



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

**دور تمكين العاملين في تحسين الخدمة
العمومية- دراسة حالة الجزائرية للمياه
ADE - خنشلة -**

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

قسم : علوم التسيير

تحت إشراف :

أ.د. عظيمي دلال

إعداد الطالبتين :

بوزيدي سارة

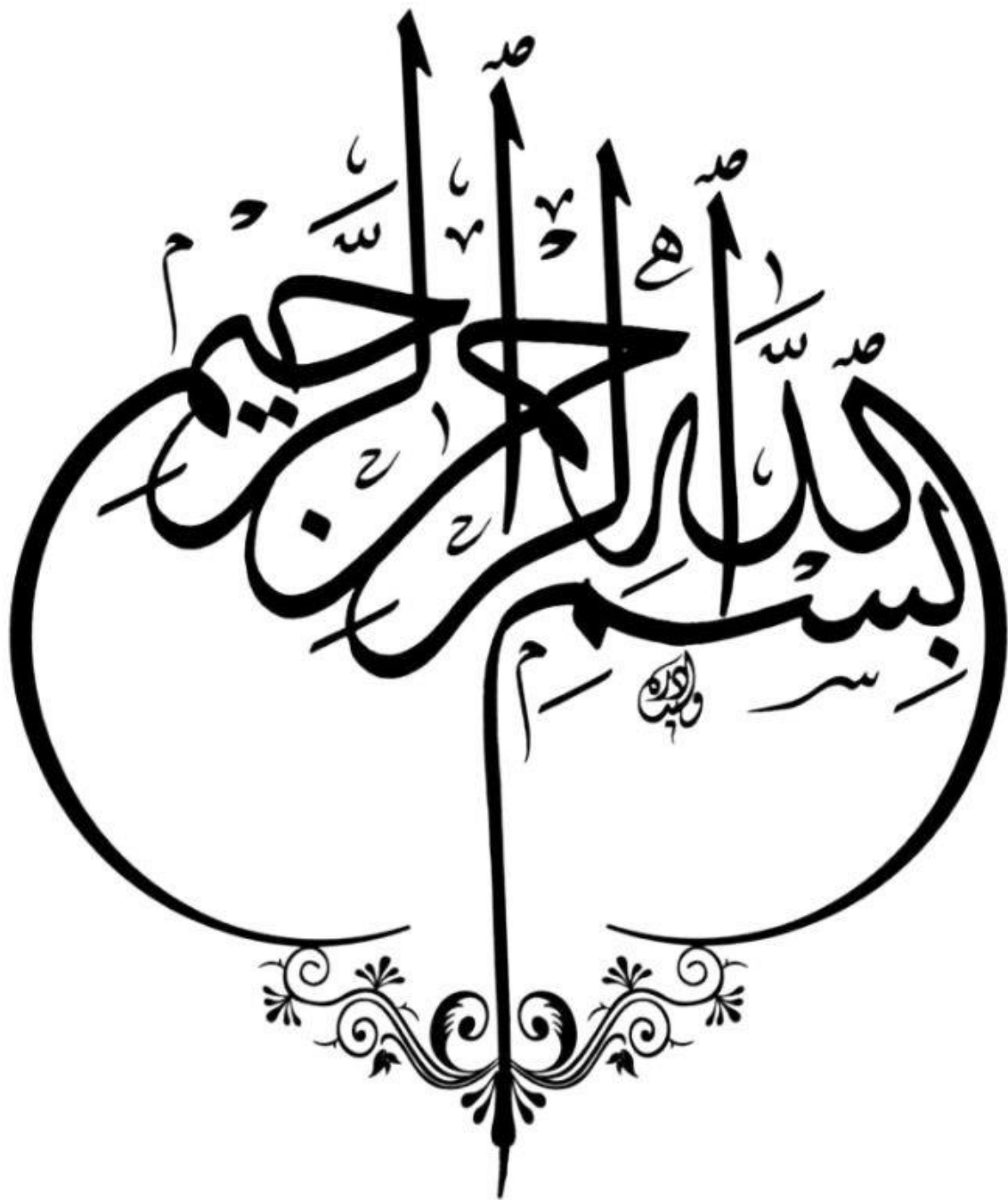
بخوش هدى

أعضاء لجنة المناقشة :

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
عظيمي دلال	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	مشرفا
بلعيد عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	مناقشا
شناقر زكية	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	رئيسا

السنة الجامعية :

2023/2022



شكر و عرفان

امثلا لقول الله تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم) ، فيسعدني بعد إتمام
دراستي التي أنعم هلا علي بالتوفيق بإنجازها، أن أتقدم بالشكر
والامتنان إلى الأستاذة الدكتورة عظيمي دلال التي قامت بالإشراف على
إنجاز هذا العمل، والتي أجادت علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة ، كما
نشكر الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا ، ونورا يضيء الظلمة التي كانت
تقف أحيانا في طريقنا ، إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا ، وقدموا لنا
المساعدات والتسهيلات و الأفكار والمعلومات لهم منا كل الشكر إلى
كل أستاذة قسم علوم التسيير
نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من أمدنا بيد العون ، والمساعدة
من قريب أو بعيد...



إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من رباني على الفضيلة وشملي بالعطف وكان لي الأمان إلى من كنت أحتمي به من نائبات الزمان إلى من علمني معنى الصبر و الكفاح

إلى أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جنته

إلى التي بين ضلوعها احتميت، ومن عطائها ارتويت... إلى من سهرت لراحتي، تعبت لتربيتي، فرحت لنجاحي، حزنت لخسارتي أذف لها كل معاني الحب والتقدير إليك يا أمي الحبيبة

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله... إلى من آثروني على أنفسهم... إلى من علموني علم الحياة... إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة

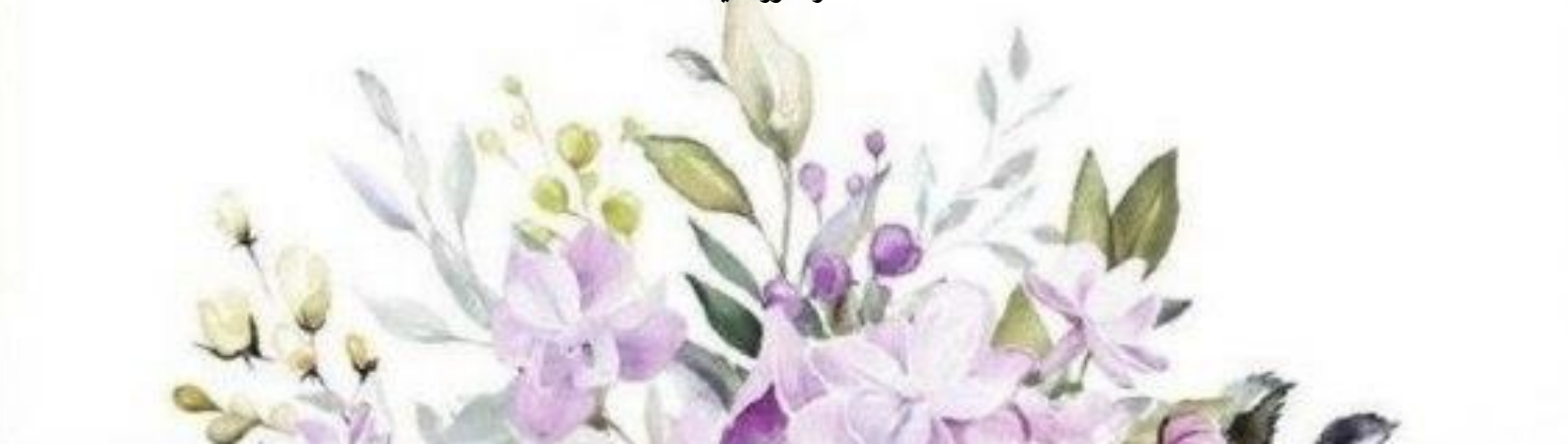
"إخوتي وأخواتي"

إلى صديقاتي رفيقات دربي إلى من صاحبوني في مساري الدراسي فكانوا خير الصحبة (ياسمين , شيماء , هدى , لوزة , سهام) إليهم أهدى هذا العمل

إلى أستاذتي التي أعطتني من وقتها لإتمام مذكري ولم تبخل علي بمعلوماتها القيمة ولها أحر تمنياتي بالخير مدى الحياة

إلى كل هؤلاء اهديهم عملي المتواضع هذا ...

"سارة بوزيدي"





إِهْتِكَاءُ

لعائلي المحبة والداعمة التي كانت جزءًا أساسيًا من رحلتي العلمية، شكرًا على الحب والدعم والتشجيع المستمر.

الى التي بجانها ارتويت و بدفئها احتميت , و بنورها اهتديت و لحقها ما وفيت , الى الشمعة التي تحترق من أجل أن تضيء لي الدرب

(الى أُمِّي أطال الله في عمرها)

الى درعي الذي به احتميت , و في الحياة به اقتديت ركنية عمري و صدر أُمِّي و كبريائي الى من علمني محاسن الأخلاق (أبي أطال الله عمره)

الى صغيرتي على الرغم من أنك الأكبر سنًا الى أختي العزيزة إيمان حفصتها الله ورعها


الى كل الأهل و الأقارب و الأصدقاء بدون استثناء .

- إلى أساتذتي الرائعين الذين كانوا دليلًا لي في هذه الرحلة العلمية، شكرًا لتعلمي منهم وللإلهام الذي أعطوه لي و شكر خاص الى الأستاذ سبي خمار و الأستاذة عظيمي دلال

الى زميلتي سارة بوزيدي من ساعدتني و أعانتني في النجاح هذه المذكرة و اخراجها في أحسن صورة

- إلى أصدقائي وزملائي الذين شاركوا معي هذه الرحلة العلمية وأضفوا الكثير من المرح والاستمتاع خاصة نوال حفطاري شكرًا على رفقتكم ودعمكم.

"هدى بخوش"





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان :	الصفحة
شكر وعرهان	
إهداء	
إهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول والأشكال	
ملخص الدراسة	
مقدمة	أ، ح

الفصل الأول : تمكين العاملين

1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين
2	المطلب الأول: مفهوم التمكين و علاقته بمفاهيم أخرى
6	المطلب الثاني: مراحل وأهداف تمكين العاملين
11	المطلب الثالث: أهمية و مستويات التمكين
15	المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين
15	المطلب الأول: مجالات وأشكال تمكين العاملين
16	المطلب الثاني: مبادئ التمكين و خصائصه
18	المطلب الثالث: دوافع تمكين العاملين

20	المبحث الثالث: آليات تطبيق التمكين
20	المطلب الأول: الأبعاد
22	المطلب الثاني: الأساليب
23	المطلب الثالث: شروط تمكين العاملين
26	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الخدمة العمومية

27	تمهيد
28	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمة العمومية
28	المطلب الأول : ماهية الخدمة العمومية
35	المطلب الثاني: أنواع و خصائص الخدمة العمومية
36	المطلب الثالث: أهمية و معايير الخدمة العمومية
39	المطلب الرابع : خصائص إدارة الخدمة العمومية
41	المبحث الثاني : تحسين الخدمة العمومية
41	المطلب الأول :مفاهيم أساسية حول تحسين الخدمة العمومية و أهدافها
46	المطلب الثاني : عصرنة الإدارة العمومية كآلية لتحسين الخدمة العمومية
49	المطلب الثالث : أثر عصرنة الادارة العمومية على تحسين الخدمة العمومية
51	المطلب الرابع : آليات تجسيد إصلاحات الخدمة العمومية في الجزائر
53	المبحث الثالث : دور تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية
53	المطلب الأول : العلاقة بين تمكين العاملين و أداء العاملين
54	المطلب الثاني : مساهمة تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية
55	المطلب الثالث : تمكين العاملين و أثره على جودة الخدمات
57	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : دور تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية

58	المبحث الأول : تقديم عام حول مديرية الجزائرية للمياه
58	المطلب الأول : تعريف الجزائرية للمياه
58	المطلب الثاني : مهام المؤسسة
59	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
61	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية و مراحل إعداد الاستبيان
61	المطلب الأول : تحضير الاستبيان
62	المطلب الثاني : معالجة البيانات ومشاكل الدراسة الميدانية
62	المطلب الثالث : منهج و مجتمع الدراسة
64	المبحث الثالث : معالجة و تحليل الاستبيان
65	المطلب الأول : معالجة عينة الدراسة
69	المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبيان
76	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
79	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

المقدمة

المقدمة

تمهيد:

إن بيئة الأعمال تشهد في عصرنا الحالي العديد من التغيرات مما يدفع العديد من المؤسسات ومنها مؤسسة الجزائرية للمياه الى تبني و تطبيق العديد من المفاهيم و الاستراتيجيات و الأساليب الإدارية الحديثة , و التي تمس بشكل خاص العاملين على اعتبارهم أنهم المورد و المحرك الرئيسي في هذه المؤسسات و من بين هذه الأساليب التي يتم الاعتماد عنها ما يسمى بالتمكين الذي يشير إلى درجة التي يتقاسم فيها العاملين المعرفة و الكفاءات و السلطات حيث أن التمكين يعتمد على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات بشكل أوسع مما كانوا يقومون به سابقا .

يعد الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة من خلال هذه المؤسسات ليس بالموضوع الجديد حيث يكمن الجديد في استخدام الطرق العلمية و الأساليب الإحصائية لضمان تقديم خدمة ذات جودة عالية للمواطنين و ذلك من خلال وضع معايير و تقييم مستوى الأداء الإداري و الفني حيث تضمن مؤسسة الجزائرية للمياه تنفيذ السياسة الوطنية للمياه الشرب عبر كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسير عمليات إنتاج مياه الشرب و المياه الصناعية و نقلها و معالجتها و تخزينها و جرها و توزيعها و تزويد بها و كذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها و تنميتها .

حيث أن تحسين الخدمة بصفتها مهمة في مؤسسة الجزائرية للمياه و غيرها من المؤسسات لتوفر خدمات تشبع رغبات العملاء و تلبية توقعاتهم المعلنة و الغير المعلنة , لذا يعد التمكين من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسات التي تسعى إلى رفع أدائها و تحسين خدماتها .

1. إشكالية الدراسة :

بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال السؤال التالي :

ما دور تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية في مؤسسة الجزائرية للمياه ؟

2. الأسئلة الفرعية :

هل يوجد دور لتمكين العاملين في تحسين القيادة الفعالة بوحدة الجزائرية للمياه خنشلة ؟

هل يوجد دور لتمكين العاملين في تحسين التدريب بوحدة الجزائرية للمياه خنشلة ؟

هل يوجد دور لتمكين العاملين في تحسين فرق العمل بوحدة الجزائرية للمياه خنشلة ؟

3. فرضيات الدراسة :

للإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمدنا الفرضيات التالية :

1.3 الفرضية الرئيسية :

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية و تحسين الخدمة العمومية في مؤسسة الجزائرية للمياه ؟

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و تحسين الخدمة العمومية في مؤسسة الجزائرية للمياه ؟

2.3 الفرضيات الفرعية :

تتدرج من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل و تحسين الخدمة العمومية في مؤسسة الجزائرية للمياه ؟
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تحسين الخدمة العمومية في مؤسسة الجزائرية للمياه ؟
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة القادة الفعالة و تحسين الخدمة العمومية في مؤسسة الجزائرية للمياه ؟

4. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى :

- توضيح مفاهيم كل من الخدمة العمومية و تحسين الخدمة و التمكين
- إبراز دور تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية
- القيام بدراسة قياسية إحصائية لدور تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية

5. أهمية الدراسة :

تمكين العاملين هو موضوع يعاني من قلة البحوث والدراسات في بلادنا، وهذا ينعكس أيضًا في الممارسة والتطبيق. ومع ذلك، فإن الدراسة في هذا المجال تكتسب أهميتها بسبب ارتباطها المباشر بحاجات المواطنين ومطالبهم. فهو يتعلق بتحسين الخدمة العمومية التي أصبحت تعتبر مقياسًا لدرجة الرضا حول

أداء الإدارة. فعندما يتم تمكين العاملين وإعطاؤهم القدرة والمهارات لتقديم خدمات ممتازة، فإن هذا يؤثر بشكل إيجابي على الجودة والفعالية والكفاءة. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الخدمات لا تقل أهمية عن الخدمات الصحية والأمن، بل قد تكون أكثر أهمية في بعض الحالات. لذا، يجب أن يتم إيلاء اهتمام كبير للدراسات والبحوث في مجال تمكين العاملين لتحقيق تحسين مستمر في الخدمة العمومية ورضا المواطنين.

7. دوافع اختيار الموضوع :

تم إختيار هذا الموضوع لأسباب و دوافع عديدة نذكر منها :

- الارتباط الوثيق لتخصص الدراسة بموضوع البحث
- حداثة الموضوع تمكين العاملين و دوره في تحسين الخدمة العمومية
- الرغبة في دراسة الموضوع

8. حدود الدراسة :

من اجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة والتوصل إلى نتائج موضوعية تم تحديد حدودها كالتالي :

- الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على تحديد دور تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة .
- حدود زمنية: حيث أنجزت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي شملت إعداد الاستبيان و مراجعته من طرف الأستاذ المشرف وعرضه للتحكيم إلى غاية توزيع الاستبيان على العينة وجمعه والزيارات الميدانية وتحليل النتائج .
- حدود مكانية: حيث أجريت هذه الدراسة في وحدة الجزائرية للمياه خنشلة حي الحساوي
- الحدود البشرية : شملت هذه الدراسة جميع العاملين في وحدة الجزائرية للمياه خلال مدة الدراسة التي أجريتها بها .

9. المنهج والأدوات المستخدمة:

على حسب طبيعة موضوع الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة الدراسة في الجزء النظري وصف المتغيرات و الظواهر وتحليل مختلف العلاقات بين متغيرات الدراسة وتم استخدام المنهج

المقارن الذي تم استخدامه في بعض أجزاء المذكرة للمقارنة بين بعض المتغيرات المتشابهة، أم الدراسة التطبيقية تم الاعتماد على المنهج التحليلي حيث تم استهداف عمال وحدة الجزائرية للمياه بتوجيه استبيان صمم خصيصا لجمع بيانات حول متغيرات الدراسة وهي التمكين الوظيفي وتحسين الخدمة العمومية، وتم معالجة المفرغات من الاستبيانات الموزعة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بغرض تحليلها و استخدام النتائج .

10. الدراسات السابقة :

تعتبر حداثة الموضوع حافز للباحثين لإجراء دراسة مكثفة حوله نظرا لقلّة الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالموضوع (دور تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية) باستثناء بعض الدراسات التي تتعلق بجوانب محددة من الموضوع و التي لها صلة مباشرة بموضوع تحسين الخدمة العمومية أو التمكين و هي كما يلي :

- عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، قسم العلوم الاقتصادية ، 2006، 2007
 - سعد الله رشيد ، قاشي خالد، دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي ،مجلة الإستراتيجية و التنمية ،مجلد 10، العدد 06،(خاص)، نوفمبر 2020 ، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، ص 176. 197 : ناقشت هذه الدراسة دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية
 - فاتن محمود عبد الرحمان المفلوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مذكرة ماجستير منشورة ، جامعة الأقصى-غزة- تخصص القيادة والإدارة، 2016:
- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية و كشف مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية فيها عبر معرفة معوقات ممارسة التمكين الإداري و محاولة وضع حلول لها و كشف العلاقة بين ممارسة التمكين الإداري ومستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الجامعة الإسلامية و بيان أهمية تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية للخروج بتوصيات ذات مردود إيجابي للجامعة الإسلامية موضع الدراسة.

11. هيكل الدراسة :

كانت بداية دراستنا هذه بمقدمة، ثم قمنا بتقسيمها إلى جانبين : جانب نظري، وآخر تطبيقي .

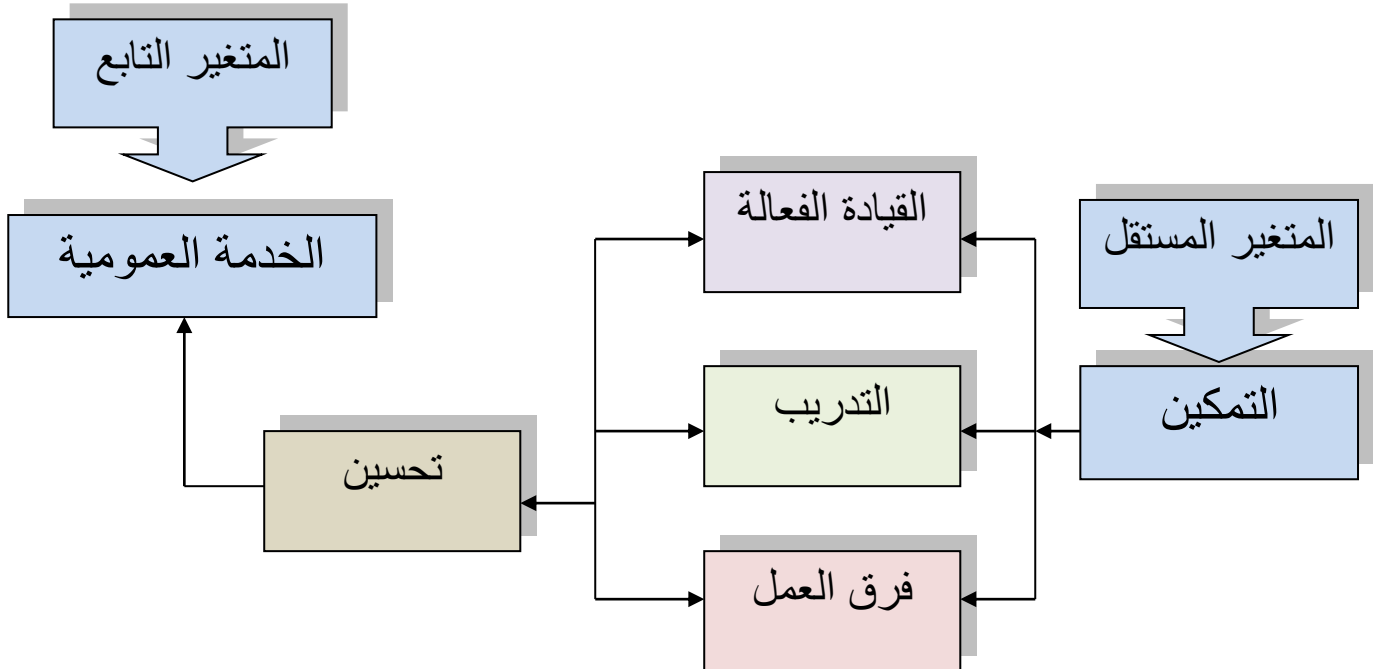
حيث يتضمن الجانب النظري فصلين :

الأول بعنوان : تمكين العاملين، والذي سنتناول فيه ماهية تمكين العاملين وأساسيات حول التمكين و آليات التمكين وفي الفصل الثاني الذي يحمل عنوان : تحسين الخدمة العمومية، وتطرقنا فيه الى: مفاهيم أساسية حول الخدمة العمومية، تحسين الخدمة العمومية، دور تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية. أما الفصل الثالث: فيتضمن الجانب التطبيقي تحت عنوان دراسة حالة المؤسسة العمومية لوحدة الجزائرية للمياه بخنشلة، و سنحاول من خلاله تحليل بيانات العمل والإجابة على الإشكالية و إعطاء توصيات .

وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل بخاتمة أكدنا فيها على النقاط الرئيسية التي انطوى عليها موضوع الدراسة .

12. نموذج الدراسة و متغيراتها

نموذج الدراسة يتكون من متغيرين كما هو موضح في الشكل أدناه، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في تمكين و متغير تابع تمثل في تحسين الخدمة العمومية الشكل (01) : نموذج الدراسة .



المصدر : من إعداد الطالبتين .

13. صعوبات الدراسة :

واجهتنا أثناء إعداد هذه الدراسة صعوبات تتمثل في :

صعوبة استجابة العمال مع الاستبيان بما في ذلك صعوبة استرجاع البيانات



الفصل الأول

تمهيد:

يشهده العالم تطور على نطاق واسع في مختلف المجالات، ومن بينها مجال الأعمال. وفي ظل هذا التحول الكبير، أصبح من الضروري ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن استغلال الموارد المعنوية بشكل أمثل. و يعتبر لتمكين العاملين دورًا حيويًا في تحقيق ذلك . وعليه يهدف هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم تمكين العاملين وأهميته ومختلف مستوياته و أهدافه وعوامل نجاحه والآليات التي يتم تطبيقه عبرها، وذلك من خلال ثالث مباحث رئيسية، حيث يتناول المبحث الأول ماهية تمكين العاملين بينما يستعرض المبحث الثاني تمكين العاملين (مجالات، أشكال، مبادئ، خصائص و دوافع) وفي حين يتطرق المبحث الثالث إلى آليات تطبيق التمكين .

المبحث الأول : ماهية تمكين العاملين

فرضت التغيرات التي طرأت على العالم في السنوات الأخيرة على مختلف أنواع المؤسسات وخاصة الخدمية منها تغيير أساليب الإدارة التقليدية واعتماد مفاهيم الإدارة الحديثة في التعامل مع العاملين، ومن بين هذه الأساليب تمكين العاملين وهو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الأول : مفهوم التمكين وعلاقته بمفاهيم أخرى

الفرع الأول : المفاهيم المختلفة للتمكين

ذكر (Haver & Brown) تمكين العاملين بأنه " إستراتيجية وا في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، شركاهم يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة".¹

و قد عرفاه (Anderson & Geroy) بأنه العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المؤسسات".²

ولا يختلف (Hellviegel et al) مع مفهوم التمكين الذي اشرنا إليه سلفا إذ يصفه بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات... للقيام بوظائفهم.³

أما (أفندي عطية) فقد عرفه على انه " هو منح العاملين قوة التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها و حل مشكلاتها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية والرقابة ".⁴

¹ باسم عبد الحسين ، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 31 ، 2012، ص 264

² فانتن محمود عبد الرحمن الملقب ، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في "القيادة والإدارة"، أكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا- غزة ، تخصص القيادة والإدارة ، 2016 ، ص 15

³ زكريا مطلق الدوري ، د. احمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، 2009 ، ص 27.

⁴ عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين :مدخل للتحسين و التطوير المستمر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة – جمهورية مصر العربية ، 2003، ص 11

ويعتبر التعريف الذي قدمه (Conger & Kanungo) من أهم التعاريف المرجعية ، إذ عرفاه على انه : عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية وذلك بتوفير و تزويد الموظف بالمعلومات اللازمة والفعالة.¹

انطلاقاً من التعريفات سالفة الذكر يمكننا القول أن تمكين العاملين هو تعزيز العاملين بالحصول على الإذن والتحكم في عملهم، لتحسين النتائج وزيادة تأثيرهم وإضافة قيمة إلى عملهم. يستند التمكين إلى الاعتماد على القدرات والخبرات الخاصة بالعاملين وتعزز الإيجابية والمسؤولية.

الفرع الثاني : علاقة التمكين بمفاهيم أخرى

1. التمكين والتفويض :

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع فهو يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني (تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية)، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها أما في التمكين فإن العاملين الذين تم تمكينهم، أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية ،والجدول التالي يوضح أهم الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين.²

جدول (1) : الفرق بين التمكين والتفويض

التمكين	التفويض
إتاحة الفرص للمرؤوس ليقرر و يقرر .	نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين .
يتحمل المفوض إليه المسؤولية كاملة .	تظل المسؤولية للمفوض .

¹ جوال محمد السعيد ، تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر :مقاربة نظرية ، جامعة الأغواط ، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي - المجلد 5 العدد 1 ، جانفي 2014 ، ص 13.

² وليد حمن سيد محمد ، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير منشورة ، فرع : إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 3 ، 2011 ، ص ص 58، 59 .

التفويض مؤقت .	التمكين دائم ويجسد فلسفة ثابتة.
في التفويض يقاد المفوض اليه.	في التمكين القيادة ذاتية.
المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات متاحة كلية .
إن أخطأ المفوض إليه يسحب التفويض منه.	في حالة أخطأ المفوض إليه يتحرى السبب ويعالجه.

المصدر : جوال محمد السعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

2. التمكين و المشاركة :

تعد المشاركة المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين ، فمن خلالها يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة التي تمكنهم من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها ، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل ¹.

3. التمكين والسلطة والقوة:

السلطة لها الحق في إصدار الأوامر للآخرين، وهي تنبع من المركز الوظيفي للفرد، أما القوة فهو القدرة على التأثير في الآخرين ليتصرفوا في طرق معينة، بينما التمكين يتضمن حق ممارسه العاملين قدر من حرية التصرف خلال عملية تقديم الخدمة ومشاركة المعلومات التي لها صلة بالعائد الذي يعود على المنظمة، والمعرفة التي تمكن العاملين من الفهم والمشاركة . ²

4. التمكين والاندماج :

ويقصد بالاندماج: التفكير الجماعي للعاملين، حيث يتم دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المنظمة لاجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل

¹ نبيل حليو ، تمكين العاملين كإستراتيجية إدارية معاصرة ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 40 ، جوان 2015 ، ص 562

² عمر جهاد عبد الرحيم محمدي ، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ص 18

تحظى بقبول الجميع، في حين أن التمكين يعبر عن إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات.¹

5. التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية أعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته ، وبناء على ذلك ، فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل، وأحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.²

6. التمكين والإبداع :

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفر هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوك العمل الأمامية أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم.³

7. التمكين واللامركزية:

اللامركزية تعرف بأنها عملية تفويض سلطة صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر وهي بذلك مفهوم أوسع من التفويض، كما أن التمكين مفهوم اشمل و اعم من اللامركزية والتفويض، باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين.⁴

¹ هيثم محمد العطار ، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين ، مذكرة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية - غزة ،

كلية التجارة - قسم إدارة أعمال ، 2012 ، ص 14

² بلعباس حمزة ، دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري ، مذكرة ماستر منشورة ، جامعة لمسيلا ، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل ، 2019 ، ص 32.

³ فانتن محمود عبد الرحمان المفلوح ، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، مذكرة ماجستير منشورة ، جامعة الأقصى - غزة -

تخصص القيادة والإدارة ، 2016 ، ص 19

⁴ عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة ، مرجع سبق ذكره ، ص 17

المطلب الثاني : مراحل وأهداف تمكين العاملين

و من خلال هذا المطلب سيتم توضيح المراحل التي يمر بها التمكين، و إلى ما يهدف

الفرع الأول : خطوات تمكين العاملين

يمر تمكين العاملين بعشرة خطوات أساسية وهي :

1. الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين. وضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين. لتبني التمكين أسباب مختلفة. هل السبب:

- تحسين خدمة العملاء
- رفع مستوى الجودة.
- زيادة الإنتاجية
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- تخفيف عبء العمل عن المدير .

وأيا كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات. حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

2. الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي. قبل الماضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين ..

3. الخطوة الثالثة: تحديد القرارات

يشارك فيها المرؤوسين أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر .

4. الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة آكل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. و بما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

5. الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة آكل . يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم آلما زادت مساهمتهم.¹

6. الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمة العربية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة_ الإبداع والتجديد ، شرم الشيخ مصر ، 27-29 نوفمبر 2004 ، ص ص107،110

لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، و هذا يتطلب توفير معايير واضحة و محددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

7. الخطوة السابعة: توفير التدريب

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير البرامج التدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين، حل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، وذلك لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين.

8. الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات و أهداف التمكين

يجب أن يتم شرح و توضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات و متطلبات وظائفهم، و استخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة .

9. الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت و التقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت و التقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.

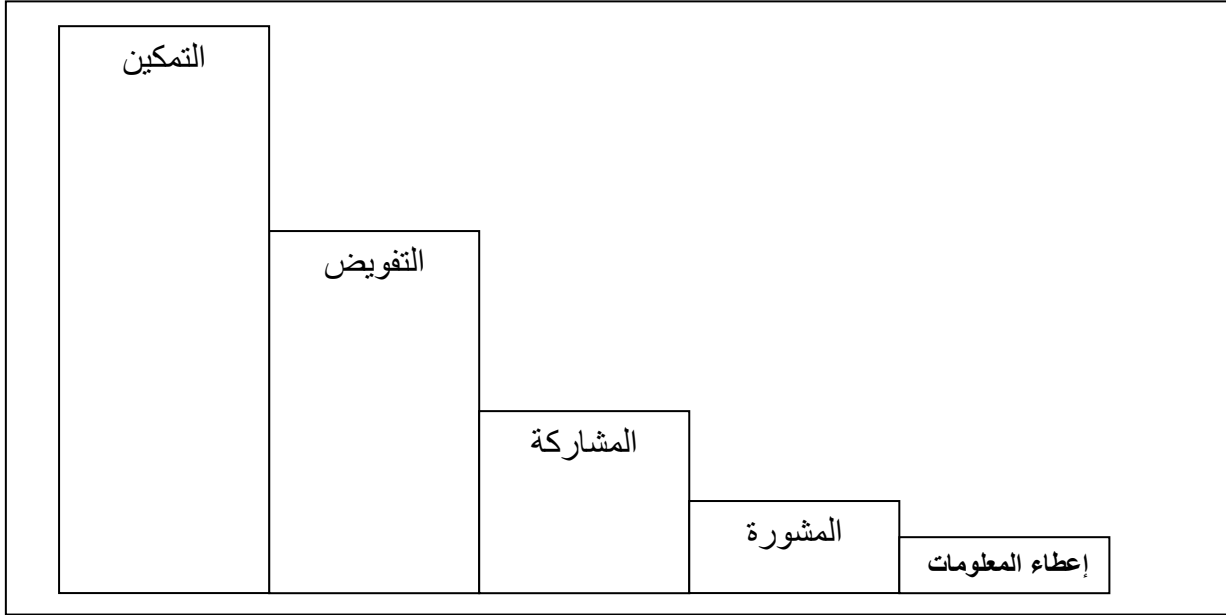
10. الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم و ليلة، و هنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانقتهم مسؤوليات جديدة و بما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا، فيجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة.¹

و ذكر عطية حسين أفندي بدوره خطوات لتمكين العاملين كما هو موضح في الشكل التالي :

¹ قرية أسماء ، بوعزة عبد الرؤوف ، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي ، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد 05، ديسمبر 2019 ، ص ص 38،40

الشكل (02): الخطوات الأساسية في التمكين :



المصدر : حسن عطية أفندي ، مرجع سبق ذكره ، ص42

يمكن التوضيح من الشكل المقدم أن النشاط المركز هو تمكين العاملين من المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات للوصول إلى عملية التمكين الكاملة . و يتدرج هذا النشاط من خلال مراحل مختلفة ، حيث يبدأ بإعطاء العاملين تعليمات مع سيطرة الإدارة على سلطات اتخاذ القرارات ، ثم يتحول إلى الاستشارة لهم كمتابعين ، ثم المشاركة لهم في عملية اتخاذ القرار، ومن ثم تفويضهم بصلاحيات اتخاذ القرارات ، وأخيراً التمكين المطلق الذي يتيح لهم القدرة على اتخاذ القرارات بشكل مستقل وفعال. يجب أن نلاحظ أن التمكين المطلق يشمل العديد من الجوانب المختلفة، مثل توفير الموارد اللازمة والتدريب والدعم والتشجيع والثقة في قدرات العاملين، والتي تؤدي جميعها إلى تعزيز الرضا والولاء للمنظمة وتحسين الأداء العام.

الفرع الثاني : أهداف التمكين

أكد العديد من الباحثين على أن هناك العديد من الأهداف المرغوب في تحقيقها من تمكين العاملين نذكر منها:

1. زيادة النفوذ الفعّال للأفراد، و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛

2. يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل، والأزمات؛

3. يجعل التمكين الأفراد مسئولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم؛

4. تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل 46 %، تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل 50% ، وتخفيض بنسبة تتراوح بين 10% -15%¹.
5. دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات والخدمات.
6. زيادة الدافع لتقليل الأخطاء و جعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها
7. الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع و زيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون
8. تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل².

جدول (2): أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

قبل التمكين	بعد التمكين
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الخوف ▪ التعلم مسؤولية ▪ العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة ▪ التدريب والتطوير ضئيل ▪ التقييم يرى على انه نقد ▪ التدريب والتطوير مسؤولية فردية ▪ نقص الرؤية ▪ تجنب المشاكل ▪ الاتصال المغلق 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التحدي و الاختلاف ▪ التعلم مغامرة ▪ العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم ▪ التطوير مستمر ▪ التقييم يرى على انه ضرورة ▪ التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص ▪ الرؤية مشتركة و قوية و مركزة ▪ حل المشاكل ▪ الاتصال المفتوح

¹ نيف فاطمة الزهراء ، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية ، مذكرة ماستر منشورة ، تخصص إدارة عمال ، جامعة أم البواقي ، سنة 2016 ص 18

² كريمة توفيق ، تمكين العاملين ، مذكرة ماجستير منشورة ، جامعة الجزائر، تخصص إدارة الأعمال ، سنة 2007 ، ص 77

■ الشك	■ الثقة
--------	---------

المصدر :باسم يوسف برقاوي ، أثر التمكين في تعزيز أداء الموارد البشرية، معارف مجلة علمية محكمة – السنة العاشرة – العدد20 ،جوان 2016 ، ص ص 13،14

المطلب الثالث : أهمية ومستويات التمكين

الفرع الأول : أهمية تمكين العاملين وفوائده

1. يعد تمكين العاملين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع داخل المنظمة.
 2. يساهم تمكين العاملين في تطوير مهارات العاملين من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار.
 3. يعزز المرونة الإستراتيجية في المنظمة، ويدعم قدرات المنظمة التنافسية .
 4. رفع الروح المعنوية لمعاملين، وتحسين دوافعهم، وزيادة مستويات رضاهم الوظيفي¹.
 5. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات الجماهير و إرضائهم .
 6. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل
 7. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .²
 8. يساهم التمكين في إرساء ثقافة الإبداع والتميز على ضوء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وهذا ما يشعرهم بقيمتهم داخل المؤسسة وبأن المؤسسة دائما بحاجة ماسة إلى أفكارهم ومقترحاتهم.³
- و الجدول الآتي يتكون من فائده الناتجة عن عملية التمكين بالنسبة للموظف و بالنسبة للمنظمة :

جدول (3) : الفوائد الناتجة عن عملية التمكين

¹علي بن عبد الهادي الألمعي ، الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية، مجلة القانون و الاقتصاد ، 2020 ، ص6

² نبيل حليلو ،مرجع سبق ذكره ، ص563

³ حمزة كواديك ، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون ، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة المجلد04- العدد01- جوان 2021 ص ص129،130

نتائج خاصة بالموظف	نتائج خاصة بالمنظمة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها ▪ ولفريق العمل الذي ينتمي إليه وللمهام التي يقوم بها . ▪ رفع مستوى المشاركة الفاعلة والإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة. ▪ تحسين وتطوير مستوى أداءه. ▪ اهتمامه بالدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات وورش العمل لاكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة. ▪ تمسك المنظمة به والمحافظة عليه بعد تطوير كفاءته وقدراته ومهاراته ومعارفه. ▪ يدرك قيمة عمله من خلال سيطرته على مهام العمل ، ورؤيته للأمور بنظرة شاملة يرى فيها أن ما يقوم به حلقة من حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف المنظمة . ▪ تحقيق الرضا الوظيفي بما يحققه له التمكين من تنمية لقدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ زيادة ولاء العاملين للمنظمة. ▪ تحسني في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا. ▪ زيادة فرص الإبداع والابتكار . ▪ عدم مقاومة الموظف للتغيري وبالتالي مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد . ▪ تحقيق نتائج أداء جيدة . ▪ تحسين العلاقة بين العاملين. <p>ونتيجة ذلك كله يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكره على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية والعالمية.</p>

المصدر :فرج شعبان أ. شيخ سعيد ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات ، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة المدية العدد 04/ جوان 2015 ص 101

الفرع الثاني : مستويات التمكين

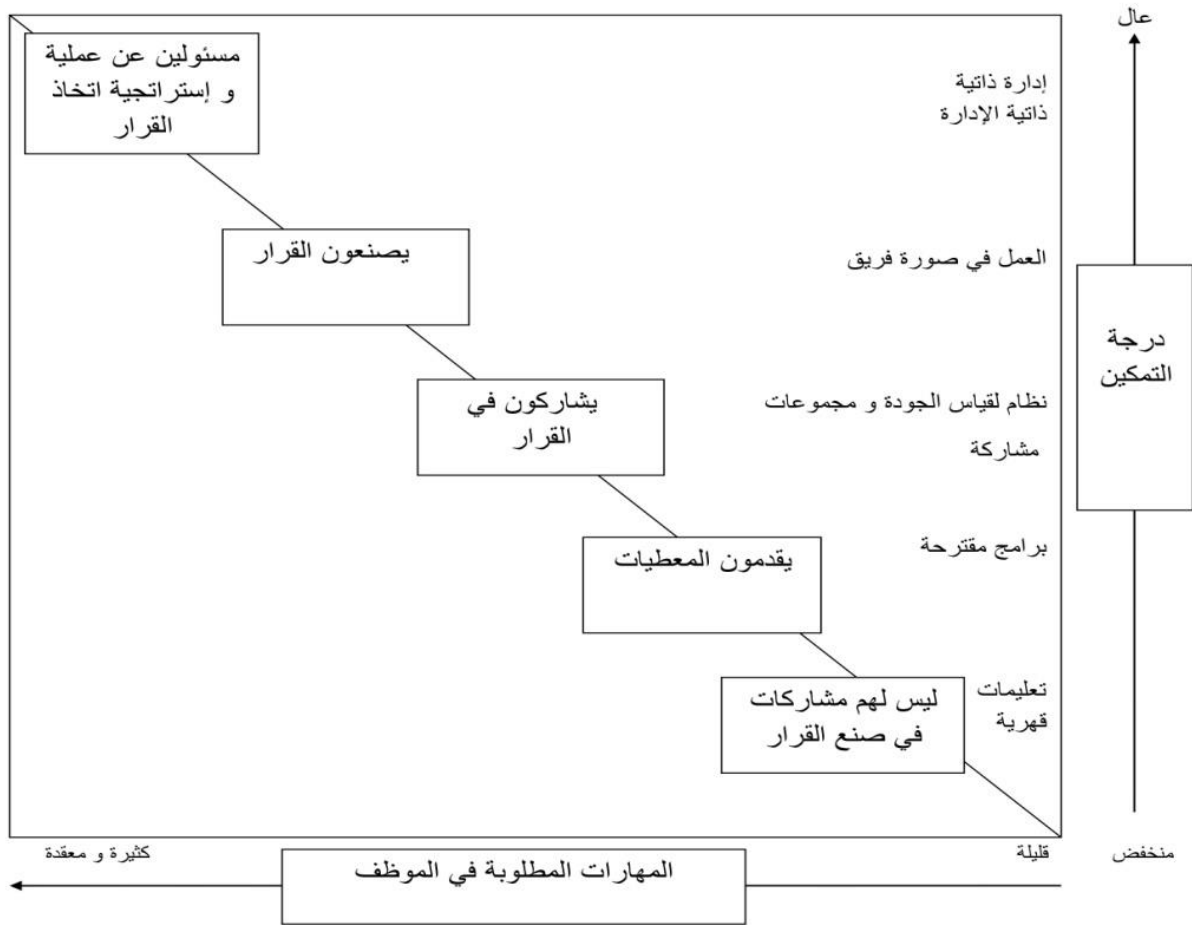
1. التمكين من خلال المشاركة : وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في المهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات من خلال تدر يبههم على ذلك.
2. التمكين من خلال الاندماج : أي الاستفادة من خبرة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات .حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، وذلك من خلال الاجتماعات المتواصلة.
3. التمكين من خلال الالتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر، وذلك من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة، ويمكن أن يتداخل هذا المستوى مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.
4. التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: إن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. و يتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين¹.

و تحدث حسين عطية في كتابه عن أن الكثير من المنظمات تطبق برنامج التمكين ، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار ، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار ، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية و سلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات² ، والشكل التالي يوضح تسلسل مستويات التمكين :

¹ميرفت ربحي الحسيني ، تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية ، مجلة نور للدراسات الاقتصادية مجلد 06، العدد 10، جوان 2020 ص229

² حسين عطية أفندي ، مرجع سبق ذكره ، ص 37

الشكل (03) : تسلسل التمكين



المصدر : حسن عطية أفندي ، مرجع سبق ذكره ، ص 38

يظهر من الرسم السابق أن عملية التمكين تتدرج من الأدنى إلى الأعلى. في المرحلة الأولى، يجب أن يكون التدريب مكثفًا ويتضمن إعطاء التعليمات المتكررة، حيث يكون مستوى التمكين منخفضًا والعمل يتم بشكل روتيني والقرارات متكررة. ثم يتدرج الموظف في المراحل التالية، مثل إبداء الاقتراحات والمشاركة في حلقات الجودة، مما يعد نوعًا من التمكين المباشر. وفي المرحلة الأخيرة، يكون مستوى التمكين مرتفعًا حيث يكون الموظف قادرًا على صنع القرارات وتحمل المسؤولية الكاملة ووضع الإستراتيجيات. وفي هذه المرحلة، يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المؤسسة، ويتم منح فرق العمل سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع المكافأة، وهو نوعًا من التمكين المطلق. المؤسسات التي تصل إلى هذا المستوى من التمكين تسعى إلى التعلم المستمر، حيث يعد الموظف مصدرًا أساسيًا لقوة الإدارة، وليس تكلفة أو إنفاق يجب خفضه. وتقدم هذه المؤسسات حوافز تنافسية للموظفين وتوفر ظروف عمل جيدة

وفرصاً للتمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى إشراك الموظفين في الملكية بمنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات.

المبحث الثاني : أساسيات حول التمكين

يتألف المبحث الثاني من ثلاثة مطالب؛ المجالات التي يمكن تمكين العاملين و أشكاله ، و مبادئ تمكين العاملين وخصائصه ، وأخيراً الدوافع التي تدفع المنظمات للاهتمام بتمكين العاملين. وسوف نناقش في هذا المبحث هذه النقاط بشيء من التفصيل .

المطلب الأول : مجالات وأشكال التمكين

الفرع الأول : مجالات التمكين

وبما انه يمكن تطبيق التمكين في العديد من المستويات المختلفة تتراوح ما بين الأمور البسيطة و الروتينية إلى المشاركة في صنع السياسات ، لذا فإن هناك أربة مجالات عامة يمكن فيها تطبيق التمكين هي :

1. قاعدة المعلومات والمعرف ، بمعنى نشر مهارات المعرفة للأفراد في الأمور المتعلقة في الوظيفة .
2. القدرة على التعرف على الأعمال (متى - كيف - من) بتفويض المزيد إلى حد خلق و إيجاد فرق حكم ذاتي .
3. الاشتراك في صنع السياسات .
4. التغيير التنظيمي ، بمعنى تشجيع الاقتراحات للتغيير في الوظائف والإدارات الأخرى وتطوير فرق الجودة¹.

الفرع الثاني : أشكال التمكين

إن عملية تمكين العاملين تظهر في أشكال عديدة:

1. التمكين الرسمي الذي يستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة .

¹ بثينة زياد حمد العبيدين، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة عامة، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، الأردن، 2004، ص 20

2. التمكين غير الرسمي الذي يشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف .
3. التمكين الطوعي الذي لا يستند إلى أسس مؤسسية .
4. التمكين المباشر والذي يظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات.
5. التمكين التمثيلي ويظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات.¹
6. التمكين الظاهري : و يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه و توضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري .
7. التمكين السلوكي : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها و تحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .
- تمكين العمل المتعلق بالنتائج : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .²

المطلب الثاني: مبادئ التمكين وخصائصه

تقوم مبادئ التمكين على تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة وحاجات الموظفين وتطوير قدراتهم. وتتضمن هذه المبادئ تعليم العاملين وتشجيعهم وتمكينهم من أداء مهامهم بشكل أفضل، وتوضيح الأهداف والرؤية العامة للمنظمة . ولتمكين عدة خصائص خاصة بالقادة والعاملين سنتطرق إليها أيضا .

الفرع الأول : مبادئ تمكين العاملين .

1. **تعليم العاملين** : إذ ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم إلى زيادة فاعلية العاملين فيها ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها .

¹ عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة ، مرجع سبق ذكره ، ص 18، 19.
² سحر بنت حامد بن أحمد نايتة ، التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام الأهلي وعلاقته بأداء المعلمات ...، رسالة ماجستير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ، ص 2014 ص 19

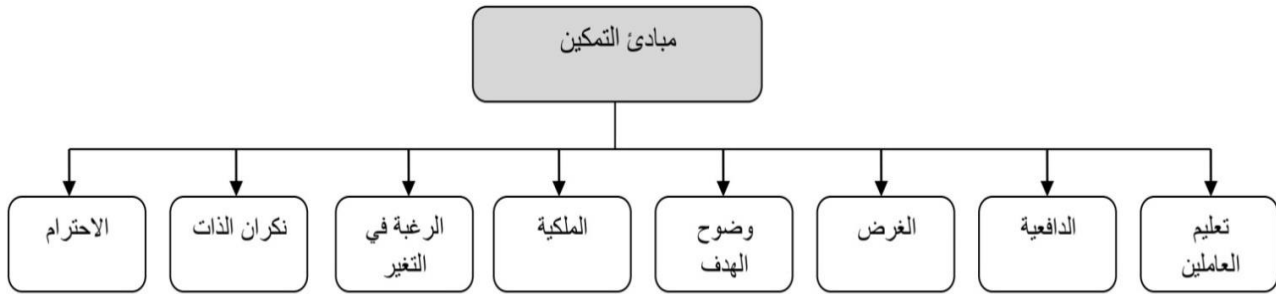
2. **الدافعية** : على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة ، واعتماد سياسات الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا .
3. **الغرض** : إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح و التصوير التام لفلسفة المنظمة ومهمتها و أهدافها، إن صلب عملية التمكين هي الاستخدام المخطط و الموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد أهداف المنظمة¹.
4. **وضوح الهدف** : إن وضوح الأهداف داخل المنظمة لها أثر واضح في تمكين الموظفين من استخدام الخطط والبرامج بشكل متسلسل وفق الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة.
5. **الملكية** : قد تشهد هذه الأيام بعض المؤسسات و المنظمات سياسة تشجيع الموظفين على الحصول على نسبة معينة من الأرباح، بأن يكون جزءا من الأهداف التي يتم تحقيقها و تعزيز دورها لمؤسسته.
6. **الرغبة في التغيير** : إن البحث عن أساليب و طرق جديدة و حديثة لأداء المهام بشكل مختلف يوميا تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، و أن البقاء على نفس الأساليب و الوسائل القديمة سيؤدي إلى الفشل .
7. **نكران الذات** : حيث ينسب القائد النجاح للجميع، و لا ينسب و لا يعزي الفشل إلى الموظفين لأن هذا يؤدي بدوره إلى اللامبالاة عند الموظفين وعدم القيام بواجباتهم على أكمل وجه، لكن في حال مشاركتهم النجاح فإن هذا يشكل دافعا للإنجازات و نجاح في تحقيق الأهداف .
8. **الاحترام** : إن احترام الموظفين داخل المنظمة يخلق نوعا من الثقة بالنفس تتعكس على أدائهم داخل المنظمة و يلاحظون على إنجازاتهم و تمكينهم في أداء مهامهم المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة.²

¹ عماد علي المهبر، أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس للنشر والتوزيع ، المملكة الأردنية – عمان – الطبعة الأولى 2010، ص

31

² إبراهيم عمر علي حسونة ، دور ممارسة القيادة التحويلية في تعزيز التمكين الإداري ، رسالة ماجستير منشورة ، تخصص القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى غزة ، 2021، ص42

الشكل (04) : مبادئ تمكين العاملين :



المصدر : من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني : خصائص تمكين العاملين

1. تحقيق زيادة الصلاحيات و المسؤوليات للقادة.
2. إعطاء الحرية في ممارسة العمل .
3. تزويد القادة المقدره على حل المشاكل في العمل ، و في الأزمات التي تواجههم .
4. جعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة أعمالهم ، كما يجعل الأفراد مسئولين عن نتائج أعمالهم.¹
5. شعور العامل بالسيطرة، والتحكم يف أدائه للعمل بشكل كبير .
6. الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل.
7. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال العامل.
8. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة وحتى المنظمة التي يعمل بها.²

المطلب الثالث : دوافع (الأسباب) تمكين العاملين :

¹ شيرين إبراهيم سلامه مصطفى ، درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2016 ، ص 17 .
² برفيقة يمينة ، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية ، مذكرة ماستر منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الوادي ، 2019 ، ص 37 ،

يعد التمكين واحداً من أهم الاستراتيجيات الحديثة التي تتبعها المؤسسات في هذا العصر، وتوجد العديد من الأسباب التي تدفع القائد إلى التمكين، ويمكن ذكر بعض هذه الأسباب مثل¹:

1. يمثل التمكين أسلوباً إدارياً حديثاً يمكن أن يساعد المنظمات من تحقيق مستويات عالية الأداء .
2. يعد التمكين إستراتيجية فاعلية لتنمية و تطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين في المنظمات العربية .
3. يأتي التمكين كاستجابة لخصوصية العصر الراهن و ما يؤكد عليه من ايلاء أهمية استثنائية باعتبارهم من ابرز واهم الموجودات المعرفية .
4. أن سرعة البيئة وتعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغييرات .

و تحدث أفندي بشأن الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني التمكين ، ومن أهمها :²

1. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
3. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية و تركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
4. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية ، للحفاظ على تطور المنافسة .
5. أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
6. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.

¹إحسان دهب جلاب ، كمال كاظم الحسيني ، كتاب : إدارة التمكين والاندماج ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع –عمان-سنة 2014 صص48 49.

²أفندي عطية مرجع سبق ذكره ، ص ص25 ، 26 ،

7. توفير المزيد من الرضاء الوظيفي والتحفيز والانتماء .
8. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية الغير ضرورية ووظائف الأفراد .
9. إعطاء الأفراد مسئولية أبر ، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز في عملهم .

المبحث الثالث : آليات تطبيق التمكين

سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض الآليات المساهمة في تطبيق التمكين :

المطلب الأول : الأبعاد

هناك العديد من الأبعاد المتعلقة بالتمكين الإداري يتضح من خلالها الأهمية الكبيرة لتطبيق التمكين في المنظمات الإدارية، و يشير إلى أن أبعاد التمكين الإداري تتمحور في التالي:

1. تنمية السلوك الإبداعي :و هو أحد أبعاد التمكين للمؤسسات الإنتاجية والخدمية، وهو يعنى استخدام أساليب و طرائق مبتكرة في التفكير، وحل المشكلات التي تواجه المؤسسات، و تقرضها المتغيرات العلمية و الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، ويمكن من خلالها تحقيق أهداف، إنجاز أعمالها، مع توفير مناخ يساعد القيادات في هذه المؤسسات على استخدام أساليب وطرق إبداعية ؛لتوظيف الإمكانيات المادية و البشرية لتحقيق الأهداف .
2. العمل الجماعي: و هو أحد الأساليب و الإستراتيجيات التي تعتمد عليها مجموعات العمل داخل المؤسسات؛ لتحقيق هدف مشترك، و يعملون بنظام واحد، و تفكير مشترك، وتكون مسؤوليتهم عن إنجاز مسئولية جماعية وتضامنية تجاه الهدف المشترك¹.
3. تفويض السلطة : ويقصد بالتنازل عن جزء من الصلاحيات للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا بوضوح، بمعنى أن يعهد المسئول ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية، إذ يصبح لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم .

¹شيرين إبراهيم سلامة مصطفى ، درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية فلسطين ، 2016 ، صص 15،16

4. تحفيز العاملين: يعني إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، و ذلك بتنمية الشعور عند الموظفين بأن منظمته تقوم بتشجيعه وتقديم له المكافآت المرتبطة بأدائه مما يؤدي إلى زيادة الدافعية عندهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل استخدام المحفزات المعنوية، والتعرف على دوافعهم، وحاجاتهم، واستعداداتهم، وكلما يتعلق بزيادة إنتاجية العاملين، وتطوير كفاءتهم، وممارسة السلوكيات الايجابية المطلوبة، وتعزيزها.¹

5. تفويض الصلاحية : وهي عملية يقوم من خلالها المدير بإعطاء جزء من عمله للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم التدريب الملائم مع منحهم الصلاحيات المناسبة لإنجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسئولين عن إمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج.²

6. الاتصال الفعال: أن الاتصال الفعال وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات يعتبر المفتاح الرئيس للتمكين الإداري، فسهولة الحصول على المعلومات وسرعة توفرها في الوقت المناسب تحقق للعاملين القدرة على اتخاذ القرار المناسب وتزيد من تمكينهم في أداء مهامهم بأكثر فاعلية وكفاءة.³

وأيضاً ذكر (Charls & Steven) في كتابهم ان شركة (ACUITY) خلقة بيئة عمل تجعل الموظفين يشعرون بالتمكين.

التمكين هو مفهوم نفسي يتم تمثيله بأربعة أبعاد: تقرير المصير، المعنى، الكفاءة، وتأثير دور الفرد في المنظمة:⁴

1. تقرير المصير: يشعر الموظفون المتمكنون بأن لديهم الحرية والاستقلالية وحرية التصرف فيما يتعلق بأنشطة العمل الخاصة بهم.

2. المعنى: الموظفون الذين يشعرون بالتمكين في رعاية عملهم ويعتقدون أن ما يفعلونه مهم.

3. الكفاءة: الأشخاص المتمكنون واثقون من قدرتهم على أداء العمل بشكل جيد ولديهم القدرة على النمو مع التحديات الجديدة.

¹ هيفاء طيفور ، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن ، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية ، المجلد 02 ، العدد 08،سبتمبر 2018 ،ص ص 105 106

² عمر جهاد عبد الرحيم محمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

³ فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح ، مرجع سبق ذكره ، ص 31

⁴ Charls W.L. Hill & Steven L. Mc Shane , principles of management ,McGrawHill/Irwin, Library of congress Cataloging-in-Publication Data, 2008, p 338

4. التأثير: يرى الموظفون المتمكنون أنفسهم كمشاركين نشطين في المنظمة ؛ أي أن قراراتهم وأفعالهم تؤثر على نجاح الشركة .

المطلب الثاني : الأساليب

يمكن تحقيق التمكين من خلال العديد من الأساليب نذكر منها :

1. الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي) : ويتمثل بعدد أقل من المستويات الإدارية ، مما يسهل تدفق

المعلومات باتجاهين . ويُفضل الاحتكام في تطبيقه للمبادئ التالية :

أ- بناء الوحدات التنظيمية على أساس جماعة العمل الأولية بحيث يكون لها قائداً متميزاً.

ب- يقوم قائد وأعضاء كل وحدة بتخطيط وتنظيم وتقييم أعمالها ضمن إطار محدد .

ج- تشكيل الوحدة بالأسلوب الذي يمكنها من حل المشاكل التي تعترض تحقيق الأهداف .

2. النمط الإداري التمكيني للرؤساء : ويتصف بقابليته لتفويض بعض صلاحياته للمرؤوسين في مجال

التخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء، وبقدرته على تغيير نمط الرقابة البيروقراطي إلى آخر مبني على

أساس الثقة والاحترام المتبادل .

3. المشاركة في حل القضايا : حيث تقوم كل وحدة (فريق عمل) بتشخيص المشاكل و وضع الحلول

المناسبة لها ضمن الإمكانيات المتاحة، وبحدود العقبات والقيود المفروضة عليها¹.

4. التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة و

محددة

5. التمكين من خلال الصلاحيات : يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم

في العمل .

6. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي : على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم

من الوصول لأقصى إمكانياتهم.

¹ محمود أحمد العبدالله الفياض ، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية ، أطروحة دكتوراه منشورة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، 2005 ، ص ص 46 47

7. التمكين من خلال التدريب والتطوير : التدريب هو أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له.
8. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات : على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم و بدون ذلك سيكون الموظفين قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم .
9. التمكين من خلال التغذية الراجعة : حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها وإصلاحها.
10. التمكين من خلال التقدير والاهتمام : أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازه و توجهاته نحو العمل والتمكين .
11. التمكين من خلال الاحترام : يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضا يزيد من اهتمام الموظف بعمله وبالتالي إنجاز عملية التمكين .
12. التمكين من خلال الثقة : إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها و بالتالي يفور الوقت والتفكير في العمل .
13. التمكين من خلال السماح بالفشل : الفشل مقدمة للنجاح في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة و الخاطرة قد يقود إلى التميز .¹

المطلب الثالث : شروط تمكين العاملين

ويتطلب تمكين العاملين الاهتمام بعدد من الشروط والمتطلبات التي تساعد على تحقيق الهدف المرجو، نذكر منها :

1. تدريب العاملين:

لابد من تدريب العاملين بشكل مناسب فليس من المجدي أن نمك العاملين نحو أداء مهام مثل صنع القرارات أو اتخاذ إجراءات معينة دون أن يحصلوا على تدريب مناسب في هذا المجال .

¹ إبراهيم داود فهد العريق ، أثر التمكين على أداء العاملين ، رسالة ماجستير منشورة ، قسم الإدارة العامة ، جامعة آل البيت عمان ، سنة 2017 ص ص 27 28

2. وجود مجموعة من القيم المشتركة:

يحتاج العاملین والمديرین إلى الإحساس بوجود قيم ومعتقدات مشتركة حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء الأشياء و معايير السلوك المناسب و أخلاقيات العمل. إن مثل هذه القيم توجه السلوك وتقلل من مخاطر أن يقدم العاملین على قرارات تضر بالمؤسسة أو أعضائها

3. الثقة في العاملین:

يجب أن يثق المديرین بموظفيهم إن للتمكين عوائد كبيرة، ولكنه لا يخلو من المخاطر أو المجازفات ويمكن تقليل المخاطر من خلال التدريب والتمسك بالقيم و الفوائد المشتركة.¹

4. المشاركة في الرؤية:

يجب أن تتشارك الإدارة والعاملین في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين، فالرؤية من أهم مقومات نجاح المنظمة حيث تركز أنظار العاملین على المستقبل وتلقي الضوء على مسببات التغيير وتعطي شرعية لجميع الجهود المبذولة لكل من يحاول تغيير الوضع الحالي وتوحد العاملین ذوي الخلفيات والخبرات والثقافات المتباينة لانجاز هدف واحد. إن عملية اتخاذ القرارات ، وتحمل المسؤوليات يشمل معرفة ما هي العوامل المناسبة لعمل ما يذكر لك لا يعني الحاجة إلى المعرفة أي شيء أكثر من ذلك والمفتاح لمنح التمكين الناجح .

5. إعادة هيكلة نظم المكافآت:

لن يتم التحول بنجاح إلا إذا حضي العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في اختراق مخاطر التغيير، أي يلمسون بأيديهم ما يستحق العناء المبذول فإن لم تعدل نظم المكافآت فالإدارة وبدون قصد تكافئ مقاومة التغيير بدلا من إحدائه خاصة وأن الكثير من العاملین يخافون دخول مجالات جديدة، ولهذا يجب على الإدارة أن تضعهم في نفس القارب مع المنظمة والمنظمة تشعر بالنجاح أو الفشل من خلال نتائج أداء العاملین النهائية، ولهذا يجب أن يشعر العاملون بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم فهم الذين قللوا التكلفة و زادوا من الجودة واختصروا الإجراءات، وتحملوا المزيد من المسؤولية وقاموا بتطوير مهاراتهم وقد حان وقت المشاركة في جني الثمار .

¹ سحر بنت حامد بن أحمد نابته ، مرجع سبق ذكره ، ص30

6. تدعيم الأخذ بالمخاطر:

بعجز العاملين عن الأداء العالي أو التصرف الفعال في مناخ محفوف بالمخاطر تزداد فيه المشاكل التي لا يملكون حيالها إلا الحلول التقليدية التي يجدونها، وتكلفة عدم التصرف خوفاً من المخاطر أكثر بكثير بحدوث بعض الأخطاء يستلزم ذلك من المديرين أن يتحركوا بسرعة تعادل سرعة تحرك وتغيير الأهداف، وحتى إذا فقد أحدهم الطريق بعض الشيء أفضل من التصويب بدون هدف إطلاقاً فالمنظمة التي لا تسمح بالأخطاء مطلقاً تجد صعوبة في تمكين العاملين أو الأخذ بالمخاطر حيث يخشى المديرون الوقوع في الخطأ أو ما يتبعه من عقاب أو تغيير في المسار الوظيفي، والتحول اليوم يحتاج إلى الثقة في قدرات العاملين وإعطائهم الصلاحيات والسلطات وسوف يقومون بالأعمال بطريقة أفضل من الإدارة لأنهم أقرب منها من مواقف العمل اليومية . وعندما يعاقب العاملين لحدوث أخطاء فسوف يتم إخفائها، بل من الأحسن أن يتم وضع سياسة رسمية تشجع العاملين على قضاء 15 بالمائة من أوقاتهم في العمل في اختيار مشروعات جديدة يقومون بإدارة تنفيذها مع اعتبار أن الفشل يعتبر تجربة تعليمية وخطوة للنجاح.¹

خلاصة الفصل :

¹كريمة توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 106،109

فيما سبق ذكره يتبين أن موضوع تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة، وقد اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للتمكين إلا أنهم اختلفوا في نقاط الاستقلالية في اتخاذ القرار ، التدريب التحفيز ،امتلاك المعرفة والعمل الجماعي بالإضافة إلى التفويض الكافي للصلاحيات العاملين ، تمكين العاملين هو مفهوم شامل يهدف إلى تعزيز قدرات ومهارات الموظفين ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات لاتخاذ القرارات المستقلة. يرتبط التمكين بمفاهيم أخرى مثل التفويض والمشاركة والاستقلالية، ويتم تحقيقه من خلال توفير التدريب والتطوير المناسب، وتقديم الدعم والموارد اللازمة. يعتبر التمكين أساسياً لزيادة الإنتاجية وتحقيق رضا الموظفين وتحسين جودة العمل في المؤسسات. تطبيق آليات التمكين يتطلب النظر في الأبعاد المختلفة واختيار الأساليب المناسبة، مع وجود شروط محددة تساهم في نجاح هذه العملية.



الفصل الثاني

تمهيد:

يعد تحسين الخدمة العمومية من بين أهم العناصر الأساسية في تحقيق التنمية و النهوض بالدولة و تلبية حاجات و رغبات المواطنين حيث يجب اعطاء نظرة شاملة لهذا القطاع الذي أصبح مهماً و لقد حظى هذا المفهوم باهتمام عدد كبير من الباحثين و الدارسين في اعطاء مفهوم سليم و ادراجه بين المفاهيم الرئيسية في العلوم الادارية و من هذا المنطلق سنحاول اعطاء مفهوم الخدمة العمومية و أنواعها و مفهوم تحسين الخدمة العمومية و ذلك من خلال التطرق في المبحث الأول الى مفاهيم أساسية حول الخدمة العمومية ثم المبحث الثاني مفاهيم أساسية حول تحسين الخدمة العمومية أم المبحث الثالث فتطرقنا الى الربط بين تحسين الخدمة العمومية و التمكين.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمة العمومية

ان الخدمة العمومية خدمة تُقدّم من الدولة أو المؤسسات العامة للمواطنين، تتميز الخدمة العمومية بأنها تُقدّم للجميع دون اعتبار للدين أو الجنس أو العرق أو الجنسية، وهي ذات أهمية كبيرة للمجتمعات حيث أن الخدمة العمومية تساعد على تحسين مستوى الحياة الاجتماعية حيث أن الخدمة العمومية تلعب دوراً مهماً في توفير الفرص المتساوية، وتمكين المواطنين من الحصول على حقوقهم الأساسية من خلال توفير الخدمات العامة بشكل عادل حيث أننا من خلال هذا المبحث سننظر الى أهم الأساسيات حول الخدمة العمومية

المطلب الأول: ماهية الخدمة العمومية

الفرع الأول: تعريف الخدمة :

➤ تعريف الخدمة :

تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق "الخدمة" على أنها "مجموعة الفوائد أو نواحي الإشباع التي تعرض للبيع أو تكون مصاحبة لبيع السلع" إلا أن هذا التعريف لا يبرز بوضوح المفهوم الدقيق للخدمة ومن ثم نستطيع تعريف الخدمة بأنها "المنافع غير الملموسة التي تقدمها المنشأة لعملائها من خلال عملية التبادل، نظير مبلغ معين من المال أو بعض القيم الأخرى (مثل وقت المستهلك) ومثال ذلك خدمات الطيران والمصارف والتعليم والخدمات الفندقية والسياحة وإصلاح السيارات، والبريد والعلاج الطبي والاستشارات الإدارية والقانونية.. الخ.

للخدمة من وجهة نظر العميل مفهوم خاص، فهي تمثل لحظات خبرة يعيشها ويحسها بكيانه ووجدانه، ويحكم على مستوى جودتها من مدى إشباعها، وتلبيتها لحاجاته وتوقعاته.. وعلى مقدم الخدمة أن يقدم للعميل ما يرغبه ويتوقعه وأن يوفر له التجربة التي تزوده بالمنفعة التي ينشدها، ويتطلب هذا من المنشأة مقدمة الخدمة أن تستعد وتهيئ نفسها وأفرادها وعملياتها ومعدات وكافة مواردها وإمكاناتها، لتوفير الخدمات للعملاء بشكل متميز¹.

¹ <https://www.alefstartup.com> ، ألف مقال ، هزيم حريري ، 2023/02/27 ، 18:48

و أيضا:

1. . الخدمات: هي عمل موجه بشكل مباشر لتلبية حاجات أو رغبات أشخاص أو شخص بعينه (يطلبها أو يحتاج لها) وذلك حسب الذوق أو الطلب فقد تكون هذه الخدمات (مادية أو غير مادية).

2. . الخدمات: أي نشاط أو منفعة يستطيع طرف ما تقديمها للآخر وتكون غير ملموسة أي غير مادية ولا ينتج عنها تملك أي شيء لا يرتبط توفيرها بإنتاج مادي.

3. . الخدمات حسب تعريف د. فتحي محمد مصلحي: عمل مفيد يستهدف تحسين نوعية الحياة للفرد والمجتمع وينتج غالبا سلعا غير مادية، لأنه غالبا يقدم خبره ومهارة فئات مدربه علميا وعمليا إلى عامة الشعب والى هيئات وشركات محلية أو إقليمية أو عالمية.

4. . الخدمات حسب تعريف كرونروس: هي عبارة عن أنشطة تدرك با لحواس وقابلة للتبادل وتقدمها شركات أو مؤسسات معينة مختصة بتلك الخدمات أو باعتبارها مؤسسات خدمية.

5. . الخدمات حسب وجهة نظر الدكتور خلف ا لد ليمي على إنها أنشطة تمارسها الدولة (قطاع حكومي) أو مؤسسات غير الدولة (قطاع خاص) لتوفير منافع معينة لإشباع حاجات ورغبات الناس دون تحقيق مكاسب مادية ملموسة لهم أي تحقيق منافع علمية وصحية وعقلية ونفسية وذهنية وبدنيه وبيئية وتقنيه للإنسان والتي تسهم في ديمومة عطاءه ورفع كفاءة أداءه من خلال توفير مستلزمات الحياة الأساسية التي تحقق الصحة والأمان، ويتفاوت مفهوم الخدمات بين الاختصاصات الأخرى لاتجاهين رئيسيين هما:

1. الاتجاه الأول: يعتمد على طبيعة مخرجات الإنتاج ويؤكد الطبيعة غير المادية كمنتجات الخدمة وتصنف الخدمات فيها إلى: (النقل والمواصلات، التمويل والتأمينات والعقارات وخدمة الأعمال وخدمات المجتمع الاجتماعية والشخصية) .

2. الاتجاه الثاني: (يعتمد على طريقة الإنتاج وتعريف الخدمات على أنها إلا أنشطة غير التصنيعية أو التعدينية أو الزراعية).

غير أن الخدمات لا يمكن وضعها في قالب خاص لتعريف محدد بل أنها مرنة وتهم من وجهات نظر مختلفة وذلك حسب نظام الدولة والسياسة القومية وطرق تصنيعها فضلا عن نوعية المدخلات والمخرجات فيها ومدى الاستفادة منها المباشرة وغير المباشرة مادية وغير مادية ملموسة وغير

لمموسة على المدى القريب أو المدى البعيد حجمها وصعوبة فصل التكاليف المعدة لقيامها عن صافي تكلفة السلعة الواحدة ناهيك عن الاختلافات الجوهرية في تصنيف الخدمات و فصلها عن الوظائف بين دولة وأخرى وذلك حسب تشريعاتها القانونية وأهمية تلك الخدمات ونوعيتها والأفراد المستفيدين منها ومستوياتهم¹.

➤ خصائص الخدمة :

الخدمات متنوعة، البعض منها عمومي والبعض الآخر خاص، البعض منها ذو هدف ربحي والبعض الآخر مجاني، البعض منها تجاري والبعض الآخر إداري.

لذلك تميل أغلب الدراسات إلى جعلها موحدة من خلال معيار تمييزها عن المنتجات المادية ذات الاستهلاك الواسع.

هذه التفرقة تتم بتخصيص مزايا خاصة للخدمات مقارنة بالمنتجات:

فالخدمات "غير ملموسة" بينما المنتجات "لمموسة"؛

الخدمات "قابلة للتلف" (أي تقسد إذا لم تستهلك) في حين أن المنتجات يمكن "تخزينها أو تأجيل استهلاكها"؛

الخدمات "أكثر تغيرية وغير متوقعة" مقارنة بالمنتجات التي هي "نمطية ومتوقعة"؛

في الخدمات "لا يمكن فصل الإنتاج عن الاستهلاك"، بينما "هما متفرقان" بالنسبة للمنتجات؛

وأخيرا ما يميز الخدمات عن المنتجات هو كون المادة الأولية المعالجة في حالة الخدمات هم "الزبائن"، وهذا هو سر الأهمية القصوى "للبعد البشري" في قطاع الخدمات.

وانطلاقا من هذه المزايا يمكن تحديد خصائص الخدمات في أربع نقاط أساسية:

1. عدم ملموسية الخدمات: الخدمات غير ملموسة، بمعنى يستحيل اللمس، الذوق، الإحساس، الاستماع، ورؤية الخدمة قبل شرائها "فالمريض في عيادة الطبيب أو الزبون في محل الحلالة لا

¹ https://almerja.net/ , مازن عبد الرحمان الهيتي , جغرافيا الخدمات أسس و مفاهيم , ص 17 , 2023/02/27 , 19:11

يمكنهما معرفة النتيجة مسبقاً" وبسبب هذه الصفة فإن أغلب الخدمات أصبحت تنتج وتستهلك في آن واحد، وبسبب كونها غير مادية فإنه لا يمكن تخزينها، لذلك فالمشاكل والمزايا المرتبطة بالتخزين، وأيضاً بمفهوم تسيير المخزون لا يمكن أن تتواجد أبداً. وبما أنه لا يمكن تخزين الخدمات فإن القدرة على توفيرها يجب أن تحصل قبل أن يحدث التحويل، وبما أنه لا يوجد تحويل الملكية، فإن المشتري ليس باستطاعته امتلاك الخدمة" ولذلك لا يركز ترويج الخدمات على خصائص الخدمات بل على المزايا التي تحملها هذه الخدمات، لأن المشتري في سبيل تقليصه من نسب عدم التأكد يبحث عن إشارات تعبر على نوعية الخدمة. هذه الإشارات يمكن أن تكون: المحلات، الموظفين..... وغيرها . لذلك فإن تشخيص العرض غير الملموس وتنمية ملموسية الخدمة هي من أهم الإجراءات التسويقية المتخذة في ميدان الخدمات.

2. قابلية الخدمة للتلف: قابلية الخدمة للتلف نابعة من عدم قدرتها على التخزين لذلك فإن الكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ستختفي للأبد، تذكرة السينما التي لا تباع هي تذكرة مفقودة للأبد، ومقعد في الطائرة يستحيل تعويضه إذا لم يشتري. لذلك غالباً ما تفرض شركة الطيران عقوبات على المسافرين عند تأجيل رحلاتهم، لأنها تترك أن الكميات غير المستخدمة أثناء عرض الخدمة هي كميات ضائعة لا تعوض وربما قد تكلفها أعلى من الكميات المستخدمة. ومن هنا يكمن سر الأهمية الممنوحة لمشكل الخدمات غير المستخدمة أو غير المباعة، خاصة في حالة كون الطلب غير مستقر (متغير حسب الظروف والزمن) وفي هذا الشأن قام العديد من الكتاب باقتراح إستراتيجيات متعددة لمواجهة هذا المشكل، سنتطرق إليها في الفصول المقبلة.

3. عدم تماثل الخدمة : الخدمة متغيرة حسب أوقات وظروف تحققها، لذلك في غالب الأحيان يستحيل تمييز إنتاج الخدمة وجعلها متماثلة، لأن الخدمة تعتمد على من يقدمها، وعلى كيفية تقديمها، وعلى ظروف تقديمها. وفي الحقيقة يصعب الحصول على كفاءات وظروف مماثلة في هذا الشأن. فمكتب حمامة أو استشارة مثلاً من المستحيل أن ينتج نفس نوعية الخدمة لزبونين اثنين، فقد تكون لهذين الزبونين نفس النظرة تجاه منتوجين من نفس العلامة، ومن نفس الحجم، ومن نفس النوعية واللون، ومن نفس المؤسسة.. ولكن بالنسبة لنفس الخدمة لا تكون لهما نظرة متشابهة، وذلك لسببين:

4. السبب الأول: هو كون المستهلك تأثر على نوعية الخدمة" فسر في قطار يعتبر في آن واحد جيد وغير جيد لعدة أشخاص مسافرين في نفس العربة، لأن حسب ما ينتظره كل واحد من هذه الخدمة

يكون مستوى تقييمه" ومن هنا ينشأ إحساس المشتري بأن له أكثر دور وأكثر مشاركة في الإنتاج والشراء إذا ما تعلق الأمر بالخدمة، وذلك بالنسبة إليه، وبالنسبة لباقي المستعملين للخدمة باعتبارهم يتقاسمون معه نفس الخدمة، فنوعية زبائن مطعم أو فندق يكون لهما دور كبير في تحديد نوعية ومستوى الخدمة في أذهان الزبائن الآخرين. هذا العامل هو السبب في ظهور بعد "عدم التيقن في الخدمات، الشيء الذي هو غائب بالنسبة للمنتجات الصناعية، وذلك سواء تعلق الأمر بـ "الموظفين" أو بـ "الزبائن" وأيضا بإيجاد "اللامتوقع و"اللاملموس" في الخدمات" ومن هنا تكون لسمعة البائع وعملية نقل المعلومات "من الفم إلى الأذن" أثر بالغ في تسويق الخدمات.

5. عدم انفصالية الخدمات: الخدمات غير قابلة للانفصال على من يقدمها، فإذا مرض الفنان في آخر لحظة فلا يمكن تعويضه بمغني آخر، وهذا يعني أن قدرة الإنتاج محددة في قدرات هذا الفنان فقط وأيضا فإن زمان ومكان إنتاج الخدمة واستهلاكها لا يمكن فصلهما في أي حال من الأحوال. ومن هنا تتبع مشاكل عديدة، تتعلق في السبب الثاني: هو كون للبائع تأثير على نوعية الخدمة، فوجبة غذاء محضرة من طرف أحد الطباخين هي غير متطابقة مع نوعية نفس النوع من الغذاء محضر من طرف زميله.

6. ومن هنا تكمن أهمية الموظفين اللذين نصادفهم أثناء شرائنا الخدمات، لأنهم اللذين يحددون رضاء أو سخط الزبون، "فنوعية الوجبة التي نحصل عليها في مطعم والتي يظهر لنا مستواها "جيذا" أو "رديئا"، هي ظاهرة لا يمكن تكرارها، وحتى وإن حاولنا في بعض الأحيان تدارك النوعية السيئة للوجبة

7. بفضل الاحتجاج. ولذلك فليس من الصدفة أن يكون من المعايير المفارقة بين "المنتجات" "العامل البشري" الذي له دور فعال ومؤثر في ميدان الخدمات. أغلبها بمشكلة تخزين الخدمات، وتكييف العرض مع الطلب، ولذلك في مجال الخدمات يجب أن يكون المكان والزمان (صالحان) للإنتاج والبيع والاستهلاك معا¹.

الفرع الثاني: مفهوم المرفق العمومي :

➤ مفهوم المرفق

¹ برانيس عبد القادر , كبير هادية , خصائص الخدمات و أثرها عل سلوك المستعملين , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة مستغانم

يعد مفهوم المرفق العام من أبرز المفاهيم الشائكة في القانون الإداري رغم الأهمية التي تكتسبها باعتبارها معيار للنظام الإداري، نظرا لارتباطها بالكثير من المعطيات منها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، السائدة في الدولة، ولذلك فإن الفقه والقضاء عادة ما يلجأ في تحديد مفهوم المرفق العام إلى استعمال معيارين أساسيين هما المعيار العضوي والمعيار الموضوعي.

1. تعريف المرفق العام وفقا للمعيار (العضوي الشكلي):

يقصد بالمرفق العام حسب المعيار العضوي الهيكل أو الهيئة أو المؤسسة أو التنظيم المتكون من مجموعة من الأشخاص والأموال الذي ينشأ ويؤسس لإنجاز مهمة عامة معينة مثل الجامعة، المستشفى ووحدات وأجهزة الإدارة العامة، وبمعنى آخر إنه تلك المنظمة التي تعمل على أداء الخدمات وإشباع الحاجات العامة، حيث يتعلق هذا التعريف بالإدارة أو الجهاز الإداري.

2. تعريف المرفق العام وفقا للمعيار الموضوعي (المادي أو الوظيفي):

يقصد به هنا النشاط أو الخدمة أو الوظيفة التي تلبية حاجات عام للمواطنين، مثل التعليم، الرعاية الصحية، البريد والمواصلات، وذلك بغض النظر عن الجهة أو الهيئة القائمة به ، أي هو كل نشاط يمارسه شخص عام من أجل إشباع حاجة عامة، كما يعرفه مورييس هوريو بأنه: " منظمة عامة تقدم خدمة عامة باستخدام أساليب السلطة العامة"

كما يعرفه دوجي بأنه: " نشاط يتحتم على السلطة القيام به حتى تحقق التضامن الاجتماعي " ، وأيضا عرفه دي لوبادير بأنه: " كل نشاط يباشره شخص معنوي عام أو تحت رقابته لنظام مغاير للقانون المشترك (الخاص)¹.

➤ أنواع المرفق العمومي:

تنقسم المرافق العامة إلى عدة أنواع وذلك وفقا للناحية التي ينظر منها إلى هذه المرافق العامة تبعا لتعدد وتنوع نشاطها ونمط السلطة العامة التي تتولى إدارتها والإشراف عليها، والصفة الإلزامية أو الإجبارية

¹ ابن منصور عبد الكريم. نظرة مفاهيمية للمرفق العام الجزائر , المجلة الجزائرية التاريخية والقانونية , مجلة أكاديمية نصف سنوية , العدد 1 و 2 جوان 2016

لإنشاء وتنظيم المرافق العامة، وطبيعة الخدمات التي تقدمها وهل هي اجتماعية أم مهنية أم تعليمية أم اقتصادية. وسنتطرق إلى هذه التقسيمات والأنواع المختلفة للمرافق العامة كالتالي:

تنقسم المرافق العامة وفقا لطبيعة نشاطها إلى مرافق عامة إدارية ومرافق عامة اقتصادية، ومرافق عامة مهنية ونقابية، ومرافق عامة اجتماعية.

1. **المرافق العامة الإدارية:** المرافق العامة الإدارية هي المرافق العامة التي تمارس نشاطا إداريا في

صميم الوظيفة الإدارية، هذا النشاط الإداري الذي يختلف اختلافا جديرا وجوهريا في طبيعته

عن النشاط الخاص للأفراد، الأمر الذي يستوجب خضوع هذه المرافق العامة الإدارية لنظام قانوني خاص واستثنائي، هو القانون الإداري.

2. **المرافق العامة الاقتصادية:** هي مجموعة المرافق العامة التي تمارس وتزاول نشاطا اقتصاديا بهدف

تحقيق أهداف اقتصادية لإشباع حاجات عامة اقتصادية، صناعية أو تجارية أو مالية أو زراعية أو

تعاونية، وتخضع هذه المرافق العامة الاقتصادية لمزيج من قواعد القانون العام الإداري وقواعد القانون

الخاص (القانون التجاري و قانون العمل) ومن أمثلة المرافق العامة الاقتصادية، مرافق النقل البري

والبحري والجوي، ومرافق النقل بواسطة السكك الحديدية، مرافق تزويد المياه والكهرباء والغاز، ومرافق

الصناعات الكيماوية ومرافق الصناعات الحربية، وصناعة السيارات والطائرات ومرافق الحمامات

والمسارح العامة، ومرافق الأدوية والصيدلية.

3. **المرافق العامة المهنية أو النقابية:** هي المرافق العامة التي تزاول نشاطا مهنيا ونقابيا يستهدف

تنظيم المهن الرئيسية في الدولة عن طريق أبناء المهنة أنفسهم، ومن أمثلة المرافق العامة المهنية

مرافق التنظيم المهني كنقابة المحامين ونقابة الأطباء والصيدلة، ونقابة المهندسين، ونقابة المعلمين.

4. **مرافق العامة الاجتماعية:** وهي مجموعة المرافق التي تمارس نشاطا عاما اجتماعيا، ويقصد بها تلك

التي تستهدف تحقيق خدمات اجتماعية للجمهور¹.

الفرع الثالث: تعريف الخدمة العمومية :

➤ **تعريف الخدمة العمومية :**

¹سعد الله رشيد , قاشي خالد, دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي ,مجلة الإستراتيجية و التنمية ,مجلد 10, العدد 06,(خاص), نوفمبر 2020 , دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

يتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى ن لذلك تعدد تعاريف الخدمة العمومية بالنظر إلى تعدد أبعادها وبالتركيز على البعد القانوني، عرفت الخدمة العمومية على أنها: "نشاط ينفذ مباشرة من قبل الدولة (سواء كان محليا أو وطنيا) وتحت رقابتها ويهدف لخدمة المصلحة العامة".

كما عرفت على أنها: "جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أداءها ومراقبتها".

يشير مفهوم الخدمة العمومية إلى تلك العملية التي تقوم بها الهيئات العمومية من خلال توفير الخدمات للمواطنين على أساس العالقة التي تربطهم بها .

يقصد بالخدمة العمومية مجموعة من الأنشطة التي تقدمها الدول أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس و المواطنين دون تميز، حيث تقوم هذه الخدمة على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين كما أنها عمل رسمي صادر عن المؤسسات والدولة ومختلف الوزارات والهيئات ومجالس البلدية ومراكز الشرطة والمحاكم وغيرها¹.

المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية

➤ أنواع الخدمة العمومية :

بسبب التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفت المجتمعات تعددت متطلبات وحاجات المواطنين في الحصول على خدمات أكثر كما وكيفا ، الأمر الذي أدى الى ظهور أنواع عديدة من الخدمات منها:

1. **الخدمات الإدارية :** وهي جميع الخدمات الإدارية التي تقوم بها المؤسسات الحكومية، الهدف منها ضبط وتنظيم الشؤون الاجتماعية المتعلقة بالمواطنين، ولقد تزايدت هذه الخدمات التنظيمية بشكل كبير وهذا باتساع نشاط الأفراد، و تعتبر مراكز الشرطة وقوى الأمن والمحاكم ودور القضاء المراكز الهامة والمكلفة بتسيير عمليات الضبط إلى جانب الأجهزة الإدارية المعنية الأخرى . ومن الأمثلة على هذه الخدمات:

¹ غالم الهام مصطفى، الحوكمة الالكترونية كمدخل لإصلاح الخدمة العمومية، مجلة المصرية لعلوم المعلومات العدد 2 مج 5، 2018 ص 222

- ضبط وتنظيم الأحوال الشخصية لبناء المجتمع
 - ضبط وتنظيم الجوانب الأمنية وحماية الممتلكات من السرقة والاعتداءات والحد من الجرائم
 - ضبط وتنظيم شؤون التوظيف لشغل الوظائف الإدارية.
 - ضبط وتنظيم الشؤون والأنشطة السياسية في المجتمع (القواعد، اللوائح...)
2. الخدمات الاقتصادية: وهي جميع الخدمات العمومية ذات الطابع الاقتصادي ، ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن وتحقيق احتياجاته الأساسية ومن أهمها نذكر ما يلي:
- ضبط وتنظيم الشؤون الاقتصادية والمالية.
 - تسجيل المؤسسات، وجباية الضرائب.
 - تنظيم وإدارة المؤسسات المالية ومؤسسات الضمان الاجتماعي
 - تنظيم ومتابعة الاتفاقيات التجارية
 - الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية : وهي كل الخدمات المتعلقة بالشؤون الاجتماعية للمواطن كالتعليم والصحة وغيرها ، ومن أهمها :
 - افتتاح وإدارة المدارس والمعاهد والجامعات ووضع المناهج وتدريب المعلمين.
 - إدارة السياسة الصحية وبناء المستشفيات¹

المطلب الثالث: أهمية و معايير الخدمة العمومية

الفرع الأول: أهمية الخدمة العمومية :

يعتبر موضوع الخدمات العمومية من الموضوعات الهامة والحيوية التي نالت وما زالت تنال اهتماما من قبل العديد من الاقتصاديين والكتاب المتخصصين في هذا المجال فمما لا شك فيه أن مستوى الرفاهية التي ينعم بها الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات بغض النظر عن الفلسفة الاقتصادية التي يؤمن بها وبغض النظر عن درجة نموه الاقتصادي، سوف تتوقف على حجم الخدمات العامة المقدمة ومستوى جودة تلك الخدمات والذي يتوقف بدوره على حجم الموارد الاقتصادية.

¹ليبيد عماد ،.موازي بلال، كتاب الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر معطيات الواقع و رهانات المستقبل،المركز الديمقراطي العربي ،ألمانيا _برلين ،ص ص 12-13

لاشك أن العمل على تحسين حجم وجودة هذه الخدمات سوف يساهم مساهمة فعالة في زيادة معدل النمو الاقتصادي ورضا المواطن وتعلقه بقيادته، ولكي يتم ذلك يجب تطبيق وظائف الإدارة العامة بفعالية في مجال الخدمات العمومية بهدف توفير الخدمة المطلوبة في المكان والوقت المناسبين ومراعاة مدى حاجة المواطن لها، من ثم كان التخطيط الواقعي والاستراتيجي لها أمرا أساسيا للدولة الوظيفية ولاقتصادها فعندما يصبح ذلك التقديم مكلفا وغير ناجعا فإن ذلك يؤثر على جودة مستوى معيشة المواطنين وعلى تنمية الوطن

حيث بالإضافة إلى التكلفة الاقتصادية فإنه كثير من الدول خصوصا النامية لم تكن هذه الخدمات ملائمة بما يكفل تحقيق التقدم الاقتصادي والتطور الاجتماعي اللذان يفتحان الباب أمام فرص أكبر لخلق ثروات وتحسين مستويات المعيشة ولذلك فإن أهمية الخدمة العمومية تتلخص في ما يلي:

(1) إن الخدمات العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقدم للمجتمع:

فالفرد يحتاج إلى الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء والسكن، محيط نظيف... إلخ لكي يكون إنسان ذو تأثير إيجابي في المجتمع، حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية والنوعية المناسبة كلما دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية حيث تعتبر جو انب حيوية للتنمية الشاملة.

(2) الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة أو القائم على تقديمها إذا كانت تقدم بطريقة ترضي المواطن:

حيث أن الحكومات سواء على المستوى المركزي أو المحلي تلتزم ببعض الإنجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين وكلما جسدت هذه الأخيرة كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة وينعكس ذلك على كسب ثقة الجمهور.

(3) تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي:

إن الاستقرار بكل أشكاله له تأثير على نمو وتطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل والإنتاج ويسهم في تسريع الإنجاز التنموي في كافة أبعاده، والسلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الأدنى والمطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الاستقرار وتتجلى

أهم محددات الاستقرار في تأمين الخدمات العمومية : العمل، السكن، الرفاهية الاجتماعي، الأمن بكل أبعاده، بالإضافة إلى العدالة الاجتماعية والتوزيعية واستمرار في تقديمها لعموم المجتمع

(4) مستوى الخدمات العمومية المقدمة هي معيار لمدى التنمية في المجتمع:

كانت مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سابقا تركز على مستوى الدخل والنتاج القومي ومعدل دخل الفرد، وأصبحت اليوم مؤشرات جديدة هي التي يتم بها قياس مدى تقدم المجتمعات وهي مؤشرات التنمية البشرية من صحة، تعليم، سكن... الخ

كما أن الحكم النهائي على أي حكومة يكون من خلال فعالية الخدمات التي تقدمها فالدول وهي تصارع لتلبية الطلبات المتزايدة للمجتمع كثيرا ما تجد نفسها عاجزة عن التعاطي مع المهام الراهنة وهو ما أدى بها إلى البحث عن ترتيبات جديدة للشراكة مع هيئات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص بغية الرفع إلى أقصى حد من مستويات الخدمات المقدمة لمواطنيها¹.

الفرع الثاني: خصائص الخدمة العمومية :

الخدمات العمومية متنوعة فالبعض منها ذو طابع إداري والبعض الآخر ذو طابع صناعي وتجاري وإضافة إلى هذا الاختلاف هناك خطوط مشتركة مميزة للخدمة العمومية هي:

(1) مبدأ المساواة أمام الفئتين : فئة مستعملة للخدمة العمومية وفئة غير مستعملة للخدمة

العمومية ولكن لها علاقة بها

(2) مبدأ الاستمرارية : الذي يعني ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون

القطاع مهما كانت الظروف.

(3) مبدأ الملائمة : الذي يعني ضرورة تكييف وانسجام الخدمة مع رغبات الجمهور البعض من

الكتاب اقترحوا إضافة قاعدتين أخريين:

(4) مبدأ الحيادية : الذي يعني أن تستغل المصلحة العمومية بالأخذ بعين الاعتبار فقط

المصلحة العمومية بالأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة دون أي اعتبارات أخرى.

¹ غنية نزلي، دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية، مجلة العلوم القانونية و السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الشهيد حمها لخضر الوادي الجزائر جانفي 2016

(5) مبدأ المجانية: والذي يعني أن تستغل المصلحة العمومية بدون مقابل¹

المطلب الرابع: خصائص إدارة الخدمة العمومية

من مميزات الإدارة العامة ما يلي:

- 1) الهدف: إن هدف المشروعات الاقتصادية هو تحقيق الربح، و لكن قليلا من المشاريع الحكومية يكون هدفها الأساسي هو الربح. و بينما يكون هدف المؤسسة التجارية واضحا و وحيدا، يكون هدف الإدارة الحكومية غير واضح و متعدد الجوانب إلى درجة وجود بعض التناقض في الأهداف. و حتى في حالة الهدف الواحد للدائرة الحكومية (مثل تحسين الخدمات الصحية أو تخفيض ظاهرة الفقر) فقد يكتنفها الغموض. و النقطة الثانية هي إمكانية قياس أداء المؤسسة الاقتصادية عن طريق مقدار الربح و الخسارة التي يحددها الفرق بين التكاليف و الإيرادات، كما تستطيع مثل هذه المؤسسة أن تحكم على إنتاجها وإيراداتها و موظفيها حسب مقاييس الكفاءة، بينما تقوم الدائرة أو الهيئة الحكومية بتقديم خدمات لا تطرح في السوق و تمول من الإيرادات العامة للحكومة و بذلك لا توجد مقارنة بين تكاليف الدائرة الحكومية و قيمة خدماتها للمواطنين. وأخيرا فإن العنصر الإنساني هو العنصر الأساسي في الإدارة العامة و يصعب التحكم فيه.
- 2) صناعة القرار و نطاق الاهتمامات: صناعة القرار في مجال إدارة الأعمال يتصف بوجود عملاء محددين في العدد و التنظيم المعني يبحث وراء مصلحته الخاصة بالدرجة الأولى و له منافسون محددون ، فكل شركة مهما كانت كبيرة لها عملاؤها و لها سوق خلفي تشتري منه و سوق أمامي تباع له منتجاتها. والنقطة الثانية أن الشركة غير مهتمة برفاهية مجهزها وربحيتهم و لا عملائها و لا المجتمع إلا بقدر ما يحقق لها من السمعة و الاستمرارية في العمل و الربحية. بينما نجد الإدارة الحكومية تختلف عن نموذج صنع القرار في مؤسسات القطاع الخاص، فالحكومة لها عملاؤها و هم يمثلون الملايين من أفراد الشعب و معظمهم من دافعي الضرائب و مستفيدين من الخدمات الحكومية، و الحكومة لا تجري وراء مصلحتها الخاصة بل وراء المصلحة العامة للمجتمع، ولا يوجد للحكومة منافسون حقيقيون لخدماتها المحلية و الدولية في حالة احتكار الخدمة التي تقدمها.

¹دلال السويسي، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، مذكرة ماجستير، تخصص نظام المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010-2012 ص 38

3) المسؤولية: يكون الموظف الحكومي مسؤولاً أمام الجهات العليا التشريعية و يعطي التصريحات لوسائل الإعلام بخصوص قضايا معينة و تمارس عليه الضغوط من قبل جماعات المصالح وقد تهاجمه الصحف و تنتقده و تطلب منه تفسير سلوكه و تبرير السياسة التي ينفذها. أما الموظف في المؤسسات الخاصة فهو غير معتاد على مثل هذه المداخلات أو المساءلات و لا يعمل في أجواء تتسلط عليه الأضواء بشكل دائم. فقواعد المسؤولية التي تحكم الإدارة العامة متعددة منها سياسية و إدارية، أما مسؤولية الإدارة الخاصة فلن تكون أكثر من كونها مسؤولية أداء مهني، و اجتماعي و أخلاقي .على أساس شخص عام و ليس خاصا، و يحكم الإدارة العمومية القانون العام و يعمل الموظف العام بصفته الصبغة الرسمية: تمثل الإدارة العمومية العمل الحكومي باعتباره أداة تنفيذ السياسات العامة، فهي تتعامل دائما الرسمية و ليس بصفته الشخصية و الإدارة العمومية تنشئها السلطة العامة و تخضع لسلطة الدولة و لمؤسساتها السياسية الرسمية و تعمل ضمن إطار السياسة العامة التي يرسمها القانون.

4) الشكل التنظيمي: يحدد شكل الإدارة العمومية بالبناء الهرمي للجهاز الإداري و ما يتضمنه من مستويات إدارية مختلفة كما يحدد العلاقات التي تحكم هذه المستويات. و تشمل الوزارات و الدوائر المركزية و المؤسسات الحكومية و السلطات المحلية و الشركات العامة و غيرها من التنظيمات الرسمية و شبه الرسمية. و على العموم، يشمل تصنيف الإدارة العمومية بمجموعتين :

الخدمة العمومية الإدارية: و تتميز بمعيارين

- الخضوع التام للقانون العام
- الموظفون التابعون للجهاز الإداري لديهم قانون التوظيف العمومي الخاص به
- لا تهدف إلى تحقيق الربح

الخدمة العمومية الصناعية و التجارية: تجتمع فيها الخصائص التالية:

- الهدف النسبي لهذه الخدمات هو هدف اقتصادي إنتاج أو تبادل
- طريقة التمويل و هي بالأساس متكونة من الاقتطاعات على مستوى المستخدمين و ليست مدخلات ضريبية

- نمط التنظيم و الاستغلال: تخضع الخدمات العمومية الصناعية و التجارية بشكل جزئي فقط للقانون الإداري و هذا بالنسبة لعملية التسيير، الممتلكات و الموظفين¹.

المبحث الثاني : تحسين الخدمة العمومية

تحسين الخدمة العمومية يشير إلى جهود التي تهدف إلى تحسين الخدمات التي يتلقاها المواطن من الجهات الحكومية. حيث يتطلب تحسين جودة الخدمة العمومية التركيز على تحسين الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات وتلبية احتياجات المواطنين حيث أننا من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم تحسين الخدمة العمومية و جهود الدولة في تحسينها

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول تحسين الخدمة العمومية و أهداف و أبعاد تحسين الخدمة العمومية

الفرع الأول : مفاهيم أساسية حول تحسين الخدمة العمومية

➤ مفهوم الجودة:

ظهر مفهوم الجودة لأول مرة في اليابان، وذلك في بداية القرن العشرين ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا و دول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات المعاصرة التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، ومما ساعد على انتشار هذا المفهوم خسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح المؤسسات اليابانية التي اتخذت الجودة كجسر تعبر من خلاله للأسواق العالمية حيث عرفت الجودة من قبل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة على أنها : مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين

و حسب Juran Joseph الجودة هي:

تحديد الزبائن المعنيين بالخدمة.

¹مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال , نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظري الإدارة العمومية الحديثة, 2009, جامعة الجزائر, ص21

تحديد وتعريف حاجات هؤلاء الزبائن.

ترجمة تلك الحاجات إلى صفات وخصائص الخدمة.

كما أن مفهوم الجودة في المنتج المادي تكون مرتبطة بالمواصفات المادية للمنتج؛ لأنه ملموس بطبيعته، بينما في الخدمة تكون مرتبطة بحس الزبون، والآمال، وما كان ينتظره من قبل تلقيه الخدمة، أي بعبارة أخرى الجودة تكون شخصية إلى حد ما. وفي كلتا الحالتين، نقول إن الجودة ليست حلما مستحيل التحقيق، بل هي حقيقة يمارسها العديد من أفراد المؤسسات، طالما تم النظر إليها بطريقة واقعية، أي تصميم الخدمة حسب مقاس الزبون¹.

➤ مفهوم جودة الخدمة :

تعددت تعاريف جودة الخدمة ويرجع السبب في ذلك إلى صعوبة حصر خصائص الخدمة والعوامل المؤثرة فيها، والتي تجعل من عملية قياس جودتها عملية صعبة، إلا أنه قد وردت عدة تعريفات حول جودة الخدمة تفيد بأن جودة الخدمة هي الفرق بين ما يتوقعه العملاء من الخدمة (الخدمة المتوقعة) وبين ما يدركونه فعلا (الخدمة الفعلية).

ومن هذه التعريفات تعريف (الزامل وآخرون، 2012م) حيث عرفها على أنها قياس لمدى مستوى الجودة المقدمة مع توقعات العميل، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة وتوقعات العملاء، وفي تعريف آخر عرف (حلوز، والضمر، 2012م) جودة الخدمة بأنها: قيام المنظمة بتصميم وتقديم خدماتها بشكل صحيح من أول مرة، أما إذا حدث خطأ غير مقصود في أداء بعض الخدمات وهو أمر محتمل، فكيف يمكنها أن تتغلب على هذا الموقف وتواجهه؟

وتعرف جودة الخدمة من منظور الخدمة الالكترونية بأنها: التقييم والحكم الشامل للعملاء عن جودة الخدمات الالكترونية المطروحة في السوق الافتراضي² santos2003.

➤ مفهوم تحسين الخدمة العمومية:

¹رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، جامعة بشار المجلد 01، العدد 03، أوت 2017

²رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، جامعة بشار المجلد 01، العدد 03، أوت 2017

معنى التحسين لغةً و اصطلاحاً:

لغةً: جمع تحسينات أو تحاسين ويعرف التحسين على أنه: " اسم بني على تفعيل، وهو يحسن الشيء أي ، يعلمه ويستحسن الشيء أي يعده حسناً، وهو التغيير إلى الأحسن"، مثال: أدخلت الحكومة على التنظيم القضائي تحسينات كثيرة

اصطلاح : إن المعنى الاصطلاحي للتحسين والذي نريد معالجته من خلال هذه الفقرة يتعلق بتحسين الخدمة العمومية والتي تشكل محور دراستنا، إذ نجد أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعرف تحسين الخدمة العمومية اعتماده على مصطلح مرادف للفظ "التحسين" ألا وهو مصطلح " إصلاح" بقوله أن: " إصلاح الخدمة العمومية يعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية، وقادر على خدمة حاجات الجماهير"¹

➤ الأساس القانوني لفكرة تحسين الخدمة العمومية:

تسعى الحكومة الجزائرية على تحسين الخدمة العمومية من خلال الأسس القانونية المتمثلة في عدة أحكام منها التشريعية و التنظيمية و التعليمات الوزارية.

- الأحكام التشريعية: عد الأحكام التشريعية أساساً قانونياً لتحسين الخدمة العمومية والمتمثلة في الدستور إضافة إلى أحكام قانون البلدية والتي تساهم في تحسين الإطار المعيشي للمواطنين .
- الأحكام الدستور: تجد فكرة تحسين الخدمة العمومية في الدستور الجزائري ضمن أحكام المادة 99 من دستور 1996 المعدل و المتمم، و التي تنص على الصلاحيات التي يختص بممارستها الوزير الأول و من بينها سهر هذا الأخير على حسن سير الإدارة العمومية، و يكون ذلك عن طريق إصداره للمراسيم التنفيذية المتعلقة بحسن سير كافة الإدارات العمومية التابعة لمختلف القطاعات.
- أحكام القانون رقم 10-11: تجد فكرة تحسين الخدمة العمومية أساسها القانوني في أحكام قانون البلدية 10-11 ضمن نص المادة 3 منه، إذ نصت في فقرتها الثانية على أن البلدية تساهم مع الدولة في الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه، فضلاً عن مساهمتها في إدارة

¹فراجي وهيبية، مذكرة ماستر، الإدارة الالوية لتحسين الخدمة العمومية، تخصص ادارة أعمال استراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة 2018-2019 ص 35

وتهيئة الإقليم، وهو الأمر الذي يأتي من خلال سهرها على التحسين الدائم لنوعية خدماتها المقدمة للمواطن.

• الأحكام التنظيمية:

تتعدد المراسيم التنظيمية الخاصة بتحسين الخدمة العمومية، غير أننا نقتصر على المراسيم التي تعد أساسا قانونيا لها

✓ المرسوم رقم 88-131: تجد فكرة تحسين الخدمة العمومية أساسها القانوني في المرسوم رقم 88-131

الناظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن، وهو ما يدل على أن تحسين الخدمة العمومية ليس بالانشغال الحديث للسلطات العمومية في الجزائر، بل سبق تنظيمها والنص عليها من قبل، ونجد أن هذا المرسوم قد اعتبر بأن تحسين الخدمة العمومية يعد أحد التزامات الإدارة.

✓ المرسوم الرئاسي رقم 16-03: تجد فكرة تحسين الخدمة العمومية أساسها القانوني أيضا في المرسوم الرئاسي المنشئ للمرصد الوطني للمرفق العام، و للإشارة فإن هذا المرسوم صدر ضمن مسعى رئيس الجمهورية الرامي إلى مواصلة الإصلاحات الخاصة بعصرنة خدمات المرفق العمومي من خلال الاستجابة تطلعات المواطن ومقتضيات التطور التكنولوجي والتمدن والحداثة.

✓ المرسوم التنفيذي رقم 14-193: تعد أحكام هذا المرسوم التنفيذي أيضا أساسا قانونيا لفكرة تحسين الخدمة العمومية في التشريع الجزائري، ويتجلى ذلك من خلال العديد من نصوصه والتي نصت في مجملها على الصلاحيات التي يمارسها المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري والكفيلة بتحقيق التحسين المرجو في نوعية الخدمات الصادرة عن الهيئات و الإدارة العمومية، ومنها:

دراسة سير الإدارة العمومية وتقييم ذلك، و اقتراح كل تدبير يرمي إلى تحسينه وتحقيق نجاعته، المبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة العمومية و عصرنتها باللجوء إلى التقنيات الحديثة، دراسة و اقتراح كل تدبير

من شأنه تثمين العمل الإداري و تحسينه. كما أن هناك العديد من النصوص التنظيمية التي تعد أساسا قانونيا لفكرة تحسين الخدمة العمومية في التشريع الجزائري¹.

الفرع الثاني: أهداف تحسين جودة الخدمات :

تتمثل أهداف جودة الخدمات فيما يلي :

- تقديم خدمة ذات جودة مميزة من شأنها تحقيق رض المستفيد وزيادة ولاؤه للمؤسسة .
- تمكين المؤسسة من تأدية مهامها بكفاءة وفاعلية.
- تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المسفدين من الخدمة و مقدمها² .

الفرع الثالث: أبعاد تحسين جودة الخدمات :

- (1) الجوانب الملموسية: وتتضمن أربعة متغيرات تقيس توافر الحداثة في تجهيزات المنظمة، والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية، والمظهر الأنيق لموظفيها، وأخير ، جاذبية وتأثير المواد المرتبطة بخدمتها .
- (2) الاعتمادية: ويحتوي هذا البعد على خمسة متغيرات تقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها المستفيدين، واهتماماتها بجل مشاكلهم، وحرصها على تحري الصحة والدقة في أداء الخدمة، والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدت بتقديم الخدمة فيه للمستفيدين وأخيرا ، احتفاظها بسجلات دقيقة عن محتوياتها و خدماتها
- (3) الاستجابة: ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات تقيس اهتمام المنظمات بأعلام زائريها بوقت تأدية الخدمة وحرصها على ذلك، وحرص موظفيها على تقديم خدمات فورية للمستفيدين ، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونة الزائرين، وعدم انشغال موظفيها عن الاستجابة الفورية لطلبات المستفيدين لموظفيها المتعلق بمعاونة المستفيدين.
- (4) السلامة (الأمن): ويحتوي هذا البعد على أربعة متغيرات أساسية تقيس حرص موظف المنظمة على غرس الثقة في نفوس مستخدميها وشعور زائريها بالأمان في تعاملهم مع موظفيها، وتعاملهم

¹رحاوي عبد الرحيم، دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية،مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد1، العدد03، أوت 2017

²رحاوي عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره

باستمرار بلباقة مع المستفيدين والمأمهم بالمعرفة... ووصولهم على التدريب اللازم ليتمكنوا من أداء أعمالهم والإجابة على أسئلة المستفيدين.

(5) التعاطف: و يتضمن هذا البعد خمسة متغيرات تتعلق باهتمام موظفي المنظمات بالمستفيدين اهتماما شخصيا، وتفهمهم لحاجات المستفيدين بالتحديد، و ملائمة ساعات عمل هذه المنظمات لتتناسب كل الزائرين، وتوافر أماكن (مواقف) ملائمة لانتظار سيارات زائري هذه المنظمات، وأخيرا وجود برامج تعليمية (محاضرات، ندوات.. الخ)¹.

المطلب الثاني: عصرنة الإدارة العمومية كآلية لتحسين الخدمة العمومية

➤ عصرنة العمومية :

يقصد بعصرنة الإدارة عملية التكيف مع التحولات من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة، ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات، لمجاراة التطور الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية، لتحقيق رضا الموظف والمواطن وبلوغ جودة الخدمة والمنتج و . لقد أدت آثار أزمة عشرية التسعينات بالسلطات العمومية المجتمع معا إلى إدراك خطورة هذه الهوة، وتحت تأثير انفتاح السوق شهدنا بداية الوعي بضرورة اكتساب المعرفة والعلوم عن طريق التوجه نحو إدماج التكنولوجيات الجديدة في إدارة المؤسسات من خلال الإعلام الآلي، ثم شبكة الانترنت حتى و لو كانت النتائج دون الحجات المتنامية، و من جهة أخرى، فقد مست هذه الصحة العديد من القطاعات، مثل الاتصالات عن بعد، التربية، التعليم العالي و البحث العلمي، الصحة، الصناعة الطاقة...

وبذلك بدأت تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، و الشبكات الداخلية بالمؤسسات، و الشبكات المتخصصة والمترابطة، تتجسد جزئيا على أرض الواقع².

➤ عصرنة الإدارة العمومية كآلية لتحسين الخدمة العمومية :

(1) تكثيف جهود الإصلاحات الإدارية :

¹بن عيشي عمار، كلية العلوم الاقتصادية، مخبر العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، أبعاد جودة الخدمة الصحية و دورها في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة مستشفيات ولاية بسكرة، الجزائر، مجلة ادارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد6

²فرطاس حبيبة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية و دورها في تحسين الخدمة للمواطنين، جامعة الجيلالي بنعام، خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد15 المجلد 02، 2016

مع بداية الألفية الثالثة اتجه تفكير الدولة إلى العمل على مواصلة مسار الإصلاحات، لتشمل جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وتحرير الاقتصاد الوطني، من أجل تمكين المؤسسة الجزائرية من أن تصبح المصدر الرئيسي للثروة. و لذلك حاولت السلطات العمومية أن تستفيد من الوضع المالي الجيد الناتج عن ارتفاع أسعار البترول ابتداء من سنة 2000، وقامت ببعث ثلاث مخططات خماسية على التوالي في إطار برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2000. 2014) ولقد شمل أولى هذه المخططات الفترة (2001-2004) بقيمة 9.6 مليار دولار أمريكي، و تمحور حول الأنشطة المخصصة لدعم المؤسسات والأنشطة الزراعية المنتجة التي تخلق القيمة المضافة وتوفر الشغل، وإلى تعزيز المرافق العمومية في ميدان الري والنقل والمنشآت القاعدية، وتحسين ظروف المعيشة والتنمية المحلية وتنمية الموارد البشرية .

بينما امتد المخطط الموالي (برنامج الدعم التكميلي للنمو PCSC) مابين (2005-2009) بغلاف قدر ب 155 مليار دولار (استفاد من مبلغ 25 مليار دولار مع تأجيل باقي المبلغ أي 130 مليار دولار للمخطط الموالي) حيث اهتم بخصوصية المؤسسات الاقتصادية العمومية، ووضع برنامج لتأهيل القدرة الصناعية المتوفرة، من خلال بعث الشراكة مع المؤسسات التي تملك مهارة أكيدة، قصد عصرنه المؤسسات .في إطار جهود الجزائر في مجال عصرنه الإدارة يعتبر البرنامج الخماسي للاستثمارات العامة (2010.2014) برنامجا طموحا رصد له مبلغ (286 مليار دولار) لتحقيق الإنعاش الاقتصادي، حيث شمل هذا البرنامج مختلف المجالات والأصعدة على المستوى الإداري والاجتماعي والاقتصادي والبشري، حيث تضمن البرنامج المحاور الأساسية التالية:

- تحسين التنمية البشرية (40%) تطوير البنية التحتية (30%) تحسين الخدمة العامة (10%).و. لقد مس استكمال مسار الإصلاحات في الجزائر ميادين كبرى وحساسة يمكن ترجمتها فيما يلي:
- عصرنه وترشيد الإدارة العمومية: لقد كان للإدارة العمومية نصيبها من هذا البرنامج سعيا إلى عصرنتها من أجل التكفل الأفضل باحتياجات المواطن، وبالتالي ضمان أكبر قدر من الاستقرار والانسجام الاجتماعي، من خلال السهر على تقديم خدمة عمومية ذات نوعية جيدة والحرص على احترام وتقدير المواطنين، سعيا تطوير سبل التواصل والحوار بين الإدارة العمومية والمتعاملين. و ذلك من خلال:
- عصرنه مناهج العمل وتعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكة الإعلام الداخلية

- تشجيع التكوين المتخصص وذلك بإعادة النظر في سياسة التكوين المعتمدة من طرف المدرسة الوطنية للإدارة

ليركز التكوين على تعليم وتكوين الإطارات السامية، مع فتح مسابقة الالتحاق لخريجي الجامعات والمعاهد في تخصصات محددة وتكون فترة التكوين 3 سنوات وكذلك رد الاعتبار لمراكز التكوين المهني .

- تخفيف إجراءات وأجال إنجاز المشاريع

- تطوير وتعزيز الشفافية في المرافق العمومية

(2) إعادة توزيع المهام بين الإدارة المركزية والمحلية:

تحتل الإدارات المركزية بمكانة هامة في مشروع إصلاح الدولة لقربها من السلطة السياسية ويتمثل تحديثها في إعادة توجيهها نحو المهام الإستراتيجية عن طريق إعادة تنظيمها وتحديد الكفاءات القيادية التي ستقوم بهيكله وتنظيم أعمال الحكومة والتنسيق ما بين الوزارات حتى لا تبقى هذه الأخيرة منشغلة بتنفيذ المهام الروتينية وتنقل إلى التنظيم، التنسيق، التنبؤ والرقابة وتقييم السياسات العامة لضمان تماسك واستمرارية الخدمات العمومية . أما فيما يخص الإدارة المحلية فقد ركزت الإصلاحات على ضرورة إعادة الاعتبار للجماعات المحلية (البلدية والولاية) وإدخال تصنيف إداري جديد قائم على المناطق تعزيزا للديمقراطية المحلية. كما أنه لترقية مكانة الجماعات المحلية ودورها، تم اتخاذ التدابير التالية :

- مراجعة قانوني البلدية والولاية: لتكييف الإدارة المحلية مع واقع التعددية السياسية وتأكيد مكانة اللامركزية في مسار التنمية الوطنية وتعزيزها كفضاء للديمقراطية
- ترشيد مساهمة الجماعات المحلية: من خلال تكوين أعوان مصالح البلدية، خاصة التقنية منها، لتحسين خدمة المواطن
- تحسين الطاقة المالية للجماعات المحلية: وهذا بتزويدها بالوسائل المالية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها التنموية
- تامين الموارد البشرية: باعتبار العنصر البشري هو محرك التنمية في كل بلد، سعت الدولة الجزائرية إلى ترقية ظروف الوظيفة العمومية لضمان جاذبيتها، بدءا من شروط التوظيف إلى

غاية وضع قواعد لنهاية الخدمة، مروراً بتقويم شروط التعيين، الترقية، التكوين... إلخ (مراجعة قانون التوظيف العمومي) .

وفي إطار سياستها لتحسين مستوى الكفاءات المحلية قامت الدولة بالاستعانة بالجهات التالية:

- عقد شراكة مع المعهد المتخصص في التسيير والتخطيط لتكوين موظفي الإدارة المحلية
- عقد شراكة مع المدرسة الوطنية للإدارة لتكوين رؤساء الدوائر.
- عقد شراكة مع جامعة التكوين المتواصل لتكوين رؤساء البلديات
- هذا إلى جانب مراجعة القوانين الأساسية الخاصة بأعوان وزارة الداخلية والجماعات المحلية¹.

المطلب الثالث: أثر عصنة الإدارة العمومية على تحسين الخدمة العمومية

معلوم أن الخدمة العمومية تركز على طرفين هما المواطن المستفيد من الخدمة العمومية، والجهة الإدارية مقدمة لهذه الخدمة، لذلك فإن أي تعديل يمس الإدارة العمومية سينعكس وبشكل مباشر على الخدمات المقدمة للمواطن ونوضح ذلك من خلال :

➤ أثر عصنة الإدارة على علاقة الإدارة بالمواطن:

تتميز علاقة المواطن بالإدارة بأنها ذات طابع سياسى وقانونى واجتماعى إدارى ويتمتع بموجبها الفرد بمركز قانونى أمام الدولة والإدارة العامة، ويتمتع بمقتضى هذا المركز بجملة من الحقوق في مواجهة الإدارة العامة، ومتمحلاً بجملة من الالتزامات كذلك، فهي علاقة متبادلة.

وإذا كانت الخدمات التي تقدمها الإدارة دون مستوى الطموحات، فإنها تشكل ذا مصدر إحباط لمستعملي المرافق العمومية الادارية، وهو ما من شأنه توسيع الهوة بين المواطن والدولة، ولعل سبب ذلك يرجع إلى العدد الكبير للهيكل الادارية، وهو ما يؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات وتعقيدها. وعلاوة على ذلك، نذكر المركزية المتشددة التي تتسبب في بطء نتيجة لتعدد القوانين عملية اتخاذ القرار أيضاً نتيجة لتعدد القوانين المانحة للصلاحيات ، وتداخلها فيما بين الهيئات الإدارية.

¹ فرطاس حبيبة، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين الخدمة للمواطنين، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، مجلة الأقتصاد الجديد، العدد 15 المجلد 02، 2016

كل ذلك، من شأنه أن يساهم وبشكل سلبي في عدم التكفل الجيد بالمواطن طالب الخدمة العمومية، سواء من حيث الاستقبال، أو من خلال تقديم ردود فعل سلبية وغير مقنعة، تعكس عدم اهتمام الإدارة المعنية بالطلبات والشكاوى التي يتقدم بها

ومن أجل معالجة تلك السلبيات المذكورة أعلاه، أولت الجزائر اهتماما خاصا لتقوية علاقته الإدارة بالمواطن، واستعادة الثقة المفقودة بين الطرفين، حيث سعت إلى وضع تدابير خاصة من شأنها الرقي بالخدمات الادارية المقدمة للمواطن إلى مستوى الطموحات، سواء على مستوى النظم القانونية المنظمة لنشاط الادارة ، أو من حيث الهيئات التي تم استحداثها لتحسين الخدمة العمومية، وفي هذا الإطار تم استحداث:

على مستوى النظم القانونية المنظمة لعمل الادارة : من أجل تحسين الخدمة العمومية والرقي بها، تم إصدار النصوص التشريعية التالية:

(1) لمرسوم الرئاسي رقم: 99-121 المؤرخ في 97 يوليو 1999 :حيث ينظم العلاقة بين المواطن والإدارة هذا المرسوم من خلال إلزام الإدارة بوجوب اطلاع المواطنين على التنظيمات والتدابير التي تقوم بها عن طريق نشرها أو تمكين المواطنين من الاطلاع عليها بشكل مباشر، كما ألزم الإدارة بتوفير الظروف التي تسمح باستقبال المواطنين بشكل لائق وبأعوان مؤهلين، وبالمقابل نص هذا المرسوم على ضرورة مساهمة المواطن بدوره في الرقي بالخدمة العمومية من خلال تقديم الاقتراحات التي تساهم في تحسين الخدمة العمومية.

(2) القانون 11-19 المؤرخ في 33 يونيو 3911 ،والمتعلق بالبلدية: من أبرز ما جاء به هذا القانون فيما يخص علاقة المواطن بالادارة، هو النص على ضرورة مشاركة المواطنين في تسيير شؤون بلديتهم، وضرورة استشارتهم حول أولويات التهيئة والتنمية المحلية من اجل تحقيق طموحاتهم، وتمتين العالقة بينهم وبين جماعاتهم المحلية.على مستوى الهياكل الحكومية المنجزة :

سعت الحكومة الجزائرية، وبغية إصلاح وتحسين الخدمة العمومية إلى إنشاء العديد من الهياكل واللجان، نذكر من بينها:

(1) لجنة إصلاح هياكل الدولة: تم إنشاء هذه اللجنة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 2111-372 المؤرخ في 22 نوفمبر 2000 ، حيث أنسبت اليها مهمة تقييم هياكل ومهاما الإدارات المركزية للدولة

ومراقبتها، وعلى المستوى المحلي و مراقبة سير عمل الجماعات المحلية، ومجمل الهيئات الادارية المقدمة للخدمة العمومية، على أن تقوم هذه اللجنة بإعداد تقرير عام عن مهامها، وتقديمه لرئيس الجمهورية، لبقى بذلك هذا التقرير بمثابة مرجع يعتمد عليه عند القيام بأية إصلاحات إدارية.

(2) الوزارة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية: تم استحداث هذه الوزارة بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 312_13 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة حيث تم وضع هذه الوزارة لدى مصالح الوزير الأول قصد إصلاح الخدمة العمومية، وهو ما يؤكد رغبة الحكومة في تطوير وتحسين الخدمة العمومية وعصرنتها بما يسمع بالاستجابة لانشغالات المواطنين وتطلعاتهم. ومن أجل تجسيد ذلك، كلفت هذه الوزارة بمهمة اقتراح قواعد و إطار عام متعلق بتنظيم الخدمة العمومية وعصرنتها، قصد تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها الدولة؛ ولتجسيد ذلك، شرعت في وضع تدابير قصد إصلاح الخدمة العمومية، فقامت بتقليص الوثائق الادارية، واستقبلت شكاوى المواطنين، وعملت على إعداد ميثاق للخدمة العمومية يتضمن حقوق وواجبات أعوان الخدمة العمومية، وحقوق وواجبات طالبي هذه الخدمة.

(3) المرصد الوطني للمرفق العام: تم وضع هذا المرصد تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية، تم إنشاؤه بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 12-13 المؤرخ في 17 جانفي 2016 ليكون بمثابة هيئة استشارية مكلفة بالقيام بدراسات وتقديم اقتراحات من شأنها تحسين الخدمة العمومية والقضاء على البيروقراطية والسلوكيات السلبية داخل المرافق العامة، واقتراح التدابير الرامية إلى ترقية حقوق مستعملي المرافق العامة، والعمل على الربط عبر الشبكات بين الدوائر الوزارية والهيئات الإدارية العمومية، وتشجيع المجتمع المدني على العمل نحو المساهمة في تحسين خدمات المرفق العام، وتبسيط الإجراءات الادارية وتخفيفها، واقتراح التدابير التي من شأنها تحفيز موظفي الادارات العمومية، والعمل نحو الإسراع في تطبيق وتعميم الإدارة الالكترونية.¹

المطلب الرابع: آليات تجسيد اصلاحات الخدمة العمومية في الجزائر

لعل أن أهم آليات تجسيد إصلاح الخدمة العمومية تركز أساسا على استخدام التكنولوجيات الحديثة في مجال الإعلام و الاتصال لما لها من دور أساسي في هاته العملية ، و لهذا نجد أن معظم دول العالم توجهت نحو الإدارة الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية لتلبية لمطالب المواطنين في تحسين الخدمة

¹باحماوي عبد الله، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الادارة العامة بالجزائر، مجلة القانون والمجتمع، العدد 02، 2019

العمومية و الجزائر كباقي الدول و لإبراز عزم الدولة على إصلاح الخدمة العمومية قامت بإنشاء وزارة مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية من خلال :

(1) استخدام التكنولوجيات الحديثة في مجال الإعلام و الإتصال:

الإبداع الإداري ليس نتاج مصادفة و إنما هو نتيجة حتمية لأسس علمية و قواعد تتبع، و من أهم هذه القواعد المشاركة بالفكر و إتاحة المعلومات و لقد تغيرت في السنوات الخمس عشر الأخيرة الكثير من المفاهيم التي تحكم عمل المديرين، فلم تعد المشكلة في الإدارة الكلاسيكية المتمثلة في إدارة الأفراد أو المالية أو الأعمال الإدارية الأخرى، و إنما أصبحت المشكلة التي تواجه المديرين هي إدارة التغيير المستمر الذي يحدث داخل المؤسسة مع إكتسابها لخبرات متزايدة في خضم من المتغيرات الخارجية المستمرة في بيئة العمل المحيطة بها وقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات و الاتصالات أحد الركائز الهامة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة وقد تحكمت ثورة المعلومات والاتصالات في إدارة التغيير بشكل حاسم و أصبح متاح الآن توظيف المعلومات المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطورا كبيرا حيث بدأ هذا التوظيف متمثلا في شكل تقارير تعبر عن " ما حدث فعلاً داخل المؤسسة، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث المتغيرات" لماذا حدث . " و انتقلت التقنيات بعملية توظيف المعلومات الى مرحلة التنبؤ أي " ماذا سيحدث"، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية المجمعدة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، ثم انتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدما وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف أو " ماذا نريد أن يحدث" . إتجهت أغلب الدول الى إستخدام هاته التكنولوجيات في المجال الإداري ، و لعل انتشار شبكة الإنترنت كان له الأثر البارز في توجه أغلب الإدارات إلى إستعمال تكنولوجيا المعلومات ، حيث ساهمت هاته التكنولوجيا في تطوير الإدارة و ظهور مصطلح ما يسمى بالإدارة الإلكترونية.¹

(2) إنشاء الوزارة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية:

تم استحداث هذه الوزارة بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 13-312 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، حيث تم وضع هذه الوزارة لدى مصالح الوزير الأول قصد إصلاح الخدمة العمومية، وهو ما يؤكد رغبة الحكومة في تطوير وتحسين الخدمة العمومية وعصرنتها بما يسمح بالاستجابة لانشغالات المواطنين وتطلعاتهم.

¹مذكرة ماستر ، اصلاح الخدمة العمومية في الجزائر ، جامعة زيان عاشور الجلفة كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم حقوق ، 2014/2013

ومن أجل تجسيد ذلك، كلفت هذه الوزارة بمهمة اقتراح قواعد و اطار عام بتنظيم الخدمة العمومية وعصرنتها، قصد تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها الدولة؛ ولتجسيد ذلك، شرعت في وضع تدابير قصد صالح الخدمة العمومية، فقامت بتقليص الوثائق الادارية، واستقبلت شكاوى المواطنين، وعملت على إعداد ميثاق للخدمة العمومية يتضمن حقوق وواجبات أعوان الخدمة العمومية، وحقوق وواجبات طالبي هذه الخدمة.

المبحث الثالث : دور تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية

يعد تمكين العاملين أمرا حيويا لتحسين الخدمة العمومية، حيث يساعد على زيادة الإنتاجية والكفاءة والفعالية في توفير الخدمات للمواطنين. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تزويد العاملين بالمهارات اللازمة وتوفير بيئة عمل تساعدهم ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى مدى تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية .

المطلب الأول: العلاقة بين تمكين العاملين و أداء العاملين

ان تمكين العاملين يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية و تسمح من خلاله للعاملين بالمشاركة في المعلومات و في التدريب و التنمية و التخطيط و الرقابة على مهامهم ووضائفهم بغية الوصول الى نتائج ايجابية في العمل و رفع قدراتهم عل تحمل المسؤولية و بالتالي رفع مستوى أدائهم و يقوم التمكين على منح العاملين حرية و قوة التصرف و تحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الادارة بتقديرها لهم و ثقتها بهم و يرى اشراك العاملين في المستويات الادارية المختلفة في اتخاذ القرارات و التصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها

و من خلال آراء و نظريات الممارسيين و المسؤولين في منظمات الأعمال يتضح أن تمكين العاملين يشير الى :

القوى التي يكتسب الفرد من خلالها القدرة و تزيد ثقتهم و رفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية من أجل اشباع المتطلبات الأساسية للعمالء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة و بالتالي لا بد من تزويد العاملين للمنظمة فعندما يشعر العامل بالتمكين و حرية التصرف في العمل يعلم

بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية و صحيحة و قوية بين الادارة و العامل و هذا بدوره يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين و بالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل¹

المطلب الثاني : مساهمة تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية

عندما يتم تفويض السلطة للعاملين فإنهم سيشعرون بالالهام والحماس للمساهمة في تحسين جودة الخدمة ، وسوف يكون لديهم شعور أكبر بالاحترام والثقة بين الزملاء، مع العلم أن مساهماتهم معترف بها ويقدرها الرؤساء في العمل وهذا ما يحفزهم أكثر على تقديم خدمة متميزة .

إن التمكين في قطاع الخدمات يستهدف العاملين في الخطوط الأمامية لأنهم يتعاملون بصفة مباشرة مع المستفيدين، وهذا ما يعطيهم دافع لأخذ زمام المبادرة وحل المشكلات الفورية التي يواجهها المستفيد كما يجعلهم أكثر ثقة أثناء التعامل مع المستفيدين كونهم مرتاحون نفسيا لأنهم يمتلكون الاستقلالية والحرية في التصرف . لذا فإن التمكين شرط أساسي لتحقيق جودة الخدمة، فلا يمكن لأي عامل أن يفعل ما عليه فعله على الفور إلا إذا كان ممكن ولديه استقلالية وحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس وبالتالي إن فرصة الوصول مرحلة الشعور بالتمكين تجد لها مجال أكبر للتحقق في قطاع الخدمات، حيث يكون العاملون على تماس مباشر مع الزبائن ويصعب الفصل بين الخدمة ومن يقدمها، كما هو الحال في الخدمات السياحية والفندقية والصحية إذ يتصرف الموظف في هذه المجالات بكل حرية واختيار ويمارس قدرا كبيرا من الخيال والإبداع، ويبدو كأنه صاحب المؤسسة وليس مجرد موظف، فعندما نتحدث عن المؤسسات الخدمية، فإن التمكين يساهم في جعل المؤسسة أكثر قرب من الزبائن وأكثر مسؤولية في حل مشاكلهم، فتمكين العاملين هو وسيلة أساسية للتأثير في مواقف وسلوكيات العامل، وبالتالي التأثير في مستوى الخدمة المقدمة للزبون ومنه تحقيق رضاه ولأثمه، حيث نجد أن الزبائن الذين

يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، وهذا يدل بأن، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة مؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)

¹ كرمية التوفيق , دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين , السنة العاشرة , العدد 18, جوان 2015

هناك علاقة طردية بين تمكين العاملين وتحقيق رضا الزبائن، فتمكين العاملين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمجال التجارية والبنوك والمؤسسات الصحية والفنادق وغيرها يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة لأداء و الانجاز وتحقيق جودة الخدمات، بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره، وهذه الاستجابة الفورية وسرعة الانجاز تعد من أهم مؤشرات الجودة في قطاع الخدمات.¹

المطلب الثالث : تمكين العاملين و أثره على جودة الخدمات

يعتمد إعداد وتنفيذ ونجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية تقليل التكاليف ، تحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضاء الوظيفي وجودة الخدمات ، ومن هنا تأتي أهمية التمكين حيث يلعب كل بعد من أبعاد التمكين دورا هاما في تحسين جودة الخدمة المقدمة ، وفي ما يلي دور أبعاد التمكين في تحسين جودة الخدمات:

- 1) تفويض السلطة: حيث أن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للعاملين ، وذلك لأن إعطاء القائد للمفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياتهم يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومروسيه كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه وبذلك يكسب القائد من خلال تفويض السلطة ثقة و ولاء العاملين ، مما يؤدي بالعاملين إلى القيام بمهامهم الموكلة إليهم على أحسن وجه ومنه ينعكس إيجابا . على تحقيق الجودة المطلوبة
- 2) المشاركة في اتخاذ القرار: إن مفهوم تمكين العاملين مستمد أساسا من نظريات الادارة القائمة على المشاركة والتي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع العاملين لتحسين أداء المنظمة وزيادة الرضاء الوظيفي للعاملين ، لذلك فإن نجاح تطبيق تمكين العاملين يعتمد بصفة أساسية على تبني قيادة المصارف مفهوم المشاركة بين الادارة والعاملين في شتى المجالات وعلى كافة المستويات ومنها مشاركة المعلومات بين جميع أطراف المنظمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوفير الاستقلالية الذاتية للعاملين ، مما يرفع الروح المعنوية لديهم وأداء مهامهم بصورة صحيحة وهذا ينعكس إيجابا على تحقيق الجودة المطلوبة

¹مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة ,المجلد 40, العدد 10 جوان 2021 ص 125-140

(3) التدريب: يعد التدريب أفضل ضمان لتحسين جودة الخدمات فتحسين الجودة في العملية التدريبية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء التدريبي لإدارة التدريب ، مما يؤدي إلى نوع من التكامل بين ما يتعلمه المتدرب وبين ما يحتاج إليه فعليا في تطوير أدائه وتحسين قدراته مما يزيد من فعالية التعليم والتدريب و عمليا التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء ، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف مما يعد أمرا هاما في مجال الخدمات.

(4) فرق العمل : يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية ، حيث يرغب الأعضاء في العمل معا ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في الفريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية ، كما يتيح لفريق العمل فرص لتبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى من الأعضاء إلى الإدارة ، ومن أعلى إلى أسفل ، لأن الأفراد يدركون أن عند العمل بفريق فإن ذلك يؤدي إلى تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة ومنه تحقيق الجودة المطلوبة.

(5) الاتصال الفعال: يتطلب التطبيق الناجح لمدخل تمكين العاملين حرية الاتصال مع كل المستويات الإدارية والعاملين ، فعند مشاركة جميع العاملين في تبادل المعلومات وعقد اللقاءات مع الإدارة والزملاء العاملون تقديم حلول للمشكلات ، بدلا من مجرد الشكوى ثم الانتظار لحلها ، مما يرفع من كفاءة الأداء لديهم وجودة الخدمة المقدمة ، وبذلك يستطيع العاملون تقديم حلول للمشكلات ، بدلا من مجرد الشكوى ثم الانتظار لحلها ، مما يرفع من كفاءة الأداء لديهم وجودة الخدمة المقدمة¹.

¹وفاء علي عبد السالم السحاتي , عبد القادر عياد عامر, درجة الماجستير, جامعة بنغازي ,كلية الاقتصاد,يناير 2019

خلاصة الفصل :

تحسين الخدمة العمومية تشير إلى جهود تحسين الخدمات العمومية التي يتم تقديمها للمواطنين . وتهدف هذه الجهود إلى تحسين الجودة والكفاءة والشفافية في تقديم الخدمات العمومية بشكل يفي بحاجات ومتطلبات المجتمعات المختلفة.

وتتضمن مجالات تحسين الخدمة العمومية الإجراءات التي تساعد على تحسين الإدارة العمومية التي تهدف إلى تطوير القدرات الفنية والإدارية لموظفي المؤسسات ، وتطوير التكنولوجيا التي تدعم تقديم الخدمات الحكومية، وتحفيز الشفافية في تقديم الخدمات الحكومية، ومنح المواطنين حقوق أكبر في الوصول إلى المعلومات والخدمات الحكومية، وتطوير آليات الشكاوى والملاحظات التي تساعد على تحسين الخدمات الحكومية.

يعد تحسين الخدمة العمومية أمراً حيوياً لتحقيق التنمية المستدامة والتي تعتمد على خدمات حكومية فعالة ومناسبة لتلبية احتياجات المواطنين وتحقيق التطور والازدهار .



الفصل الثالث

المبحث الأول : تقديم عام حول مديرية الجزائرية للمياه

وفي ها البحث سوف يتم التعرف على المؤسسة قيد الدراسة كالتالي :

المطلب الأول: تعريف الجزائرية للمياه

مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.نشأت المؤسسة وفقا للمرسوم

توضع 2001 أبريل سنة 21 الموافق 1422 محرم 27 المؤرخ في 101 . 01 التنفيذي رقم المؤسسة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالموارد المائية

أنشأت وحدة خنشة , أثر تحويل المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية و الصناعية و التطهير لولاية خنشة الى الجزائرية للمياه بتاريخ : 06 . 30 . 2006

المطلب الثاني: مهامه المؤسسة

تكلف المؤسسة في اطار السياسة الوطنية للتنمية , بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كافة التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسير عمليات انتاج مياه الشرب و المياه الصناعية و نقلها و معالجتها و تخزينها و جرها و توزيعها و التزويد بها , و كذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها و تنميتها تعمل المؤسسة الجزائرية للمياه على توفير خدمات المياه والصرف الصحي للسكان في الجزائر وتشمل مهامها:

- 1- توزيع المياه الصالحة للشرب للمستخدمين.
- 2- الحفاظ على نظام الصرف الصحي وتطويره.
- 3- تصميم وتنفيذ وصيانة شبكات المياه والصرف الصحي.
- 4- تطوير استراتيجيات وخطط لتحسين كفاءة وجودة الخدمات المقدمة.
- 5- مناوبة طوارئ وإصلاح أعطال على الشبكات.
- 6- توفير خدمات المياه والصرف الصحي للمحافظة على الصحة العامة والسلامة العامة.
- 7- التوعية بأهمية استخدام المياه والصرف الصحي بشكل مستدام وصحيح.

8- التعاون مع المؤسسات والجهات ذات العلاقة في سبيل تحسين وتطوير خدمات المياه والصرف الصحي.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه

الشكل (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعطيات من المؤسسة .

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية ومراحل إعداد الاستبيان.

من أجل معرفة و الوقوف على دراسة اثر تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات العمومية دراسة حالة في الجزائرية للمياه سعينا في بحثنا هذا إلى اعتماد أسلوب التحري المباشر باستخدام أداة الاستبيان و التي تعد من بين أهم الأدوات المتعلقة بمعرفة الآراء للظواهر ، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بعرض أساليب جمع البيانات و منهجية الدراسة و التعريف بها ، بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة.

المطلب الأول : تحضير الاستبيان

في هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم الأسئلة بشكل بسيط، بحيث تكون قابلة للفهم من قبل قارئها والذين من المفروض أن يكونوا على دراية بالموضوع، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وقد استعنا في ذلك برأي الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة الآخرين.

وعلى هذا الأساس فقد تم تصميم الاستبيان باستخدام أسلوب تحديد السؤال المطلوب والإجابة عليه وتحديد الإجابات المختلفة المتوقعة (نعم، لا، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، أهمية عالية، أهمية متوسطة، أهمية ضعيفة، سنوي، نصف سنوي، شهري.....) على أن يطلب من المستقضي اختيار الإجابة الصحيحة التي تمثل وجهة نظره،

تضمنت استمارة الاستبيان 31 سؤالاً في قسمين قسم معلومات شخصية وقسم ثاني تمثل في محورين هوما محاور رئيسية، ويمكن عرض المحاور الرئيسية للإستمارة فيمايلي:

قسم الأول : معلومات شخصية:

ويتضمن: المعلومات الشخصية للمهني تتضمن 4 أسئلة (الفئة العمرية، الجنس، المستوى التعليمي، الإقديمة في العمل)

قسم الثاني: محاور الدراسة

-المحور الأول: تمكين العاملين : تتضمن 17 أسئلة

-المحور الثاني: تحسين الخدمات : تتضمن 10 أسئلة

بعد ذلك قام الطلبة بتحكيم الاستبيان قبل توزيعه على عينة الدراسة وذلك للتأكد من صدقه، حيث قام بعرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الكلية لتحكيمة، وذلك من أجل التحقق من مصداقيته وأن الفقرات التي تتضمنه تقيس الأفكار التي صممت من أجله، وضمت فئة المحكمين كل من أساتذة المحاسبة والتسيير، وبلغ عدد المحكمين 2 أساتذة، والذين قاموا بإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول المحاور الرئيسية للاستبيان، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق).

بعد أن تم إعداد الاستبيان بالشكل النهائي الموضح في الملحق، جاءت بعدها مرحلة توزيعه على العينة المستهدفة من مهنيين والإداريين في الجزائرية للمياه ، وقد اعتمدنا في ذلك على زيارة الممارسين المهنيين في مكاتبهم، الاتصال المباشر بأفراد العينة وتسليمهم استمارة الاستبيان باليد، وبتعدد القنوات المعتمدة عليها في استقصاء الإجابات تنوعت كذلك أساليب وطرق الردود وكذلك الوقت، حيث تراوحت مدة الحصول على الإجابة ما بين أيام، ودقائق معدودة.

المطلب الثاني: معالجة البيانات ومشاكل الدراسة الميدانية

سوف يتم عرض طريقة تفرغ وتحليل البيانات، ومن ثم حدود وصعوبات الدراسة الميدانية.

1- تفرغ وتحليل البيانات:

تأتي عملية تفرغ وتحليل البيانات بعد جمعها من خلال الاستمارات الموزعة على أفراد العينة المدروسة وقامت هذه العملية على مرحلتين أساسيتين هما:

2- مرحلة تفرغ البيانات والمعلومات: لقد تم تفرغ البيانات من خلال جمع كل الأجوبة المتحصل

عليها من طرف المستجوبين في استمارة واحدة، ثم تبويبها في جداول بسيطة وذلك بهدف تسهيل عملية تحليل وتفسير هذه البيانات.

3- التحليل الإحصائي للبيانات: اعتمدنا في تحليل البيانات إحصائيا على استخدام طريقة النسب

المئوية والتكرارات والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي باستخدام برنامج SPSS.

المطلب الثالث : منهج و مجتمع الدراسة

1- منهج الدراسة المتبع

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، ويقصد بالمنهج على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة.

وللتعرف على الجزء التطبيقي من الدراسة على اثر تطبيق تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية في مؤسسة الجزائرية للمياه محل الدراسة قد تم استخدام منهجين هما:

1.1 المنهج الوصفي: يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالا في العلوم الاجتماعية والاقتصادية

وهو طريقة لتصوير الوقائع وجمع المعلومات الدقيقة عن موضع محل الدراسة.

1.1 المنهج التحليلي: هو منهج يعتمد على تحليل المعلومات المتحصل عليها ، والذي يركز على

الأساليب الإحصائية المناسبة في التحليل.

2- مجتمع وعينة الدراسة

1.1 مجتمع الدراسة: يقصد به الكل الذي يمثل الأصل تمثيلا كاملا بجميع طبقاته وشرائحه ومستوياته وخصائصه. حيث حرصنا في اختيار مجتمع الدراسة الميدانية على العاملين في مديرية الجزائرية للمياه خنشلة

2.1 عينة الدراسة: رغم أهمية الاستبيان كأداة للإستقصاء في اختبار صحة الفرضيات و معرفة و جهات نظر الفئات المستهدفة وبالرغم من حصولنا و إستلامنا لحجم معين من الاستثمارات (30 استمارة)، سمحت لنا باعتمادها في الدراسة وفق الأساليب الإحصائية الملائمة ، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود بعض المشاكل و الصعوبات التي إعترضتنا خلال مرحلة استلام إجابات أفراد العينة و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

* التجاوب السلبي لبعض أفراد العينة برفضهم استلام لاستمارة الاستبيان على الإطلاق؛

* تماطل بعض أفراد العينة في الإجابة على الاستبيان رغم زيارتنا المتكررة من اجل استرجاع الاستمارة؛

الجدول (04) : الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

الرقم	البيان	عدد الاستثمارات
01	عدد الاستثمارات الموزعة	35
02	عدد الاستثمارات المستلمة	33
03	عدد الإستثمارات الملغاة	02
04	عدد الإستثمارات الصالحة	30

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إستمارات الإستبيان

من خلال الجدول السابق بلغت نسبة الاستثمارات المعتمدة 87.5 % و هي نسبة مقبولة بالنسبة إلى المجموع الموزع من الاستثمارات و التي تستخدم في دراسة و تحليل نتائج الاستبيان . وقد تم استخدام إجابة نعم او لا درجات كسلم لإبداء الرأي عن عبارات الاستبيان ، بحيث يطل فيه من المبحوثين أن يحددوا موافقتهم أو عدم موافقتهم على أسئلة الاستبيان المطروحة عليهم

3- الأدوات الإحصائية المستخدمة

- التكرارات : لمعرفة تكرار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان
- النسب المئوية : لمعرفة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان
- الوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل الثبات ألفا كروباخ : لاختبار الثبات لأسئلة الاستبيان

• معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صحة الفرضيات

4- صدق وثبات الاستبيان :

تم تقنين عبارات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق وثبات عباراته كالتالي:

1.4 صدق فقرات الاستبيان: تم التأكد من صدق عبارات الاستبيان بطريقة الأداء:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ولاية خنشلة، متخصصين في الإحصاء والمحاسبة، وقد استجابة الطالبتين لآراء الأساتذة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

2.4 ثبات عبارات الاستبانة: تم إجراء خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقة معامل ألفا

كرونباخ، ويمكن تمثيل معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): وصف عينة الدراسة معامل ألفا كرونباخ

رقم	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	تمكين العاملين	17	0.774
2	تحسين الخدمة	10	0.849
	المجموع	27	050.9

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (10)، أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة حيث حصلت على نسبة

مقدارها 0.905 وهذا ما يعني بأن قيمة جيدة لثبات الاستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل، كما يظهر بوجود علاقة ارتباطيه موجبة بين عبارات كل محور من محاور الدراسة .

المبحث الثالث : معالجة و تحليل نتائج الاستبيان

تمثل الاستثمارات التي تحصلنا عليها بيانات تتطلب المعالجة للوصول إلى معلومات مفيدة قابلة للاستعمال ، و من أجل دراسة و تحليل نتائج الاستبيان تم جمع البيانات و تبويبها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الجاهزة SPSS ، و ذلك بغية وضع قاعدة بيانات و جداول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل كما تم الاعتماد على برنامج EXCEL 2007 من أجل تمثيل البيانات التي تم الحصول عليها سابقا ببيانيا بواسطة دوائر نسبية ، و ذلك تماشيا مع النتائج المراد الحصول عليها.

المطلب الأول: معالجة عينة الدراسة

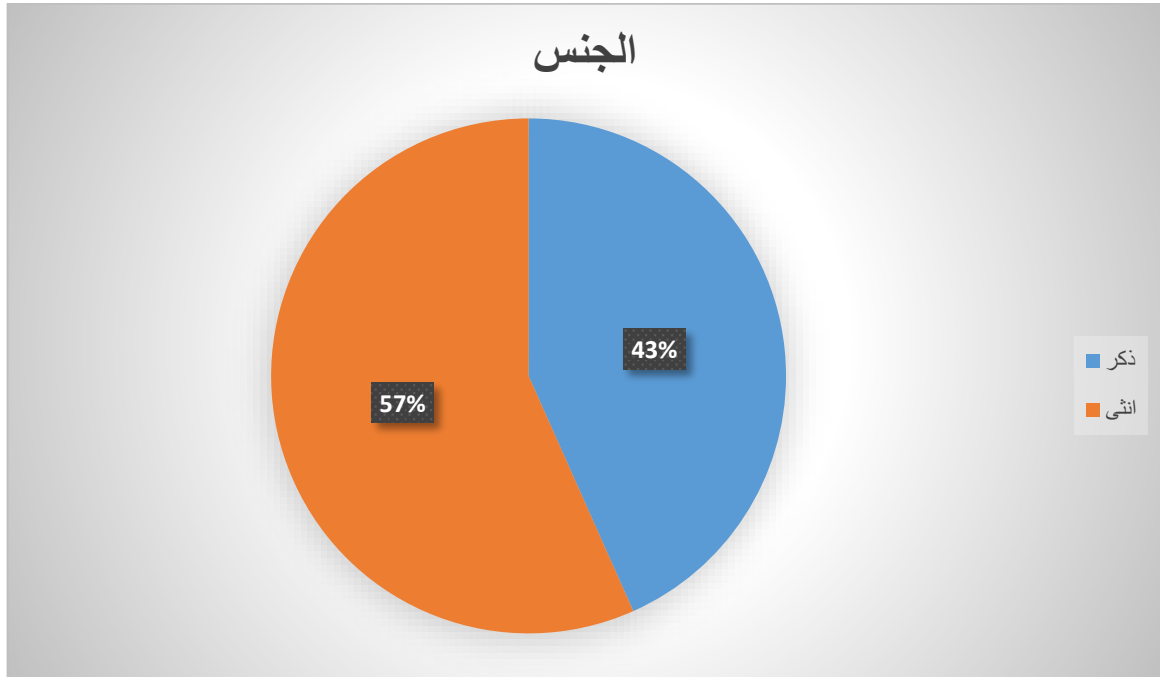
1-الجنس: يمكن تمثيل أعمار عينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (06): وصف عينة الدراسة حسب الجنس

العمر	تكرار	النسبة المئوية %
ذكر	13	57
انثى	71	43
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (06) تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (06): يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل في مانسبته 57% جنسهم انثى ، ومانسبته 43 % ذكر ، أي أن فئة ذكر هي أكثر نسبة توظيف بالمؤسسة.

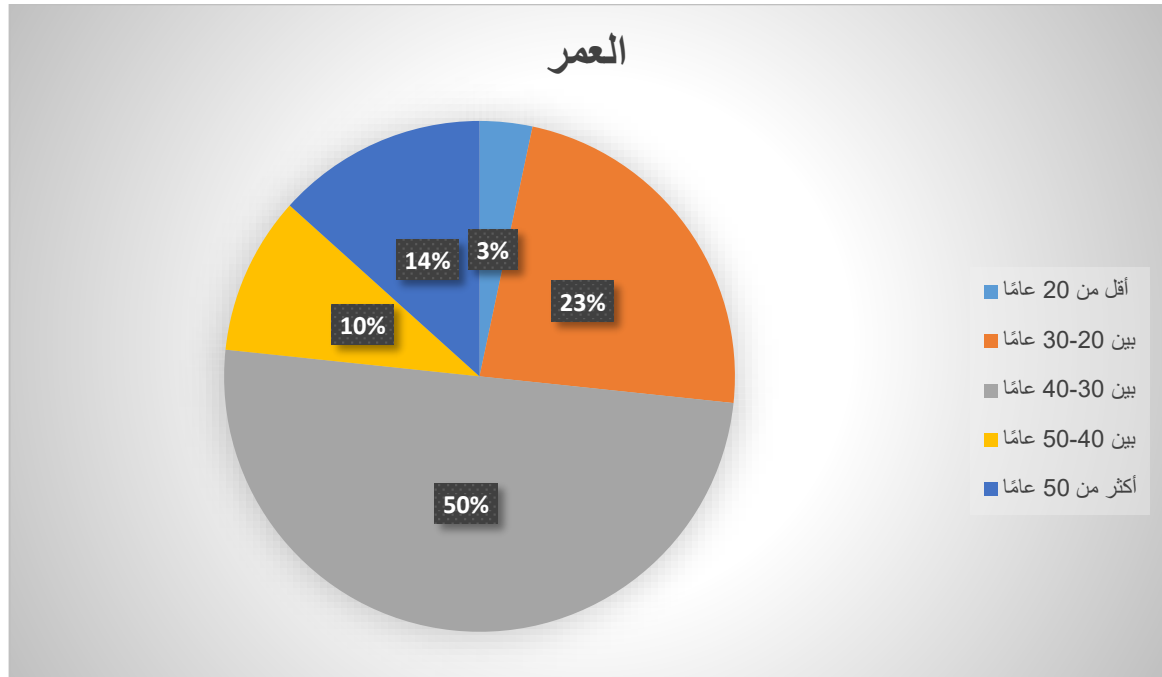
2- فئة العمرية: يمكن تمثيل أعمار عينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (07): وصف عينة الدراسة حسب العمر

العمر	تكرار	النسبة المئوية %
أقل من 20 عامًا	1	3.3
بين 20-30 عامًا	7	23.3
بين 30-40 عامًا	15	50.0
بين 40-50 عامًا	3	10.0
أكثر من 50 عامًا	4	13.3
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (07) تمثيل عينية الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (07): يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة تمثل في مانسبته 50 % عمرهم من 30 إلى 40 سنة ، وما نسبته 23% عمرهم من 20 سنة إلى 30 سنة، ومانسبته 13 % أكثر من 50 سنة ثم فئة من 40 سنة الى غاية 50 سنة كانت نسبتهم 10% وأخيرا ما نسبته 3,3%، أي أن من 40 سنة إلى 50 سنة و هي أكثر نسبة عمرية بالمؤسسة.

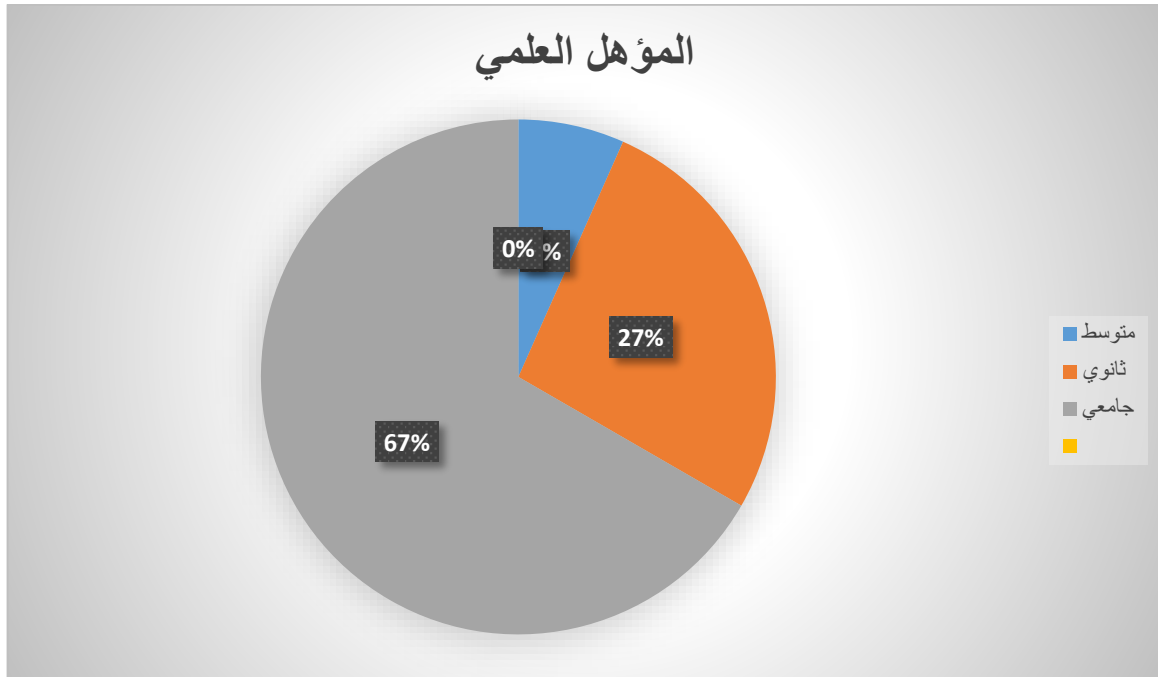
2- المؤهل العلمي: يمكن تمثيل المؤهل العلمي لعينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (08): وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	تكرار	النسبة المئوية %
متوسط	2	6.7
ثانوي	8	26.7
جامعي	20	66.7
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم (08): تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



من خلال الجدول رقم (08) يتضح لنا توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة تمثل في ما نسبته 67% مؤهلهم العلمي جامعي وأن ما نسبته 27% مؤهلهم العلمي ثانوي ، وأن ما نسبته 6% مؤهلهم العلمي متوسط ، ، أي أن فئة جامعي هم أكثر نسبة في العينة المستهدفة .

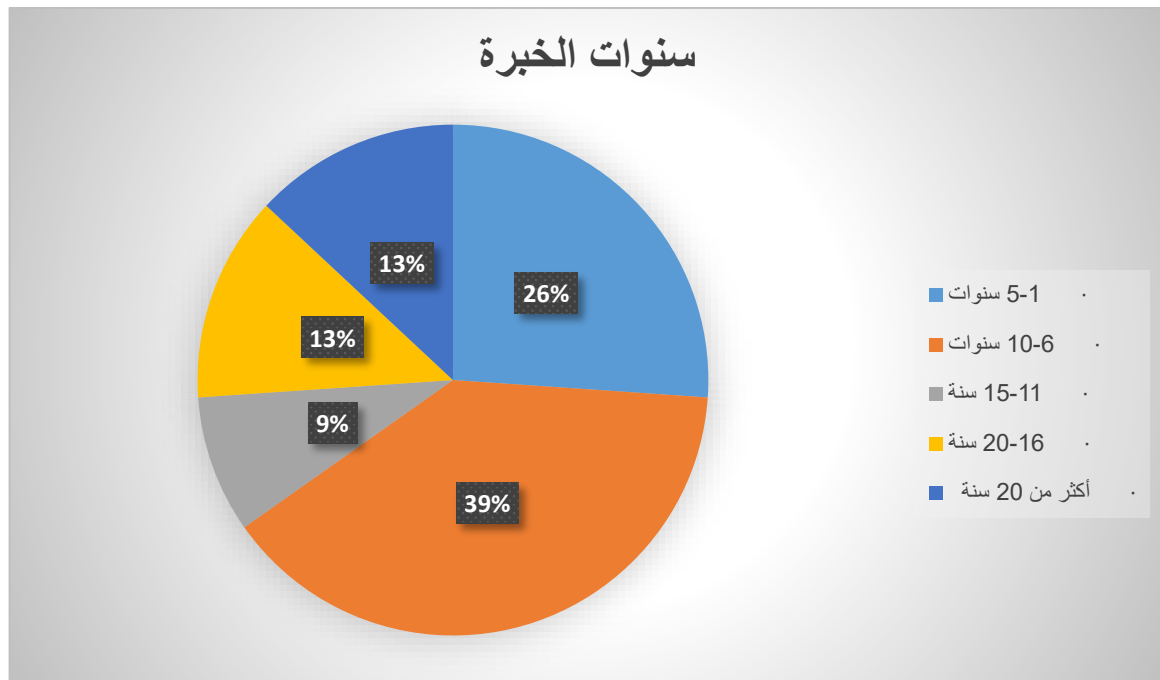
3- سنوات الخبرة: يمكن تمثيل سنوات الخبرة لعينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (09): وصف عينة الدراسة حسب الخبرة.

النسبة المئوية %	تكرار	سنوات الخبرة
23.3	7	• أقل من سنة
20.0	6	• 1-5 سنوات
30.0	9	• 6-10 سنوات
6.7	2	• 11-15 سنة
10.0	3	• 16-20 سنة
10.0	3	• أكثر من 20 سنة
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم (09): تمثيل عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (09): يتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة تمثل في مانسبته 30% لفئة من 6 سنوات ، وما نسبته 20% من 1 إلى 5 سنوات ، ومانسبته 23% لفئة أقل من سنة

ومناسبته 10% بين فئتين بين 16 سنة الى غاية 20 سنة واكثر من 20 سنة واخير مانسبته 6.7 لفئة بين 11 الى غاية 15 سنة ، أي أن فئة بين 06 سنوات الى 30 سنة هي أكثر نسبة بالمؤسسة.

المطلب الثاني : تحليل محاور الإستبيان

1- تحليل نتائج أسئلة المحور الأول

بعد تحديد خصائص العينة التي قمنا بتوجيه الإستبيان لها سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الإجابات على الأسئلة المطروحة على أفراد العينة محل الدراسة ، يتناول هذا المحور الأولى اسئلة متعلق تمكين العاملين

الجدول رقم (10): وصف عينة الدراسة حسب المحور الأول :

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام لعينة
البعد الأول : 1. القيادة الفعالة			
1. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحاتي	1.3667	0.49013	نعم
2. اشعر بالثقة و الأمان في أداء مهامي	1.1667	0.37905	نعم
3. اشعر بحرية في اتخاذ القرارات	1.4333	0.50401	نعم
4. أحس بأنني شريك في العمل و لست اجبر و إني في قلب كل عملية تحسين و تغير	1.3667	0.49013	نعم
5. امتلك الصلاحية و المسؤولية في اتخاذ القرار بدون اللجوء إلى الرئيس	1.5000	0.50855	نعم
6. لدي استعداد لبذل جهد إضافي لتحمل المسؤولية	1.4667	0.50742	نعم
7. أحس بان لدي مشاركة فعالة في تحقيق نتائج المؤسسة	1.3333	0.47946	نعم
8. يقوم رئيسي بتشجيعي و إرشادي و معالجة أخطائي	1.3333	0.47946	نعم

نعم	0.46609	1.3000	9. يغرس القائد الحماس والثقة
نعم	0.50401	1.4333	10. يقدر القائد مجهوداتي
نعم	0.44978	1.2667	11. يستمع القائد لي جيدا
نعم	0.49827	1.4000	12. يؤمن القائد بأهمية مشاركتي في عملية التغيير
البعد الثاني :. التدريب			
نعم	.49827	1.4000	1. يشارك الموظفين الجدد في دورات تدريب خاصة قبل البدء في العمل
نعم	.49013	1.3667	2. تركز المؤسسة في برنامجها التدريبي على تعديل سلوكات العاملين بما يتناسب مع أهدافها
البعد الثالث: فرق العمل			
نعم	.50742	1.4667	1. تفوض الإدارة الصلاحيات وتمنح التسهيلات اللازمة لفرق العمل
نعم	.44978	1.2667	2. نعمل بروح فريق واحد
نعم	.40684	1.2000	3. أتعاون مع زملائي في حل المشاكل

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتماد على نتائج SPSS

التحليل:

البعد الأول: القيادة الفعالة

- العبارة رقم 01: تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحتي " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.366 وانحراف معياري 0,49 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم و تعكس إجابات أفراد عينة دراسة ان المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار اقتراح الموظفين خلال جلسات العمل التي تساهم في اتخاذ القرار سليم

- العبارة رقم 02 : اشعر بالثقة و الأمان في أداء مهامي " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.166 وانحراف معياري

0,37 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم و تعكس إجابات أفراد عينية دراسة ان الموظفين اثناء تأديتهم مهامهم يشعرون بثقة والأمان

-العبارة رقم 03 : اشعر بحرية في اتخاذ القرارات" يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم ،نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.43 وانحراف معياري 0,50 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم و تعكس إجابات أفراد عينية دراسة ان الموظفين لديهم حرية في اتخاذ القرار

-العبارة رقم 04 : أحس بأنني شريك في العمل و لست اجبر و إنني في قلب كل عملية تحسين و تغير " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم ،نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.366 وانحراف معياري 0,49 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم و تعكس إجابات أفراد عينية دراسة ان الموظفين يعتبرون شركاء في المؤسسة ويساعدون في عملية التحسين والتغير داخل المؤسسة

-العبارة رقم 05 : امتلك الصلاحية و المسؤولية في اتخاذ القرار بدون اللجوء إلى الرئيس " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم ،نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.5 وانحراف معياري 0,50 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم و تعكس إجابات أفراد عينية دراسة ان المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار اقتراح الموظفين خلال جلسات العمل التي تساهم في اتخاذ القرار سليم

-العبارة رقم 06 : لدي استعداد لبذل جهد إضافي لتحمل المسؤولية" يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم ،نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.50 وانحراف معياري 0,50 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم و تعكس إجابات أفراد عينية دراسة داخل الموظفين لديهم استعداد داخل المؤسسة لبذل الجهد لتحمل المؤسسة

-العبارة رقم 07 : أحس بان لدي مشاركة فعالة في تحقيق نتائج المؤسسة " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم ،نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.333 وانحراف معياري 0,47 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم و تعكس إجابات أفراد عينية دراسة ان الموظفين لديهم حق مشاركة فعال في تحقيق نتائج المؤسسة

-العبارة رقم 08 : يقوم رئيسي بتشجيعي و إرشادي و معالجة أخطائي " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم ،نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.333 وانحراف معياري 0,47 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم و تعكس إجابات أفراد

عينية دراسة ان المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار اقتراح الموظفين خلال جلسات العمل التي تساهم في اتخاذ القرار سليم

-العبارة رقم 09 : يغرس القائد الحماس والثقة " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم ،نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.366 وانحراف معياري 0,49 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم و تعكس إجابات أفراد عينية دراسة ان القائد داخل المؤسسة يغرس الحماس والثقة لدى الموظفين

-العبارة رقم 10 :. يقدر القائد مجهوداتي " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم ،نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.30 وانحراف معياري 0,46 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم و تعكس إجابات أفراد عينية دراسة ان القائد داخل المؤسسة يقدر مجهودات الموظفين

-العبارة رقم 11 : يستمع القائد لي جيدا " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم ،نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.266 وانحراف معياري 0,944 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم و تعكس إجابات أفراد عينية دراسة ان القائد داخل المؤسسة يقوم باستماع الى الموظفين اثناء العمل

-العبارة رقم 12. يؤمن القائد بأهمية مشاركتي في عملية التغيير " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم ،نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.4 وانحراف معياري 0,49 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم و تعكس إجابات أفراد عينية دراسة انا القائد يولي أهمية كبيرة لمشاركتي في عملية التغير .

البعد الثاني : التدريب

-العبارة رقم 13. يشارك الموظفين الجدد في دورات تدريب خاصة قبل البدء في العمل " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم ،نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.366 وانحراف معياري 0,49 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم و تعكس إجابات أفراد عينية دراسة ان المؤسسة تأخذ بعين تدريب الموظفين قبل بدا في العمل

-العبارة رقم: 14. تركز المؤسسة في برنامجها التدريبي على تعديل سلوكيات العاملين بما يتناسب مع أهدافها " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم ،نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.366 وانحراف معياري 0,49 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة

بإجابة نعم و تعكس إجابات أفراد عينية دراسة ان المؤسسة من خلال برنامجها التدريب تقوم بتعديل سلوكات العاملين بما يتناسب مع أهدافها

البعد الثالث: فريق العمل

- العبارة رقم: 15. تفوض الإدارة الصلاحيات وتمنح التسهيلات اللازمة لفرق العمل " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.366 وانحراف معياري 0,49 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم و تعكس إجابات أفراد عينية دراسة ان المؤسسة تعتمد على تسهيل العمل من خلال فرق العمل وتعطي لهم صلاحيات الكافية

- العبارة رقم 16 : نعمل بروح فريق واحد " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1, 2 وانحراف معياري 049,1 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم و تعكس إجابات أفراد عينية دراسة ان المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار اقتراح الموظفين خلال جلسات العمل التي تساهم في اتخاذ القرار سليم

- العبارة رقم 17 : أتعاون مع زملائي في حل المشاكل " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 2. 1 وانحراف معياري 0,40 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم وتعكس إجابات أفراد عينية دراسة ان المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار اقتراح الموظفين خلال جلسات العمل التي تساهم في اتخاذ القرار سليم

المحور الثاني: تحسين الخدمة

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة تحسين الخدمة في الجدول التالي :

2- تحليل نتائج أسئلة المحور الثاني

يتناول هذا المحور تحسين الخدمة وسنقوم في مايلي بتحليل عبارته .

الجدول رقم (11): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والاتجاه العام لعينة تحسين الخدمة :

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام لعينة

نعم	0.49827	1.4000	تشكل الإدارة حلاقات جودة للمشاركة في تحسين الإدارة
نعم	0.62881	1.4667	انا عضو في حلاقات الجودة
نعم	0.50742	1.4667	لدينا فضاء إلكتروني خاص بالمؤسسة
نعم	0.47946	1.3333	يوجد دفع الكتروني للعملاء
نعم	0.40684	1.2000	تصلنا الشكوى واستفسارات العملاء
نعم	0.44978	1.2667	تتواصل الإدارة معنا عبر البريد الالكتروني
نعم	0.34575	1.1333	يوجد اتصال دائم بين العمال و الرؤساء
نعم	0.40684	1.2000	أنا أرى ان إشراكي في اتخاذ القرارات يحسن الخدمة
نعم	0.37905	1.1667	توجد فرق عمل تقوم بمهام مختلفة
نعم	0.34575	1.1333	الهدف من فرق العمل هو تحسين الخدمة

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

- العبارة رقم 1 : تشكل الإدارة حلاقات جودة للمشاركة في تحسين الإدارة" يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 2.1 وانحراف معياري 0,40 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم وتعكس إجابات أفراد عينية بمعرفة المناسبة لموضوع الدراسة

- العبارة رقم 2 : انا عضو في حلاقات الجودة" يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 2.6 وانحراف معياري 0,44 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم وتعكس إجابات أفراد عينية بمعرفة المناسبة لموضوع الدراسة

-العبارة رقم 3 : لدينا فضاء إلكتروني خاص بالمؤسسة" يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.3 وانحراف معياري 0.40 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم وتعكس إجابات أفراد عينية دراسة ان المؤسسة بمعرفة المناسبة لموضوع الدراسة

-العبارة رقم 4 : يوجد دفع الكتروني للعملاء " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 2.1 وانحراف معياري 0.40 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم وتعكس إجابات أفراد عينية بمعرفة المناسبة لموضوع الدراسة

-العبارة رقم 5 : تصلنا الشكوى واستفسارات العملاء " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 3.3.1 وانحراف معياري 0.44، والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم وتعكس إجابات أفراد عينية بمعرفة المناسبة لموضوع الدراسة

-العبارة رقم 6 : تتواصل الإدارة معنا عبر البريد الالكتروني " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 2.1 وانحراف معياري 0.40، والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم وتعكس إجابات أفراد عينية دراسة بمعرفة المناسبة لموضوع الدراسة

-العبارة رقم 7 : يوجد اتصال دائم بين العمال و الرؤساء " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 2.6.1 وانحراف معياري 0.40، والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم وتعكس إجابات أفراد عينية بمعرفة المناسبة لموضوع الدراسة

-العبارة رقم 8 : أنا أرى ان إشراكي في اتخاذ القرارات يحسن الخدمة" يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 2.6.1 وانحراف معياري 0.44، والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم وتعكس إجابات أفراد عينية دراسة بمعرفة المناسبة لموضوع الدراسة

-العبارة رقم 9 توجد فرق عمل تقوم بمهام مختلفة " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 1.161 وانحراف معياري 0.37،

والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم وتعكس إجابات أفراد عينية دراسة بمعرفة المناسبة لموضوع الدراسة

-العبارة رقم 10 : الهدف من فرق العمل هو تحسين الخدمة " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "نعم، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة بمتوسط حسابي 3.1 وانحراف معياري 0,345 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة بإجابة نعم وتعكس إجابات أفراد عينية بمعرفة المناسبة لموضوع الدراسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سننظر في هذا المطلب على تحقق من صحة الفرضية وذلك من خلال ايجاد علاقة بينهم بمعاملة ارتباط بيرسون.

الفرضية الاول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وتحسين الخدمة

الجدول رقم (12): وصف علاقة إحصائية بين إحصائية بين القيادة الفعالة وتحسين الخدمة

الجزء	البيان	الإحصاءات
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وتحسين الخدمة	معامل الارتباط	0.620**
	مستوى الدلالة	0,01
	حجم العينة	30

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

وعند أخذ علاقة ارتباط بين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وتحسين الخدمة، بشكل عام نجد ارتباط ايجابي بينهما حيث بلغ معامل ارتباط (0.620)، عند مستوى دلالة 0.01 وهي قوية وهذا يشر إلى أن القيادة الفعالة تؤدي الى تحسين الخدمة العمومية

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الخدمة

الجدول رقم (13): وصف علاقة إحصائية بين التدريب وتحسين الخدمة

الجزء	البيان	الإحصاءات
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الخدمة	معامل الارتباط	0.618**
	مستوى الدلالة	0,01
	حجم العينة	30

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج SPSS.

وعند أخذ علاقة ارتباط بين توجد علاقة ذات دلالة بين التدريب وتحسين الخدمة ، بشكل عام نجد ارتباط ايجابي بينهما حيث بلغ معامل ارتباط (0.556)، عند مستوى دلالة 0.01 وهي قوية وهذا يشر إلى عملية التدريب في المؤسسة لها دور في تحسين الخدمة المقدمة

الفرضية الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين الخدمة

الجدول رقم (14): وصف علاقة إحصائية بين فرق العمل وتحسين الخدمة

الجزء	البيان	الإحصاءات
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين الخدمة	معامل الارتباط	0.781**
	مستوى الدلالة	0,01
	حجم العينة	30

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج SPSS.

وعند أخذ علاقة ارتباط بين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل و تحسين الخدمة ، بشكل عام نجد ارتباط ايجابي بينهما حيث بلغ معامل ارتباط (0.556)، عند مستوى دلالة 0.01 وهي قوية وهذا يشر إلى أن فرق العمل تساهم في تحسين الخدمة المقدمة

الفرضية الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و تحسين الخدمة

الجدول رقم (15): وصف علاقة إحصائية بين تمكين العاملين و تحسين الخدمة

الجزء	البيان	الإحصاءات
بين تمكين العاملين و تحسين الخدمة	معامل الارتباط	0.719**
	مستوى الدلالة	0,01
	حجم العينة	31

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج SPSS.

وعند أخذ علاقة ارتباط بين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و تحسين الخدمة ، بشكل عام نجد ارتباط ايجابي بينهما حيث بلغ معامل ارتباط (0.556)، عند مستوى دلالة 0.01 وهي قوية وهذا يشر إلى أن ان تمكين العاملين يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية و تسمح من خلاله للعاملين بالمشاركة في المعلومات و في التدريب و التنمية و التخطيط و الرقابة على مهامهم و وظائفهم بغية الوصول الى نتائج ايجابية في العمل و رفع قدراتهم عل تحمل المسؤولية و بالتالي رفع مستوى أدائهم و يقوم التمكين على منح العاملين حرية و قوة التصرف و تحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الإدارة بتقديرها لهم و ثققتها بهم و يرى إشراك العاملين في المستويات الادارية المختلفة في اتخاذ القرارات و التصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها هذا بدوره يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين و بالتالي تحسين أداء المؤسسة

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وتحليل نتائج الإستبيان من أجل معرفة آراء أفراد العينة المتكونة من موظفين في مديرية المياه خنشلة وذلك من أجل معرفة آراء العينة حول مدى مساهمة تمكين العاملين في رفع تحسين الخدمة العمومية دراسة مديرية المياه خنشلة ومن نتائج هذا الفصل يظهر أن هناك إدراك من المستجيبين بالإمام بالدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تحسين الخدمة المقدمة ونستخلص أن هناك علاقة إيجابية بين تمكين العاملين وتحسين الجودة من خلال تحليل نتائج الإستبيان التي معالجته اعتمادا على برنامج .spss.

الخانمة

تمهيد :

تمت الدراسة لتحديد دور تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول، حيث أن الفصل الأول يتحدث عن تمكين العاملين حيث تم تعريف التمكين وتحليل أهدافه وأهميته، بالإضافة إلى مستوياته المختلفة ، و أيضا تم التركيز على مجالات تمكين العاملين وأشكاله المختلفة، مع التركيز على المبادئ الأساسية للتمكين وخصائصه المميزة، بالإضافة إلى الدوافع التي تحفز تمكين العاملين ثم تم التطرق إلى آليات تطبيق التمكين، حيث تم استعراض الأبعاد المختلفة للتمكين، والأساليب المستخدمة في تحقيقه، بالإضافة إلى شروط تمكين العاملين، أم في الفصل الثاني فقد ركزنا على الخدمة العمومية وأهميتها، وتناولنا أيضًا مفاهيم تحسين الخدمة العمومية وأهدافها، ودور الإدارة العمومية في تحقيق ذلك و كذلك تم استكشاف دور تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية، مع التركيز على العلاقة بين تمكين العاملين وأداءهم، ومساهماتهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وقد تم في الفصل الثالث تحليل بيانات عمال المؤسسة محل الدراسة .

تعمل المؤسسات الخدمية في هذا الوقت على تحسين جودة خدماتها بما له أثر إيجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها ، و من أجل هذا وجب عليها الاهتمام بموردها البشري لأنه العامل الأساسي لتقديم الخدمات و التعامل مع الزبائن .

كما يساهم تمكين العاملين في الارتقاء بالعنصر البشري إلى مستويات راقية من التعاون ، مشاركة المعلومات ، روح الفريق ، الثقة بالنفس ، الإبداع ، التفكير المستقل روح المبادرة و امتلاك المعرفة من أجل تقديم خدمات بمستوى عالي الجودة .

وقد تمكنا من خلال هذه الدراسة بالإجابة على إشكالية وتساؤلات البحث ، ومن خلال اختبار فرضياته توصلنا إلى النتائج التالية :

النتائج التطبيقية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية و تحسين الخدمة العمومية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تحسين الخدمة العمومية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة و تحسين الخدمة العمومية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الفعالة و تحسين الخدمة العمومية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و تحسين الخدمة العمومية

النتائج النظرية :

تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية يمكن أن يحقق نتائج إيجابية متعددة، مثل:

- تحسين جودة الخدمات التي يقدموها، وبالتالي تحقيق رضا المواطن و تحسين المستوى المعيشي وتحسين رضا الموظفين في العمل وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- زيادة التفاعل الإيجابي بين الموظفين والعملاء.
- تحسين فاعلية وكفاءة الإجراءات والعمليات الحكومية و توفير الجهد و المال
- تطور تكنولوجيا التعليم والتدريب، وتحديث المعرفة الحكومية وتعزيز التعاون والاتصال بين الموظفين والشركاء في الأعمال.
- توفير المعرفة والأدوات المطلوبة لتنفيذ مهام العمل بكفاءة وفعالية.
- تعزيز المهارات الفنية والإدارية للموظفين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية.
- تحسين مستوى الوعي والتفاعل مع عملاء الخدمة العامة والتعامل معهم بلطف واحترام.
- منح الموظفين الفرصة لتعزيز قدراتهم الشخصية وتحقيق أهدافهم المهنية.
- تحسين الخدمة العمومية يعتمد بشكل كبير على القيادة الجيدة. فالقيادة الجيدة تستطيع أن تضع رؤية وخططاً واضحة لتحسين الخدمة العمومية،
- توجيه الموظفين بشكل فعال لتلبية راغبات المواطنين بأقصى درجة من الكفاءة
- كما أن القيادة الفعالة تعمل على تعزيز مفهوم الخدمة العمومية لدى الموظفين
- تساعد القيادة الجيدة أيضاً في إزالة أي عوائق تواجه الموظفين في تقديم الخدمة العمومية ، وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم

التوصيات :

في ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نوصي بما يلي :

التمكين يلعب دورًا هامًا في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر عن طريق :

1. توفير التدريب والتعليم المناسب للموظفين الحكوميين لتحسين مستوى كفاءتهم وفعاليتهم في تقديم الخدمات .
2. إتاحة الفرص للموظفين الحكوميين للمشاركة في صنع القرار والإبداع وتوسيع دائرة اتصالاتهم وتبادل الخبرات والأفكار .
3. تبني منهج شفاف لتقييم الأداء وتحفيز الموظفين على العمل بجدية وتحسين مستوى الخدمات التي يقدمونها .
4. إعطاء الجمهور صلاحيات ومهام تشمل تقييم الخدمات الحكومية وتوفير ملاحظات واقتراحات لتحسينها .
5. إتاحة الفرص للمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية للمشاركة في رصد وتقييم الخدمات العامة والعمل مع الحكومة لتحسينها .
6. إدارة الموارد والميزانية بطريقة فعالة ومستدامة لتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها الحكومة للجمهور . من خلال تحقيق هذه الأهداف وتبني النهج الصحيح للتمكين يمكن تحسين الخدمة العمومية في الجزائر وتحسين جودة الحياة للمواطنين.
7. توفير التدريب المناسب بتوفير التدريبات للعاملين في الخدمة العمومية لتعليمهم كيفية تحديد رغبات العملاء و بأقصى درجة من الفعالية
8. تشجيع الموظفين على الكشف عن أي ممارسات غير مشروعة أو فساد.
9. نظام مكافآت وتشجيع حيث يمكن تحسين التحفيز والأداء باستخدام نظام مكافآت وتشجيع للموظفين
10. يجب توفير المعلومات والأدوات اللازمة للموظفين لتسهيل تواصلهم والتواصل مع العملاء على النحو الأفضل.
11. يجب توفير المعلومات والأدوات اللازمة للموظفين لتسهيل تواصلهم والتواصل مع العملاء على النحو الأفضل

12. يجب على قادة الخدمة العمومية توفير قيادة حكيمة وداعمة للموظفين وتوضيح الأهداف والرؤية والمهام المطلوبة لتطوير الخدمة وتحسينها.

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى إبراز دور تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية حيث يكمن تمكين العاملين في إعطاء العاملين في المؤسسات الاستقلالية والتدريب والمعرفة والأدوات والموارد والسلطة اللازمة لاتخاذ القرارات واستخدام مهاراتهم الشخصية والتنظيمية بشكل فعال في سبيل تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة . يتضمن ذلك توفير التدريب المستمر، ودعم الابتكار، والتركيز على التعاون والقيادة الفعالة ، وتقديم التقييمات والمشاورات الفنية والاستجابة للاحتياجات العاملين . حيث يعتبر تمكين العاملين طريقة فعالة لتعزيز الثقة والولاء والارتباط للمؤسسة والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسة و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى درجة من الفعالية و أقل الخسائر الممكنة والحفاظ على الموظفين الموهوبين الذين يقدمون لازدهار المؤسسة .

تطلب تحسين الخدمة العمومية جهودًا متواصلة وشاملة، وهو أمر يهدف إلى تعزيز الشفافية والكفاءة في الحكومة، وتحسين حياة المواطنين حيث اتجهت الجزائر ،خلال السنوات الأخيرة الى التحسين في تقديم الخدمات في المؤسسات العمومية من أجل تلبية رغبات المواطنين و تقليل من مظاهر البيروقراطية و الفساد الإداري يشير تحسين الخدمة العمومية إلى جهود الدولة لتحسين جودة وفعالية الخدمات التي يحصل عليها المواطن من الحكومة. يتضمن ذلك الأعمال المتعلقة بتحسين التواصل بين الحكومة والمواطنين، وتحديث التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات، وتحسين التدريب والتطوير للعاملين في الخدمات الحكومية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات بطرق أكثر فعالية وسهولة.

جاءت هذه الدراسة للوقوف على دور تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية بمؤسسة الجزائرية للمياه ،وقد تم جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم استبيان و توزيعه على عينة ضمت 30 فرد و من خلال استعمال عدة وسائل إحصائية كانت أبرز النتائج التي توصلنا إليها وجود علاقة إحصائية بين تمكين العاملين و تحسين الخدمة العمومية في مؤسسة الجزائرية للمياه، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و المتغيرات الشخصية في مؤسسة الجزائرية للمياه.

الكلمات المفتاحين :

التمكين ،تحسين الخدمة العمومية ، الجزائرية للمياه وحدة خنشة

Study Summary:

The study aims to highlight the role of empowering employees in improving public service. Empowering employees involves providing independent institutions with training, knowledge, tools, resources, and necessary authority to make decisions and effectively utilize their personal and organizational skills to enhance their performance and achieve organizational goals. This includes providing continuous training, supporting innovation, focusing on collaboration and effective leadership, providing evaluations and technical consultations, and responding to the needs of employees. Empowering employees is considered an effective way to enhance trust, loyalty, and commitment to the organization, contribute to improving organizational performance, and achieve organizational goals with maximum effectiveness and minimal possible losses while retaining talented employees who contribute to the prosperity of the institution.

Improving public service requires continuous and comprehensive efforts aimed at enhancing transparency and efficiency in the government and improving the lives of citizens. In recent years, Algeria has focused on improving service delivery in public institutions to meet the citizens' demands and reduce bureaucratic practices and administrative corruption. Improving public service refers to the state's efforts to enhance the quality and effectiveness of services provided to citizens by the government. This includes activities related to improving communication between the government and citizens, updating the technology used in service delivery, improving training and development for government service providers, and facilitating access to services in a more effective and convenient manner.

This study was conducted to explore the role of empowering employees in improving public service in the Algerian Water Corporation in the Khenchela unit. Data and information related to the research were collected through the design of a questionnaire distributed to a sample of 30 individuals and by using various statistical methods. The key findings of the study indicate a statistically significant relationship between empowering employees and improving public service in the Algerian Water Corporation. There is also a statistically significant relationship between empowering employees and personal variables within the Algerian Water Corporation.

Keywords: Empowerment, improving public service, Algerian Water Corporation, Khenchela unit.

قائمة المراجع

1. الكتب :

- إحسان دهش جلاب ، كمال كاظم الحسيني ، كتاب : إدارة التمكين والاندماج ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع -عمان-سنة2014
- زكريا مطلق الدوري ، احمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، 2009
- عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين :مدخل للتحسين و التطوير المستمر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة - جمهورية مصر العربية ، 2003
- عماد علي المهيترات ، أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس للنشر والتوزيع ، المملكة الأردنية - عمان - الطبعة الأولى ،2010
- لبيد عماد ،.موازي بلال, كتاب الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر معطيات الواقع و رهانات المستقبل,المركز الديمقراطي العربي ,ألمانيا _برلين ,

2. المذكرات و الأطروحات:

- إبراهيم داود فهد العريق ، أثر التمكين على أداء العاملين ، رسالة ماجستير منشورة ، قسم الإدارة العامة ، جامعة آل البيت عمان ، سنة 2017
- إبراهيم عمر علي حسونة ، دور ممارسة القيادة التحولية في تعزيز التمكين الإداري ، رسالة ماجستير منشورة ، تخصص القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى غزة ، 2021 ،
- بثينة زياد حمد العبيدين ،العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة ،رسالة ماجستير منشورة ،قسم إدارة عامة ، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا ، الأردن ، 2004 ،
- برفيقة يمينة ، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية ، مذكرة ماستر منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الوادي ، 2019 ،
- بلعباس حمزة ، دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري ، مذكرة ماستر منشورة ، جامعة لمسيلة ، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل ، 2019
- دلال السويسي,نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة ,مذكرة ماجستير,تخصص نظام المعلومات ,كلية العلوم الاقتصادية ,جامعة ورقلة,الجزائر,2010. 2012

- سحر بنت حامد بن أحمد نايته ، التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام الأهلي وعلاقته بأداء المعلمات ...، رسالة ماجستير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ، ص 2014
- شيرين إبراهيم سلامه مصطفى ، درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2016
- عمر جهاد عبد الرحيم محمدية ، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ،
- فاتن محمود عبد الرحمان المفلوح ، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، مذكرة ماجستير منشورة ، جامعة الأقصى-غزة- تخصص القيادة والإدارة ، 2016
- فراجي وهيبية،مذكرة ماستر ،الإدارة الآلية لتحسين الخدمة العمومية ,تخصص ادارة أعمال استراتيجية ,جامعة أكلي محند أولحاج ,البويرة 2018.2019
- كريمة توفيق ، تمكين العاملين ، مذكرة ماجستير منشورة ، جامعة الجزائر ، تخصص إدارة الأعمال ،سنة 2007 ،
- محمود أحمد العبدالله الفياض ، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية ، أطروحة دكتوراة منشورة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، 2005
- وفاء علي عبد السالم السحاتي ,عبد القادر عياد عامر,درجة الماجستير,جامعة بنغازي ,كلية الاقتصاد,يناير 2019
- وليد حمن سيد محمد ، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير منشورة ، فرع : إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 3 ، 2011
- مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه,في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال , نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظري الإدارة العمومية الحديثة ,2009,جامعة الجزائر
- مذكرة ماستر , اصلاح الخدمة العمومية في الجزائر ,جامعة زيان عاشور الجلفة كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم حقوق , 2013/2014

3. المجالات و المؤتمرات :

- باحماوي عبد الله، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة بالجزائر، مجلة القانون والمجتمع، العدد 02، 2019
- باسم عبد الحسين ، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخرانات ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 31 ، 2012
- باسم يوسف بركاوي ، أثر التمكين في تعزيز أداء الموارد البشرية، معارف مجلة علمية محكمة – السنة العاشرة – العدد 20، جوان 2016 ،
- بن عيشي عمار، كلية العلوم الاقتصادية، مخبر العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، أبعاد جودة الخدمة الصحية و دورها في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة مستشفيات ولاية بسكرة، الجزائر، مجلة ادارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد 6
- بن منصور عبد الكريم .نظرة مفاهيمية للمرفق العام الجزائر ،المجلة الجزائرية التاريخية و القانونية ، مجلة أكاديمية نصف سنوية ، العدد 1 و 2 جوان 2016
- جوال محمد السعيد ، تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر :مقاربة نظرية ، جامعة الأغواط ، مجلة دراسات – العدد الاقتصادي – المجلد 5 العدد 1 ، جانفي 2014
- حمزة كواديك ، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون ، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة المجلد 04-العدد 01- جوان 2021
- رحاوي عبد الرحيم ،قاسمي خديجة ،مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية ،دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية ،جامعة بشار المجلد 01،العدد 03،أوت 2017
- سعد الله رشيد ، قاشي خالد، دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي ،مجلة الإستراتيجية و التنمية ،مجلد 10، العدد 06،(خاص)، نوفمبر 2020 ، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
- سعد بن مرزوق العتيبي ،أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمة العربية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة_ الإبداع والتجديد ، شرم الشيخ مصر ، 27-29 نوفمبر 2004
- علي بن عبد الهادي الألمعي ، الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية، مجلة القانون و الاقتصاد ، 2020
- غالم الهام مصطفى، الحوكمة الالكترونية كمدخل لإصلاح الخدمة العمومية ،مجلة المصرية لعلوم المعلومات العدد 2 مج 5، 2018

- غنية نزلي، دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية ،مجلة العلوم القانونية و السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الشهيد حمها لخضر الوادي الجزائر جانفي 2016
- فرج شعبان أ. شيخ سعيد ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات ، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة المدية العدد 04/ جوان 2015
- فرطاس حبيبة،عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين الخدمة للمواطنين،جامعة الجيلالي بنعام،خميس مليانة،مجلة الاقتصاد الجديد،العدد15 المجلد 02, 2016
- قريفة أسماء ، بوعزة عبد الرؤوف ، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي ، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد 05، ديسمبر 2019 ،
- ميرفت ربحي الحسيني ، تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية ، مجلة نور للدراسات الاقتصادية مجلد 06، العدد 10، جوان 2020
- نبيل حليلو ، تمكين العاملين كإستراتيجية إدارية معاصرة ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 40 ، جوان 2015
- نياف فاطمة الزهراء ، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية ، مذكرة ماستر منشورة ، تخصص إدارة عمال ، جامعة أم البواقي ، سنة2016
- هيثم محمد العطار ، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين ، مذكرة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة - قسم إدارة أعمال ، 2012
- هيفاء طيفور ، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن ، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية ، المجلد 02 ، العدد 08،سبتمبر 2018
- مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة ،المجلد 40، العدد 10 جوان 2021

مواقع :

- ألف مقال ،هزيم حريري ، 2023/02/27, 18:48 <https://www.alefstartup.com>
- مازن عبد الرحمن الهيتي ، جغرافيا الخدمات أسس و مفاهيم ، ص 17 ، 2023/02/27, 19:11 <https://almerja.net/>

مراجع بلغة أجنبية :

- Charls W.L. Hill & Steven L. Mc Shane , principles of management ,McGrawHill/Irwin, Library of congress Cataloging-in-Publication Data, 2008

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي



استبيان

سيدي / سيداتي :

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي ، تحت عنوان : " دور تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية ، دراسة حالة مديرية الجزائرية للمياه".

تم إعداد هذا الاستبيان الذي يستخدم لجمع و تحليل البيانات حول موضوع الدراسة ، و نحيطكم علما أن هذه المعلومات و البيانات المقدمة من طرفكم تحضى بالسرية التامة ، و يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

يرجى الإجابة على كل الأسئلة المدرجة بالاستبيان وذلك بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة في كل سؤال .

تقبلوا سيدي / سيدتي فائق التقدير و الاحترام.

المشرف :

من إعداد الطالبتان :

د. عظيمي دلال

بخوش هدى

سارة بوزيدي

2023/2022

المحور الأول : بيانات شخصية و وظيفية :

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعاملين في مصحة مديرية الجزائرية للمياه، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (x) المربع المناسب لاختيارك.

1. الفئة العمرية

- أقل من 20 عامًا
- بين 20-30 عامًا
- بين 30-40 عامًا
- بين 40-50 عامًا
- أكثر من 50 عامًا

2. الجنس

- ذكر
- أنثى

3. المستوى التعليمي

- متوسط
- ثانوي
- جامعي

4. الاقدمية في العمل :

- أقل من سنة
- 1-5 سنوات
- 6-10 سنوات
- 11-15 سنة
- 16-20 سنة

• أكثر من 20 سنة

المحور الثاني : تمكين العاملين			
1			تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحاتي
2			اشعر بالثقة و الأمان في أداء مهامتي
3			اشعر بحرية في اتخاذ القرارات
4			أحس بأنني شريك في العمل و لست اجبر و إنني في قلب كل عملية تحسين و تغيير
5			امتلك الصلاحية و المسؤولية في اتخاذ القرار بدون اللجوء إلى الرئيس
6			لدي استعداد لبذل جهد إضافي لتحمل المسؤولية
7			أحس بان لدي مشاركة فعالة في تحقيق نتائج المؤسسة
8			يقوم رئيسي بتشجيعي و إرشادي و معالجة أخطائي
9			يغرس القائد الحماس والثقة
10			يقدر القائد مجهوداتي
11			يستمتع القائد لي جيدا
12			يؤمن القائد بأهمية مشاركتي في عملية التغيير
13			يشارك الموظفين الجدد في دورات تدريب خاصة قبل البدء في العمل
14			تركز المؤسسة في برنامجها التدريبي على تعديل سلوكات العاملين بما يتناسب مع أهدافها
15			تفوض الإدارة الصلاحيات وتمنح التسهيلات اللازمة لفرق العمل
16			نعمل بروح فريق واحد
17			أتعاون مع زملائي في حل المشاكل
المحور الثالث : تحسين الخدمة			
1			تشكل الإدارة حلقات جودة للمشاركة في تحسين الإدارة
2			أنا عضو في حلقات الجودة
3			لدينا فضاء إلكتروني خاص بالمؤسسة
4			يوجد دفع إلكتروني للعملاء
5			تصلنا الشكاوي واستفسارات العملاء
6			تتواصل الإدارة معنا عبر البريد الإلكتروني
7			يوجد اتصال دائم بين العمال و الرؤساء
8			أنا أرى أن إشراكي في اتخاذ القرارات يحسن الخدمة
9			توجد فرق عمل تقوم بمهام مختلفة
10			الهدف من فرق العمل هو تحسين الخدمة



Université Abbes Laghrou – Klanchela
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة عبس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم: / ك ع ا ت ع ا ت ع ا ت ع ا ت 2023/

استمارة تقييم المتربص (ة)

الإسم و اللقب : بخوش هدى / بوزيطي سارة

تاريخ التسجيل: 1998/05/18 // 1998/04/18

رقم التسجيل: 171734060265//171734060435

عنوان المقر: دور تمكين العاملين في تحسين الخدمة العمومية

مكان التربص: الجزائر للتمهات - خنشلة -

فترة التربص من: 2023/05/05 إلى: 2023/05/23

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/.....03	المواظبة
	04/.....03	المبادرة
	04/.....03	المعارف التطبيقية
	04/.....04	قدرة العمل
	04/.....04	الطاقة مع العمل
	20/.....04	العلامة النهائية

ملاحظات أخرى:

ممثل المؤسسة

فأماق بوسلف

مدير التسيير

مدير التسيير



عبد الكافي

مدير التسيير

مدير التسيير

مدير التسيير

مدير التسيير

مدير التسيير

مدير التسيير

مدير التسيير

مدير التسيير

مدير التسيير