الدفترية، ويؤمن البيانات، ويمنع التكرار، ويرفع عنه الحرج القانوني بنسبة تكاد تكون تامة (89.1%). أما المواطن، فرغم ثقته الكبيرة في دقة الوثائق المعاصرة المستخرجة إلكترونياً (55.3%)، إلا أن حكمه على الموثوقية يظل متأثراً جزئياً بعوامل تقليدية أخرى خارج النموذج، مثل مدى كفاءة الموظف البشري الواقف خلف الشاشة أو دقة معلومات الهوية المخزنة مسبقاً.

يمثل اعتماد التكنولوجيا التجسيد العملي المعاصر لقمة العقلانية الإجرائية والقواعد المجردة التي نادى بها فيبر لعزل العواطف وتنميط المعاملات؛ فالرقمنة تعمل كأداة لحفظ البيانات وتقليل الهوامش الاعتبارية للخطأ البشري. ويعكس التفاوت في القوة التفسيرية بين الطرفين نجاح النظام البرمجي في تأمين الارتياح الخفي للموظف وحمايته قانونياً، بينما يظل تقييم المواطن للموثوقية متأثراً جزئياً بمدى كفاءة الفاعل البشري الواقف خلف الشاشة، مما يوضح حدود التطابق بين التجريد التقني والممارسة.

1. 4. 3. ثالثاً: اختبار نموذج الأثر التداخلي بين جودة التواصل والرضا الكلي

نص الفرضية: تؤثر جودة الاستقبال و المهارات التواصلية للموظف (كجزء من التوجيه

الإداري) بشكل طردي على مستوى الرضى الكلي للمواطن

الجدول رقم (13): تحليل الانحدار الخطي المقارن للأثر المتبادل بين التواصل والرضا

مجتمع الدراسة	المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	دلالة النموذج (Sig)	الثابت (α)	معامل الأثر (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (t)	دلالة الأثر (Sig)	قرار الفرضية
المواطنون (N=90)	التواصل	الرضا	0.951	0.905	836.611	0.000	0.516	0.880	0.951	28.924	0.000	محقة مقبولة
الموظفون (N=30)	الرضا	التواصل	0.966	0.933	390.825	0.000	-0.280	1.022	0.966	19.769	0.000	محقة مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يقدم الجدول رقم (13) أعلى مستويات الارتباط والأثر في هذه الدراسة على الإطلاق،

بقيم ارتباط (R) تتجاوز (0.95) ودلالة إحصائية تامة (0.000)، مما يعلن أن الفرضية محقة

ومقبولة بأعلى درجات اليقين الإحصائي لدى مجتمعي البحث.

وتكشف المقارنة الإحصائية المتناظرة عن "تكامل سلوكي تنظيمي" مذهل؛ فمعامل التحديد لدى المواطنين بلغ (0.905) ولدى الموظفين (0.933). هذا يعني أن جودة الاتصال السلوكي، وحسن المعاملة، والاستماع الكفء مسؤولة عن تفسير أكثر من 90% من صناعة وبناء الرضا الشامل.

سوسيولوجياً، يبرهن هذا التوافق القياسي على أن "أنسنة الإدارة" هي المدخل الحاسم في الجماعات المحلية؛ فالموظف يمتلك وعياً مهنيًا حاداً يجعله يوقن بأن أسلوبه اللفظي وتوجيهه الصحيح للمواطن هو المحرك الأساسي لرضاه (93.3%)، وبالمثل تماماً، فإن المواطن يترجم حسن الاستقبال والاحترام المعنوي مباشرة إلى رضا عام وولاء مطلق للصورة الذهنية للإدارة (90.5%)، ليتجاوز التعامل السلوكي الراقى أي عقبات مادية أو إجرائية قد تشهدها مصالح البلدية.

يكشف هذا التلاحم القياسي بين جودة التواصل والرضا العام عن ملمح تنظيمي استثنائي؛ فالنموذج المثالي يركز على القواعد الصارمة والموضوعية الجافة، إلا أن التفاعل الميداني داخل الإدارة المحلية يعيد إنتاج عقلانية الأداء من خلال "أنسنة" الإجراءات. ويبرهن هذا التوافق على أن السلوك الراقى والاستماع الكفء يمثلان آلية تعويضية مرنة تتجاوز أي عقبات مادية أو

إجرائية، مما يجعل المهارات التواصلية هي القناة التي تُقرب الواقع الفعلي للمؤسسة من غايات النموذج الرشيد.

2. استخلاص النتائج

بناءً على الجداول الإحصائية المدمجة والمقارنات الاستدلالية التي تمت بين عينات الدراسة، تم استخلاص النتائج العلمية المنظمة على النحو الآتي:

2.1. استخلاص نتائج الفرضية الأولى:

التذكير بالفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الهيكل التنظيمي (توزيع المهام والصلاحيات) وبين سرعة تقديم الخدمة للمواطن.

أظهرت النتائج الميدانية وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، مما يعني أن كفاءة ووضوح الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات بدقة هي المحدد الأساسي لزمن تقديم الخدمة.

تبين أن الموظفين هم الأكثر إدراكاً وتأثراً بهذه العلاقة (بمعامل ارتباط 0.696)؛ نظراً لأنهم يواجهون الإجراءات بشكل يومي، ويوقنون بأن أي تداخل في الصلاحيات يعطل وتيرة إنجازهم.

أكد استخلاص النتائج أن المواطن يربط سرعة استلام وثائقه بمدى حوكمة وهيكله المكاتب

الإدارية وتوزيع الأدوار وتخفيف الازدحام داخلياً (بمعامل ارتباط 0.570).

بناءً على المؤشرات الرقمية المسجلة عند مستوى دلالة (0.000) ، فإن الفرضية الأولى محققة ومقبولة إحصائياً وعلمياً.

2.2. استخلاص نتائج الفرضية الثانية:

التذكير بالفرضية الثانية: يؤدي اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التنظيم الإداري إلى تحسين مستوى موثوقية الخدمات وتقليل هامش الخطأ البشري.

اتضح ميدانياً أن إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التنظيم يمثل الضامن الأكبر لحفظ

البيانات، وحماية المعاملات من التكرار، والوصول إلى أقصى مستويات الموثوقية.

أثبتت النتائج أن التكنولوجيا تفسر بنسبة قياسية بلغت (89.1%) من موثوقية الخدمة لدى

الموظفين، مما يعكس قناعتهم بأن الرقمنة قللت بوضوح هامش الخطأ البشري ورفعت عن كاهلهم

عبء المساءلة القانونية.

تبين أن المواطنين يستشعرون دقة وثائقتهم المعاصرة ومصداقيتها بفضل الأنظمة الإلكترونية،

حيث فسرت التكنولوجيا ما نسبته (55.3%) من موثوقية الخدمات لديهم وتقليل الأخطاء في

بياناتهم.

بالاعتماد على معنوية نموذج الانحدار الخطي وقيم دلالة F و t البالغة (0.000) ، فإن الفرضية الثانية محققة ومقبولة بالكامل.

2. 3. استخلاص نتائج الفرضية الثالثة:

التذكير بالفرضية الثالثة: تؤثر جودة الاستقبال والمهارات التواصلية للموظف (كجزء من التوجيه الإداري) بشكل طردي على مستوى الرضى الكلي للمواطن.

سجلت هذه الفرضية أقوى المؤشرات الإحصائية في الدراسة كاملة بارتباطات تعدت (0.95) ، مما يثبت الروابط العضوية المتينة بين جودة التوجيه والرضى الشامل.

اتضح أن جودة الاستقبال وحسن التواصل يفسرون وحدهم ما نسبته (0.905%) من الرضى الكلي للمواطن، مما يجعل الجانب الاتصالي والمعنوي ركيزة انطباعه الأول والأخير عن الإدارة.

أظهر استخلاص النتائج أن الموظف يدرك بنسبة تفسيرية بلغت (93.3%) أن كاريزما التعامل المحترم والحديث اللائق هما المفتاح الأساسي لامتناس غضب المواطنين وتغيير الصورة النمطية السلبية عن البيروقراطية.

نظراً للقيمة التنبؤية العالية للنموذج عند مستوى دلالة (0.000) ، فإن الفرضية الثالثة محققة

ومقبولة.

2. 4. استخلاص النتائج العامة للدراسة:

تأسيساً على النتائج التفصيلية السابقة للفرضيات الثلاث، نخلص إلى الاستنتاجات العامة والمحورية التالية للدراسة:

أثبتت الدراسة وجود "فجوة إرشادية" في المراحل الأولى لولوج الإدارة؛ فرغم نجاح التنظيم الداخلي في تسيير قاعات الانتظار، إلا أن هناك إجماعاً سلبياً متطابقاً بين الطرفين على غموض مسارات ومواقع المكاتب، مما يستدعي تحديث مكاتب الاستعلامات واللوحات التوجيهية فوراً. أكدت الخلاصات العامة أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال هي الصمام التنظيمي الذي ساهم ميدانياً في ضغط الزمن الإداري، واختصار وقت الانتظار، وتأمين وحفظ البيانات بدقة وتقليل الخطأ البشري بصورة ممتازة.

خلصت الدراسة إلى أن مهارات التواصل والتعامل اللفظي الراقي وجودة الاستقبال تمثل الدعامة الإستراتيجية والأقوى في البيئة المحلية، بقدرتها على تفسير وتغطية أكثر من 90% من مستويات الرضى العام وتجاوز أي نقائص مادية قد تشهدها المصالح الإدارية.

إن ترقية الخدمة العمومية وتطوير الإدارة المحلية لا يمكن أن يتحقق بالتركيز على إصلاح السلوكيات والتواصل وحده، ولا بتبني الأجهزة الرقمية وحدها؛ بل يكمن السر الحقيقي في الموازنة والتكامل بين عصنة الإجراءات الرقمية وتوضيح الهيكل التنظيمي (البنية الصلبة) وترقية المعاملة

الإنسانية والتواصلية وجودة الاستقبال (البنية السلوكية المرنة) لضمان الاستقرار المهني للموظفين، وكسب الولاء والرضى الكلي للمواطنين.

خاتمة

خاتمة:

مثّلت هذه الدراسة الميدانية المنجزة ببلدية الجلفة محاولة علمية جادة لتشخيص واقع التفاعل بين الأبعاد الهيكلية والتكنولوجية المحددة لفعالية تنظيم العمل الإداري، وبين جودة المخرجات المرفقية المعبر عنها من خلال سرعة وموثوقية الخدمات ومستوى رضا المواطن؛ حيث سمح هذا البحث بسبر أغوار البنية التنظيمية الداخلية لواحد من أهم أجهزة الإدارة المحلية، والوقوف على مدى موازنة أساليبه التشغيلية مع تطلعات المرتفقين.

وقد أفضى الطرح المنهجي والإحصائي للدراسة إلى إثبات صحة الفرضيات والمحاور البحثية المقترحة؛ إذ تبين أن وضوح الهيكل التنظيمي والتوزيع الدقيق للمهام والصلاحيات يمثلان القاعدة البنيوية الأولى التي تضمن انسيابية المعاملات وتسريع وثيرة تقديم الخدمات للمواطنين، من خلال القضاء على التداخل الوظيفي وتسهيل حركة المعاملة الإدارية بين مختلف المكاتب والمصالح الحيوية للبلدية.

وفي السياق ذاته، كشفت المخرجات الميدانية عن الدور المحوري والنوعي الذي يلعبه اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتحول نحو الرقمنة في عصرنة المرفق العام؛ فإدخال الأنظمة والبرمجيات الآلية لم يساهم فقط في اختصار الوقت والجهد، بل أحدث طفرة حقيقية على مستوى تعزيز موثوقية الوثائق والمستندات الرسمية، ونجح بشكل ملموس في تقليص هامش الأخطاء البشرية المادية التي كانت تطبع المعاملات الورقية التقليدية.

خاتمة

كما أكد البحث على الأهمية البالغة للعنصر السلوكي والتواصلي في معادلة الجودة؛ حيث برزت جودة الاستقبال والمهارات التواصلية لموظفي المواجهة الأمامية بوصفها محدداً سلوكياً حاسماً وحلقة وصل جوهرية تتكامل مع الكفاءة التقنية، وتساهم بشكل طردي ومباشر في بناء الحصيلة النفسية والانطباع النهائي بالارتياح والتقدير، وهو ما ترجمه الارتفاع في مستوى الرضا الكلي للمواطن عن الأداء العام للمرفق.

وختاماً، يمكن القول إن الارتفاع بجودة الخدمات بالجماعات المحلية لا ينفصل عن حتمية التطوير المستمر لآليات تنظيم العمل الداخلي وتجاوز العقبات البيروقراطية؛ وهو ما يستلزم من القائمين على بلدية الجلفة مواصلة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتكثيف الدورات التكوينية والسلوكية للمورد البشري، مع ضرورة إرساء آليات دورية مقننة لاستطلاع آراء المواطنين واعتبار انطباعاتهم الميدانية المرتكز الأساسي لتحديث وتطوير الخدمة العمومية.

قائمة المصادر و المراجع

1. الكتب:

- ابن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب، المجلد (10) والمجلد (12).
- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات القوى العاملة.
- أمل عمر بسيم الرفاعي، معجم المصطلحات الدبلوماسية والسياسية، الأردن: دار ناشري للنشر الإلكتروني، 2012.
- الرفاعي أحمد، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، عمان: دار وائل للنشر، 1998.
- السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية.
- السيد محمد الشريف، الإصلاح الإداري، تونس: مركز البحوث والدراسات الإدارية، 2001.
- بيتر دراكر، الإدارة: المهام، المسؤوليات، الممارسات، نيويورك: هاربر آند رو، 1974.
- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بوحوش عمار، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، برلين ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019.
- ريموند مانجانيلي ومارك كلاين، الدليل العملي للهندرة، القاهرة: شعاع، 1995.
- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر، الدار الجامعية للطبع.
- طارق المجذوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، المجلد 1، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2005.
- عبد الغفار الحنفي، التنظيم والإدارة (المرجع الأصلي الملحق بقائمتك).
- عمر عبد السلام أحرشان، الإصلاح الإداري بين مخلفات الماضي وإكراهات الحاضر وآفاق المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016.
- قاموس أكسفورد للأعمال، ترجمة دار المناهج، عمان، 2010.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (المرجع الأصلي الملحق بقائمتك).

- ماجدة صالح سلمان الخضير، **التنظيم الإداري** (المرجع الأصلي الملحق بقائمتك).
- ماكس فيبر، **الاقتصاد والمجتمع**، كاليفورنيا: جامعة كاليفورنيا، 1978.
- مجمع اللغة العربية، **المعجم الوجيز**، القاهرة: دار المعارف، 2005.
- مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط**، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

2. المقالات والمجلات العلمية:

- أحلام سوداني، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة – الجزائر"، **مجلة العلوم الإنسانية**، المجلد 20، العدد 02، 2020.
- إسماعيل سيبوكر ونجلاء نجاحي، "أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية"، **مجلة مقاليد**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: مخبر اللسانيات النصية وتحليل الخطاب، العدد 16، 2019.
- باحماوى عبد الله، "سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة بالجزائر"، **مجلة القانون والمجتمع**، المجلد 07، العدد 02، 2019.
- بدر محمد الحارثي، "التنظيم الإداري وأثره على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة عبد اللطيف جميل"، **المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث**، المجلد 08، العدد 05، 2024.
- بينة بنت علي بن محمد المري، "تقييم جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة للمستفيدين في جامعة الملك سعود"، **مجلة الدراسات الاجتماعية السعودية**، الجمعية السعودية للدراسات الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الملك سعود، 2024.
- حسين علي عبد الرسول الجنابي، "دور نظم إصلاح الخدمة في تعزيز الاستجابة الإيجابية للزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن شركات السياحة العاملة في العراق"، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 24، العدد 04، جامعة الكوفة، 2017.
- رابحي بو عبدالله، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية (التجربة الجزائرية أنموذجاً)"، **مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية**، المجلد 04، العدد 01، 2020.
- راشد بن مسلط الشريف، "أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية بالسعودية"، **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة**، جامعة الأزهر، العدد السابع عشر، 2017.

- رانيا أحمد إبراهيم المبيضين، **مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية**، الإصدار رقم 57، 2024.
- زليخة قنطري ومحمد بوقلعة، "أثر الإصلاح الإداري على تحسين جودة الخدمة العمومية"، **مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية للطاقات المتجددة**.
- زينب فرج الله، "التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري"، **مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية**، المجلد 06، العدد 02، 2021.
- صالح بن نوار، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، **مجلة علمية (الملحقة بقائمتك)**.
- عاشوري ابتسام، "القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات"، **مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد 11، العدد 04، 2019.
- فتيحة زايدي، "واقع تطبيق بيروقراطية ماكس فيبر في المؤسسة الجزائرية حالة المؤسسة العمومية للتلفزيون الجهوي بورقلة"، **مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية**، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، العدد 25، مارس 2018.
- كامل أحمد أبو ماضي، "علاقة رضا المواطن بأداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة"، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد 24، العدد 01، فلسطين، غزة، 2026.
- مجاد حنان، "تبسيط الإجراءات ودورها في ترشيد العمل الإداري في الجزائر"، **دفاتر السياسة والقانون**، المجلد 13، العدد 03، 2021.
- محمد نعمان أحمد علي، "التمكين الإداري ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة لذوي الإعاقة: دراسة تطبيقية في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين بالجمهورية اليمنية"، **مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية**، المجلد 04، العدد 11، جامعة صنعاء، اليمن، 2025.
- نور الأقرع، "أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي في تعزيز جودة الخدمات المقدمة من الهيئات المحلية في محافظات شمال الضفة الغربية"، **مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث**، المجلد 12، العدد 03، فلسطين، 2024.

3. الأطروحات والمذكرات الجامعية:

- أوسليمان سمية، "إستراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق وتنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة شركة أكسا للتأمينات"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2021-2022.

- بوحرسين نورة، "التنظيم الإداري في ظل التطور التكنولوجي: دراسة ميدانية بالمديرية العملياتية للاتصالات ولاية تيارت"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022-2023.
- دربال ياسمين، "آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة حالة آليت"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2020/2019.
- راما حسين اسحق، "التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية: دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني"، مذكرة أكاديمية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- عجيلة عبد الله، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمات العمومية: دراسة ميدانية لزبائن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس- بولاية غرداية"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2023-2024.
- فكرون رقية، "أثر جودة الخدمات المقدمة على ولاء الزبون في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس - وكالة ورقلة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022/2021.
- محمودي قادة مختار، "فاعلية جودة تقديم الخدمة في تحقيق ولاء المستهلك لسوق خدمة الهاتف النقال بالجزائر - حالة مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر "OTA" ، مذكرة/أطروحة، جامعة د. مولاي طاهر، سعيدة.
- وديع صالح محمد سيف القباطي، "دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور في ديوان عام أمانة العاصمة - صنعاء"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سبأ، اليمن، 2022.
- وفاء مليك، "أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة"، مذكرة ماستر، جامعة الوادي.

الملاحق



جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا
استمارة بحث حول



فعالية تنظيم العمل الإداري وأثره على جودة الخدمات المقدمة للمواطن دراسة ميدانية على الجماعات المحلية

في إطار إنجاز دراسة بعنوان:

"فعالية تنظيم العمل الإداري وأثره على جودة الخدمات المقدمة للمواطن - دراسة ميدانية على الجماعات المحلية"، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف جمع معلومات تخدم هذا البحث العلمي. نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية من خلال وضع علامة (x) أمام الخيار المناسب، مع العلم أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط وستبقى سرية. نشكركم على تعاونكم ومساهمتم في إنجاح هذه الدراسة.

المحور الأول : البيانات الشخصية.

01. الجنس	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
02. السن	
أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة
من 40 إلى 50 سنة	50 سنة فأكثر
03. المستوى التعليمي	
ثانوي أو أقل	ماستر - ليسانس
	دكتوراه

المحور الثاني: فعالية تنظيم العمل الإداري

1. وضوح الهيكل التنظيمي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01. يساعد تنظيم العمل داخل الإدارة على تسهيل تقديم الخدمات.
					02. يتم توجيه المواطنين نحو المصلحة المناسبة بسهولة
					03. توجد إجراءات واضحة للحصول على الخدمات الإدارية.
					04. يساهم التنظيم الإداري في تقليل الازدحام داخل المصلحة.
					05. يساهم وضوح الهيكل التنظيمي في تحسين العمل اليومي.

2. اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التنظيم الإداري

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	

					06. تساعد التكنولوجيا في تسهيل الإجراءات الإدارية
					07. يتم استخدام الحاسوب في معالجة المعاملات الإدارية.
					08. تساهم الوسائل الرقمية في تسريع تبادل المعلومات
					09. تساعد التكنولوجيا في تقديم خدمات أكثر دقة
					10. يتم الاعتماد على الوسائل الرقمية في تقديم بعض الخدمات

3. جودة الاستقبال والمهارات التواصلية للموظف

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					11. يتم استقبال المواطنين بطريقة محترمة داخل الإدارة.
					12. يتعامل الموظفون مع المواطنين بأسلوب جيد
					13. يقدم الموظفون المعلومات بشكل واضح ومفهوم.
					14. يحرص الموظفون على توجيه المواطنين بشكل صحيح
					15. يتم الاستماع لانشغالات المواطنين باهتمام

المحور الثالث: جودة الخدمات المقدمة للمواطن

1. سرعة تقديم الخدمة للمواطن

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					16. يتم إنجاز المعاملات الإدارية في وقت مناسب
					17. يساعد التنظيم الإداري في تسريع تقديم الخدمات
					18. تقل مدة الانتظار داخل الإدارة عند طلب الخدمة .
					19. يتم التعامل مع الملفات بسرعة داخل المصلحة .
					20. تساعد التكنولوجيا في تقليل الوقت المستغرق للخدمة

2. موثوقية الخدمات وتقليل هامش الخطأ البشري

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					21. تتميز الخدمات الإدارية بالدقة في معالجة الملفات .
					22. تساعد التكنولوجيا في تقليل الأخطاء الإدارية .
					23. يتم تقديم الوثائق والمعلومات بشكل صحيح
					24. يتم إنجاز المعاملات بطريقة منظمة ودقيقة.
					25. يتم مراجعة المعاملات قبل الانتهاء منها

3. مستوى الرضى الكلي للمواطن

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					يشعر المواطن بالرضا عن الخدمات المقدمة داخل الإدارة .26
					يساهم حسن التنظيم في تحسين رضا المواطنين .27
					تساعد سرعة الخدمة في رفع مستوى رضا المواطن .28
					يشعر المواطن بالارتياح أثناء التعامل مع الإدارة .29
					تساهم المعاملة الجيدة في تحسين صورة الإدارة .30



جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا
استمارة بحث حول



فعالية تنظيم العمل الإداري وأثره على جودة الخدمات المقدمة للمواطن دراسة ميدانية على الجماعات المحلية

في إطار إنجاز دراسة بعنوان:

"فعالية تنظيم العمل الإداري وأثره على جودة الخدمات المقدمة للمواطن - دراسة ميدانية على الجماعات المحلية"، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف جمع معلومات تخدم هذا البحث العلمي. نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية من خلال وضع علامة (x) أمام الخيار المناسب، مع العلم أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط وستبقى سرية. نشكركم على تعاونكم ومساهمتم في إنجاح هذه الدراسة.

المحور الأول : البيانات الشخصية.

01. الجنس	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
02. السن	
أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة
من 40 إلى 50 سنة	50 سنة فأكثر
03. المستوى التعليمي	
ثانوي أو أقل	ماستر - ليسانس
	دكتوراه

المحور الثاني: فعالية تنظيم العمل الإداري

1. وضوح الهيكل التنظيمي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01. أجد سهولة في معرفة المصلحة التي أحتاجها داخل الإدارة .
					02. يتم توجيهي بسرعة نحو الموظف المختص بالخدمة المطلوبة .
					03. تبدو طريقة تنظيم العمل داخل الإدارة واضحة بالنسبة لي .
					04. ألاحظ وجود ترتيب جيد أثناء تقديم الخدمات الإدارية .
					05. تساعد الإرشادات الموجودة داخل الإدارة على تسهيل التنقل بين المصالح

2. اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التنظيم الإداري

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					06. تساعد الوسائل الرقمية في تسهيل الخدمات الإدارية .
					07. ألاحظ استخدام الحاسوب أثناء معالجة المعاملات الإدارية .
					08. تساهم التكنولوجيا في تسريع الحصول على الوثائق الإدارية .
					09. تساعد الأنظمة الإلكترونية في تنظيم العمل داخل الإدارة .

					10. أجد أن التكنولوجيا تقلل من تعقيد الإجراءات الإدارية.
--	--	--	--	--	----------------------------------------------------------

3. جودة الاستقبال والمهارات التواصلية للموظف

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					11. يتم استقبالي بطريقة محترمة داخل الإدارة .
					12. يتحدث الموظفون مع المواطنين بأسلوب جيد .
					13. يقدم الموظفون المعلومات بطريقة واضحة ومفهومة .
					14. أجد سهولة في التواصل مع الموظفين داخل الإدارة .
					15. يحرص الموظفون على الإجابة عن استفسارات المواطنين.

المحور الثالث: جودة الخدمات المقدمة للمواطن

1. سرعة تقديم الخدمة للمواطن

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					16. يتم إنجاز معاملتي الإدارية في وقت مناسب .
					17. تقل مدة الانتظار داخل الإدارة عند طلب الخدمة .
					18. ألاحظ سرعة في معالجة الملفات الإدارية .
					19. تساعد الإجراءات التنظيمية على تسريع الخدمة .
					20. يتم توجيهي بسرعة نحو المصلحة المطلوبة.

2. موثوقية الخدمات وتقليل هامش الخطأ البشري

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					21. أجد أن الوثائق الإدارية المقدمة صحيحة ودقيقة .
					22. تقل الأخطاء في المعاملات داخل الإدارة .
					23. يتم معالجة الملفات بطريقة منظمة .
					24. تساعد التكنولوجيا في تحسين دقة الخدمات الإدارية .
					25. يتم التأكد من صحة المعلومات قبل تسليم الوثائق.

3. مستوى الرضى الكلي للمواطن

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					26. أشعر بالرضا عن الخدمات المقدمة داخل الإدارة .
					27. أجد أن طريقة تنظيم العمل تساعد على تحسين الخدمة .
					28. أشعر بالارتياح أثناء التعامل مع الإدارة .
					29. تساهم سرعة الخدمة في زيادة رضاي عن الإدارة .
					30. أشعر بالرضا عن طريقة استقبال المواطنين.