



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI  
BORDJ BOU ARRERIDJ

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI  
BORDJ BOU ARRERIDJ

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر مهني

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

من إعداد الطالبتين:

- بيبي تقوى

- بوعريسة بشرة

بعنوان:

أثر تطبيق الحوكمة على جودة الخدمات في الإدارات العمومية

- دراسة حالة بلديتي رأس الوادي وبرج الغدير -

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
مسعودي ناصر	أستاذ محاضر	رئيسا
لفقير حمزة	أستاذ محاضر قسم أ	مشرفا
عيسات العربي	أستاذ محاضر أ	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين ذي الفضل والمن والإحسان والصلاة والسلام على نبينا وحبينا وقرّة أعيننا سيد الخلق وخاتم النبيين، والله الشكر أولاً وأخراً على حسن توفيقه وكريم عونه وعلى ما فتح به علينا.

بداية نتوجه بالشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذنا الفاضل وقائد هذا العمل "لفقير حمزة" الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه الرسالة فكان له الفضل من بعد الله في إنجازها.

كما نتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل الذين سننال شرف مناقشتهم فلهم منا الشكر على نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستبني هذا العمل وستبني مشوارنا العلمي.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى موظفي بلديات برج بوعريريج (رأس الوادي وبرج الغدير).

الطالبتين

# إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل حمدا يوافي نعمه ويكافئ والصلاة والسلام على رسوله الكريم أهذي  
ثمرة عملي هذا الى العائلة الكريمة أمي وأبي والى زوجي الفاضل وأختي الفاضلة والى كل إخوتي  
وأبنائي وإلى رفيقات دربي في العمل والدراسة وإلى كل من علمني حرف وكل من ساهم في إنجازة  
من قريب أو بعيد وجزاهم الله عنا خير الجزاء.

بوعريسة بشرة

# إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

أهدي عملنا هذا إلى عائلتي الكريمة، إلى أبي وأمي وإخوتي جميعا

إلى كل من ساهم وشارك فيه ولو بدعوة طيبة جزاكم الله خيرا

جزى الله كل معلمي ومعلماتي وكل من علمني حرفا خيرا الجزاء

وصلى الله على محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

**بيبي تقوى**

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات في الإدارات العمومية وبالتحديد بلديتي رأس الوادي وبرج الغدير، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة وتكونت عينة الدراسة من 121 موظفا وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة له تأثير مباشر وإيجابي على جودة الخدمات المقدمة من قبل البلديات.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة، الشفافية، المساءلة، الكفاءة والفعالية، المشاركة، المساواة، جودة الخدمات، الاستجابة، التعاطف، الملموسية، الاعتمادية

## Abstract:

This study aims to identify the extent to which the application of governance principles impacts the quality of services in public administrations, specifically the municipalities of Ras El Oued and Borj El Ghadir. The researchers used the descriptive analytical approach to conduct this study, and the study sample consisted of 121 male and female employees. The study concluded that the application of governance principles has a direct and positive impact on the quality of services provided by municipalities.

**Keywords:** principles transparency, accountability, efficiency and effectiveness, participation, equality, quality of services, responsiveness, empathy, tangibility, reliability

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
-	ملخص الدراسة
I	قائمة المحتويات
I	قائمة الجداول
I	قائمة الأشكال
I	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
5	الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة وجودة الخدمات في الإدارات العمومية
6	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة في الإدارات العمومية
14	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات في الإدارات العمومية
32	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
40	الفصل الثاني: دراسة حالة بلديتي رأس الوادي-برج الغدير
42	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
45	المبحث الثاني: طرق وأدوات ومنهجية الدراسة.
50	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
68	الخاتمة
71	قائمة المراجع
76	الملاحق
94	فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	جدول (1): الفرق بين الحوكمة في القطاع العام والقطاع الخاص	01
19	جدول (2): أنواع الخدمات العمومية	02
31	جدول (3) أبعاد ومعايير قياس جودة الخدمة	03
36	جدول (4): أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة	04
46	جدول (5): مقاسات ليكرت الخماسي	05
46	جدول (06): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة	06
49	جدول (07): مقياس معامل الارتباط بيرسون	07
50	جدول (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
51	جدول (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة	09
52	جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	10
53	جدول (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	11
54	جدول (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	12
55	جدول (13): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول جودة الخدمات	13
57	جدول (14): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة العمومية	14
60	جدول (15): تحليل الانحدار لقياس أثر مبدأ الشفافية على جودة الخدمات	15
61	جدول (16): تحليل الانحدار لقياس أثر مبدأ المساءلة على جودة الخدمات	16
61	جدول (17): تحليل الانحدار لقياس أثر المشاركة على جودة الخدمات	17
62	جدول (18): تحليل الانحدار لقياس أثر مبدأ الكفاءة والفعالية على جودة الخدمات	18
63	جدول (19): تحليل الانحدار لقياس أثر مبدأ المساواة على جودة الخدمات	19
64	جدول (20): تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر مبادئ الحوكمة على جودة الخدمة في الإدارات العمومية	20

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ث	الشكل (1): نموذج الدراسة	01
ج	الشكل (2): مخطط الدراسة	02
8	الشكل (3): أهمية حوكمة الشركات	03
24	الشكل (4): أهمية الجودة	04
50	الشكل (5): توزيع العينة حسب متغير الجنس	05
51	الشكل (6): توزيع العينة حسب متغير الرتبة	06
52	الشكل (7): توزيع العينة حسب متغير السن	07
53	الشكل (8): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
54	الشكل (09): توزيع العينة حسب متغير الخبرة	09

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
80-77	الملحق رقم 01: الاستبيان	01
81	الملحق رقم 02: نتائج ألفا كرومباخ	02
83-82	الملحق رقم 03: نتائج عينة الدراسة	03
85-84	الملحق رقم 04: نتائج التحليل الوصفي	04
90-86	الملحق رقم 05: نتائج اختبار الفرضيات	05

# مقدمة

أضحت الحوكمة من المفاهيم المحورية في أدبيات الإدارة العامة، نظراً لما تمثله من إطار نظري وعملي يسعى إلى تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات العمومية، من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، ويأتي هذا الاهتمام المتزايد بالحوكمة استجابةً لتزايد التحديات التي تواجهها الإدارات العمومية في سبيل تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطن، والرفع من مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق التنمية المستدامة.

إن جودة الخدمات العمومية لا تُقاس فقط بتوفرها، بل أيضاً بمدى استجابتها لحاجيات وتطلعات المواطنين، الأمر الذي يتطلب تسييراً رشيداً وفعالاً لموارد الدولة، وتنظيماً مؤسسانياً قائماً على الحوكمة الرشيدة. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تبني مبادئ الحوكمة يساهم في تحسين نوعية الخدمات، وتقوية العلاقة بين المواطن والإدارة، من خلال ترسيخ الثقة وتعزيز الشفافية في الأداء.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق الحوكمة على جودة الخدمات في الإدارات العمومية، من خلال تحليل الروابط النظرية بين المفهومين، وتقييم مدى تجسيد مبادئ الحوكمة في تسيير الشأن العام، وانعكاس ذلك على نوعية الخدمات العمومية.

قمنا باختيار موضوع تأثير الحوكمة على جودة الخدمات في الإدارات العمومية حيث كانت دراسة الحالة على مستوى بلديتي رأس الوادي وبرج الغدير.

#### أ- إشكالية الدراسة:

إن مسألة تقديم الخدمات من طرف الإدارات العمومية بجودة عالية يتوقف على قدرة المؤسسة في تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل جيد، حيث يمكنها من الوصول إلى الأهداف المرجوة، وانطلاقاً من هذا الطرح نلخص الإشكالية التالية:

**هل يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية؟**

وبهدف معالجة هذه الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مفهوم الحوكمة وماهي أهم مبادئها؟
- 2- هل تطبيق مبادئ الحوكمة بلديتي رأس الوادي وبرج الغدير؟
- 3- ما مفهوم جودة الخدمات وماهي أهم مبادئها؟
- 4- هل تتسم الخدمات في بلديتي رأس الوادي وبرج الغدير بمستويات جودة عالية؟

## ج- فرضيات الدراسة:

تهدف الدراسة للإجابة على إشكالية الدراسة من خلال طرح الفرضية الرئيسية الموالية:

لا يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات في الإدارات العمومية.

وللإجابة على الأسئلة الفرعية المنبثقة عن الإشكالية الرئيسية وإثبات أونفي الفرضية الرئيسية تم

صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ الشفافية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية.
- 2- لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ المساءلة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية.
- 3- لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ المشاركة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية.
- 4- لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ الكفاءة والفعالية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية.
- 5- لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ المساواة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية.

## د- أهمية الدراسة:

- تكمن في إعطاء مفهوم الحوكمة في المؤسسات والإدارات العمومية، ومعرفة ما إذا كان تطبيق مبادئ الحوكمة من شفافية، مساءلة، كفاءة وفعالية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة على مستوى بلديات برج بوعريريج.

- تحديد الأبعاد ذات التأثير في المؤسسات والتي يعتمد عليها كعامل تأثير لجودة الخدمات العمومية.  
- سعي الدراسة إلى تسليط الضوء مبادئ الحوكمة وكيفية تهيئة بيئة تسهم في تحسين جودة الخدمة العمومية.

## ه- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف عند واقع المؤسسات العامة في الجزائر خاصة الجماعات المحلية، وتبيان أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية.
- تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا في جودة الخدمة بالمؤسسات محل الدراسة.
- معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة.
- تحديد النواقص التي يجب الاهتمام بها من طرف مسؤولي المرفق العام

## و- منهج الدراسة:

لدراسة الإشكالية وتحليل أبعاد البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الأول لتشخيص أثر أبعاد الحوكمة على جودة الخدمات في الإدارات العمومية وذلك عن طريق جمع البيانات من مصادرها الأولية كالكتب والمجلات والدراسات السابقة، أما الدراسة التطبيقية في الفصل الثاني اعتمدت على أسلوب دراسة حالة حيث تم تصميم استبيان يشمل متغيرات الدراسة كأداة لجمع البيانات الثانوية ومن ثم فحص هذه البيانات وتحليلها عن طريق الـ SPSS من أجل التحقق من فروض الدراسة.

## ز- حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025/2024.
- الحدود المكانية: تم إجراء البحث على مستوى بلديتي رأس الواد، برج الغدير في ولاية برج بوعريريج.
- الحدود الموضوعية: تطرق البحث لدراسة أثر أبعاد الحوكمة التي حددها الطالبتان (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة والفعالية، المساواة) على جودة الخدمات العمومية المتمثلة في: (الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية، التعاطف).

ح- أسباب اختيار الموضوع: توجد أسباب موضوعية وأخرى ذاتية في اختيار موضوع الدراسة:  
الأسباب الموضوعية:

- الاهتمام البالغ الذي يحظى به موضوع الحوكمة، سواء عند خبراء الاقتصاد ووسائل الإعلام والرأي العام المحلي والدولي، ومحاولة فهم الموضوع من زاوية سياسية، إدارية، اقتصادية.
- العمل على إبراز ما إذا كان تطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر على جودة الخدمات في الإدارات العمومية.

## الأسباب الذاتية: تعود الأسباب الذاتية لاختيارنا لهذا الموضوع إلى مايلي:

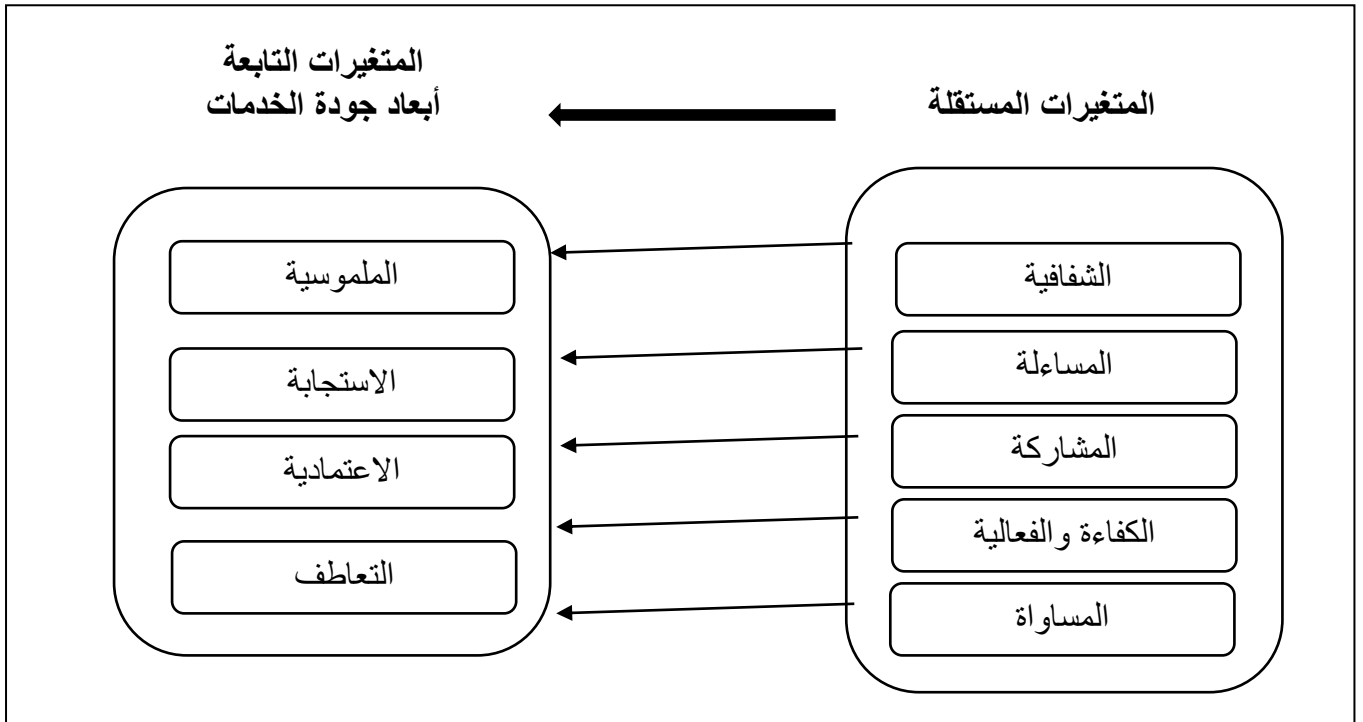
- الرغبة في الكشف والتعرف أكثر عن الحوكمة ودورها في المؤسسات العامة خاصة الجماعات المحلية، وكيفية تأثيرها على جودة الخدمة المقدمة.

## ط- صعوبات الدراسة:

- 1- غياب ثقافة الاستبيان لدى العديد من الموظفين وترجم ذلك في إرجاع بعضه دون الإجابة عن كامل الأسئلة.
- 2- صعوبة استعمال استبيان الكتروني نظرا لعدم وجود معرفة مسبقة للموظفين بالأساليب الالكترونية.
- 3- تشعب موضوع الحوكمة مما صعب تحديد تعريف دقيق لها.
- 4- المراجع والأطروحات المتاحة كانت جلها من جانب العلوم السياسية خاصة فيما يخص المتغير الثابت الحوكمة.

## ي- نموذج الدراسة:

الشكل(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

تتضمن الدراسة فصلين، الفصل الأول يتناول الإطار النظري للحوكمة وجودة الخدمات العمومية، أما الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة، بحيث تم تقسيم كل فصل الى مجموعة من المباحث والمطالب ذات

الصلة بمحتوى كل فصل، بالإضافة الى المقدمة والخاتمة والتي من خلالها تم التوصل الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية مع تقديم مجموعة من التوصيات وآفاق للدراسة.

مخطط الدراسة:

تم العمل حسب منهجية (IMRAD ) (INTRODUCTION METHODS RESULT AND DISCUSION) حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي واعتمادا على مخطط IMRAD تكون الخطة كما يلي:

الشكل(02): مخطط الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

# الفصل الأول:

الإطار النظري للحوكمة وجودة الخدمات في  
الإدارات العمومية

## تمهيد

تمثل الحوكمة وجودة الخدمات في الإدارات العمومية موضوعاً حيويًا يعكس التوجهات العالمية نحو تحسين الأداء العام وتعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات العمومية، وفي هذا السياق يُعد الإطار النظري أداة أساسية لفهم العلاقة بين الحوكمة وجودة الخدمات وكيفية تأثير كل منهما على الآخر في ظل التحديات الحديثة والمتغيرات العالمية.

سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة بالحوكمة وجودة الخدمات في الإدارات العمومية، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

- ❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة في الإدارات العمومية
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات في الإدارات العمومية
- ❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة في الإدارات العمومية.

أصبحت الحوكمة أحد المفاهيم الأساسية في الإصلاح الإداري، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها الإدارات العمومية في تحقيق الفعالية والشفافية. ويُعد فهم الإطار المفاهيمي للحوكمة خطوة ضرورية لتحديد أسس تطبيقها وآلياتها في القطاع العام، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسات العمومية وتعزيز ثقة المواطن بها.

### المطلب الأول: ماهية الحوكمة

من خلال هذا المطلب تم إعطاء مفهوم شامل للحوكمة وفكرة نشأتها وتطورها، مع إبراز أهميتها وأهدافها.

#### أولاً: تعريف الحوكمة

- 1. لغة:** مأخوذة من "الحكم"، وهي الأحكام والتوجيهات والضوابط اللازم تنفيذها والالتزام بها لضمان الرقابة والسيطرة على الأمور. كما يتضمن العديد من الجوانب أخرى منها:
  - الحكمة: ما تقتضيه من الإرشاد والتوجيه.
  - الاحتكام: ما تقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات ثقافية وأخلاقية، بجانب خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
  - التحاكم: ما يتطلبه من العدالة، خاصة عند انحراف السلطة<sup>1</sup>

**2. اصطلاحاً:** لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين، القانونيين والمحليين والسياسيين لمفهوم حوكمة المؤسسات، ويـرجـع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية والسياسية للمؤسسات وفيما يلي مجموعة من التعريفات بهذا المفهوم.

كما عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: على أنها "حوكمة الشركات توطر مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم وغيرها من أصحاب المصالح وهكذا فهي توفر

<sup>1</sup>شيماء خالد شعبان محمد، حوكمة الجامعات: مفهوماً وأهدافها ومبادئها، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 11، العدد 1، أبريل 2024، ص 317.

<sup>2</sup>مصطفى يوسف كافي وآخرون، الحوكمة المؤسسية، الطبعة 1، منشورات الفا للوثائق قسنطينة، ص 42.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 43.

الهيكل الذي من خلاله يتم تحديد الأهداف والوسائل التي تساعد في بلوغها وتشخيص معايير الأداء اللازم لقياس مدى انجاز الأهداف<sup>2</sup>

وفي سنة 1999 وفي إطار تقرير البنك الدولي حول حوكمة المؤسسات، قدم كابوري تعريفا أكثر تحديدا للحوكمة من تعريفه السابق كما يلي:

"تقوم حوكمة المؤسسات بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وأهداف الأفراد والمجتمع، فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل"<sup>3</sup>

- كما تم تعريف الحوكمة من طرف المشرع الجزائري ذلك في القانون رقم 06.06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية: بأنها « هي التي بموجبها تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية.<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن حوكمة المؤسسات هي مجموعة من المبادئ التي تنظم العلاقة بين كل أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة بالمؤسسة، وتضمن التوازن بين أهدافهم وعدم تضارب مصالحهم، كما تتضمن أدوات واضحة لقياس الأداء ومعرفة مستوى تحقيق الأهداف المسطرة.

#### ثانيا: أهمية حوكمة المؤسسات:<sup>2</sup>

تقوم حوكمة المؤسسات أساسا على تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجالس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم، بهدف زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، من خلال:

- تحسين أداء المؤسسات وترشيد اتخاذ القرارات فيها، سعيا لتخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجه المؤسسات، وهذا ما ينعكس بالإيجاب في زيادة قدرتها على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها، وبالتالي رفع مستويات أدائها مما يترتب عليه دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك المؤسسات.

- وقاية الإدارة والعاملين فيها من التلاعب والغش المالي والفساد الإداري.<sup>3</sup>

- زيادة فرص العمل لفرد المجتمع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>أفالو وفاء، شرفي أمينة، دور الحوكمة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد (ل.م.د) في العلوم السياسية، تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية)، ص 23.

<sup>2</sup>زهرة عباس، حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة)، ص 7.

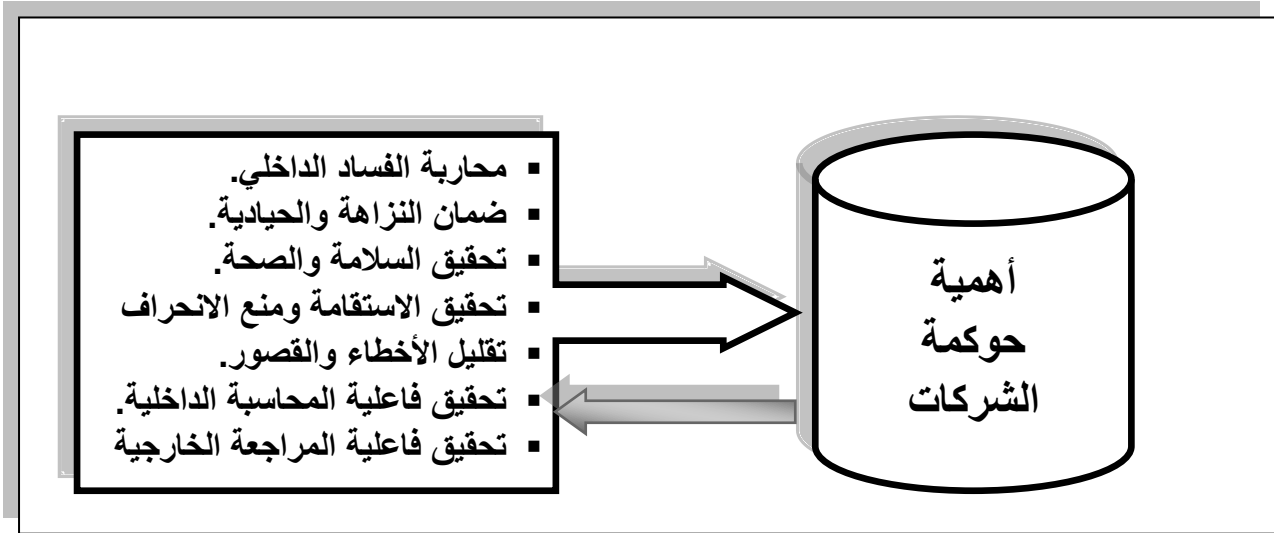
<sup>3</sup>بن حيدر بن درويش، عدنان حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007 لبنان، ص 112.

<sup>4</sup>عبد الحميد عبد المطلب، المنظور الإستراتيجي، (مصر:الدار الجامعة، 2008)، ص 407.

- كما توفر قواعد حوكمة المؤسسات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للمؤسسات أن تحدد أهدافها وكيفية تحقيقها في ظل احترام وتطبيق الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية الصادرة عنها، مما يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

حيث أن احترام وتطبيق قواعد الحوكمة يعطي للمؤسسات قدرا أكبر في الحصول على التمويل اللازم، وتخفيض تكاليف رأس المال ويحقق أداء أفضل ومعاملة مرضية للفئات المختلفة لأصحاب المصالح من خلال المحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية منهم، لذا يعد التطبيق الجيد لآليات حوكمة المؤسسات أحد الحلول الممكنة لحل مشكلة الوكالة وتخفيض تكاليفها.

الشكل(03): أهمية حوكمة الشركات.



المصدر: مصطفى كافي وآخرون، الحوكمة المؤسسية، منشورات ألفا للوثائق، قسنطينة، الطبعة الأولى،

2018، ص 73

ثالثًا: أهداف حوكمة المؤسسات:

تساعد الحوكمة الجيدة للمؤسسات في دعم الأداء وزيادة القدرات التنافسية وجذب الاستثمارات لها، وتحسين الاقتصاد بشكل عام، وذلك من خلال الوصول إلى الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- توفير الحماية للمساهمين ومنع تضارب الأهداف وتنازع السلطات وتعظيم المصالح المتبادلة لمراعاة مصالح العمل والعمال وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخلي، والالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل؛

كما أنها تسعى أيضا لتحقيق ما يلي:

- تحسين وتطوير إدارة المؤسسة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني استراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛

- تقوية ثقافة الجمهور في نجاح عملية الخصخصة، مع ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتهم مما يتيح فرص العمل وتحسين معدلات النمو الاقتصادية بالدولة؛

- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمالين والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصالح خاصة في حالة تعرض المؤسسات للإفلاس؛

- تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بالمؤسسة من مديرين وموظفين والمجتمع المحيط بها.<sup>2</sup>

- تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات وضمان استمراريتها ونموها في مجال إدارة الأعمال؛

- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بقراراتهم؛

- إيجاد الهيكل المناسب الذي تحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف وتحسين الأداء الكلي والجزئي؛

- التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضاءه؛

- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين وقيامهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسات؛

<sup>1</sup> زهرة عباس، مرجع سابق، ص ص 8-9.

<sup>2</sup> مجال مهدي، مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات، (مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2009)، ص 188.

- إنشاء وتوليد الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة بما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن؛
- تمكين المؤسسات من الحصول على التمويل المرغوب من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب وذلك من خلال بناء ورفع درجة الثقة في المؤسسات؛
- تحسين أداء أنشطة المؤسسة وضمان حصولها على الأموال بتكلفة معقولة، الأمر الذي يمكنها من تحقيق أفضل أداء تنافسي في نطاق بيئتها الاقتصادية، ومن ثم الارتفاع بالعائد على رأس المال المملوك، وتحقيق نسب عالية من القيمة الاقتصادية المضافة.

في ضوء ما سبق فإن حوكمة المؤسسات تسعى إلى رفع كفاءة أدائها ووضع الأنظمة الكفيلة لتقليل الغش وتضارب المصالح، من خلال هيكل يحدد كافة الحقوق والمسؤوليات والقواعد المتعلقة بسير العمل وذلك بهدف التميز في الأساليب التي تتبعها المؤسسات، مما يستدعي توفر مجموعة من المبادئ التي تساعد لبلوغ ذلك.

#### رابعاً: أسباب بروز حوكمة المؤسسات

توجد مجموعة من الأسباب التي كان لها أثر مهم في بروز حوكمة المؤسسات، ومن أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- **العولمة والمتغيرات سريعة الحدوث:** التي جعلت الحاجة ماسة وعاجلة لحوكمة الإدارة والمؤسسة، وتحرير الأسواق المالية وتأثيرها على العلاقات المالية بين المؤسسات وأسواق تقديم المنتجات والخدمات المختلفة وانعكاس آثار الأزمات العالمية على أمن المعلومات والمخاطر على إدارة المؤسسات؛

- **ضرورة وجود نظام إدارة متخصص:** يضمن نجاح المؤسسات واستمراريتها بعد ما شهدته من تحولات في النظام الاقتصادي الرأسمالي وتحرير في الأسواق المالية وتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود وبشكل غير مسبوق؛

- **الفصل بين الملكية والإدارة:** والتحكم في المؤسسات المملوكة للجمهور والسعي إلى استثمار رؤوس الأموال في المؤسسات، واتساع حجم المشروعات وضعف آليات الرقابة على تصرفات الإدارة والبحث عن مصادر جديدة للتمويل مما أدى للاتجاه إلى أسواق المال ووضع سياسات جديدة لمواجهة آثار الأزمات المالية والاقتصادية وتحدياتها؛

- **الفساد الإداري والمالي:** ضعف الرقابة والمحاسبة وافتقاد الثقة في المعلومات المحاسبية واهتزاز الثقة بالأسواق والانسحاب من الاستثمار أحياناً والتشكيك بخبرة المراكز الاستثمارية ومكاتب المراجعة والتحليل المالي؛

<sup>1</sup>زهرة عباس، مرجع سابق، ص 15

- النمو الاقتصادي والاتجاه لتحويل إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية: التي تقوم بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي وانطلاق الأنشطة الاقتصادية الاحتكارية أحيانا والتنافسية أحيانا أخرى دون قيود؛
- سلسلة الأزمات المالية والاقتصادية والإدارية في الأنظمة المختلفة: التي حدثت في الآونة الأخيرة ببعض الدول، وتحجيم دور الدولة في الأنشطة الاقتصادية أو تهميشه تماما أو انهيار بعضها، وعدم تطبيق المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية.

### المطلب الثاني: الفرق بين الحوكمة في القطاع العام والقطاع الخاص.<sup>1</sup>

مس مصطلح الحوكمة القطاعين العام والخاص، حيث تهدف الحوكمة في كلا القطاعين إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وكذا تحسين الجودة في الخدمة المقدمة. ونظرا لخصوصيات كل قطاع فتطبيق هذه المبادئ يحدد لنا الفرق بينهما، حيث يكمن الفرق الرئيسي في الأهداف والمنهجيات.

**ففي القطاع العام:** تركز الحوكمة على حماية المصلحة العامة وتحقيق الأهداف الوظيفية.<sup>2</sup>  
**أما في القطاع الخاص:** تركز أكثر على حماية مصالح المساهمين، وتعظيم الربحية.

#### • الحوكمة في القطاع الخاص أو ما يسمى بحوكمة الشركات تركز على:

- توافر إطار فعال لحوكمة الشركات
- حقوق المساهمين.
- المعاملة العادلة للمساهمين.
- دور الأطراف ذات المصلحة.
- الإفصاح والشفافية.
- مسؤوليات مجلس الإدارة

#### • الحوكمة في القطاع العام تركز على:

- إتاحة المعلومات بوضوح للجمهور وأصحاب المصلحة.
- إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة في اتخاذ القرار والسياسات العامة.
- الالتزام بالقوانين والأنظمة وتطبيقها دون تحيز (سيادة القانون)
- ضمان تكافؤ الفرص وعدم التحيز بين الأفراد في الحصول على الخدمات العامة (العدالة والمساواة)

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص20.

<sup>2</sup>نور الدين فايقية، الحوكمة، (مصر: إدارة دراسات وبحوث التنمية الإدارية، 2003) ص 84.

- الرؤية الاستراتيجية ووجود أهداف واضحة وطويلة المدى توجه عمل القطاع.  
يبين الجدول الآتي أهم الفروقات بين حوكمة القطاع العام وحوكمة القطاع الخاص:

الجدول 01: الفرق بين الحوكمة في القطاع العام والقطاع الخاص

وجه المقارنة	الحوكمة في القطاع العام	الحوكمة في القطاع الخاص
الهدف الأساسي	تحقيق المصلحة العامة وتقديم خدمات فعالة للمواطنين	تعظيم الربحية والقيمة السوقية للشركة
الجهة الخاضعة للحكومة	الوزارات، الهيئات والمؤسسات الحكومية	الشركات والمؤسسات الربحية
أصحاب المصلحة الرئيس	المواطنون، الحكومة، الجهات الرقابية	المساهمون، المستثمرون، العملاء
الجهة الرقابية	الجهات الحكومية، البرلمان، ديوان المحاسبة	مجلس الإدارة والمساهمون
القياس والرقابة	غالبا بقياسات كمية للمصالح العام	المؤشرات المالية والأداء الاقتصادي
المرتكزات	النزاهة والعدالة وخدمة المجتمع	الربحية والكفاءة وحقوق المساهمين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

### المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة.

تم التطرق لأهم مبادئ الحوكمة التي حددتها الطابقتان في هذا المطلب:

#### 1/ المشاركة:

وهي فتح المجال لمشاركة أوسع فئات المجتمع وفتح المجال أمامها في التأثير والمساهمة في عملية صنع القرار وتحقيق التنمية وتحقيق مصلحة المواطنين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>قاسم علي حاج، استراتيجية حوكمة الإدارة العامة في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد 14، جوان 2020، ص 158.

وتعني إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة بصورة مباشرة أو غير مباشرة في عملية صنع القرار وحل المشكلات، والإستفادة من الخبرات المتنوعة ووجهات النظر المختلفة باعتبارهم أول المتأثرين بالقرارات التي يتخذونها والإجراءات التي تتبع لتنفيذها.<sup>1</sup>

## 2/ حكم القانون:

ويعني ذلك سيادته على المجتمع دون استثناء،<sup>2</sup> بالحفاظ على حقوق الإنسان، وتنظيم العلاقات بين مؤسسات الدولة، واحترام مبدأ الفصل بين السلطات واستقلالية القضاء.<sup>3</sup>

## 3/ الشفافية:

هي إضفاء الوضوح والجلء على الأمور بحيث تصبح بعيدة عن الغموض والالتباس، وهي منهجية تلتزم بالوضوح التام في آليات صنع القرارات واتخاذها، وتطوير استراتيجيات العمل، ورسم السياسات والخطط وتحديد أساليب تنفيذها وتقييمها ومراقبتها.<sup>4</sup>

وتعني كذلك قدرة جميع أصحاب المصلحة على الوصول على المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب. وتعني تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث ويجب أن تركز على المصادقية والوضوح والإفصاح والمشاركة.<sup>5</sup>

## 4/ حسن الاستجابة:

ويعني قدرة الدولة متمثلة في مؤسساتها على تقديم أحسن الخدمات وتلبية حاجات المواطنين لكافة الفئات في المجتمع.

## 5/ المساواة:

وهي تعني الحصول على فرص متساوية لجميع الأطراف والشرائح والفئات داخل المجتمع من رجال ونساء لتحسين أوضاعهم الاجتماعية والمهنية قدما نحو الرقاة والتقدم الاجتماعي.

## 6/ الكفاءة والفعالية:

<sup>1</sup> منير سليمان البدرى، أمد إدريس أوحيدة، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المجلس البلدي المرجو وقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المجلس البلدي المرج، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، يناير 2021، ص 85.

<sup>2</sup> قاسم علي حاج، المرجع نفسه.

<sup>3</sup> بسمة نزار، محمد بن سعيد، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير إدارة الجماعات المحلية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 5، العدد 13، جوان 2018، ص 90.

<sup>4</sup> حيدر حميد علي، أحلام محمد شواي، مبادئ الحوكمة ومواجهة الفساد، مجلة آداب المستنصرية الجزء الأول-الانسانيات، المجلد 49، العدد 109، 2025، ص 146.

<sup>5</sup> صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012، ص ص 5-6.

وتهدف إلى القدرة على تنفيذ برامج ومشاريع إنمائية تنموية ذات نتائج تستجيب لانشغالات المواطنين قائمة على مبدأ العقلانية والرشادة.<sup>1</sup>

**7/ المساءلة:**

تعني أن كل شخص أو هيئة مسؤولة خاضعة للمراجعة، ويتحمل الأطراف التزاماتهم ومسؤولياتهم عن الإجراءات التي يتخذونها، وهي نتيجة للمحاسبة ووجود هيئة مراقبة مسؤولة عن قصور أي مسؤول، وهذه الهيئة يمكن أن تكون الرأي العام أو الحكومة أو هيئة تفتيش أو محكمة.<sup>2</sup>

ويعرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة مبدأ المساءلة على أنها تطالب من المسؤولين والمعنيين بالأمر تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام مهامهم وصلاحياتهم والأخذ بالانتقادات الموجهة إليهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وترتبط هذه الخاصية ارتباطاً وثيقاً بمبدأ الشفافية

**8/الرؤية الاستراتيجية:**

وهي الرؤية المستقبلية ذات الهدف المحدد والمسطر تعتمد على دراسات استشرافية دقيقة وذلك لتحقيق الأهداف العامة وتنمية القدرات بناء على معطيات ثقافية اجتماعية واقتصادية.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات في الإدارات العمومية.

يعتبر قطاع الخدمات من أهم القطاعات التي احتلت أهمية كبيرة في الوقت الحالي، وذلك لزيادة الطلب على كل الخدمات بشتى أنواعها، وتمثل الخدمات العمومية نوعاً من هذه الخدمات التي تتولى الدولة تقديمها وتسعى من خلالها إلى تلبية حاجات عامة ضرورية لأفراد المجتمع.

ولتحقيق الرضا عن الخدمة المقدمة دخلت الجودة كمفهوم اقتصادي للخدمة العمومية، حيث أصبحت فلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية وضمان أداء العمل الصحيح بالشكل الصحيح.

ولقد خصصنا المبحث الثاني في هذا الفصل إلى تحديد مفاهيم حول الخدمة العمومية، وكذا مفاهيم حول جودة الخدمة العمومية وصولاً إلى أبعاد الجودة وطرق قياسها.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمة العمومية.

كان الاقتصاديون ينظرون إلى الخدمات على أنها مجرد مخرجات غير ملموسة لا قيمة لها، ولكن مع بداية الثورة الصناعية وتزايد الطلب على الخدمات المصاحبة للإنتاج مثل خدمات ما بعد البيع والتي تتمثل في النقل، تمويل تأمين تخزين وترويج بدأ الاقتصاديون

<sup>1</sup>قاسم علي حاج، مرجع سابق، ص158.

<sup>2</sup>يحيىوي سليم، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الاستثمار الرياضي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، جامعة الجزائر3، 2023-2024، ص9.

يدركون أهمية الخدمات، بل تعدى الأمر إلى توسيع نطاقها إلى مختلف أنواع الخدمات من تعليمية، تأمينية، فندقية، وسياحية... إلخ.

تحظى الخدمات باهتمام كبير من قبل المختصين والباحثين نظرا للدور المهم والفعال للخدمات في عمل المنظمات وتسهيل حياة الأفراد، الأمر الذي أدى إلى تعدد المفاهيم للخدمة والتي نستعرض بعضها، ابتداء من مفهوم الخدمة وصولاً إلى جودة الخدمة. وسنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم الخدمة ومختلف الخصائص المميزة لها.

### أولاً: تعريف الخدمة

مصطلح الخدمة مصطلح يصعب تعريفه لعدة أسباب، فأول مفهوم يمكن أن يعرف لنا الخدمة مفهوم سلبي بحيث أن كل ما ليس بمنتج فهو خدمة.

كما أنه من الصعب وصف الخدمة على اعتبار أن طبيعتها مجردة عكس ما عليه الأمر بالنسبة للمنتج، إلا أن ما تجب الإشارة إليه أن هذا الأخير يستخدم في بعض الأحيان للدلالة على خدمة ما، خاصة في بعض القطاعات كالقطاع المالي والسياحي وقطاع التأمين مثلا، حيث تذكر المنتجات المالية، المنتجات السياحية و المنتجات التأمينية.

وتعود صعوبة تعريف الخدمة إلى الأسباب التالية:

- نظرا لطبيعتها لأنها توحى بشيء معنوي أكثر منه مادي، وفي أغلب الأحيان يستعمل مصطلح.
- منتج للتعبير عن الخدمة خاصة بالنسبة للمنتجات المالية.
- تمتد كلمة "خدمة" لتشمل عدة قطاعات، فقطاع الخدمات يتميز بالتنوع.
- اعتبرت الخدمة كمنشأ إنساني بواسطتها يؤدي شخص مهمة لشخص آخر، لكن نقص مفعول هذا المفهوم لأن أغلبها أصبحت تؤدي آليا بواسطة الآلات.
- الغرض النهائي من الخدمات يتطابق مع المنتجات (إشباع الحاجات).

الجدير بالذكر أن التعريفات الأولى لمفهوم الخدمات تعود إلى القرن الثامن عشر ، حيث كان يتم تعريف الخدمة على أنها أي نشاط بخلاف الإنتاج الزراعي، أو أي نشاط لا يؤدي إلى منتج ملموس، و عليه فقد تعددت التعاريف بتعدد الكتاب و المهتمين بهذا المفهوم و نذكر منها :

أ- لغة:

يرجع أصل كلمة الخدمة أو service إلى كلمة لاتينية servitium والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد أي الملوك أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو المستهلك أو العميل.

كما تعرف الخدمة لغويا بأنها من خدم يخدم ويخدم خدمة أي عمل له و ساعده في العمل، قام بحاجة. و الخدمة تعني ما يقدم من مساعدة في القيام بعمل أو قضاء حاجة.

#### ب -اصطلاحا:

أما اصطلاحا فتعرف الخدمة على أنها منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة، والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها ماديا.

وعرفها كريستيان دومولان DEMOULIN Christiane على أنها " تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود ومكان معين من خلال وسائل مادية وبشرية لمنفعة معينة أو مجموعة من الأفراد بالاعتماد على إجراءات وسلوكيات منظمة. "

أما أدريان للمر LALMER Adrain فقد عرفها على أنها: عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة شخصية لدى العميل أو المستفيد.<sup>1</sup>

ينظر إلى الخدمة على أنها تلك المنافع غير الملموسة، والتي تعرض للبيع دون ارتباطها بالسلع كخدمات التأمين والمحاماة، أو التي تتطلب استخدام السلع الملموسة مثل إيجار عقار، أو كذلك الخدمات التي تشتري مرافقة مع السلع مثل شراء ثلاجة أو سيارة يرافقها خدمات الصيانة.

ويعرف البعض الخدمة على أنها: "النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباعا للطلبات والتي لا ترتبط أساسا ببيع سلعة أو خدمة ما، فهذا التعريف يركز على تحديد مفهوم الخدمة اعتمادا على خاصية اللاملموسية، والتي تميزها عن السلع المادية.

ويرى البعض الخدمة على أنها: "تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أوسليمان سمية، "استراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق وتنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر"، (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث "ل م د"، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية)، ص 19.

<sup>2</sup>بركات ربيعة، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية دراسة حالة: وحدة البريد الولائية-بسكرة، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي)، 2006، ص ص 3-4.

## ثانيا: تعريف الخدمة العمومية

ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بنشأة الدولة كسلطة ذات سيادة وزيادة درجة تدخلها في إشباع الحاجات العامة للمجتمع من خلال ممارسة وظائف وأنشطة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية بغرض زيادة رفاهية المجتمع وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية.

سنحاول التطرق إلى بعض التعاريف:

تعرف على أنها القدرة على تلبية الحاجات الضرورية للحفاظ على حياة الإنسان، وضمان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها على أن تكون في مصلحة الغالبية من المجتمع وهي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع المستوى المعيشي للمواطنين .

وتعرف أيضا " هي عملية دائمة مستمرة ينبغي أن تخطط الدولة لتقديمها وتطويرها ليحصل المواطن عليها في أحسن صورة، وهي ليست مرتبطة بزمن محدد وتكون مسؤولية الدولة بالدرجة الأولى .

ويمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقع مسؤوليات أدائها ومراقبتها على الدولة تخضع لقاعدة المساواة يستفيد منها جميع المواطنين بغض النظر عن الجنس، اللغة... لا يمكن الاستغناء عنها أو توفيرها في فترة والاستغناء عنها في فترة أخرى، ولا يمكن استغلالها إلا في إطار الجماعة<sup>1</sup>.

يشير مفهوم الخدمة العمومية الى تملك العملية التي تقوم بها الهيئات العمومية من خلال توفير الخدمات العمومية للمواطنين.

ويقصد بالخدمة العمومية مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الدولة أو أي جهة رسمية في البلد سواء كانت وزارات، هيئات، مجالس بلدية، مراكز شرطة، محاكم أو غيرها... لصالح العامة دون تمييز، حيث تقوم على أساس تحقيق المنفعة، كما أنها عمل رسمي<sup>2</sup>.

الخدمة العمومية تتحدد من خلال قيام الدولة بتقديم خدمات بغرض تلبية حاجة ذات منفعة عامة، وهذا يعني أن الخدمة العمومية ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنفعة العامة، الأمر الذي سيستدعي تماشي الخدمة مع تطور الحاجات العامة.

<sup>1</sup>يسمينة مرشدي، ابتسام بورديم، "ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية دراسة مقارنة بين بلديتي عين الكبيرة والعلمة ولاية سطيف"، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية)، 2015، ص29.

<sup>2</sup>زروقي فاطمة الزهراء، "الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية"، مجلة الجغرافيا الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2024، ص31.

فالخدمة العمومية تنتج عن قرار السلطة العامة التي تحدد ما هي الأنشطة التي تمثل خدمة عمومية، وكذلك الخدمات التي تتولى تقديمها بنفسها أو عن طريق مؤسساتها (جماعات محلية ، مؤسسات إدارية أو اقتصادية)، والخدمات التي يمكن تفويضها إلى مؤسسات خاصة مع ضرورة وجود رقابة عليها<sup>1</sup>.

### ثالثا: أنواع الخدمة العمومية

تعدد تصنيفات الخدمة العمومية حسب اتجاهات الباحثين و المتأولين لها، اذ نميز بين ثلاث انواع من التصنيفات<sup>2</sup>

#### • حسب مجالاتها:

- أ- الخدمة الإدارية: كخدمة المحافظة لمواطنيها والخدمات المرتبطة بالمجالس البلدية.
- ب-الخدمات الاجتماعية والثقافية: كالرعاية الصحية والتدريس الالزامي.
- ج- الخدمات الصناعية و التجارية: كتوفير مؤسسة المياه والشرب، مؤسسة الكهرباء و الغاز .... وغيرها من الخدمات الضرورية.

#### • حسب الطبيعة:

- أ- حسب طبيعة الخدمة المقدمة: ونجد خدمات فردية وخدمات جماعية.
- ب-حسب طبيعة استهلاك الخدمة خدمات ذات استهلاك الإجباري وخدمات ذات استهلاك اختياري.

#### • حسب تحمل التكلفة:

- أ- خدمات مجانية وأخرى مدفوعة : وهي تلك الخدمات التي تقدمها الجهة الرسمية، ولا تتلقى مقابلها المال من المواطنين كإنارة الشوارع، وعمل الشرطة، أما الخدمات المدفوعة التي مقابل التزام المواطن بدفع التكاليف كاملة فمثالها خدمة المياه.
- ب- خدمات مدعمة وهو نوع يجمع بين النوعين السابقين وهي الخدمات التي يتشارك في دفع تكاليفها المالية كل من الدولة والمواطن كالنقل العام وتوفير شبكة كهرباء للمنازل.

<sup>1</sup>بركات ربيعة، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 32، 33.

الجدول 02: أنواع الخدمات العمومية

من أمثلتها: - الأمن والعدالة - الصحة - التعليم - السكن - المساجد	يستفيد منها كل المواطنين دون استثناء	تمول عادة من خلال الضرائب والرسوم (موازنة الدولة)	تقدم عادة دون مقابل أو مقابل رسوم زهيدة	خدمات إدارية وتنظيمية (غير تجارية)
من أمثلتها: - الكهرباء والغاز - الماء - البريد - الاتصالات	يستفيد منها من تتوفر فيه الشروط التي تحكم الخدمة	تمول عادة من خلال المداخل المتحصل عليها من طرف المستفيدين من الخدمة	تقدم بمقابل	خدمات اقتصادية وتجارية

المصدر: بركات ربيعة، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية دراسة حالة: وحدة البريد الولائية-بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، 2006، ص 26.

رابعاً: خصائص الخدمة العمومية<sup>1</sup>

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرف المختصين، بالإضافة إلى هذه الخاصية هناك عدة خصائص تميز الخدمة وأهمها ما يلي:

1- اللاملموسية:

تعتبر القابلية للمس من أهم الخواص التي تفرق بين السلع المادية والخدمات، وتوضح هذه الخاصية أن الخدمة ليس لها كيان مادي، وهذه الخاصية تفقد المشتري القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناء على تقييم محسوس،

ووجود هذه الخاصية يؤدي إلى ظهور مشكلات أمام مقدمي الخدمات، ويجعل عملية إدراك المستهلك للخدمة، وخلق صورة ذهنية لها عنده يتطلب جهوداً تسويقية كبيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أوسليمان سمية، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup>بركات ربيعة، مرجع سابق، ص 7.

## 2- التلازمية (عدم الانفصال):

تقدم الخدمات و تستهلك في نفس الوقت، و هذا الأمر لا ينطبق على السلع التي تصنع و توضع في المعارض أو توزع على البائعين و من خلالهم على المشتريين يتم استهلاكها لاحقا للأفراد الذين يقدمون الخدمة في ذهن المشتري هم أنفسهم الخدمة، فإدراك المستهلك أو المشتري لمقدم الخدمة يصبح إدراكه للخدمة نفسها، ولهذا المستهلكين غير قادرين على الحكم على نوعية الخدمة قبل شرائها.

وعليه يمكن القول أنه لا يمكن الفصل بين إنتاج الخدمات و استهلاكها، لأنها يحدثان على العموم في وقت واحد و في المكان ذاته، وتشير هذه الخاصية إلى ظاهرة تزامن إنتاج و استهلاك الخدمة، و يطلق على هذه اللحظة بمصطلح اللحظة الحقيقية للخدمة The moment of truth التي يمكن أن يقدمها المنتج، ويترتب على هذه الخاصية ما يلي:

- يصبح الزبون منتجا مشاركا للخدمة وعميلا مشاركا مع غيره من الزبائن، فيها ليست له بمفرده.
- أي تغيير في خصائص الخدمة المتفق عليها بين و الزبون يعني انعدام قيمة الخدمة ومنفعتها.

## 3- التباين (عدم التجانس):

فخاصية عدم تماثل الخدمة تقوم على فكرة أنه بسبب كون العنصر البشري جزءا من عملية تقديم الخدمة فالخدمات لا يمكن تنميطها جعلها نمطية كما هو الحال في حالة السلع المادية، فالصعوبة في تنميط الخدمات تكمن في اختلاف الأداء من عامل لآخر بل و حتى لدى العامل الواحد، أوقات ، ظروف و كيفية و مكان تقديم الخدمة و كذا كفاءة وسلوك مقدمي الخدمات، ووفقا لظروف معينة، وعلى الرغم من محاولة العديد منالمنظمات الخدمية وضع معايير لجعل مخرجاتها ذات مواصفات محددة إلا أنه من الصعب التأكد من أن مستوى الجودة هو نفسه.

وتجدر الإشارة إلى أن التغيرات في عملية تقديم الخدمة ليست كلها بالضرورة سلبية وغير مرغوب فيها، بل يفضل في بعض الأحيان تقديم بعض جوانب الخدمة بشكل فردي لتلبية حاجات و توقعات العملاء، و ذلك في بعض أنواع الخدمات التي تعتبر تقديم خدمات بشكل فردي مهما كالرعاية الصحية.

## 4- عدم القدرة على التخزين:

نظرا لأن الخدمة هي أداء أو جهد وليس شيئا ماديا ملموسا فإنه يستحيل تخزينها لخلق ما يعرف بالمنفعة الزمنية، كما هو الحال في السلع المادية، وبعبارة أخرى فإنه لا يمكن تخزين الخدمة في وقت لا طلب فيه عليها إلى وقت يوجد فيه طلب عليها، في حين يمكن بالطبع تخزين المعدات والأجهزة المستخدمة في إنتاج

وتقديم الخدمة وفي حالة زيادة الطلب على الخدمة في وقت معين بالمقارنة بما يمكن إنتاجه وتقديمه منها، فإن النتيجة الحتمية ستكون الانتظار، وربما عدم القدرة على أداء الخدمة بشكل جيد.

#### 5- عدم انتقال الملكية:

صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز الخدمة عن السلعة، وذلك لأن العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة، عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق امتلاكها والتصرف فيها واستخدامها بشكل كامل.

### المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمة العمومية.

#### أولاً: تعريف الجودة

إن إعطاء تعريف المفهوم الجودة ليس بالأمر اليسير، فهو مسألة تتطوي على الكثير من التعقيدات، إذ أن الجودة مفهوم متعدد المعاني في نظر بعض الباحثين إلى حد اعتبره مفهومًا غامضًا وعليه سيتم التطرق إلى تعريفه وذلك بدءًا بتعريفه لغويًا واصطلاحًا:

#### أ- لغة:

جاء في معجم الوسيط أن الجودة تعني: "كون الشيء جيدًا، وفعلها الثلاثي جاد"، وعرف ابن منظور الجودة في معجمه لسان العرب بأن أصلها "الجود"، والجيد نقيض الرديء، و جاد الشيء جودة، و جوده أي صار جيدًا، و أحدث الشيء فجاد و التجويد مثله، وقد جاد جودة و أجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل. ويعرفها قاموس Oxford بأنها: "النوعية أو المستوى العالي من التميز أو الأفضلية"<sup>1</sup>.

#### ب- اصطلاحًا:

إذا حاولنا تقديم تعريف للجودة فهي "مجموع الخصائص والسمات التي يجب توافرها في المنتج أو الخدمة بحيث تجعله يقوم بوظيفته على أكمل وجه ويرضي المستهلك"<sup>2</sup>.

ويستعمل مصطلح الجودة على المنتج أو الخدمة الجيدة، ويعرفها الأستاذ جونسن بأنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له"<sup>3</sup>.

كما يرجع مفهوم الجودة (QUALITY) إلى الكلمة اللاتينية (QUALITAS) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان. ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعادا جديدة ومتشعبة".

<sup>1</sup>أوسليمان سمية، مرجع سابق، ص ص 3-4.

<sup>2</sup>قاموس الجودة والاعتماد، صادر عن مركز ضمان الجودة بجامعة إسكندرية، سنة 2012، ص: 18.

<sup>3</sup> فريد عبد الفتاح زينا الدين، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ص. 10.

وإيجاد تعريف واحد ودقيق ومتفق عليه المفهوم الجودة على غرار من الكثير من المفاهيم في العلوم الإنسانية، يعتبر أمراً غاية في الصعوبة وذلك راجع إلى أن هذا المفهوم عرف انتشاراً واسعاً في أغلب الدول، كما شمل تطبيقه مختلف قطاعات النشاط الاقتصادية والخدمية، ورغم ذلك يمكن استعراض تعاريف روادها الأوائل وكذا ما أورده أهم الباحثين والمهتمين بموضوعها ومنها:

- يعرف كل من NAVARTHAM و OCNOR الجودة على أنها: " مجموعة من المفاهيم و الاستراتيجيات والأدوات والمعتقدات و الممارسات التي تهدف إلى تحسين المنتجات و الخدمات، وتقليل الخسائر و التكاليف."

- يعرف سيد مصطفى الجودة بأنها " : توافر خصائص وصفات في المنتج سلعة أو خدمة تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويتأتى ذلك بترجمة احتياجات وتوقعات العميل إلى تصميم وتنفيذ المنتج وتقديمه مع الخدمات المصاحبة على أحسن وجه إن تطلب الأمر، بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء حالياً ومستقبلاً".

من خلال استعراضنا لأهم التعاريف المقدمة للجودة يمكن القول أنه من الملاحظ أن تعريف الجودة متعدد الجوانب و المجالات حيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة، بل يأخذ أبعاداً مختلفة تشمل على مفاهيم فنية إدارية و سلوكية وكذا اجتماعية وغيرها، وعليه يمكن النظر للجودة من خلال زاويتين:

### 1/ الجودة من وجهة نظر الزبون:

إن الجودة هي الملائمة للاستعمال (Fitness for use) والذي ينظر فيه إلى الجودة على أنها أكثر قرباً من الزبون، إذ لا بد أن تقابل أو تتجاوز جودة المنتج أو الخدمة حاجات الزبون وتوقعاته وبذلك فإن العنصر الرئيسي في تعريف الجودة وفق وجهة النظر هذه يكمن في خدمة الزبون وتلبية احتياجاته وتوقعاته.

### 2/ الجودة من وجهة نظر المنتج (المصنع):

إن الجودة ما هي إلا المطابقة للحاجات أو المتطلبات ( Conformance Requirements ) وهذا ما يجعل من الجودة هي الأكثر قرباً من الإنتاج وخصائصه إذن فالجودة هي المطابقة للمواصفات، والمواصفات ما هي إلا أهداف ( Targets ) أو سماحات ( Tolerances ) فالأهداف تمثل القيمة المثالية للمنتج، أما السماحات فما هي إلا انحرافات مقبولة عن هذه القيم ، وعليه فإن المنتج (المصنع) ينظر إلى الجودة على أنها درجة مطابقة المنتج للمواصفات من خلال تحقيق الأهداف وضمن حدود السماحات المقبولة، ومعنى ذلك إن أي انحراف عن هذه السماحات بعد خسارة ويدل على عدم تحقيق الجودة المطلوبة.

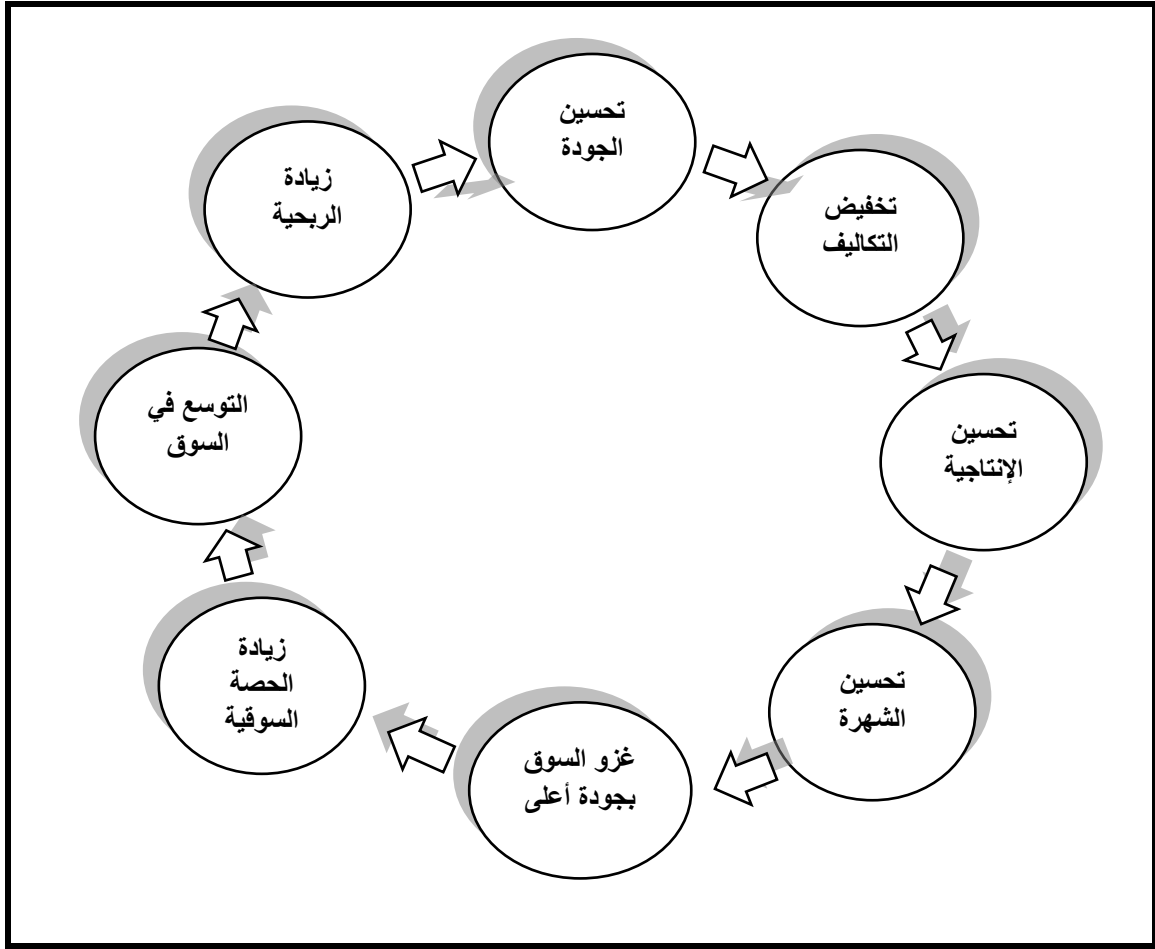
وتعني الجودة في المفهوم الإداري الصفة الكاملة للعنصر الذي يحمل القدرة على إشباع الحاجات سواء الضمنية أو المصرح بها، والعنصر هو المنتج أو الخدمة أو العملية أو النشاط أو الشخص أو المركب من ذلك كله. والجودة كسلوك مطبق في المؤسسة يعني فعل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة. وتعرف كذلك على أنها عبارة عن قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمنتج أو نظام أو سيرورة لإرضاء متطلبات الزبائن وبقية الأطراف المعنية، أو هي قياس لإشباع العميل.<sup>1</sup>

و تأسيسا على ما سبق يمكن تعريف الجودة على أنها رضا العميل عن الخدمة أو المنتج المقدم له، وفقا لمواصفات محددة خالية من العيوب والتي تلبي طموحاته ورغباته وبتكلفة مناسبة له تحقق الربحية لمقدم الخدمة أو المنتج.

---

<sup>1</sup>أنتاح رانية، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتعزيز تنافسية البنوك، دراسة ميدانية في مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي،(مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود، مالية وبنوك)، 2012، ص ص 9-10.

الشكل(04): أهمية الجودة



المصدر: بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، العدد05، 2007، جامعة بومرداس، الجزائر، ص32.

#### ثانيا: تعريف جودة الخدمة

أكدت الدراسات والأبحاث أن هناك اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين والممارسين في مجال جودة الخدمة بتحديد مفهوم الجودة، ومن هنا ظهرت العديد من التعريفات. تستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمات من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا على السلع المادية ولهذا لا يوجد تعريف موحد لجودة الخدمة؛ إلا أن هناك اتجاها بين العديد من الكتاب نحو النظر إلى جودة الخدمة باعتبارها مقارنة بين ما يريده ويتوقعه العملاء وبين إدراكهم لتطابق الأداء الفعلي مع هذه و لقد تعددت تعاريفها بتعدد المهتمين بمفهوم جودة الخدمة لذلك سيتم عرض أهم هذه التعاريف بهدف الوصول إلى مفهوم عام لها على النحو التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>أوسليمان سمية، مرجع سابق، ص35.

عرفت جودة الخدمات على أنها تقييم كلي لخدمات الناتجة عن مقارنة بين توقعات العملاء والأداء المحقق لخدمة ما.

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

ويشير هذا التعريف، إلى ثلاث نقاط رئيسية هي:

**1-جودة الخدمة المتوقعة:** وهي تمثل توقعات الزبون لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على حاجاته ورغباته وخبراته وتجاربه السابقة، وثقافته، واتصالاته بالآخرين.

**2-جودة الخدمة الفعلية:** وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصولها الفعلي على الخدمة.

**3-جودة الخدمة المدركة:**وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة أو الفعلية، تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا الزبون، وتعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا تعتمد عليها المنظمة في تدعيم مركزها التنافسي، وتحقيق أهدافها المرجوة.

إن هذه التعريفات المذكورة أعلاه ركزت حول حقيقة أن الجودة المدركة هي حكم أو تقدير شخصي للزبائن ويعني ذلك أن أي تعريف لجودة الخدمة يجب أن يكون من منظور الزبون ، أي أنه إذا توافقت إدراكات الزبائن للناتج مع توقعاتهم له، فإنهم سيكونون راضين عن الخدمة، أما إذا فاق الناتج التوقعات أو تجاوزها فإن الخدمة تعتبر متميزة، أما إذا تحقق العكس هو أن الناتج لم يرق إلى مستوى التوقعات فإن الخدمة تصبح رديئة، ومن ثم فإن الزبون سيكون غير راض عن الخدمة، والخلاصة أن جودة الخدمة مفهوم يعكس تقييم الزبون لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة.

و تعرف بأنها: " تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين، و انخفاض نسبة الشكاوي".

وأیضا:<sup>1</sup>

عرفت الجودة بأنها: "مدى التقارب بين خصائص المنتج وحاجات الزبائن ورغباتهم، إذ يمكن من خلال ذلك بناء استراتيجية الجودة الملائمة ومن ثم صياغتها إلى تصاميم، وتتم بعدها مطابقة المنتج مع تلك التصاميم وتقديم الإرشادات لكيفية استخدامه وقياس مدى قبول الزبون له".

<sup>1</sup>بلحيمير براهيم، علام عادل، تسويق الخدمات، (الجزائر: دار الخلدونية)، ص ص 20- 21.

كما تعرف على أنها: " التوافق مع المواصفات والمتطلبات المتعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية، ويتم تحديدها من خلال التصميم".

إن جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه، حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها.

إن حاصل جودة الخدمة ينتج عنه إما الرضا أو عدم الرضا، فالزبون يقوم بمقارنة ما توقعه مع ما أدركه، وعليه يتولد إليه شعور إيجابي أو سلبي حول المؤسسة وحرمة خدماتها.

### ثالثا: الجودة كمقاربة جديدة في الخدمة العمومية<sup>1</sup>

تعود الجودة في أصولها للقواعد المطبقة على الخدمات التي يؤديها القطاع الخاص لكن التطور الحاصل وكذا أهمية المصلحة العامة فرضت ضرورة وجود وخضوع الخدمة المقدمة من طرف المرافق العامة لمراقبة النوعية وضرورة تحسينها وفقا لمقتضيات المصلحة العامة.

ويقصد بمبدأ النوعية في المرافق العامة أنه يحق للمنتفع الحصول على خدمة بأفضل نوعية وجودة وبأحسن الأسعار ولهذا المبدأ علاقة وطيدة بمبدأ قابلية المرفق للتطور والتكيف، حيث هذا التكيف يفرض

تحسين النوعية وتطويرها، ويمكن أن ينص على نوعية الخدمة المقدمة بنص قانوني أو في إطار عقود الامتياز، حيث يبين القانون أو العقد نوعية الخدمة المراد تقديمها وكيفيات تحسينها فالخدمة العمومية تتحمل مسؤوليتها الدولة بكل مستوياتها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تتمثل هذه الخدمات أساسا في تلك الخدمات التي أعطاها القانون صفة المرفق العام كالتعليم والصحة والمياه والكهرباء.... إلخ. لكن نجاحها في التوفير المتزايد للخدمات العمومية وإنجازات المرافق العامة والحصيلة الكمية الإيجابية غالبا ما تصطدم بواقع سيئ على المستوى النوعي والجودة، ولعل أهم الأسباب:

- عدم تطابق الخدمة المقدمة مع الخدمة المنتظرة والمتوقعة وهذا راجع لعدم مشاركة المواطن في رسم هذه الاحتياجات.

- وكما تبرر دائما الدولة كطرف في هذه المعادلة بأن عدد طالبي الخدمة الكبير هو ما أثر على نوعية الخدمة.

- ومجانيتها في بعض الأحيان زاد من الطلب على هذه الخدمات مما ولد ضغطا كبيرا على هذه المرافق انعكس سلبا على نوعية الخدمة العمومية المقدمة.

<sup>1</sup>ظريفي نادية، جودة الخدمة العمومية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، العدد الرابع، ديسمبر 2016، ص135.

لكن المرافق العمومية اليوم مدعوة لمواكبة متطلبات الجودة وتقديم أحسن الأنواع فلم يعد من حق المواطن فقط الحصول على الخدمة بل الحصول على خدمة جيدة، لم تعد الخدمة منحة من الدولة للمواطن بل حق في الخدمة وبنوعية جيدة خاصة مع التطورات الحاصلة والمنافسة خاصة في ظل فتح الخدمات العمومية للخوارج في إطار عقود الامتياز التي من خلالها فرضت الدولة على صاحب الامتياز جملة من الشروط المتعلقة خاصة بالجودة.

فالخدمة العمومية اليوم سواء كانت إدارية أو صناعية أو تجارية يجب أن تتميز بالجودة التي لم تعد مرتبطة فقط بالقطاع الخاص بل حتى بالخدمات العمومية بسبب دخول الخوارج حقل المرافق العامة من جهة وخصوصية تحسين نوعية الخدمات العمومية كوسيلة لإعادة ثقة المواطن في الدولة من جهة أخرى، بالإضافة إلى المنافسة التي أصبحت حتى الخدمات العمومية محور لها لاسيما الخدمات الصحية والتعليمية والاتصالات... الخ.

ومفهوم الجودة أصبح يقدم نفسه كمبدأ من المبادئ التي تحكم سير المرافق ابتداء من سنوات الثمانينات، إذ أنه يشكل تجسيدا للرغبة في تحديث المرافق العامة، وعلى هذا الأساس تأتي الرغبة من السلطات العمومية في التخلي عن المنطق الكمي للنوعية، فالمواطن أصبح يطالب بالخدمة مع ضمان الجودة، فتغيرت نظرة المرتفق من النظرة له كهبة أو منحة من الدولة إلى نظرة كحق ينتزعه بشروط خاصة.

### المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة العمومية.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أبعاد جودة الخدمة بصفة عامة ثم بعدها إلى أبعاد جودة الخدمات العمومية بصفة خاصة.

#### أولا: أبعاد جودة الخدمة:

إن جودة الخدمة تتجسد في ثلاثة أبعاد أساسية وهي:<sup>1</sup>

- **الجودة المادية (physical Quality):** والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.
- **جودة المنظمة (corporate Quality):** تتعلق بصورة منظمة الخدمة والانطباع الذهني عنها.
- **الجودة التفاعلية (interactive Quality):** تمثل نتاج عمليات الخدمة.

<sup>1</sup>بلحيمير براهيم، علام عادل، مرجع سابق، ص22.

## ثانياً: أبعاد جودة الخدمة العمومية:

لقد تعرضت معظم الكتابات التي تناولت موضوع جودة الخدمة إلى الأبعاد التي يبني على أساسها العملاء توقعاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة إليهم، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو العناصر الأساسية التي يتكون منها كل بعد.<sup>1</sup> فعلى سبيل المثال حدد Gronroos ثلاثة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة وهي:

أولها **الجودة الفنية للخدمة**: وهي مرتبطة بالنتيجة التي يحصل عليها العميل من الخدمة، وهي تجيب عن سؤال ماذا تم تقديمه للزبون؟  
والبعد الثاني **يتعلق بالجودة النوعية أو المدركة**: وهي متعلقة بالوسيلة التي تم بها تقديم الخدمة وهذا العنصر يجيب عن سؤال كيف تم تقديم الخدمة للزبون؟

أما البعد الثالث لجودة الخدمة فيطلق عليه **الصورة الذهنية للمنظمة** والذي يعكس انطباعات الزبائن عن المنظمة والتي تتوقف إلى حد كبير على تقييم الزبائن للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة.  
ومن أوجه القصور في هذا المدخل عدم القدرة على التوصل إلى مقياس كمي يمكن استخدامه في قياس الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة والتركيز على الجانب النظري وافتقار التطبيق الواقعي والعملية لهذا المدخل.

وهناك من يرى أن أبعاد جودة الخدمات تكمن في الأبعاد التالية:

### - الاعتمادية:

تشير إلى قدرة مزود الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعد بها بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمستفيد يتطلع إلى مزود الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز، تماماً مثلما تم وعده بذلك وأن يعتمد على مزود الخدمة في هذا بذاته.

### - الأداء:

ويشير إلى الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة مثل: السرعة، التنافسية.  
و هو قدرة الخدمة على تحقيق النتائج المتوقعة وفقاً لما تم التخطيط له، ويقاس عادةً من خلال الكفاءة، الفعالية، سرعة الإنجاز، ودقة التنفيذ.<sup>2</sup>

### - المظاهر:

وهي الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل: سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا.

<sup>1</sup>أوسليمان سمية، مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup> Grönroos, C. (1984). "A Service Quality Model and its Marketing Implications." *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.

- الخبرة في مجال سرعة التغيير:  
إمكانية تغيير الخط الإنتاجي لينتج منتج آخر.
- المتانة القدرة على التحمل:  
وتشير إلى قوة تحمل المنتج أو مثانته في أثناء العمر الاقتصادي وهي مقياس لحياة المنتج.
- الجودة المدركة:  
الجودة ليست حقيقية مطلقة ولكن يمكن أ، تكون بناء على طلب الزبون فالجودة وجه نظر الزبون تعتمد على معايير قياس غير مباشرة.
- القيمة:  
وترتبط قيمة المنتج أو الخدمة مع كم من الأعداد الموجودة يشعر أنه قد حصل عليها مقابل ما دفعه
- المطابقة:  
مطابقة المواصفات ومعايير الصنع لما أعلن للزبون.
- وتعني مدى توافق الخدمة المقدمة فعلياً مع المعايير أو المواصفات أو الشروط المحددة مسبقاً<sup>1</sup>.
- الجماليات:  
وهي العوامل التي ينشدها المنظور البشري وتمثل الأفضلية الذاتية لدى الفرد المنتج والطرق التي يستجيب الفرد لذلك المنتج كالمظهر الخارجي، الحساس، المذاق الرائحة، الصوت .
- الخدمات المقدمة:  
حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة كفاءة التصحيح.
- التعاطف:  
وتعني أن يكون لدى العاملين المقدرة على مخاطبة الزبائن بأسلوب ودي يجعلهم يشعرون بالراحة والطمأنينة أثناء الحوار وأثناء تقديم الخدمة للزبائن.
- ويشير إلى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Garvin, David A. (1987). "Competing on the Eight Dimensions of Quality." *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 6, pp. 101–109.

<sup>2</sup> لمياء سعد الحسيني، تيسير قاسم بازينة، أبعاد جودة الخدمة بالوحدات الصحية الريفية بمركزي قطور وزفتى بمحافظة الغربية، مجلة المنوفية للعلوم الاقتصادية والاجتماعية الزراعية، المجلد4، العدد4، سبتمبر وأكتوبر 2019، ص242.

وعليه يمكن تبيان أهم المعايير التي يعتمد عليها الزبون في تحديد إدراكاته وتوقعاته وبالتالي تحديد حكمه على جودة الخدمة يعتمد على الأبعاد الرئيسية التالية والتي سوف نعتد عليها في دراستنا، وهي:

#### -الاعتمادية:

وتعبر عن قدرة المنظمة على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل وبدقة ترضي طموحه وكذلك تعبر عن مدى وفاء المنظمة بالتزاماتها اتجاه الزبون.

وهي أيضا: قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمات المتفق عليها بشكل دقيق وثبات، بحيث يمكن الاعتماد عليه في إنجاز تلك الخدمات.<sup>1</sup>

#### - الاستجابة:

هي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الزبائن والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة، بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المنظمة.

#### - التعاطف:

وهي القدرة على سهولة الوصول للعملاء وتفهم ومعرفة احتياجاتهم لتلبيتها وإبداء روح الصداقة والحرص على الزبون وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته. وتعني درجة العناية بالعميل ورعايته بشكل خاص والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد الحلول لها بطريقة إنسانية راقية.<sup>2</sup>

#### - الملموسية:

وتشمل التسهيلات المادية والمعدات ومظهر الموظفين ومواد الاتصال. تتضمن جميع التسهيلات المادية المرتبطة بالخدمة مثل المبنى والتخطيط الداخلي والأجهزة والمعدات، كذلك ظروف العمل مثل النظافة والإضاءة والديكور وغيرها.<sup>3</sup>

ويحدد الباحثين المعايير الخاصة لكل بعد من الأبعاد السابقة والتي تساعد في قياس وتقييم جودة الخدمة المقدمة، ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

<sup>1</sup>ريان زهره، أثر أبعاد جودة الخدمة على رضا العملاء(دراسة ميدانية على عملاء شركات الاتصالات الخلوية السورية)، مجلة جامعة البعث، المجلد44، العدد23، 2022، ص31.

<sup>2</sup>بركات ربيعة، مرجع سابق، ص195 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص104.

الجدول 03: أبعاد ومعايير قياس جودة الخدمة

التعاطف	الاستجابة	الاعتمادية	الملموسية
1- الاهتمام بطالب الخدمة من الناحية الإنسانية. 2- وضع مصالح طالب الخدمة في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين. 3- الروح المرحة والصادقة في التعامل مع طلاب الخدمة. 4- ملائمة ساعات العمل والوقت المخصص لتقديم الخدمة.	1- السرعة في تقديم الخدمة. 2- الاستجابة الفورية لطالب الخدمة. 3- الاستعداد لمساعدة طلاب الخدمة. 4- إعلام طلاب الخدمة بمواعيد تقديمها والانتهاؤها منها. 5- الاستعداد الدائم للتعاون مع طلاب الخدمة.	1- الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة. 2- الدقة وعدم الأخطاء في تقديم الخدمة. 3- توافر العدد الكافي من موظفي الخدمة. 4- الحرص على حل مشكلات طلاب الخدمة. 5- الاحتفاظ بسجلات وملفات دقيقة.	1- ملائمة مكان تقديم الخدمة. 2- جاذبية المباني ومواقع الانتظار وغيرها. 3- التصميم والتنظيم الداخلي لإدارات الخدمة. 4- استخدام المعدات الحديثة في تقديم الخدمة. 5- المظهر العام لموظفي الخدمة.

المصدر: بركات ربيعة، مرجع سابق، ص 106.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

تطرقنا في هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات التي تناولت موضوع تأثير الحوكمة على جودة الخدمات في الإدارات العمومية، والتي اعتمدنا عليها في بناء الدراسة الحالية والنموذج الخاص بها.

#### أولاً: الدراسات الجزائرية

1- دراسة خالد حسينة ومقيح سيري (2022) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة الخدمات التعليمية بجامعة سكيكدة"، مقال منشور في مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 07، العدد 01.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة الخدمات التعليمية بجامعة سكيكدة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام إستبانة وزعت على عينة عشوائية بلغ عددها 328 عاملاً، واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في الجامعة، فهو يحقق قدراً من الطمأنينة والثقة لكل من له علاقة بالجامعة، كما توصلت إلى أن ما قيمته (36.2%) من التغيرات في مستوى جودة الخدمات التعليمية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعة.

2- دراسة جفطة سناء (2017) بعنوان "دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة -دراسة حالة جامعة سطيف 1"، رسالة ماجستير تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة كشف دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة سطيف 1 - وذلك من خلال ربط مبادئ حوكمة الجامعة الثلاث: الاستقلالية، تقييم الأداء، والمشاركة بضمان جودة التعليم العالي.

استطلع الباحث في دراسته آراء عينة من هيئة التدريس بجامعة سطيف 1 - لتحديد مدى وجود ممارسات لمبادئ حوكمة الجامعة كمدخل لضمان الجودة. أثبتت النتائج المتوصل لها أن الممارسات المتبعة في جامعة سطيف 1 - لكل منا لاستقلالية، تقييم الأداء، ومشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار بالجامعة لا تساهم في تحسين جودة التعليم العالي، وذلك من وجهة نظر هيئة التدريس.

3- دراسة نزيهة مقيدش (2010) بعنوان "أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للآراء، جامعة فرحات عباس، سطيف"، رسالة ماجستير، تخصص تقنيات كمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة إبراز أهمية المعاينة في البحث في واقع مبادئ الحوكمة الجامعية من خلال سبر لآراء عينة من طلبة جامعة فرحات عباس.

أهم ما توصلت إليها لدراسة من نتائج أن تطبيق الحوكمة في جامعة فرحات عباس يشترط وجود طالب راض عن محيطها لبيداغوجي، متفاعل داخل محيطه الجامعي، واثق في الهيئات المكونة للجامعة فعال في تحصيلها لدراسي ووثق في مستقبله المهني من خلال دراسته الجامعية.

## ثانياً: الدراسات العربية

1-دراسة علي محمد النعيمات (2024) بعنوان "أثر جودة الخدمة على مشاركة المواطنين في الحكومة الإلكترونية"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير جودة الخدمة على مشاركة المواطنين في الحكومة الإلكترونية. وقد استخدم المنهج الوصفي، مع التركيز على جميع مواطني المملكة الأردنية الهاشمية. وشملت عينة الدراسة 415 مشاركاً، تم اختيارهم عشوائياً. وطُور استبيان لتقييم جوانب مختلفة من جودة الخدمة.

وقد أظهرت النتائج أن تأثير جودة الخدمة على مشاركة المواطنين في الحكومة الإلكترونية كان متوسطاً، حيث حصل بعد "سهولة الاستخدام" على أعلى درجة، بينما حصل بعد "الاستجابة والتواصل" على أدنى درجة. ولم تلاحظ فروق ذات دلالة إحصائية في بعد "سهولة الاستخدام"، إلا أنه وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في أبعاد الكفاءة والموثوقية والاستجابة والتواصل والأداة ككل، بينما لم تلاحظ فروق ذات دلالة إحصائية في العمر أو المؤهلات التعليمية في أي من الأبعاد المدروسة.

2- دراسة العتيبي عيدان شاهر وآخرون (2022) بعنوان "تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (78) فرداً. استخدم الباحثون الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وفي ضوء ما سبق توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بمدينة

الرياض لدى المبحوثين من العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.90)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (4.31 إلى 3.42)، وأن مربع معامل الارتباط R square أو معامل التحديد يساوي (0.086) للمتغير المستقل وهو: (معايير الحوكمة) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر 8.6% من التباين الكلي في جودة الخدمات الصحية الحكومية بمدينة الرياض.

وفي النتائج توصي الدراسة بضرورة العمل على تحسين واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي وتعزيز الرقابة الداخلية من خلال تطوير استراتيجية لإدارتها تهدف إلى نقل المخاطر الجوهرية التي تهدد القطاع والعمل على تقليلها من خلال تطوير أساليب وأدوات تحوطت جنب القطاع الصحي الحكومي وآثارها السلبية، والتنسيق المستمر ما بين إدارة الحوكمة والقائمين على واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بما يساهم في تحقيق أهداف القطاع الصحي وإضافة قيمة لها.

3- دراسة أمل عبد الله القوطي (2020) بعنوان "الحوكمة العامة في القطاع العام، مراجعة الأدبيات"، مقال منشور في مجلة "Euromid Academy of Business and Technology"، المجلد 03، العدد 03.

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر الحوكمة العامة على تنفيذ توصيات ديوان الرقابة المالية والإدارية في مملكة البحرين، وقياس أثرها في الحد من إجمالي مخالفات الجهات الحكومية. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر كبير لمبدأي الإدارة الرشيدة وسيادة القانون في الحد من إجمالي المخالفات. وتقدم الدراسة توصيات مهمة للجهات التنفيذية المعنية بمعالجة أوجه القصور في النظام الحكومي، ورفع مستوى الحوكمة العامة بما يسهم في تنفيذ توصيات ديوان الرقابة المالية والإدارية وتجنب المخالفات.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة "Dayah Abdi Kulmie" و"Abdikarin Adde Mohamud" و" Mohamed Salad" بعنوان "Good Governance, Public Service Delivery and "Public Trust: Case of Banadir Regional Administration of Somalia" (2024) مقال منشور في مجلة "International Journal of Religion"، المجلد 05، العدد 09، 2024.

هدفت هذه الورقة إلى تقييم ممارسات الحوكمة الرشيدة في إدارة إقليم بنادر (BRA) في الصومال وكيف تؤثر على تقديم الخدمات العامة وثقة الجمهور. استخدمت الورقة بيانات أولية تم الحصول عليها من 157 مشاركاً. تكشف الدراسة أن ممارسات الحوكمة غير الكافية في إدارة إقليم بنادر تؤدي إلى ضعف الشفافية والمساءلة وانتشار الفساد بشكل كبير بسبب عدم الامتثال للقواعد واللوائح. تشير النتائج أيضاً إلى أن الجمهور غير راضٍ عن قيادة إدارة إقليم بنادر بسبب الخدمة غير الفعالة وغير الموثوقة ونقص الشفافية في

استخدام الأموال العامة وإدارتها، مما أدى إلى تصور سلبي عن إدارة إقليم بنادر، وأن تعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة وتحسين تقديم الخدمات العامة يمكن أن يحسن ثقة الجمهور، وأن الحوكمة الرشيدة هي أساس التنمية والازدهار. إضافة إلى ذلك، فإن المقالة تؤكد على أهمية تقديم الخدمات العامة بكفاءة كحلقة وصل حيوية بين الحكومة والجمهور، مما يعزز الثقة والتنمية المستدامة. ومن بين التوصيات التي اقترحتها الورقة البحثية هي أن تُحسَّن هيئة تنظيم الاتصالات ممارسات الحوكمة لديها من خلال الالتزام بالقوانين واللوائح، وتهيئة بيئة خالية من الفساد، وتطبيق آليات فعّالة لرصد الأداء والرقابة عليه. كما توصي بالاستثمار في الموارد البشرية، وتبسيط الإجراءات، وإعطاء الأولوية لاهتمامات المواطنين، وتبني التكنولوجيا، وتعزيز عملية اتخاذ القرارات القائمة على البيانات.

2- دراسة "Marzanna Poniatowicz"، "Ryta Dziemianowicz" و-"Aneta Kargol" بعنوان "Good Governance and Institutional Quality of Public Sector: Theoretical and Emperical Implications" (2020) للقطاع العام: التدايعات النظرية والتجريبية) مقال منشور في مجلة "European Research Studies Journal"، المجلد 23، العدد 02.

الهدف الرئيسي من هذه المقالة هو إجراء تحليل قياسي اقتصادي ودراسة العلاقات بين العوامل المتعلقة بجودة الحوكمة ومستوى الناتج المحلي الإجمالي للفرد في 28 دولة عضو في الاتحاد الأوروبي. ويستند تحليل مفاهيم الحوكمة العامة والحوكمة الرشيدة إلى تحليل نقدي للأدبيات الحديثة. إعتد الباحثون على تحليل الجودة المؤسسية للقطاع العام كجزء من نظرية الاقتصاد المؤسسي الجديد، مما سمح لهم بالإشارة إلى الأبعاد المؤسسية لجودة القطاع العام. وفي الجزء العملي ركزوا على قياس الحوكمة ودراسة العلاقات بين العوامل المؤسسية المتعلقة بجودة الحوكمة العامة ومستوى الناتج المحلي الإجمالي للفرد في 28 دولة عضو في الاتحاد الأوروبي. ولتحقيق هذه الغاية، تم استخدام بيانات البنك الدولي، وافترض ستة مؤشرات اقترحها هذا الأخير كمقاييس تركيبية لجودة الحوكمة (مؤشرات الحوكمة العالمية - WGI).

وقد أسفرت التحليلات التي أجريت عن التحقق الإيجابي من نموذج العلاقات بين أبعاد جودة الحوكمة ووتيرة النمو الاقتصادي في الاتحاد الأوروبي المكون من 28 دولة. وبناء على دراسات الارتباط، فمن بين الأبعاد الستة التي تم تحليلها لجودة الحكم (الصوت والمساءلة، والاستقرار السياسي، وفعالية الحكومة، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون، والسيطرة على الفساد) تبين أن الاستقرار السياسي فقط هو الذي لا يرتبط بمستوى الناتج المحلي الإجمالي للفرد في الاقتصادات المدروسة.

3- دراسة "Rathin Biswas"، "Arnab Jana"، "Kavi Arya" و-"Kriithi Ramamritham" بعنوان "A good governance framework for Urban management" (2019) (إطار

الحوكمة الرشيدة في الإدارة العمرانية)، مقال منشور في مجلة "Journal of Urban Management"، المجلد 08، العدد 02.

سعت هذه الدراسة إلى وضع إطار موحد للحوكمة الرشيدة، أجرى من خلالها الباحثون تحليلاً مقارناً بين 22 إطاراً للحوكمة موجوداً في جميع أنحاء العالم واختاروا 13 معياراً رئيسياً إلى جانب 74 معياراً فرعياً، كما استكشفوا طريقة قياس مكونات الحوكمة بمساعدة مؤشرات مختلفة وأخذوا رأي الخبراء لتوزيع الوزن بين هذه المؤشرات. وأخيراً، تمت مناقشة حالة مدينة مومباي في ظل المؤشرات المباشرة، والتي يمكن استخدامها لقياس معيار فرعي لأي معيار محدد. كما تم توضيح عملية القياس الكمي أيضاً من خلال ثلاثة مؤشرات تمثيلية محددة. على سبيل المثال -تمت زيادة المساهمة في الحوكمة الرشيدة من 0.001218 في عام 2016 إلى 0.004466 في عام 2017، لمؤشر "نسبة الإدانة في قضايا الفساد" للمعيار الفرعي "لجنة مكافحة الفساد النشطة لمعيار المساءلة".

الجدول(04): أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

اسم الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
<b>الدراسات الجزائرية</b>		
خالدي حسينة ومقيح سيري (2022) أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة الخدمات التعليمية بجامعة سكيكدة	لديها نفس المتغير المستقل وهو مبادئ الحوكمة ونفس المتغير التابع ألا وهو جودة الخدمات	-الدراسة عبارة عن مقال -نوع الخدمات تعليمية -دراسة الحالة بجامعة سكيكدة
جقطة سناء (2017) بعنوان "دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة - دراسة حالة جامعة سطيف	نفس المتغير التابع والمستقل	-الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير -اعتمدت على ثلاث مبادئ فقط للحوكمة (الإستقلالية، المشاركة، تقييم الأداء) -الدراسة مطبقة في الجامعة
نزيهة مقيدش (2010) بعنوان "أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سير للآراء،جامعة فرحات	التطرق إلى موضوع الحوكمة	-رسالة ماجستير - الموضوع لا يدرس نفس المتغيرين في دراستنا -أداة البحث: استعمال صبر الآراء

الدراسات العربية		
<p>-جودة الخدمة هي المتغير المستقل -المتغير التابع هو مشاركة المواطنين -النتائج المتوصل إليها: تأثير جودة الخدمة على مشاركة المواطنين في الحكومة الإلكترونية كان متوسطا</p>	<p>-استخدام نفس أبعاد الجودة -استخدام المنهج الوصفي -الاعتماد على نفس أداة البحث (الاستبانة)</p>	<p>علي محمد النعيمات (2024) بعنوان "أثر جودة الخدمة على مشاركة المواطنين في الحكومة الإلكترونية"</p>
<p>-مجتمع الدراسة: جميع العاملين بالمؤسسات الصحية بمدينة الرياض والبالغ عددهم 78 فردا -النتائج المتوصل إليها: ضرورة العمل على تحسين واقع معايير الحوكمة في القطاع الحكومي وتعزيز الرقابة الداخلية</p>	<p>-الدراسة عن نفس المتغيرين - استخدام المنهج الوصفي التحليلي - استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات</p>	<p>العتيبي عيدان شاهر وآخرون (2022) بعنوان "تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض"</p>
<p>-الدراسة عبارة عن مقال -اختلاف في المتغير التابع</p>	<p>-المتغير المستقل هو الحوكمة</p>	<p>أمل عبد الله القوطي (2020) بعنوان "الحوكمة العامة في القطاع العام، مراجعة الأدبيات"</p>

الدراسات الأجنبية		
<p>-الدراسة عبارة عن مقال -أداة البحث: استقصاء الجمهور -العينة: جمهور إقليم بنادر في الصومال</p>	<p>-التطرق لموضوع الحوكمة ومحاولة تطبيق أهم مبادئها للوصول إلى الحوكمة الرشيدة والقضاء على الفساد الإداري وتقديم الخدمة العمومية بأعلى كفاءة</p>	<p>"Dayah Abdi Kulmie Abdikarin Adde و "Mohamud Mohamed و "Salad Ibrahim Good Governance, " Public Service Delivery and Public Trust: Case of Banadir Regional</p>

		<b>Administration of Somalia</b>
<p>-الدراسة عبارة عن مقال -أداة البحث: قياس جودة الحوكمة على مستوى 28 دولة واستعمال معامل الارتباط</p>	<p>التطرق لموضوع الحوكمة كمتغير مستقل في الدراسة الحالية</p>	<p>،"Marzanna Poniatowicz "Ryta Dziemianowicz" و"Aneta Kargol-Wasiluk" (2020) بعنوان " <b>Good Governance and Institutional Quality of Public Sector:</b></p>
<p>-الدراسة عبارة عن مقال منشور في مجلة -أداة البحث: إجراء تحليل مقارن بين 22 إطار للحوكمة متواجدين في جميع أنحاء العالم واعتمدوا عملية القياس الكمي أيضا لمؤشرات عديدة للحوكمة</p>	<p>التطرق لموضوع الحوكمة كمتغير مستقل في الدراسة الحالية</p>	<p>،"Rathin Biswas "Kavi Arya"، "Arnab Jana" و"Kriithi Ramamritham" (2019) بعنوان " <b>A good governance framework for Urban management</b></p>

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل وبعد تطرقنا للجانب النظري من دراستنا والاطلاع على الدراسات السابقة، قدمنا في هذا الفصل نظرة عامة عن تأثير الحوكمة على جودة الخدمات العمومية وعلاقة كل منهما بالآخر، وأهمية كل منهما للمؤسسة.

حيث نجد أن الحوكمة وضعت مبادئها كأحد أهم الأساليب المتبعة والتي تعمل على تحسين أداء المؤسسة، كما تضمن الجودة في تقديم الخدمة العمومية.

أظهرت الأبحاث عبر بلدان مختلفة وجود ارتباط مباشر بين جودة الحوكمة وفعالية تقديم الخدمات، ما يبرهن أن الآليات القوية للحوكمة يمكن أن تغطي تحسين الكفاءة وسرعة الاستجابة في الخدمات العمومية.

الفصل الثاني:

دراسة حالة بلديتي رأس

الوادي - برج الغدير

## تمهيد

بعد العرض النظري الذي تناولناه في الفصل الأول من خلال التطرق للمفاهيم النظرية المتعلقة بكل من المتغيرين التابع والمستقل الحوكمة وجودة الخدمات في الإدارات العمومية، وبهدف توضيح هذه المفاهيم وتبيان مدى تطابقها مع الواقع، سنقوم من خلال الفصل الثاني بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع من خلال دراسة الإدارات العمومية دراسة حالة عينة من بلديات برج بوعريريج من خلال اختيار عينة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة وإعداد الاستبيان وجمع البيانات وفحصها وتحليلها وفي الأخير اختبار الفروض من خلال الاستعانة ببرنامج SPSS ، وعليه سيتم التطرق في الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- ❖ المبحث الثاني: طرق وأدوات ومنهجية الدراسة.
- ❖ المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

#### المطلب الأول: ماهية البلدية

تعتبر البلدية خلية أساسية في تنظيم الاداري للدولة، كونها تشكل قاعدة المجتمع وقد حضيت باهتمام السلطات المركزية من خلال النصوص القانونية والدساتير التي سنت الاطار القانوني والوظيفي للبلدية. لهذا سنتطرق الى تعريف البلدية ونشاتها وأهم الهيآت والاختصاصات التي تقوم عليها.

#### أولاً- تعريف البلدية:

عرفت المادة الأولى من قانون البلدية لسنة 1967 على أنها : " البلدية هي الجماعة الاقليمية السياسية والادارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ". ولاشك ان هذا التعريف يعكس الوظائف الكثيرة للبلدية ومهامها المتنوعة في ظل الفلسفة الاشتراكية.<sup>1</sup>

كما عرفت بموجب المادة الأولى من قانون رقم 09-08 المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية : "البلدية هي جماعة إقليمية اساسية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا بموجب المادة الأولى من قانون البلدية الجديد 11\_10 المؤرخ في 22 افريل 2011 على انها "البلدية هي الجماعة الاقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.وتحدث بموجب القانون".

#### ثانيا- نشأة البلدية:

يتم إنشاء البلدية بموجب قانون، وتعين وتحدد حدودها الادارية بموجب مرسوم صادر من طرف رئيس الجمهورية وبناء على تقرير من وزير الخارجية.<sup>3</sup>

كما أن تغيير الاسم البلدية أو تعيين مقرها أو تحويله يتم بموجب مرسوم يتخذ بناء على قرار من وزير الداخلية. وبعد استطلاع رأي الوالي 'وباقتراع من المجلس الشعبي البلدي أما فيما يخص ضم أو فصل بلدية أو عدة بلديات عن بلدية واحدة يتم بناء على قرار من وزير الداخلية باجتماع مع والي الولاية والمجالس الشعبية البلدية، بالإضافة الى هذا فان حقوق والتزامات البلديات المنظمة تحول كلها الى البلدية التي ضمت اليها، والشيء نفسه عند فصل جزء عن بلدية او عدة بلديات فان كل بلدية تأخذ حقوقها وتتحمل التزامات التي عليها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>عمار بوضياف، شرح قانون البلدية،(الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2012)، ص106.

<sup>2</sup>محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية،(عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004)، ص149.

<sup>3</sup>عمار عوايدي، القانون الإداري،(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007)، ص279.

<sup>4</sup>بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد4، ص262.

## المطلب الثاني: هيآت وخصائص البلدية

### أولاً- هيآت البلدية.

هي عبارة عن اجهزة ادارية محلية التي تعني بتسيير الشؤون المحلية على مستوى البلدية وهي تعد الوحدة الاساسية في تنظيم الاداري للبلاد تنظم هذه الهيآت بموجب القوانين الدولية لاسيما القانون 10\_11 المؤرخ في 22 أفريل 2011 المتعلق بالبلدية، وأبرز هاته الهيآت:<sup>1</sup>

#### 1\_ المجلس الشعبي البلدي:

هو الهيئة التشريعية والتمثيلية في البلدية وينتخب اعضاؤه بالاقتراع العام المباشر لعهددة مدتها 5 سنوات اذا قسم المشرع عدد الاعضاء في المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني لكل بلدية ، ويترأسه رئيس المجلس الشعبي البلدي.

ولقد حدد القانون البلدي صلاحياته المجلس الشعبي البلدي يمارسها عن طريق مداولات المجالات التالية:

- ✓ التهيئة والتنمية المحلية.
- ✓ التعمير والهياكل الاساسية والتجهيز من حيث التزود بوسائل التعمير واحترام التخصيصات الاراضي المعدة للبناء او المزارعة.
- ✓ التعليم الاساسي ما قبل المدرسي.
- ✓ الاجهزة الاجتماعية والجماعية مثل انجاز مراكز الثقافية او الصحية والرياضية.
- ✓ السكن توفير شروط الترقية العقارية.
- ✓ حفظ الصحة ونظافة المحيط.

#### 2\_ رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يعد ممثلاً للسلطة التنفيذية المحلية وممثلاً للدولة في البلدية وكما هو المسؤول عن تنفيذ قرارات المجلس وادارة الشؤون المحلية.

كما يشرف على الخدمات الادارية الأمن المحلي، الحالة المدنية تنظيم النشاطات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

#### 3\_ الأمانة العامة للبلدية:

يتولى تسيير الشؤون الادارية اليومية للبلدية يترأسه الأمين العام للبلدية وهو موظف اداري سامي ويعمل بالتنسيق مع رئيس البلدية وينفذ تعليماته.

<sup>1</sup>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، عدد37، الصادرة في 3 يوليو 2011، ص07.

4\_ الهيأت الادارية التقنية: وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة العمران والبناء.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية.
- مصلحة الشؤون الاقتصادية والمالية.
- مصلحة النظافة والبيئة.
- مصلحة الحالة المدنية.
- مصلحة الموارد البشرية.

5 \_ اللجان الدائمة للمجلس الشعبي البلدي:

تنشأ داخل المجلس وتساعد في دراسة القضايا المختلفة قبل عرضها على المجلس.

ثانيا: خصائص البلدية:

تمتاز البلدية في الجزائر بمجموعة من الخصائص والمزايا أهمها ما يلي:<sup>1</sup>  
-البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية اللامركزية إقليمية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

- البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة . يعتبر نظام البلدية في الجزائر صورة اللامركزية الادارية المطلقة، بحيث جميع أعضائها وهيئات ولجان تسييرها وادارتها يتم اختيارهم بواسطة الانتخاب العام والمباشر.

يعد نظام الوقاية السياسية والادارية على البلدية مركزي، وهذا لأن كل الاختصاصات المقرر للبلدية وكافة الشروط والاجراءات يجب ان تعمل في نطاقها ووفقا لها ولا يجوز الخروج عنها وإلا اعتبرت اعمال وتصرفات البلدية باطلة وغير مشروعة.

<sup>1</sup>بلجيلالي أحمد، " إشكالية عجز البلديات دراسة تطبيقية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة

ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر ، ص 45.

المبحث الثاني: طرق وأدوات ومنهجية الدراسة

المطلب الأول: طرق والادوات المعتمدة في الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 600 موظف في بلديتي رأس الوادي، برج الغدير، وقد بلغ حجم العينة المدروسة 121 مفردة تم توزيع 121 استبياناً بطريقة عشوائية، وتم استرجاعها وبناء الدراسة عليها.

ثانياً: أدوات جمع البيانات.

تم من خلال هذا المطلب تحديد عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات التي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة<sup>1</sup>.

1- تعريف الاستبانة:

اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المدونة ورقياً أو رقمياً بهدف الحصول على معلومات ظاهرة معينة وتسلم إما عبر البريد أو مباشرة للفرد المعني بالدراسة وتعد أحد مميزاتها درجة الحرية التي تعطى للمستوجب دون أي تأثير من الباحث<sup>2</sup>، وفي حالة الدراسة الحالية فقد تم استخدام الاستبيان الورقي والذي تم تسليمه يدوياً إلى أفراد عينة الدراسة.

2- تصميم الاستبانة:

احتوت الاستبانة على مقدمة للتعريف بالموضوع للمستقضي منهم وتعريفهم بالهدف الأكاديمي وتشجيعهم على المشاركة فيه، وتصميم يساعد على جمع المعلومات مع مراعاة ما تم التطرق له في الجانب النظري والدراسات السابقة، وتم تبيان أن جميع المعلومات التي تم الحصول عليها ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وقد احتوى الاستبيان قسم للبيانات الشخصية.

- القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، بحيث يتضمن 05 أسئلة خاصة.

- القسم الثاني: يتعلق بفرضيات الدراسة والذي تم تقسيمه الى محورين كالاتي:

➤ المحور الأول: يتعلق بتغيير جودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة والذي ضم 16 عبارة وزعت على 04 أبعاد حيث تناول كل بعد 04 أسئلة.

➤ المحور الثاني: يتعلق بتغيير الحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة وتضمن 20 عبارة وزعت على 05 أبعاد، حيث تناول كل بعد 04 أسئلة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص40.

<sup>2</sup> إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية: المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال وفق طريقة IMRAD، ط4، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المؤسسة المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص86.

## الفصل الثاني.....دراسة حالة بلديتي رأس الوادي-برج الغدير

صيغت الأسئلة في المحورين الأول والثاني على شكل أسئلة مغلقة إذ تم الاعتماد على مقياس Likert الخماسي المتدرج حيث حددت الأوزان من 1 الى 5 وفق ما يلي:

جدول (05):مقياس ليكرت الخماسي

اسم الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق تماما
مجال المتوسط الحسابي	من 1-1.8	من 1.81-2.6	من 2.61-3.4	من 3.42-4.2	من 4.21-5
درجة الموافقة	منخفض بشدة	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع بشدة
ترميز الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

### أ- الصدق الظاهري للاستبانة:

بعد تصميم الاستبانة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة التي قمنا بالاستعانة ببعض الاستبيانات المحكمة سابقا مع مراعات الملاحظات والاقتراحات للأستاذ المشرف التي قدمت لنا في بنائها والتعرف على مدى ملائمة وصلاحيّة الفقرات.

### ب- صدق وثبات الاستبانة (الاداء):

يقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة تحت نفس الشروط والظروف، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني استقرار نتائجها، وعدم تغييرها بشكل كبير، في حالة ما تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد الاستبانة في دراستنا من خلال الاستعانة ببرنامج SPSS في حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وتحصلنا على النتائج التالية:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستهيان(الاداء)، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (06): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محور جودة الخدمات	16	0.926
2	محور مبادئ الحوكمة	20	0.958
3	الاستبيان ككل	36	0.971

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (06) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الإستبانة، حيث بلغ (0.926) بالنسبة لمحور جودة الخدمات، و(0.958) بالنسبة لمحور مبادئ الحوكمة، وقد كان المعامل مرتفعا بالنسبة لإجمالي أسئلة الإستبيان حيث بلغ (0.971) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

### المطلب الثاني: منهجية وأسلوب دراسة حالة

يهدف هذا المبحث إلى عرض المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، والتي تُعد خطوة أساسية لضمان مصداقية وموضوعية النتائج المتوصل إليها. وتتضمن هذه المنهجية تحديد نوع المنهج، وأدوات جمع البيانات، وكذا المجتمع محل الدراسة والعينة المختارة، وفق أسس علمية ومنهجية.

#### أولاً- المنهج المستخدم

لكل دراسة منهج علمي يتبعه الباحث لخلق انسجام بين فرضيات البحث، وعملية اختبارها ميدانياً حيث يعرف هذا المنهج على أنه الطريقة العلمية المنظمة التي يستخدمها الباحث الدراسة ظاهرة أو مشكلة وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحقيقة ومحاولة اختبارها لتأكد من صلاحية المواقف الأخرى.

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة ودراسة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها والإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي<sup>1</sup>.

#### 1- المنهج الوصفي:

يهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر والأحداث من حيث الخصائص والأشكال والعوامل التي تؤثر بها، فهو يدرس حاضر الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها من جميع الجوانب والأبعاد، ويهدف للإيجاد الحلول وتحديد الأسباب والعلاقات التي أدت إلى هذه الظواهر والأحداث وتحديد العلاقات مع بعضها والعوامل الخارجية المؤثرة بها، للاستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث والظواهر.

يقوم هذا المنهج على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، كما يهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

<sup>1</sup>بلواضح إسلام، شرح عبد الرؤوف، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مستشفى رزيق البشير- بوسعادة، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022-2023، ص39.

### ثانياً: أسلوب التحليل الإحصائي للحالة:

يهتم هذا الأسلوب بجمع البيانات والمعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد محدود من الحالات وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر، حيث يتم جمع البيانات عن الوضع الحالي للحالة المدروسة وكذلك عن ماضيها وعلاقتها من أجل فهم أفضل للمجتمع الذي تمثله.

من خلال أهمية هذا الأسلوب تم الاعتماد عليه في الجانب الميداني فيجمع المعلومات والبيانات التي تسام في إعطاء وصف شامل للظاهرة المراد دراستها.

#### 1- أدوات التحليل الإحصائي.

بعد التأكد من أن بيانات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي ومن أجل إخضاعها إلى عملية التحليل الإحصائي، ستقوم الدراسة الحالية فيما تبقى من عملية التحليل باعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: تستخدم لمعرفة البيانات الأولية لعينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، ويمكن الاعتماد عليه للتعبير عن أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان لدى أفراد عينة الدراسة حيث يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة محصور ضمن المجال [1؛5] تبعاً لدرجات مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة؛
- الانحراف المعياري: يعتبر أحد مقاييس التشتت، ويستخدم لقياس تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم في تحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ تكون قيمته محصورة ضمن المجال [1؛-1] حيث تزيد قوة العلاقة كلما ابتعدت قيمة معامل عن القيمة 0 ويحدد اتجاه العلاقة بناءً على إشارة قيمة معامل الارتباط، ويوضح الجدول رقم 07 مجالات مقياس معامل الارتباط بيرسون والتعليق المقابل لكل مجال.

جدول (07):مقياس معامل الارتباط بيرسون

أقل أو يساوي 0,30	ضعيفة
من 0,3 الى 0,7	متوسطة
أكبر من 0,7	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط: هو نموذج احصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل، ويهدف الى تحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلميه المتغير الآخر، يمكن تطبيق الانحدار الخطي البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS.
- معامل التحديد (R) : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي. وقيمه تتراوح بين 0 و 1.
- اختبار فيشر (Fisher) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية.
- اختبار ستودنت (T-test): لمعرفة التأثير بين المتغيرين للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة T فإذا كانت قيمة (Sig) اقل من 0.05 التأثير معنوية أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الاول : تحليل البيانات الشخصية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (متغير السن، المستوى التعليمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة) وهي على النحو التالي:

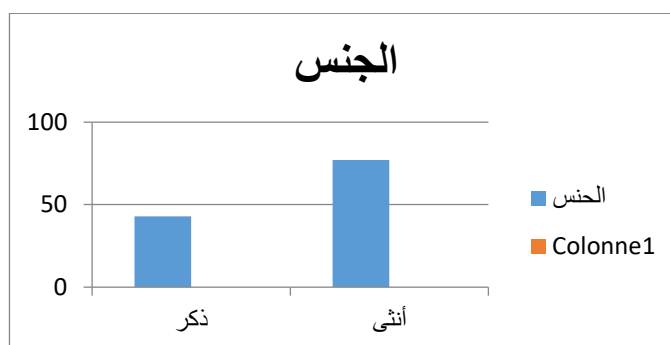
1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالاتي

جدول (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبالمئوية
ذكر	43	% 35.5
أنثى	77	% 63.6
قيم مفقودة	01	% 0,8
المجموع	121	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (05): توزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تمثيل الإناث أكبر بكثير من تمثيل الذكور، حيث مثلت الإناث 77 مفردة من أصل 121 أي ما يعادل نسبة (63.6%) ، بينما جاءت نسبة الذكور الذين شملتهم الدراسة (35.5%). تجدر الإشارة إلى ظهور مشاهدة واحدة لم يتم فيها تحديد الجنس، وقد مثلت نسبة (0,8%).

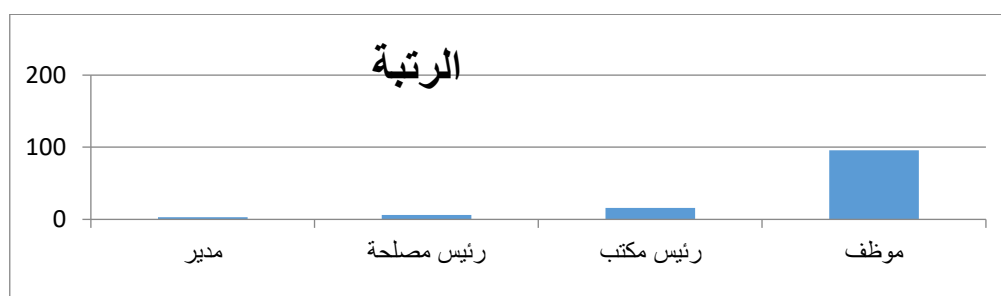
2- توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة كالآتي:

جدول (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبالمئوية
مدير	03	% 2.5
رئيس مصلحة	06	% 05
رئيس مكتب	16	% 13.2
موظف	96	% 79.3
المجموع	121	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (06): أ توزيع العينة حسب متغير الرتبة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين هم من الموظفين، حيث مثلوا نسبة (79,3%)، ثم تأتي بعدها فئة رؤساء المكاتب الذين مثلوا نسبة (13.2%)، أما رؤساء المصالح والمدراء فقد كانوا أقل الفئات تمثيلاً بنسب (05%)، (2.5%) على التوالي.

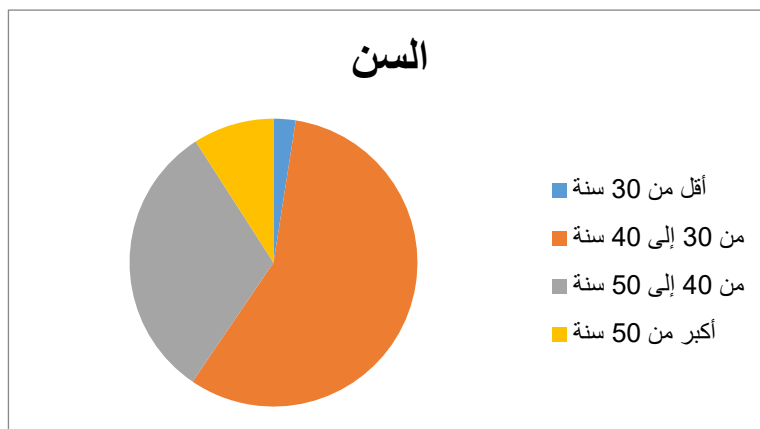
3- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن كالاتي:

جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبالمئوية
أقل من 30 سنة	03	% 2.5
من 30 إلى 40 سنة	69	% 57
من 40 إلى 50 سنة	38	% 31.4
أكبر من 50 سنة	11	% 9.1
المجموع	121	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (07): توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين تقل أعمارهم عن 40 سنة، حيث مثل المبحوثون الأقل من 30 سنة نسبة (2.5%) ومثلت فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (30 و 40 سنة) ما نسبته (57%)، تلتها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (40 و 50 سنة) نسبة (31.4%)، كما مثلت فئة المبحوثين الأكبر من 50 سنة نسبة (9.1%).

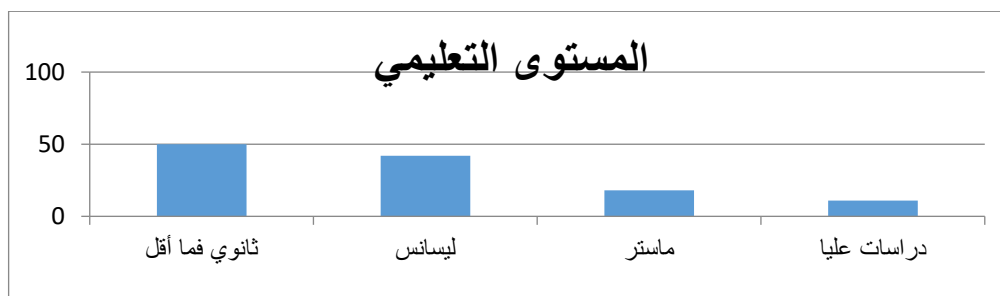
4- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كالآتي:

جدول (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبالمئوية
ثانوي فما أقل	50	41.3 %
ليسانس	42	34.7 %
ماستر	18	14.9 %
دراسات عليا	11	9.1 %
المجموع	121	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (08): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر الفئات المبحوثة من حيث المستوى العلمي هم الذين لم يلتحقوا بالجامعة (ثانوي فما أقل)، حيث مثلوا نسبة (41.3 %)، تلتها بعد ذلك فئة حاملي الليسانس بنسبة (34.7 %)، ثم حاملو شهادة الماستر الذي مثلوا نسبة (14.9 %)، بينما كانت أقل الفئات تمثيلا هم خريجو الدراسات العليا بنسبة (9.1 %).

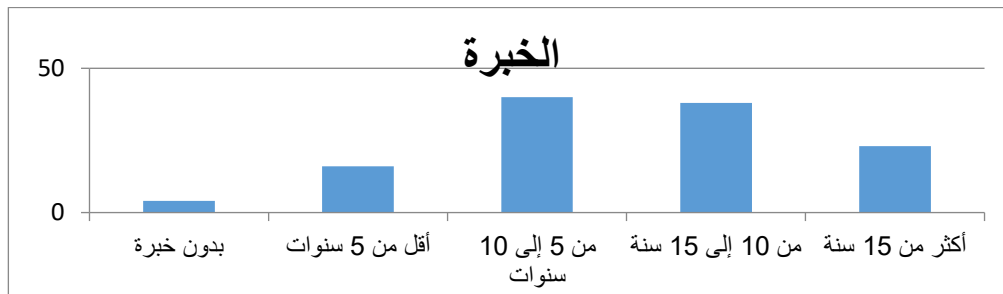
5- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة كالآتي:

جدول (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة كالآتي

الخبرة	التكرار	النسبالمئوية
بدون خبرة	04	% 3.3
أقل من 5 سنوات	16	% 13.2
من 5 إلى 10 سنوات	40	% 33.1
من 10 إلى 15 سنة	38	%31.4
أكثر من 15 سنة	23	% 19
المجموع	121	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (09): توزيع العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نرى أن ما يقارب ثلث حجم العينة (33.1%) من المبحوثين تتراوح خبرتهم بين (05 و 10 سنوات) وهي أكبر الفئات، ثم تلتها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين (10 و 15 سنوات) بنسبة (31.4%)، ثم فئة المبحوثين الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة بنسبة (19%)، وبنسبة أقل المبحوثون الذي تقل خبرتهم عن 5 سنوات الذين مثلوا (13.2%) من إجمالي حجم العينة، وكانت أقل الفئات تمثيلا هم المبحوثون الذين يفتقرون للخبرة بنسبة (3.3%).

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين

1- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور جودة الخدمات.

جدول (13): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول جودة الخدمات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
	بعد الملموسية	3.01	1.017	موافق بدرجة أقل
01	موقع مبنى مصالح البلدية ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة	3.52	1.252	موافق
02	مظهر مبنى مصالح البلدية وديكوراتها جذابة وتتوفر على التجهيزات والتصميم الداخلي بما يتلائم مع تقديم الخدمة براحة كبيرة	2.84	1.214	موافق بدرجة أقل
03	الأقسام والإدارات مصممة وفقا لمعايير الصحة والسلامة والراحة	2.73	1.235	موافق بدرجة أقل
04	تستخدم مصالح البلدية أحدث الوسائل والتقنيات في تقديم الخدمة	2.97	1.189	موافق بدرجة أقل
	بعد الإستجابة	3.26	0.911	موافق بدرجة أقل
05	يتم تسجيل الطلبات والمعالجات بشكل منظم وموثق	3.46	1.018	موافق
06	تستجيب البلدية لمقترحات المواطنين في حل مشكلة معينة	3.24	1.125	موافق بدرجة أقل
07	يتم إعلام المواطن بمآل طلبه أو شكواه في الوقت المناسب	3.12	1.098	موافق بدرجة أقل
08	البلدية تقوم بالتخطيط المسبق وتعتمد على أدوات رقمية (أو تقليدية) لتجنب الأخطاء التي قد تحصل وذلك لتحقيق جودة في الخدمة للمواطنين	3.18	1.242	موافق بدرجة أقل
	بعد الإعتمادية	3.50	0.875	موافق
09	يتم تنفيذ الخدمة من طرف الأفراد العاملين في وقتها المحدد	3.61	1.002	موافق
10	تقديم الخدمة من طرف الأفراد العاملين بدرجة عالية من الصحة	3.53	1.091	موافق

## الفصل الثاني.....دراسة حالة بلديتي رأس الوادي-برج الغدير

			والدقة	
11	تمنح لكل مصلحة جميع التسهيلات والمعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة	3.36	1.094	موافق بدرجة أقل
12	يتعامل موظفي المصلحة باحترافية ويحترمون رغبات المواطنين	3.58	1.013	موافق
	<b>بُعد التعاطف</b>	<b>3.42</b>	<b>0.841</b>	<b>موافق</b>
13	يستطيع الموظفون على مستوى مصالح البلدية التعرف على حاجات المواطن وتفهم مشاعره والتعاطف معه	3.46	1.083	موافق
14	شعور الموظف بالرضا نحو المهمة المسندة إليه	3.07	1.150	موافق بدرجة أقل
15	أفضل التعامل مع الموظف بطريقة عملية بحتة	3.44	1.004	موافق
16	تراعي مصالح البلدية ظروف المواطنين مثل ذوي الاحتياجات الخاصة	3.71	1.098	موافق
	<b>محور جودة الخدمات</b>	<b>3.30</b>	<b>0.753</b>	<b>موافق بدرجة أقل</b>

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات محور جودة الخدمات تراوحت بين الموافقة بدرجة أقل والموافقة، حيث تمثلت فقرات الموافقة بدرجة أقل في الفقرات (02، 03، 04) من بُعد الملموسية إذ جاءت أوساطها الحسابية على التوالي: (2.84، 2.73، 2.97) والفقرات (06، 07، 08) من بُعد الإستجابة بأوساط حسابية تساوي (3.24، 3.12، 3.18) على التوالي. أما الفقرتان (01 و 05) فقد كانتا في مجال الموافقة بوسطين حسابيين قدرهما (3.52 و 3.46)، وقد انعكس توجه الفقرات على توجه البعدين الذين كان وسطاهما الحسابيين (3.01 و 3.26).

أما بُعد الإعتمادية فقد جاءت كل الفقرة (11) في مجال الموافقة بدرجة أقل بوسط حسابي قدره (3.36) وباقي فقراته في مجال الموافقة، وكذلك الأمر بالنسبة لبُعد التعاطف حيث جاءت فقراته في مجال الموافقة ما عدا الفقرة رقم (14) التي وردت في مجال الموافقة بدرجة أقل بوسط حسابي يساوي (3.07)، وهذا ما أدى إلى ظهور البُعدين في مجال الموافقة بوسطين حسابيين هما (3.50 و 3.42) على التوالي.

ما يلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق هو كبر قيم الإنحرافات المعيارية في معظم عبارات هذا المحور فتجاوزت معظمها قيمة الواحد الصحيح، مما يدل على تشتت آراء المبحوثين حول ما جاء في هذا المحور

لقد أثرت توجهات إجابات المبحوثين عن فقرات أبعاد هذا المحور على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال الموافقة بدرجة أقل فبلغت قيمته (3.30) وبلغ انحرافه المعياري (0,753).

## 2- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الحوكمة

جدول (14): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الحوكمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الموافقة
	<b>بُعد الشفافية</b>	<b>3.04</b>	<b>.947</b>	<b>موافق بدرجة أقل</b>
01	تتوفر معلومات واضحة وموثوقة عن السياسات والإجراءات في مؤسستك	3.03	1.169	موافق بدرجة أقل
02	يتم نشر التقارير المالية والإدارية بانتظام وفي الوقت المناسب	3.22	1.114	موافق بدرجة أقل
03	تتوفر آليات تسمح للموظفين بالاطلاع على قرارات الإدارة العليا	2.82	1.137	محابد
04	هناك شفافية ووضوح في الإجراءات المتبعة في الترقيات داخل البلدية	3.10	1.226	محابد
	<b>بُعد المساءلة</b>	<b>3.15</b>	<b>.923</b>	<b>محابد</b>
05	هناك آليات واضحة لمساءلة الموظفين والمديرين عن أدائهم	3.11	1.108	محابد
06	يتم التحقيق في الشكاوى أو التجاوزات بشكل عادل وشفاف	3.09	1.237	محابد
07	توجد معايير واضحة لتقييم الأداء المؤسسي والفردي	3.08	1.069	محابد
08	يتوفر لدى البلدية أنظمة لمحاربة وكشف مختلف أشكال الفساد	3.38	1.109	محابد
	<b>بُعد المشاركة</b>	<b>2.83</b>	<b>.945</b>	<b>موافق بدرجة أقل</b>
09	يشرك الموظفون في عمليات اتخاذ القرار التي تؤثر عليهم	2.87	1.216	موافق بدرجة أقل

## الفصل الثاني.....دراسة حالة بلديتي رأس الوادي-برج الغدير

موافق بدرجة أقل	1.175	3.04	يتم أخذ آراء أصحاب المصلحة في الحسبان	10
موافق بدرجة أقل	1.159	2.91	توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين	11
غير موافق	1.205	2.41	هناك دور ووجود لنقابة تمثل الموظفين داخل البلدية	12
موافق بدرجة أقل	.889	3.22	بُعد الكفاءة والفعالية	
موافق بدرجة أقل	1.144	3.24	يتم تنفيذ الخطط والبرامج في الوقت المحدد وبالميزانية المحددة	13
موافق بدرجة أقل	1.166	3.08	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا لتحسين الكفاءة التشغيلية	14
موافق	1.095	3.41	هناك عدد كافي من الموظفين والإطارات في البلدية لإنجاز المهام المطلوبة منها في الوقت المحدد	15
موافق بدرجة أقل	1.152	3.12	لدى الموظفين في البلدية دراية كافية بالقوانين والأنظمة التي تحكم عمل المؤسسة	16
موافق بدرجة أقل	1.031	2.72	بُعد المساواة	
موافق بدرجة أقل	1.247	2.93	تتبع المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف والترقيات	17
غير موافق	1.213	2.49	يتم التعامل مع جميع الموظفين بعدالة بغض النظر عن الجنس أو الخلفية	18

موافق بدرجة أقل	1.179	2.85	توجد سياسة واضحة لمكافحة التمييز والتحرش داخل المؤسسة	19
غير موافق	1.141	2.59	يوجد تمثيل مناسب للنساء في لجان اتخاذ القرار	20
موافق بدرجة أقل	0.796	2.99	محور الحوكمة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين عن فقرات هذا المحور تراوحت بين عدم الموافقة والموافقة بدرجة أقل والموافقة، حيث وردت (16) فقرات من أصل (20) فقرة في مجال الموافقة بدرجة أقل، وتراوحت أوساطها الحسابية بين (2.82) بالنسبة للفقرة (03) "تتوفر آليات تسمح للموظفين بالاطلاع على قرارات الإدارة العليا" و(3.24) بالنسبة للفقرة (13) "يتم تنفيذ الخطط والبرامج في الوقت المحدد وبالميزانية المحددة"

بينما وردت الفقرات (12، 18، 20) في مجال عدم الموافقة، بأوساطها حسابية قدرها (2.41، 2.49، 2.59).

أما الفقرة رقم (15) "هناك عدد كافي من الموظفين والإطارات في البلدية لإنجاز المهام المطلوبة منها في الوقت المحدد" فوردت هي الوحيدة في مجال الموافقة بوسط حسابي قدره (3.41).

إنعكست توجهات إجابات المبحوثين عن فقرات أبعاد هذا المحور التي وردت كلها في مجال الموافقة بدرجة أقل، وبدوره كان توجه المحور ككل في مجال الموافقة بدرجة أقل بوسط حسابي قدره (2.99)، وانحراف معياري قدره (0.796)

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ الشفافية على جودة الخدمات في الإدارات العمومية.

بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر مبدأ الشفافية (كمتغير مستقل) على جودة الخدمات (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (15): تحليل الانحدار لقياس أثر مبدأ الشفافية على جودة الخدمات

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
مبدأ الشفافية	0.705	0.496	0.560	1.592	10.831	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مبدأ الشفافية له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد الشفافية ومحور جودة الخدمات ككل R (0.705) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بعد الشفافية وجودة الخدمات، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فكانت قيمته (0.496)، أي أن 49.6 % من التغيرات في جودة الخدمات تسببها هي الشفافية.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 1.592 + 0.560 X$$

حيث Y = جودة الخدمات، X = مبدأ الشفافية

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لتطبيق مبدأ الشفافية على جودة الخدمات في الإدارات العمومية.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ المساءلة على جودة الخدمات في الإدارات العمومية.

بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر مبدأ المساءلة (كمتغير مستقل) على جودة الخدمات (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (16): تحليل الانحدار لقياس أثر مبدأالمساءلة على جودة الخدمات

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
مبدأالمساءلة	0.732	0.536	0.597	1.414	11.714	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مبدأ المساءلة له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05) كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد المساءلة ومحور جودة الخدمات ككل R (0.732) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بعد المساءلة وجودة الخدمات، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فكانت قيمته (0.536)، أي أن 52.6% من التغيرات في جودة الخدمات سببها هي المساءلة. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 1.414 + 0.597 X$$

مبدأ المساءلة X = جودة الخدمات Y

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لتطبيق مبدأ المساءلة على جودة الخدمات في الإدارات العمومية.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ المشاركة على جودة الخدمات في الإدارات العمومية.

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر مبدأالمشاركة (كمتغير مستقل) على جودة الخدمات (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (17): تحليل الانحدار لقياس أثر المشاركة على جودة الخدمات

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
مبدأالمشاركة	0.573	0.328	0.457	2.006	7.625	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المشاركة لها ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد المشاركة ومحور جودة الخدمات ككل R (0.573) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين بُعد المشاركة وجودة الخدمات، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فكانت قيمته (0.328)، أي أن 32.8% من التغيرات في جودة الخدمات سببها هي المشاركة. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y \text{ جودة الخدمات} = 2.006 + 0.457 X \text{ مبدأ المشاركة}$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لتطبيق مبدأ المشاركة على جودة الخدمات في الإدارات العمومية.

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ الكفاءة والفعالية على جودة الخدمات في الإدارات العمومية.

بإستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر مبدأ الكفاءة والفعالية (كمتغير مستقل) على جودة الخدمات (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (18): تحليل الانحدار لقياس أثر مبدأ الكفاءة والفعالية على جودة الخدمات

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
مبدأ الكفاءة والفعالية	0.580	0.336	0.492	1.716	7.766	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مبدأ الكفاءة والفعالية له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد مبدأ الكفاءة والفعالية ومحور جودة الخدمات ككل R (0.580) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين بُعد مبدأ الكفاءة والفعالية وجودة الخدمات، أما

## الفصل الثاني.....دراسة حالة بلديتي رأس الوادي-برج الغدير

معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته (0.336)، أي أن 33.6 % من التغيرات في جودة الخدمات سببها هي مبدأ الكفاءة والفعالية.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 1.716 + 0.492 X$$

مبدأ الكفاءة والفعالية = جودة الخدمات

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لتطبيق مبدأ المساءلة على جودة الخدمات في الإدارات العمومية.

5- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لايوجد أثر لتطبيق مبدأ المساواة على جودة الخدمات في الإدارات العمومية.

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر مبدأ المساواة (كمتغير مستقل) على جودة الخدمات (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (19): تحليل الانحدار لقياس أثر مبدأ المساواة على جودة الخدمات

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	$\beta$	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
مبدأ المساواة	0.549	0.302	0.401	2.206	7.168	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مبدأ المساواة لها ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين مبدأ المساواة ومحور جودة الخدمات ككل R (0.549) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين مبدأ المساواة وجودة الخدمات، أما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته (0.302)، أي أن 30.2 % من التغيرات في جودة الخدمات سببها هي مبدأ المساواة.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 2.206 + 0.549 X$$

مبدأ المساواة = جودة الخدمات

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لتطبيق مبدأ المساواة على جودة الخدمات في الإدارات العمومية.

6- إختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمة في الإدارات العمومية

اعتمدنا في إختبار الفرضية الرئيسية على الإنحدار المتعدد لحساب قيمة F-Statistics، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$  على المتغير التابع  $Y$ ، ويعتمد على نوعين من الفروض:

أ- فرضية العدم  $H_0$ : تنص على إنعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$  على المتغير التابع  $Y$ ، أي:  $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$ .

ب- الفرضية البديلة  $H_1$ : تنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع:  $H_1: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k \neq 0$

جدول (20): تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر مبادئ الحوكمة على جودة الخدمة في الإدارات العمومية

البيان	قيمة المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	خطأ التقدير
مبدأ الشفافية	0.279	3.966	0.000	0.788	0.620	0.474
مبدأ المساواة	0.344	4.690	0.000			
مبدأ المشاركة	0.019	0.275	0.784			
مبدأ الفعالية والكفاءة	0.047	0.626	0.533			
مبدأ المساواة	0.024	0.397	0.692			
الثابت	1.091	6.167	0.000			

الحوكمة وتحسين جودة الخدمات في الإدارات العمومية، أما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته (0.620)، أي أن 62% من التغيرات في جودة الخدمات في الإدارات العمومية سببها تطبيق مبادئ الحوكمة.

عند تحليل الإنحدار المتعدد بين أبعاد مبادئ الحوكمة وتحسين جودة الخدمات في الإدارات العمومية وجدنا أن مبدئي الشفافية والمساءلة كانا ذوا دلالة إحصائية. أما كل من مبدأ المشاركة ومبدأ الكفاءة والفعالية ومبدأ المساواة فلم تكن دالة معنوية حيث كانت مستويا دلالتها: (0.784، 0.533، 0.692) على التوالي (وهي أكبر من 5%).

بناء على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمة في الإدارات العمومية، وبالتالي فإن نموذج الدراسة يكون كالآتي:

$$Y = 1.091 + 0.279 X_0 + 1344 X_2 + \text{مبدأ الشفافية}$$

### خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل تطرقنا إلى أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمة في الإدارات العمومية وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي قمنا بجمعها عن طريق أداة الاستبيان وقد تم التوصل في هذا الفصل الى مجموعة من النتائج أهمها ضرورة الاعتماد على تطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين أداء الإدارات العمومية وتعزيز ثقة المواطن.

الختامة

تمحورت هذه الدراسة حول تأثير الحوكمة على جودة الخدمات في الإدارات العمومية الجزائرية، من خلال معالجة إشكالية تأثير الحوكمة على جودة الخدمات لإيجاد الصلة بين مبادئ الحوكمة وأبعاد جودة الخدمة فيها، وقد تم ذلك من خلال فصلين جمعنا بين الجانب النظري والذي تطرق للإطار النظري والفصل التطبيقي والذي كان على مستوى بلديات برج بوعريريج، حيث تم من خلاله للتوصل إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة على التساؤلات الفرعية وفرضياتها، وقد قمنا بالإشارة إلى أبرز النتائج وقمنا بتقديم توصيات من خلالها.

### أولاً: نتائج الدراسة:

#### 1- الجانب النظري:

- يمكن القول أن مبادئ الحوكمة في القطاع العمومي يتمثل في مجموع العمليات المستمرة والتي تعمل على تحسين جودة تقديم الخدمة للموظفين من خلال الإجراءات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة وبالتالي توفير علاقة مترابطة وتشارك بين مختلف أصحاب المصلحة (الموظف- المواطن-المسؤول).
- إن تطبيق مبدأ المساءلة يلعب دورا كبيرا في الرفع من مستوى أداء الخدمة لموظفي القطاع العمومي.
- تطبيق مبدأ الفعالية يساهم بشكل كبير في تقديم خدمة جيدة وبشكل كبير في المؤسسة العمومية من خلال تحديد سرعة الاستجابة لرغبات وانشغالات المواطنين.
- جودة الخدمة في الإدارات العمومية لها ارتباط وثيق على مدى تطبيق مبدأ الشفافية.

#### 2- الجانب التطبيقي:

- إن تجربة الحوكمة في المؤسسات العمومية ضعيفة مما يؤدي ذلك لخلل إداري وسوء أداء عدد من المؤسسات العمومية وانتشار ظاهرة الفساد الإداري في بعضها ولذلك اتجه هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق الحوكمة على المؤسسات العمومية بشكل عام وتطبيقه كدراسة حالة على البلدية.
- جاءت هذه الدراسة لتشرح مدى أهمية واقع تطبيق الحوكمة ومساهمتها في تحسين أداء العمل، ولإتمام البحث قمنا بتوزيع استبيان وجمع البيانات اللازمة لتحليل البيانات وخلصت نتائج تحليل الاستبيان إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل كبير في تحسين ورفع الأداء في البلدية بحالة خاصة كدراسة حالة.

- أظهر تحليل نتائج الإستبيان وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (شفافية ،مساءلة ،مشاركة ،الكفاءة والفعالية ،مساواة ) على جودة الخدمات في بلديات برج بوعريريج وبالتحديد بلديتي برج الغدير ،رأس الوادي .

#### ثانيا: توصيات الدراسة:

- تعزيز الشفافية في إجراءات الإدارية فيما يخص المسار المهني للموظف
- تطوير مهارة الاتصال والتواصل بين المسؤول والموظف والمواطن.
- فتح مجال أوسع لفئات المجتمع من أجل المشاركة في صنع القرار والتحفيز والإدارة لتحقيق مصلحة المواطنين.
- تطوير مهارة النقد والتقييم تحت ظل القانون والذي ينظم العلاقات بين المجتمع والمرافق العامة - البلدية-
- الاستفادة من خبرات المهنية للموظفين وتحفيزها.

#### ثالثا: آفاق الدراسة:

- من خلال ما برز في دراستنا عن الحوكمة وأثرها على جودة الخدمات في الإدارات العمومية فإن مجال التوسع في البحث مازال مستمرا لإجراء العديد من الدراسات الأخرى، وعليه نأمل أن تشكل هذه الدراسة مدخل لطرح مواضيع أكثر تخصصا في هذا المجال نذكر منها على وجه الخصوص:
- دراسة كيف تساهم سياسات التوظيف التحفيز والتكوين في تحقيق حوكمة فعالة وتقديم خدمة ذات جودة عالية
  - أثر التحول الرقمي وتطبيق الحوكمة الالكترونية على جودة الخدمة في الادارات العمومية.
  - طرق دعم برامج التكوين والتدريب الاداري من خلال تصميم برامج تكوين تركز على تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية
  - دور المواطن في تعزيز الحوكمة وتحسين الخدمات العمومية من خلال المشاركة المجتمعية.
  - دراسة دور التكنولوجيا في دعم مبادئ الحوكمة خاصة فيما يتعلق بالوصول الى المعلومات وتسهيل الاجراءات الادارية.

# قائمة المرجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. بلحيمر براهيم، علام عادل، تسويق الخدمات، (الجزائر: دار الخلدونية).
2. عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012).
3. عمار عوايدي، القانون الإداري، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007).
4. محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، (عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004).
5. مصطفى يوسف كافي وآخرون، الحوكمة المؤسسية، الطبعة 1، منشورات الفا للوثائق قسنطينة.
6. عبد الحميد عبد المطلب، المنظور الإستراتيجي، (مصر:الدار الجامعة، 2008).
7. مجال مهدي، مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات، (مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2009 )
8. بن حيدر بن درويش؛ عدنان حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة .إتحاد المصارف العربية؛ 2007 لبنان.
9. نور الدين فايقية ، الحوكمة ،(مصر : إدارة دراسات و بحوث التنمية الادارية،2003)
10. قاموس الجودة والاعتماد، صادر عن مركز ضمان الجودة بجامعة إسكندرية ، سنة 2012
11. فريد عبد الفتاح زين الدين، النهج العلمي لتطبيق إدارة لجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 1996 ،
12. فوزي سامح، مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، ( القاهرة :المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، أكتوبر)
13. حسين علي، الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة، (القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الادارية)
14. - محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها،(مصر:بنك الاستثمار القومي )
15. غضبان؛ حسام الدين. محاضرات في نظرية الحوكمة الطبعة الأولى 01 ؛ دار الحامد للنشر والتوزيع 2015؛ الأردن.

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية: المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال وفق طريقة IMRAD، ط4، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المؤسسة المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
2. أوسليمان سمية، "استراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق وتنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر"، (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث "ل م د"، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية).
3. زهرة عباس، "حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة"، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة).
4. أفالو وفاء، شرفي أمينة، دور الحوكمة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد (ل.م.د) في العلوم السياسية، تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية).
5. بلواضح إسلام، شررح عبد الرؤوف، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مستشفى رزيق البشير-بوسعادة، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022-2023.
6. يسمينة مرشدي، ابتسام بورديم، "ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية دراسة مقارنة بين بلديتي عين الكبيرة والعلمة ولاية سطيف"، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية)، 2015.
7. بركات ربيعة، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية دراسة حالة: وحدة البريد الولائية-بسكرة، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي)، 2006.
8. نتاح رانية، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتعزيز تنافسية البنوك، دراسة ميدانية في مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، (مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود، مالية وبنوك)، 2012.

9. بلجيلالي أحمد، "إشكالية عجز البلديات دراسة تطبيقية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر .
10. جفظة سناء، (2017)، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة -دراسة حالة جامعة سطيف 1"، رسالة ماجستير تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
11. نزيهة مقيش، (2010)، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للآراء، جامعة فرحات عباس، سطيف"، رسالة ماجستير، تخصص تقنيات كمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

#### ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

1. بسمة عولمي، "تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد4.
2. بسمة نزار، محمد بن سعيد، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير إدارة الجماعات المحلية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد5، العدد13، جوان2018.
3. حيدر حميد علي، أحلام محمد شواي، مبادئ الحوكمة ومواجهة الفساد، مجلة آداب المستنصرية الجزء الأول-الانسانيات، المجلد49، العدد109، 2025.
4. ريان زهره، أثر أبعاد جودة الخدمة على رضا العملاء(دراسة ميدانية على عملاء شركات الاتصالات الخلوية السورية)، مجلة جامعة البعث، المجلد44، العدد23، 2022.
5. زروقي فاطمة الزهراء، "الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية"، مجلة الجغرافيا الاقتصادية، المجلد01، العدد01، 2024.
6. شيماء خالد شعبان محمد، حوكمة الجامعات: مفهومها وأهدافها ومبادئها، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد11، العدد1، أبريل 2024.
7. صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012.

8. ظريفي نادية، جودة الخدمة العمومية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، العدد الرابع، ديسمبر 2016.
9. قاسم علي حاج، استراتيجية حوكمة الإدارة العامة في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد14، جوان 2020.
10. لمياء سعد الحسيني، تيسير قاسم بازينة، أبعاد جودة الخدمة بالوحدات الصحية الريفية بمركزي قطور وزفتى بمحافظة الغربية، مجلة المنوفية للعلوم الاقتصادية والاجتماعية الزراعية، المجلد4، العدد4، سبتمبر وأكتوبر 2019 .
11. منير سليمان البدري، أمجد إدريس أوحيدة، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المجلس البلدي المرجواق تطبيق مبادئ الحوكمة في المجلس البلدي المرج، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد04، العدد01، يناير2021.
12. أمل عبد الله القوطي (2020)، الحوكمة العامة في القطاع العام، مراجعة الأدبيات"، مقال منشور في مجلة "Euromid Academy of Business and Technology"، المجلد 03، العدد 03.
13. خالدي حسينة، مقيح سيري (2022)، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة الخدمات التعليمية بجامعة سكيكدة، مقال منشور في مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 07، العدد 01.

#### رابعاً: التشريعات القانونية

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، عدد37، الصادرة في 3 يوليو 2011.

2. المراجع باللغة الأجنبية

1. Garvin, David A. (1987)."Competing on the Eight Dimensions of Quality." Harvard Business Review, Vol. 65, No. 6, pp. 101–109.
2. Grönroos, C. (1984)."A Service Quality Model and its Marketing Implications."European Journal of Marketing, 18(4), 36–44.
3. Dayah Abdi Kulmie, Abdikarin Adde Mohamud" و "Mohamed Salad Ibrahim (2024) **Good Governance, Public Service Delivery and Public Trust: Case of Banadir Regional Administration of Somalia.**
4. Marzanna Poniatowicz," Ryta Dziemianowicz," Aneta Kargol–Wasiluk(2020) , **Good Governance and Institutional Quality of Public Sector: Theoretical and Emperical Implications".**
5. "Rathin Biswas", " Arnab Jana", " Kavi Arya ", "Krithi Ramamritham (2019) , **A good governance framework for Urban management".**

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الابراهيمى - برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## استبيان

السادة المحترمين موظفي بلديات برج بوعريريج تحية طيبة وبعد؛  
يسعدني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان، وذلك بهدف الحصول على بعض البيانات المتعلقة باستكمال الجانب التطبيقي الذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعية، ونحيطكم علما أن المعلومات المدلى بها سيتم التعامل معها بكل سرية وأمان علمي، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم تعاونكم وحسن استجابتكم.

تحت إشراف:

- د. لفقير حمزة

إعداد الطالبتين:

- بيبى نقوى

- بوعريسة بشرة

يرجى وضع العلامة (x) في الإجابة الصحيحة

<input type="checkbox"/>	الجنس :	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
<input type="checkbox"/>	الرتبة :	<input type="checkbox"/>	مدير	<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة
<input type="checkbox"/>	السن :	<input type="checkbox"/>	30 >	<input type="checkbox"/>	140 30]
<input type="checkbox"/>	المؤهل العلمي :	<input type="checkbox"/>	ثانوي فما اقل	<input type="checkbox"/>	ليسانس
<input type="checkbox"/>	الخبرة :	<input type="checkbox"/>	بدون خبرة	<input type="checkbox"/>	أقل من 05
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	15 فما فوق		
<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>	رئيس مكتب	<input type="checkbox"/>	موظف
<input type="checkbox"/>	50 <	<input type="checkbox"/>	[50 40]	<input type="checkbox"/>	50 <
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا
<input type="checkbox"/>	من 10 إلى 15	<input type="checkbox"/>	من 05 إلى 10	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى 15

يرجى وضع العلامة (X) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظرك

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					<b>1/ الملموسية</b>
					موقع مبنى مصالح البلدية ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة
					مظهر مبنى مصالح البلدية وديكوراتها جذابة وتتوفر على التجهيزات والتصميم الداخلي بما يتلائم مع تقديم الخدمة براحة كبيرة
					الأقسام والإدارات مصممة وفقا لمعايير الصحة والسلامة والراحة
					تستخدم مصالح البلدية أحدث الوسائل والتقنيات في تقديم الخدمة
					<b>2/ الاستجابة</b>
					يتم تسجيل الطلبات والمعالجات بشكل منظم وموثق
					تستجيب البلدية لمقترحات المواطنين في حل مشكلة معينة
					يتم إعلام المواطن بمآل طلبه أو شكواه في الوقت المناسب
					البلدية تقوم بالتخطيط المسبق وتعتمد على أدوات رقمية (أو تقليدية) لتجنب الأخطاء التي قد تحصل وذلك لتحقيق جودة في الخدمة للمواطنين
					<b>3/ الاعتمادية</b>
					يتم تنفيذ الخدمة من طرف الأفراد العاملين في وقتها المحدد
					تقديم الخدمة من طرف الأفراد العاملين بدرجة عالية من الصحة والدقة
					تمنح لك المصلحة جميع التسهيلات والمعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة
					يتعامل موظفو المصلحة باحترافية ويحترمون رغبات المواطنين
					<b>4/ التعاطف</b>
					يستطيع الموظفون على مستوى مصالح البلدية التعرف على حاجات المواطن وتفهم مشاعره والتعاطف معه
					شعور الموظف بالرضا نحو المهمة المسندة إليه
					أفضل التعامل مع الموظف بطريقة عملية بحتة
					تراعي مصالح البلدية ظروف المواطنين مثل لذوي الاحتياجات الخاصة

ثانيا: الحوكمة

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	
					<b>1/ الشفافية</b>
					تتوفر معلومات واضحة وموثوقة عن السياسات والإجراءات في مؤسستك

					يتم نشر التقارير المالية والإدارية بانتظام وفي الوقت المناسب
					تتوفر آليات تسمح للموظفين بالاطلاع على قرارات الإدارة العليا
					هناك شفافية ووضوح في الإجراءات المتبعة في الترقيات داخل البلدية
<b>2/ المساءلة</b>					
					هناك آليات واضحة لمساءلة الموظفين والمديرين عن أدائهم
					يتم التحقيق في الشكاوى أو التجاوزات بشكل عادل وشفاف
					توجد معايير واضحة لتقييم الأداء المؤسسي والفردية
					يتوفر لدى البلدية أنظمة لمحاربة وكشف مختلف أشكال الفساد
<b>3/ المشاركة</b>					
					يشرك الموظفون في عمليات اتخاذ القرار التي تؤثر عليهم
					يتم أخذ آراء أصحاب المصلحة في الحسبان
					توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين
					هناك دور ووجود لنقابة تمثل الموظفين داخل البلدية
<b>4/ الكفاءة والفعالية (الأداء)</b>					
					يتم تنفيذ الخطط والبرامج في الوقت المحدد وبالميزانية المحددة
					تستخدم المؤسسة تكنولوجيا لتحسين الكفاءة التشغيلية
					هناك عدد كافي من الموظفين والإطارات في البلدية لإنجاز المهام المطلوبة منها في الوقت المحدد
					لدى الموظفين في البلدية دراية كافية بالقوانين والأنظمة التي تحكم عمل المؤسسة
<b>5/ المساواة</b>					
					تتبع المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف والترقيات
					يتم التعامل مع جميع الموظفين بعدالة بغض النظر عن الجنس أو الخلفية
					توجد سياسة واضحة لمكافحة التمييز والتحرش داخل المؤسسة
					يوجد تمثيل مناسب للنساء في لجان اتخاذ القرار

الملحق رقم 02: نتائج ألفا كرومباخ

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	89	73.6
	Excluded <sup>a</sup>	32	26.4
	Total	121	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	16

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	86	71.1
	Excluded <sup>a</sup>	35	28.9
	Total	121	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	20

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	36

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	70	57.9
	Excluded <sup>a</sup>	51	42.1
	Total	121	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الملحق رقم 03: نتائج عينة الدراسة

Statistics

		الجنس	الرتبة	السن	العلمي المؤهل	الخبرة
N	Valid	120	121	121	121	121
	Missing	1	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	43	35.5	35.8	35.8
	أنثى	77	63.6	64.2	100.0
Total		120	99.2	100.0	
Missing	System	1	.8		
Total		121	100.0		

الرتبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	3	2.5	2.5	2.5
	رئيسمصلحة	6	5.0	5.0	7.4
	رئيسمكتب	16	13.2	13.2	20.7
	موظف	96	79.3	79.3	100.0
	Total	121	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 أقل من	3	2.5	2.5	2.5
	سنة 40 و 30 بين	69	57.0	57.0	59.5
	سنة 50 و 40 بين	38	31.4	31.4	90.9
	سنة 50 أكثر من	11	9.1	9.1	100.0
Total		121	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فما أقل	50	41.3	41.3	41.3
ليسانس	42	34.7	34.7	76.0
Valid ماستر	18	14.9	14.9	90.9
دراسات عليا	11	9.1	9.1	100.0
Total	121	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بدون خبرة	4	3.3	3.3	3.3
سنوات 5 أقل من	16	13.2	13.2	16.5
Valid سنوات 10 إلى 5 من	40	33.1	33.1	49.6
سنة 15 إلى 10 من	38	31.4	31.4	81.0
سنة فما فوق 15	23	19.0	19.0	100.0
Total	121	100.0	100.0	

الملحق رقم 04: نتائج التحليل الوصفي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الملموسية	121	1	5	3.01	1.017
الملموسية1	118	1	5	3.52	1.252
الملموسية2	119	1	5	2.84	1.214
الملموسية3	120	1	5	2.73	1.235
الملموسية4	117	1	5	2.97	1.189
الإستجابية	121	1	5	3.26	.911
الإستجابية1	118	1	5	3.46	1.018
الإستجابية2	119	1	5	3.24	1.125
الإستجابية3	114	1	5	3.12	1.098
الإستجابية4	119	1	5	3.18	1.242
الإعتمادية	121	1	5	3.50	.875
الإعتمادية1	119	1	5	3.61	1.002
الإعتمادية2	118	1	5	3.53	1.091
الإعتمادية3	117	1	5	3.36	1.094
الإعتمادية4	119	1	5	3.58	1.013
التعاطف	120	1	5	3.42	.841
التعاطف1	118	1	5	3.46	1.083
التعاطف2	120	1	5	3.07	1.150
التعاطف3	109	1	5	3.44	1.004
التعاطف4	119	1	5	3.71	1.098
الخدمات_جودة	121	1	5	3.30	.753
Valid N (listwise)	89				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الشفافية	121	1	5	3.04	.947
1الشفافية	121	1	5	3.03	1.169
2الشفافية	119	1	5	3.22	1.114
3الشفافية	118	1	5	2.82	1.137
4الشفافية	120	1	5	3.10	1.226
المساءلة	121	1	5	3.15	.923
1المساءلة	118	1	5	3.11	1.108
2المساءلة	120	1	5	3.09	1.237
3المساءلة	115	1	5	3.08	1.069
4المساءلة	116	1	5	3.38	1.109
المشاركة	121	1	5	2.83	.945
1المشاركة	120	1	5	2.87	1.216
2المشاركة	119	1	5	3.04	1.175
3المشاركة	115	1	5	2.91	1.159
4المشاركة	112	1	5	2.41	1.205
الفعالية_و_الكفاءة	121	1	5	3.22	.889
1الفعالية_و_الكفاءة	119	1	5	3.24	1.144
2الفعالية_و_الكفاءة	113	1	5	3.08	1.166
3الفعالية_و_الكفاءة	120	1	5	3.41	1.095
4الفعالية_و_الكفاءة	121	1	5	3.12	1.152
المساواة	121	1	5	2.72	1.031
1المساواة	119	1	5	2.93	1.247
2المساواة	119	1	5	2.49	1.213
3المساواة	118	1	5	2.85	1.179
4المساواة	121	1	5	2.59	1.141
الحوكمة	121	1	5	2.99	.796
Valid N (listwise)	86				

الملحق رقم 05: نتائج اختبار الفرضيات

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الشفافية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.705 <sup>a</sup>	.496	.492	.537

a. Predictors: (Constant), الشفافية

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.809	1	33.809	117.312	.000 <sup>b</sup>
	Residual	34.295	119	.288		
	Total	68.104	120			

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

b. Predictors: (Constant), الشفافية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.592	.165		9.665	.000
	الشفافية	.560	.052	.705	10.831	.000

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المساءلة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 <sup>a</sup>	.536	.532	.516

a. Predictors: (Constant), المساءلة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.473	1	36.473	137.217	.000 <sup>b</sup>
	Residual	31.631	119	.266		
	Total	68.104	120			

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

b. Predictors: (Constant), المساءلة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.414	.167		8.442	.000
	المساءلة	.597	.051	.732	11.714	.000

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.573 <sup>a</sup>	.328	.323	.620

a. Predictors: (Constant), المشاركة

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المشاركة <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

b. All requested variables entered.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.353	1	22.353	58.142	.000 <sup>b</sup>
	Residual	45.750	119	.384		
	Total	68.104	120			

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

b. Predictors: (Constant), المشاركة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.006	.178	11.236	.000
	المشاركة	.457	.060	.573	.000

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الفعالية_و_الكفاءة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.580 <sup>a</sup>	.336	.331	.616

a. Predictors: (Constant), الفعالية\_و\_الكفاءة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.906	1	22.906	60.310	.000 <sup>b</sup>
	Residual	45.197	119	.380		
	Total	68.104	120			

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

b. Predictors: (Constant), الفعالية\_و\_الكفاءة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.716	.211	8.128	.000
	الفعالية_و_الكفاءة	.492	.063	.580	.000

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المساواة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.549 <sup>a</sup>	.302	.296	.632

a. Predictors: (Constant), المساواة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.539	1	20.539	51.386	.000 <sup>b</sup>
	Residual	47.565	119	.400		
	Total	68.104	120			

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

b. Predictors: (Constant), المساواة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.206	.163		13.559	.000
	المساواة	.401	.056	.549	7.168	.000

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الشفافية, المساواة, الفعالية_و_الكفاءة, المساءلة, المشاركة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.788 <sup>a</sup>	.620	.604	.474

a. Predictors: (Constant), المساواة, الشفافية, الكفاءة, والفعالية\_والمشاركة, المساواة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.242	5	8.448	37.567	.000 <sup>b</sup>
	Residual	25.862	115	.225		
	Total	68.104	120			

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

b. Predictors: (Constant), المساواة, المشاركة, الفعالية\_والمشاركة, الشفافية, المساواة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.091	.177		6.167	.000
	الشفافية	.279	.070	.351	3.966	.000
	المساواة	.344	.073	.422	4.690	.000
	المشاركة	.019	.069	.024	.275	.784
	الفعالية_والمشاركة	.047	.075	.055	.626	.533
	المساواة	.024	.061	.033	.397	.692

a. Dependent Variable: الخدمات\_جودة

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرهان
-	ملخص الدراسة
-	قائمة المحتويات
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة وجودة الخدمات في الإدارات العمومية
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة في الإدارات العمومية
6	المطلب الأول: ماهية الحوكمة
6	أولاً: تعريف الحوكمة
7	ثانياً: أهمية حوكمة المؤسسات
9	ثالثاً: أهداف حوكمة المؤسسات
10	رابعاً: أسباب بروز حوكمة المؤسسات
11	المطلب الثاني: الفرق بين الحوكمة في القطاع العام والقطاع الخاص
12	المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة
14	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات في الإدارات العمومية.
14	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمة العمومية.
15	أولاً: تعريف الخدمة
17	ثانياً: تعريف الخدمة العمومية
18	ثالثاً: أنواع الخدمة العمومية
19	رابعاً: خصائص الخدمة العمومية

21	المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمة العمومية.
21	أولاً: تعريف الجودة
24	ثانياً: تعريف جودة الخدمة
26	ثالثاً: الجودة كمقاربة جديدة في الخدمة العمومية
27	المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة العمومية.
27	أولاً: أبعاد جودة الخدمة
28	ثانياً: أبعاد جودة الخدمة العمومية
32	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
32	أولاً: الدراسات الجزائرية
33	ثانياً: الدراسات العربية
34	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
39	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة حالة بلديتي رأس الوادي - برج الغدير
41	تمهيد
42	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
42	المطلب الأول: ماهية البلدية
42	أولاً- تعريف البلدية
42	ثانياً-نشأة البلدية
43	المطلب الثاني: هيآت وخصائص البلدية
43	أولاً-هيآت البلدية.
44	ثانياً: خصائص البلدية

45	المبحث الثاني: طرق وأدوات ومنهجية الدراسة.
45	المطلب الأول: طرق والادوات المعتمدة في الدراسة
45	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
45	ثانياً: أدوات جمع البيانات
47	المطلب الثاني: منهجية وأسلوب دراسة حالة.
47	أولاً- المنهج المستخدم
48	ثانياً: أسلوب التحليل الإحصائي للحالة
50	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
50	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.
50	1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
51	2- توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة
52	3- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
53	4- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
54	5- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة
55	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين
55	1- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور جودة الخدمات.
57	2- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الحوكمة
60	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
66	خلاصة الفصل الثاني
68	الخاتمة
71	قائمة المصادر والمراجع
76	الملاحق
94	فهرس المحتويات