

## العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

قاسمي عائشة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر -

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دراسة العوامل المؤثرة على جودة الخدمات العمومية لدى مجموعة من الإدارات العمومية ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم إتباع أسلوب دراسة الحالة من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (72) فردا من المواطنين. وقد تم استرجاع (69) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي، من إجمالي الاستبيانات الموزعة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية العوامل المؤثرة المتمثلة في ( الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا، القوانين و التشريعات، المورد البشري) على جودة الخدمات العمومية. **الكلمات المفتاحية:** إدارة عمومية، خدمة عمومية، بيئة المؤسسة العمومية.

### Abstract:

*This study aimed to identify the factors affecting the quality of public services in a group of departments In order to achieve the objective of the study, the method of case study was followed through the use of descriptive analytical method. A questionnaire was designed and distributed to the study sample which consisted of (72) citizens. For the purposes of statistical analysis, 69 questionnaires were retrieved from the total questionnaires distributed. The results of the study indicate that there is a statistically significant effect on the quality of the public services in terms of the organizational factors, organizational culture, technology, laws and legislation, the human resource.*

**Keywords:** public administration, global service, global enterprise environment.

تمهيد:

تهتم المؤسسات العمومية بمهام متنوعة و يتركز نشاطها أساسا بشكل مباشر على تقديم الخدمات لإشباع لحاجاتهم متعددة على اختلاف أنواعها بل تعد المزود الرئيسي للكثير من الخدمات التي تقدم للمواطنين، وتعرض هذه المؤسسات للعديد من الانتقادات الهادفة للتحسين والتطوير ورفع مستوى كفاءتها ، لذا فإن الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة في هذه المؤسسات وتحقيق رضا المستفيدين منها أصبح مطلباً مهماً، مما يستدعي البحث عن أهم الأسباب المساعدة المؤدية لذلك ، والبحث في جوانب القصور والضعف ، في ضوء هذه المعطيات، رأينا من الأهمية معرفة أهم العوامل المؤثرة على جودة الخدمة العمومية بها. من أجل ذلك سنعالج في هذه الدراسة التساؤل التالي: ما هي أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمة في المؤسسات العمومية؟

وذلك من خلال القيام بعرض نظري وآخر ميداني واستخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة وتقديم توصيات .  
أسئلة الدراسة:

- 1- هل للتطور التكنولوجي تأثير ايجابي على تحسين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات عينة الدراسة ؟
- 2- هل للثقافة التنظيمية السائدة تأثير ايجابي على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات عينة الدراسة؟
- 3- هل التشريعات والقوانين التنظيمية بالمؤسسة على تأثير ايجابي على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات عينة الدراسة ؟
- 4- هل المورد البشري تأثير ايجابي على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات عينة الدراسة ؟
- 5- هل للهيكل التنظيمي تأثير ايجابي على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات عينة الدراسة ؟

فرضيات الدراسة:

- 1- لا يوجد تأثير للتطور التكنولوجي على الخدمات بالمؤسسات عينة الدراسة .
- 2- لا يوجد تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على الخدمات بالمؤسسات عينة الدراسة .
- 3- لا يوجد تأثير التشريعات والقوانين التنظيمية السائدة على الخدمات بالمؤسسات عينة الدراسة .
- 4- لا يوجد تأثير المورد البشري على الخدمات بالمؤسسات عينة الدراسة .
- 5- لا يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على الخدمات بالمؤسسات عينة الدراسة .

### أهمية البحث:

يكتسي البحث أهمية بالغة كونه يهدف إلى معالجة واحد من المواضيع الهامة المتعلقة المؤسسات العمومية ، حيث تدور فلسفة هذا الموضوع حول العوامل الأساسية المؤثرة على الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسات ، ومدى توفر إمكانيات لتحسينها من خلال إمكانية لإزالة اثر هذه المتغيرات.

### أهداف البحث:

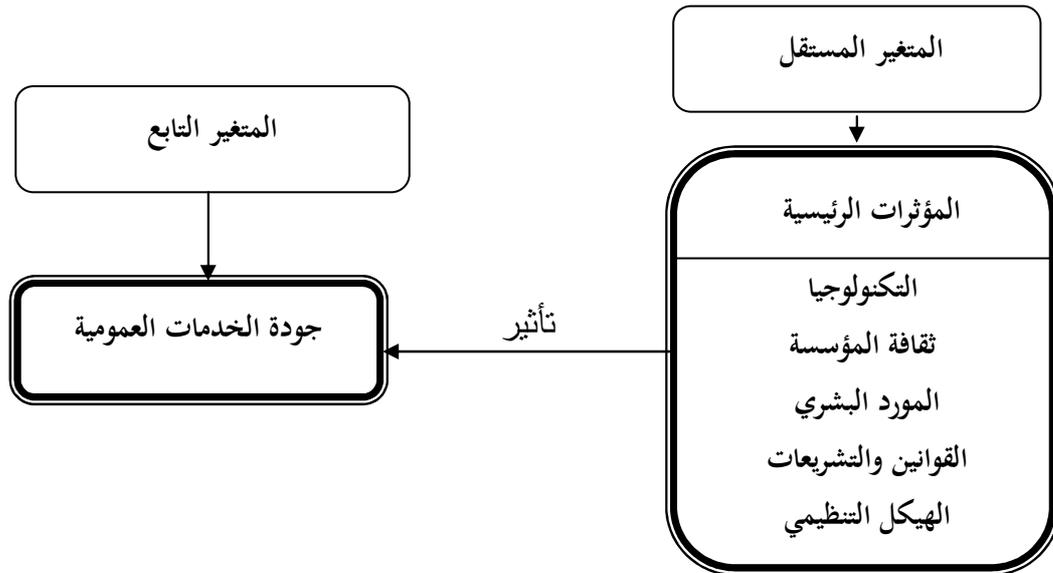
يرمي هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تركز بشكل أساسي على:

1. الرغبة في إبراز واقع حول للخدمات المقدمة في المؤسسات العامة.
2. تقييم البيئة الداخلية و الخارجية لهذه المؤسسات و معالجتها انطلاقا من إبراز التحديات والعراقيل التي تواجه المؤسسات في أداء مهامها.
3. التطلع إلى تطبيق رؤية حديثة في مجال الخدمة المقدمة في هذه المؤسسات.
4. التقدم بتوصيات و اقتراحات لتفعيل دور هذه المؤسسات في عملية تنمية المجتمع.

### متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: ويشمل المؤثرات الرئيسية على تقديم الخدمات في المؤسسات العمومية و المعتمدة في الدراسة و المتمثلة في ( التكنولوجيا ، ثقافة المؤسسة ، المورد البشري ، القوانين و التشريعات ، الهيكل التنظيمي ) .
- المتغير التابع: و يشمل الجودة في الخدمات العمومية

شكل رقم (01) يوضح نموذج متغيرات الدراسة



من إعداد الباحثة

## 1. الجانب النظري : مفاهيم حول المؤسسات العمومية

نتطرق في هذا الجانب على مختلف المفاهيم المتعلقة بالخدمة العمومية ، و ذلك تحديد الأطر المفاهيمية للخدمة العامة، بدراسة أبعاد المفهوم ، وما يرتبط بها، من خلال توضيح المقصود بالخدمة العامة وكذا أنواعها والمؤسسات المكلفة بأداء الخدمة.

### 1.1. المؤسسات العمومية

تعرف المؤسسات العمومية هي المؤسسات التي تستثمر في المجالات التي يعجز القطاع الخاص عن الاستثمار فيها نتيجة لارتفاع تكلفتها، أو خوف الدولة من تركها للقطاع الخاص من أجل احتكارها، وبذلك فان المنظمات العمومية تسعى لاستغلال أفضل الموارد المتاحة للدولة بما يتلاءم واحتياجات المواطنين، ويمكن أن تأخذ هذه المؤسسات عدة أشكال، منها<sup>1</sup>:

- المرفق العام: المرفق العام هو " تعبير عن نشاط أو خدمة ترتبط بحاجات المجتمع، و يتولى هذا النشاط الحكومة أو أحد أشخاص القانون العام، كما أن هذه الخدمات يتم تقديمه بشكل مستمر و منتظم"
- المشروع العام: يمثل المشروع العام "وحدة اقتصادية تملكها الدولة إما كليا أو جزئيا، مستقلة عن الجهاز الإداري للدولة، تتولى إنتاج السلع والخدمات التي قد تكون خاصة أو جديرة بالإشباع، وتعمل في نطاق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها.
- المؤسسات العمومية الاقتصادية: عرف المشرع الجزائري المؤسسات العمومية الاقتصادية في المادة 02 من الأمر 01 " المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة، وهي تخضع للقانون العام ،من خلال هذا النص فإن المؤسسات العمومية الاقتصادية تمتاز بالطابع المزدوج العمومية والمتاجرة.
- الإدارات العمومية: تعرف بأنها" كل العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة فالهدف العملي للحكومة هو إنجاز المشروعات العامة بأكبر قدر من الفاعلية والإتقان مع رغبات الناس وحاجاتهم . فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومة حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها...، وهي بذلك تمثل تخطيط وتنظيم وتوجيه (النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقا للقوانين والتشريعات

### 2.1. مميزات المؤسسات العمومية:

يتميز المؤسسات العمومية بمجموعة من المميزات من أهم هذه المميزات نذكر<sup>2</sup>:

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

2- أغلب هذه المؤسسات موجودة في وضعية احتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل (عارض وحيد وطالبيين متعددين) ولذلك فكامل زبائن هذه المؤسسات هم من النوع الخاضع.

3- أغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة.

4- ليس من أولويات أغلب مؤسسات البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي.

5- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في مؤسسة عادية، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج العادي من جهة وإلى القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها هذا المنتج من جهة أخرى مما يقلل هامش تحركه ويحدد مبادراته في استخدام تقنيات التسويق.

7- تتميز المؤسسات العمومية للخدمات بمعيار "كثافة الرأسمال" وذلك بالنظر إلى انتمائها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأسمال الكبير، وبالتجهيزات الضخمة وبالوحدات الإنتاجية المركزة والمكلفة، وبالاستثمارات الواسعة ذات المردودية الضعيفة على المدى القصير.

1- أخيراً، إن هناك ارتباطاً موجباً بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية "كلما ازداد التقدم فإننا نجد أن عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية تزداد وحتى عدد المصالح العمومية تزداد أيضاً".

### 3.1. مفهوم الخدمة العمومية

يُوحى مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، وقد عرفت الخدمة العمومية عدة التعاريف: منها "هي مجموعة النشاطات الضرورية الموجهة للمصلحة العامة، وتكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة وفي ظروف مماثلة<sup>3</sup>"، خدمات العمومية هي النشاطات التي لها وقت معلوم أو معين، واحد أشياء التي تمثل التكافل الاجتماعي، ولهذا السبب يجب أن تكون منظمة ومراقبة من طرف الحكومة<sup>4</sup>.

و يركز في تعريف الخدمة العامة على محورين<sup>5</sup>:

1- مفهوم الخدمة العامة كعملية: حيث يمكن أن اعتبار الخدمة التي تقدمها المؤسسات الحكومية، أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

- الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة.
- الموارد: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من طرف المؤسسات العامة.

- المعلومات: تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات ، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة ، كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال
- 2- مفهوم الخدمة العامة كنظام : انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المؤسسات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:
  - نظام إنتاج الخدمة وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة
  - نظام تسليم الخدمة ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة ، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة . ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:
    - \* خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة ( المواطن)
    - \* خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة ، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية أو المنظورة في نظام الخدمة ، وتعبير المكتب الخلفي بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة .

#### 4.1. مبادئ الخدمة العمومية

- 1- الاستمرارية: باعتبار أن الخدمة العمومية موضوعة لتلبية حاجة جد ضرورية، فيجب أن يكون اشتغالها مضمونا بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاعات "فإذا كانت الخدمة المؤداة حقيقية ذات مصلحة عامة، فإنه من الضروري ضمان استمراريته حتى وإن كانت المؤسسة عاجزة ، نظرا لأنه يوجد حاجة حقيقية تستوجب الإشباع، لذا لا يمكن للمصالح العمومية هضم حالة حدوث الإنقطاعات في مسيرة الخدمة، وهذا ما يفرض أن يتابع نشاط الخدمة العمومية بصفة دائمة ومستمرة.<sup>6</sup>
- 2- المساواة : إن تقديم الخدمة العمومية لجميع أفراد المجتمع وبنفس الطريقة ، و إتاحتها لجميع المواطنين و بدون استثناء يعتبر عنصرا أساسيا في أداء هذه الخدمة، وتعني كلمة المساواة بين الأفراد في الانتفاع من الخدمات العمومية ، متى توفرت الشروط التي يحددها القانون للحصول على هذه الخدمات و تكون المساواة من خلال التسوية بين أفراد المجتمع في المعاملة تحقيقا لهذا المبدأ أمام القانون<sup>7</sup> ، كما أن التحدث عن المساواة يعني الديمقراطية و العدالة أمام القانون و المصرح بها في المراسيم المتعلقة بحقوق الإنسان<sup>8</sup>. حيث يرتبط هذا المبدأ بحيادية الخدمة و توفيرها بطريقة مماثلة دون وضع اعتبار لاتجاهات السياسات الخاصة و الدينية و الصالح الخاصة<sup>9</sup>.
- 3- المجانية النسبية: تتميز الخدمات العامة المقدمة من طرف المؤسسات العمومية بالمجانبة عموما أو بسعر يؤول الربح فيه إلى الصفر فقد يدفع المواطن مبلغ رمزي يكون عبارة رسم أو ضريبة في أغلب الأحيان، حيث يتم الحصول على الخدمة دون توفر خاصية التبادل المباشر الذي تتميز به النشاطات

الاقتصادية الأخرى ( كبيع السلع، أو الخدمات المقدمة من طرف القطاع الخاص ) أين يتم دفع الثمن بشكل مباشر .

4- الملائمة: يقصد بهذا المبدأ أن الخدمة العمومية تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات أي تتكيف مع التطور الاجتماعي و التقدم التقني، و من ثم فمن الضروري وفقا لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة، و أن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن- الزبون على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير و تتطور مع الزمن خاصة و أن المحيط بجميع مجالاته ، يتميز بالتغير و عدم الثبات<sup>10</sup> .

5- الاستقلالية اتجاه السوق: الاستقلالية اتجاه السوق في الخدمات العمومية يقابلها ويعوضها في جانب مقابل مراقبة عمومية أقل أو أكثر وسعا، ولذلك كله فإن اللجوء للخدمة العمومية ليس نتيجة قرار، بل نتيجة احتكار مفروض من قبل السلطات العمومية<sup>11</sup>

#### 5.1. تشخيص نقائص الخدمات العمومية

تعتبر الإدارات العمومية من بين أكثر المؤسسات العمومية احتكاكا بالمواطن نظرا للإقبال المستمر والمتزايد على الخدمات المقدمة من طرفها ، لذلك فقد شكل إعادة تأهيله محور و صلب اهتمام السلطات العمومية. لقد أخذ قطاع الحالة المدنية على عاتقه مهمة التكفل بكل متطلبات المواطن أثناء تعامله مع الإدارة وهذا تكريسا وتجسيذا لمفهوم وجود الدولة على المستوى المحلي، ومسايرة للتحويلات التي مست بنية المجتمع. وقد صاحب هذه التحويلات تزايد حاجيات المواطن اليومية بالموازاة مع تطور المجتمع ما أثر سلبا على حسن أداء هذا المرفق. غير أنه يجب أن نشير إلى أن نوعية الخدمات التي تقدمها هذه المرافق تبقى دون المستوى المطلوب ودون مستوى الطموحات المرجوة بالنظر للإمكانيات المخصصة لها، الأمر الذي يشكل مصدر إحباط للمواطن ، ما من شأنه أن يوسع الهوة بين الدولة والمواطن لاسيما مع استفحال مظاهر البيروقراطية. لقد شكل المنشور الوزاري الصادر بتاريخ 14 نوفمبر 2012 إحدى أهم المساهمات التي قامت بها الدولة في تشخيص عيوب المرفق العمومي الإداري من خلال التقييمات والمعانيات التي تم القيام بها إلى تسجيل مجموعة من النقائص تركزت على ثلاث نقاط أساسية ستمثل فيما بعد محاور للإصلاح وهي<sup>12</sup>:

أ. النقائص المسجلة فيما يخص استقبال المواطنين والتكفل بانشغالاتهم وطلباتهم

من العادات السلبية التي تسود الإدارات العمومية ، و تلخص مجموعة من النقاط منها أن بعض المسؤولين المحليين لا يقومون باستقبال المواطنين، وفي حالات أخرى يقوم هؤلاء بتكليف بعض المرؤوسين لاستقبال المواطنين والذين غالبا ما يفتقدون للمؤهلات والقدرات التي تسمح لهم بالاستقبال وبالمعالجة الملائمة لطلبات المرتفقين والتكفل الصحيح بانشغالاتهم، ومن جهة أخرى عدم توفر الظروف المناسبة للاستقبال وأكثر من ذلك يسجل أن بعض المسؤولين يميلون إلى تخصيص ردود سلبية الأمر الذي لا يساهم بتاتا في تعزيز علاقة الثقة بين المواطن والإدارة. ويشكل أيضا تضخم عدد الوثائق الإدارية نقطة أخرى لا تقل سوءا عن النقطة السابقة فينتطلب مثلا استخراج وثيقة إدارية أن يجبر المواطن على الانتظار لمدة طويلة .

ب . نقص التوجيه،الاتصال و إعلام المواطن :

بهذا الصدد تمت الإشارة إلي عدة ملاحظات منها ما يتعلق بنقص في إعلام المواطنين حول مختلف الخدمات الإدارية التي تقدمه لاسيما فيما يخص:

- الشروط التنظيمية للاستفادة من بعض الخدمات و استحقاقها.
- الإجراءات الواجب إتباعها لإعداد الملفات الإدارية .
- آجال معالجة الطلبات.

هناك نقص من جانب آخر وهو نقص وسائل وإشارات لتوجيه المواطن على مستوى بعض الهيئات، وأحيانا وجود وسائل قديمة لم تعد صالحة وتحتاج لإعادة التحيين و الضبط، ضف إلى ذلك كله غياب اتصال فعال يثمن مجهود الإدارة فيما يخص خدمات المرفق العمومي التي يقدمها، مع تكليف أعوان غير مؤهلين مهمتهم الأصلية هي الوقاية والأمن والصيانة باستقبال المواطنين ما من شأنه أن يضر بمصداقية الإدارة. من جانب آخر أن العديد من شكاوي المواطنين لا تحظى بالعناية اللازمة فيكون ذلك دون فعالية بسبب ضعف مستوى التنسيق والمتابعة في التكفل بها، ما يزيد هذه الظاهرة السلبية أكثر جسامة هو عدم تخصيص المواطن بالإجابة اللازمة على مطالبه واستفساراته ، أو لحصول في أحسن الأحوال على إجابات سطحية منمطة لا تتناسب وتطلعاته.

أنواع الخدمة العمومية : هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية إلا أن جميعها يشترك في كثير من المحاور، قياسا على التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف عن التقسيم السابق و إنما هو تقسيم أكثر اختصارا، حيث نجد<sup>13</sup>:

- خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة، وذلك في مجال العدالة ، الأمن الدفاع الوطني و المالية العامة...إلخ .
- خدمات اجتماعية و ثقافية: والتي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، و التي تشمل عموما التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية .إلخ.
- الخدمات ذات الطابع الاقتصادي: و التي يطلق عليها عموما خدمات عامة صناعية أو تجارية، ظهرت هذه الخدمات بشكلها

إن النشاط الحكومي الذي ينسب إليه تقديم الخدمات العامة بشكل مستمر لإشباع الحاجات العامة للمواطنين لا يهدف إلى تحقيق الربح في هذا النوع من المشاريع، حيث لا تخصص الموارد عادة في مشروعات الخدمات العامة من أجل تقديم سلع و خدمات ضرورية للمواطنين دون النظر إلى قدرتهم على الدفع، إلا أن غياب هدف الربح في هذه المشروعات التي تؤديها الوحدات الحكومية لا يعني أنها تعمل بخسارة و إنما يغيب هنا مقياس الربح الناشئ عن المقارنة بين النفقات و الإيرادات<sup>14</sup>.

## II. 2. العوامل المؤثرة على الخدمة العمومية :

### II. 2.1. ثقافة المؤسسة :

1. تعريف ثقافة المنظمة: عرفت ثقافة المنظمة: بأنها مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة<sup>15</sup> ، كما تعرف على انها "مزيج من القيم والإعتقادات والإفتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها افراد منظمة او وحدة معينة ، و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم "<sup>16</sup>.

إذ يعرفها Scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام<sup>17</sup>.

### 2. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي<sup>18</sup>:

1. صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع والاهتمامات ؛
2. خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة؛
3. المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد ؛
4. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وسلوك الأفراد المستندة من العائلة والمجتمع.

### II. 2.2. التكنولوجيا :

كلمة تكنولوجيا تحمل مقطعين: تكنو وهي في اللغة اليونانية تكنوس وتعنى تقنى أو فنون الصناعة والتشغيل ولوجوس ويقصد بها علم أو منهج، أي أن التكنولوجيا تعنى علم التكنيك أو التقنية .والعلم التطبيقي للفنون الصناعية<sup>19</sup>. كذلك تعرف التكنولوجيا بأنها تلك الوسائل والإمكانيات التي يقوم الإنسان بإنتاجها وذلك لخدمة أغراضه ونشاطاته المختلفة سواء كانت إنتاجية أو غير إنتاجية<sup>20</sup>.

ويقصد بالتكنولوجيا أيضا تلك الأساليب الفنية والتي يتم تطبيقها في العملية الإنتاجية وترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الإنتاج<sup>21</sup>.

وهناك من يعرف التكنولوجيا من خلال ما تحتويه من مكونات، فيشار بأنها العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات "المواد، المعلومات، الأفكار" إلى المخرجات "المنتجات ، الخدمات"<sup>22</sup>.

فالمكونات التي تحتويها التكنولوجيا تتضمن<sup>23</sup>:

\* المدخلات: وتشمل جميع العناصر والمكونات اللازمة لتطوير المنتج من أفراد، نظريات

وبحوث، أهداف، آلات، مواد خام، أموال وتنظيمات إدارية.

\* العمليات: وهى الطريقة المنهجية المنظمة التي تعالج بها المدخلات لتشكيل المنتج.

\* المخرجات: وهى المنتج النهائي في شكل نظام كامل وجاهز للاستخدام كحلول للمشكلات.

## 11. 2. 3. الهيكل التنظيمي: تعدد تعاريف الهيكل التنظيمي نذكر منها:

"إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض ، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تتسبب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية )<sup>24</sup> ، كما يعرف على انه هو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى<sup>25</sup> ، يعرف أيضا هو الإلية الرسمية التي يتمكن خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين<sup>26</sup>

### أهمية الهيكل التنظيمي

إن كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة ، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة

وتتبع أهمية الهيكل التنظيمي في التالي<sup>27</sup>

1. ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.

2. يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.

3. توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة.

## 11. 2. 4. المورد البشري

البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي<sup>28</sup>.

إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ولبس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير.

تقوم المؤسسات بتسيير الموارد البشرية من خلال مجموعة من النصوص القانونية ، فيما يخص الادارة العمومية يحدد القانون التنظيمي للوظيفة العمومية متطلبات خاصة يجب اخذها بعين الاعتبار في تسيير الموارد البشرية ، لذلك على الادارة اتباع مختلف الطرق و التقنيات لتحسين اداء الموظف للتحكم في جودة الانشطة التي تقوم بها و المساهمة في انجاح تطبيق النظام التسييري بالدارة العمومية<sup>29</sup> .

## II. 2. 5. التشريعات والقوانين :

هي مجموعة من النصوص القانونية التي تخص السلطة التنفيذية بوضعها للحدود التي يخولها الدستور و تشكل اللوائح و التنظيمات مجموعة كبيرة من النصوص التي يعلو بعضها بعض من حيث تدرجها تبعا لتدرج الداخلي للسلطة التنفيذية ، وتقع المراسيم الراسية التنفيذية على راس هذه التنظيمات تليها القرارات الوزارية الصادرة عن مسؤولي الهيئات المحلية و تعتبر اللوائح اقل قوة من التشريع<sup>30</sup>

III. الدراسة الميدانية

بعد التعرف على جوانب النظرية، لذلك سنحاول في هذه الدراسة توضيح تأثير بعض من المتغيرات التي تمثل البيئة المحيطة بالمؤسسة و دورها في تحسين جودة هذه الخدمات ،حيث نقوم بالربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي و لدراسة هذا الجانب اعتمدنا التطبيق على مجموعة من الإدارات العمومية واستخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة .

III 1. منهجية الدراسة:

في دراستنا هذه تمت الاستعانة بالاستبيان تم استخدامها كأداة أساسية لجمع المعلومات قصد الإحاطة أكثر بمتغيرات الدراسة وذلك لما يحتوي عليه الاستبيان من أسئلة حددت من قبلنا بالاستعانة باستبيانات صممت خصيصا لمثل هذه الدراسات و حتى تمكننا من الحصول على إجابات لهذه الأسئلة، وتشكل المعطيات الأساسية التي نطلق منه في تحليل الظاهرة موضوع الدراسة.

• استبيان الموزع على العاملين بالمؤسسة عينة الدراسة تحتوي على مجموعة من الفقرات مقسمة على محورين :

المحور الأول: العوامل المؤثرة على جودة الخدمة العمومية

المحور الثاني: فتناولنا فيه أبعاد جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية و التي عددها خمسة و هي: بعد الاستجابة،

بعد الاعتمادية، بعد الضمان ،بعد التعاطف ، بعد الجوانب الملموسة، و يتكون كل بعد من 4 فقرات.

1.1.1.111. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العمومية وقد وزعنا عليهم ما يقارب 72 استمارة و قد تم استرجاع 69 استبيان من مجموع الاستبيانات الموزعة. و قد تم اختيار العينة بشكل غير احتمالي لأننا قمنا باختيار العناصر المكونة لها بشكل غير معروف و غير محدد مسبقا أي أننا لم ننطلق من القاعدة البيانية المجتمع بل تم اختيارنا عن طريق الصدفة. و قد تم توزيع مجموعة من الاستبيانات على عيني الدراسة و هي موضحة في الجدول أدناه

**جدول رقم (01) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة**

عدد الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المقبولة	
72	72	69	العدد
%100	%100	% 95	النسبة

المصدر : من إعداد الباحثة

111. 2.1.1. المعالجة الإحصائية للبيانات

من أجل تحليل هذه المعطيات استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية SPSS نسخة 22 الذي يعتبر البرنامج المناسب لتحليل مثل هذه البيانات، وذلك بتفريغ جميع البيانات فيه وترميز الإجابات وتحليلها إحصائياً من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان؛
- الانحدار الخطي لمعرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع؛

111. 3.1.1. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد معرفتنا لمجتمع الدراسة و كذا عينة الدراسة و الأدوات المستخدمة في تحليل الدراسة نتطرق في هذا المبحث إلى عرض النتائج المتحصل عليها و أيضا مناقشتها.

111. 1.3.1. إثبات صدق أداة القياس:

من أجل حساب صدق الأداة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ و قد كان مساوي ل 0.85 و هو أكبر من 0.6 أي انه عند تطبيق الأداة على نفس العينة و بنفس الظروف تعطينا نفس النتائج.

**جدول رقم (02) يوضح صدق و ثبات الاستمارة**

معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات
0.858	0.763

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان

## III.1.3.2. اختبار فرضيات الدراسة:

من اجل اختبار الفرضيات استعملنا معامل الانحدار لمعرفة تأثير كل متغير على الخدمات في المؤسسات عينة الدراسة و قد تم الحصول على الجداول المبينة أدناه و قد اعتمدنا على المتغيرات التالية.

- اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير للتطور التكنولوجي على تحسين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة عينة الدراسة.

الجدول رقم ( 03): توضح تأثير التكنولوجيا على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة عينة الدراسة.

العامل	R	R <sup>2</sup>	T المجدولة	T المحسوبة	Sig
التكنولوجيا	0.9243	0.8543	1.98	16.137	0.000

المصدر من إعداد الباحثة: بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ إن نلاحظ أن قيمة الارتباط R بين التكنولوجيا و جودة الخدمات ارتباط قوي حيث بلغ و 0.92 و نلاحظ أيضا أن معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ 0.85 أي التكنولوجيا يفسر ما مقدار 85.43 % من التباين جودة الخدمة في المؤسسات عينة الدراسة ، أن قيمة T المحسوبة بلغت (16.137)، و هي اكبر من قيم T المجدولة التي كانت (1.98) و قد بلغ مستوى المعنوية 0.000 و هي اقل من 0.05 ، مما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية العدم و التي تقول ( لا يوجد تأثير التكنولوجيا على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات عينة الدراسة ) و قبول الفرضية البديلة.

الفرضية الثانية: لا تؤثر ثقافة المؤسسة على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات عينة الدراسة  
الجدول رقم ( 04 ): يوضح تحليل الانحدار لمتغير ثقافة المؤسسة و أثره على جودة الخدمة في المؤسسات عينة الدراسة

العامل	R	R <sup>2</sup>	T المجدولة	T المحسوبة	Sig
ثقافة المؤسسة	0.8959	0.8026	1.98	5.745	0.000

المصدر من إعداد الباحثة: بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ إن قيمة الارتباط R بين المتغير ثقافة المؤسسة و جودة الخدمات ارتباط قوي حيث بلغ و 0.89 كما بلغت قيمة R<sup>2</sup> بلغت 0.8026 أي أن الثقافة التنظيمية تفسر ما مقدار 80.26 % من التباين جودة الخدمة في المؤسسات عينة الدراسة و كما نلاحظ أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (5.745)، وهي اكبر من قيم T المجدولة التي كانت (1.98) و كانت قيمة Sig مساوية إلى (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمدة 0.05 ، مما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية العدم و

قبول الفرضية البديلة التي تقول (يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة عينة الدراسة).

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير تخطيط وتطوير العمليات على جودة الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسات.

الجدول رقم (05): يوضح تحليل الانحدار لمتغير القوانين والتشريعات وأثره على جودة الخدمة في المؤسسات عينة الدراسة .

العامل	R	R <sup>2</sup>	T المجدولة	T المحسوبة	Sig
القوانين والتشريعات	0.8315	0.6913	1.98	5.951	0.000

المصدر من إعداد الباحثة : بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن الارتباط بين المتغير تخطيط و تطوير العمليات وجودة الخدمات ارتباط قوي نوعا ما حيث بلغ و 0.8 وأن قيمة R<sup>2</sup> بلغت (0.69) أي القوانين والتشريعات تفسر ما مقدار 29.23% من التباين جودة الخدمة في المؤسسات عينة الدراسة و كما نلاحظ أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (5.951) ، وهي اكبر من قيم T المجدولة التي كانت (1.98) ، و كانت قيمة Sig مساوية إلى (0.000) و هي اقل من مستوى المعنوية المعتمدة 0.05 ومما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول (يوجد تأثير القوانين والتشريعات على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة عينة الدراسة )

الفرضية الرابعة: لا يوجد اثر المورد البشري على جودة الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسات عينة الدراسة .

الجدول رقم (06): يوضح تحليل الانحدار لمتغير تهمين المورد البشري و أثره على جودة الخدمة في المؤسسات عينة الدراسة

العامل	R	R <sup>2</sup>	T المجدولة	T المحسوبة	Sig
المورد البشري	0.8122	0.6596	1.98	15.24	0.000

لمصدر من إعداد الباحثة : بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ إن الارتباط بين المتغير تهمين المورد البشري والخدمات ارتباط قوي نوعا ما حيث بلغ و 0.81 وكما نلاحظ أيضا إن قيمة T المحسوبة بلغت (15.24) ، وهي اكبر من قيم T المجدولة التي كانت (1.98) و كانت قيمة Sig مساوية إلى (0.000) و هي اقل من مستوى المعنوية المعتمدة 0.05 و مما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية العدم و قبول الفرضية البديلة و التي تقول ( يوجد تأثير لتهمين المورد البشري على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة عينة الدراسة )

الفرضية الخامسة : لا تأثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة  
عينة الدراسة  
الجدول رقم(07): يوضح تحليل الانحدار لمتغير الهيكل التنظيمي و أثره على جودة الخدمة في  
المؤسسات عينة الدراسة

العامل	R	R <sup>2</sup>	T المجدولة	T المحسوبة	Sig
الهيكل التنظيمي	0.6788	0.4607	1.98	21.245	0.000

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان  
من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن الارتباط بين المتغير الهيكلية التنظيمية و الخدمات ارتباط  
قوي جدا ما حيث بلغ و 0.67 وكما نلاحظ أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (21.245) ، وهي اكبر من  
قيم T المجدولة التي كانت (1.98) و مستوى الدلالة المعنوية 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد  
0.05 ومما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية العدم و قبول الفرضية البديلة ( يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على  
جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة عينة الدراسة ).

#### 6- حساب الانحدار المتعدد للمتغيرات كلها مجتمعة

الجدول رقم ( 08 ): يوضح تحليل الانحدار للمتغيرات كلها وأثره على جودة الخدمة في المؤسسات  
عينة الدراسة

المتغير التابع	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة T	Sig	معامل الانحدار
جودة الخدمة العمومية	0.8745	0.7647	125.696	0.000	معلومات النموذج
					B0
					2.47
					0.78
					0.001
					0.83
0.89					
0.91					
0.69					

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان

من خلال الجدول المبين أعلاه فقد تبين لنا أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.8745 وهو ارتباط قوي جدا وبلغت قيمة  $R^2$  قد بلغت 0.7647 أي المؤثرات كلها مجتمعة تفسر ما مقدار 76.10% من تباين جودة الخدمة في المؤسسات عينة الدراسة . هذه المتغيرات تمثل البيئة المحيطة بهذه المؤسسات. و قد بلغت درجة التأثير B المتعلقة ببيد التكنولوجيا (0.78)، أما بالنسبة لبيد ثقافة المؤسسة فقد بلغت (0.83)، أما بعد القوانين و التشريعات فقد بلغت درجة التأثير B (0.89)، و بالنسبة لبيد تامين المورد البشري فقد بلغ معامل التأثير B (0.91) ، أما بالنسبة لبيد الهيكل التنظيمي كانت درجة التأثير B مساوية (0.69) .

**نتائج :** من خلال تحليلنا للنتائج توصلنا إلى النتائج التالية :

أظهرت الدراسة الميدانية أن للمتغيرات تأثير على جودة الخدمة بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ولكن كان هذا التأثير بدرجات متفاوتة.

كما أظهرت النتائج أن أكثر هذه المتغيرات تأثيرا تكنولوجيا حيث أن قيمة  $R^2$  بلغت 85 % أي أن التغيير بوحدة واحدة من التغيير التكنولوجي يزيد من قيمة جودة الخدمة ب 85 % . أي ان التطور التكنولوجي يزيد من التسريع في تقديم الخدمات.

بينما كان أقلها تأثيرا المتغير المستقل المتعلق الهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة  $R^2$  46% . اي ان ثبات الهيكل التنظيمي وعدم مرونته مع التغيرات الحاصلة يقلل من تسريع تقديم الخدمات بالمؤسسات العمومية. كما بينت الدراسة أن معامل الارتباط بين العوامل المستقلة مجتمعة و جودة الخدمة يساوي 0.8745 بالنظر إلى قيمة  $R^2$  و البالغة 0.7647 من التباين الحاصل في جودة الخدمات ، و هو ما يفسر إن تغير بوحدة واحدة من هذه العوامل مجتمعة يؤدي إلى زيادة في جودة الخدمة بما مقداره 83.10 % ، وهذا يعني أن 16.892% من التباين في جودة الخدمات يعود سببه إلى عوامل أخرى غير التي تم اختبارها في هذه الدراسة.

### توصيات

على ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

1. تفعيل التكنولوجيا في جميع التعاملات و اجل تقريب الإدارة من المواطن من اجل تحقيق في مفهوم عصنة الإدارة.
2. إعادة النظر في ثقافة المؤسسة العمومية و محاولة إيجاد رؤية بديلة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة.
3. التفكير الجاد في وضع هيكل تنظيمي يكون مرن يساعد على تقديم العمل بشكل أحسن في المؤسسات العمومية
4. تحقيق مبدأ اللامركزية في التسيير في هذه المؤسسات.
5. محاولة ترسيخ ثقافة السرعة في الاستجابة و الرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم.

6. محاولة معرفة محددات تحسين الخدمة العمومية لتحقيق النجاح وتلبية حاجيات ورغبات المواطنين
7. ضرورة البحث في جوانب القصور في تقديم الخدمة العمومية و المتعلقة بالبيئة المحيطة والعمل على إيجاد حلول مناسبة من أجل تحقيق الجودة .

### قائمة الهوامش و المراجع:

- <sup>1</sup> حمزة العراقي ، فايز سايح ، الأسس النظرية للخدمة العمومية ، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة لعمومية و تأهيل المرفق العام ، يومي 02 و 03 مارس ، 2014 ، جامعة البليدة ، ص 11-12 .
- <sup>2</sup> برانييس عبد القادر ، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2007/2006 ، ص 54-59
- <sup>3</sup> Jean-Ludovic, **la situation du service public et de la fonction publique en France**, France, sans date , P 01
- <sup>4</sup> Jean Horgues-Debat , « **Service public et au public : de quoi parle-t-on ? -Définition et classement de termes et des concepts** », Association pour le Développement en réseau des Territoires et des Services, France, 2007, P 03
- <sup>5</sup> ثابت ، عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، دون بلد النشر ، الدار الجامعية 2001، ص 455.546.
- <sup>6</sup> عبد القادر برانييس ، مرجع سابق ، ص 124 .
- <sup>7</sup> علي شريف ، إدارة المنظمات الحكومية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999، ص 55
- <sup>8</sup> Alain serge Mescheriakoff, **Droit de service publics** , 2<sup>eme</sup> édition ,paris ,France, 1999,p397
- <sup>9</sup> Maris Christine Rounalt ,**droit administratif** ,parise, 2001 , p 235.
- <sup>10</sup> Ibid , p 235.
- <sup>11</sup> برانييس عبد القادر، مرجع سابق ، ص 129.
- <sup>12</sup> بن يوسف ، اصلاح الخدمة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فرع الدولة المؤسسات العمومية ، كلية الحقوق ، بجامعة يوسف بن خدة الجزائر 1 ، 2015/2014 ، ص 12-18
- <sup>13</sup> عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 63
- <sup>14</sup> محمد جمال علي هلالي، المحاسبة الحكومية ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 22-23.
- <sup>15</sup> حسين حريم ،إدارة المنظمات – منظور كلي - ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2003، ص 262
- <sup>16</sup> مرجع نفسه ، ص 262.
- <sup>17</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.
- <sup>18</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ط 1 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، بدون سنة نشر، ص 82-83.
- <sup>19</sup> فريد النجار . إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006، ص 28.
- <sup>20</sup> سعيد طه علام. التنمية والدولة، دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة 2، مصر، 2004، ص 25.
- <sup>21</sup> صلاح الدين عبد الباقي. قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1999، ص 23.
- <sup>22</sup> غسان قاسم اللامي. إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومدخل، تقنيات ، تطبيقات عامة)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 23.
- <sup>23</sup> صلاح عبد المحسن عجاج. مرجع سابق، ص 01.
- <sup>25</sup> العقلي ،ع، الإدارة أصول ومفاهيم ، دار زهران ، عمان، الأردن، 1996

<sup>26</sup> العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، 2002 ، ص 205

27

<sup>28</sup> عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز : نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ، القاهرة ، 2003 ، ص 33.

<sup>29</sup> محمد خثير ، مرجع سابق ، ص 129.

<sup>30</sup> محمد سعيد جعفر ، مدخل الى العلوم القانونية " الوجيز في نظرية القانون " ، دار هومة للنشر و التوزيع ، الجزائر ،

2002 ، ص 160-161