

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2021

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2021

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

إدارة المهارات ودورها على تحسين

جودة الخدمات العمومية

دراسة حالة: بلدية الشريعة - تبسة -

من إعداد الطالب: جامعة العربي التبسي تحت إشراف الدكتور

عبدي بدر الدين ✓ جدي شوقي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
محرز صالح	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
جدي شوقي	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
إدريس يحيى	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

الحمد لله حمدا يليق بجلال قدره وعظيم سلطانه، والشكر لله أولا على ما أنعم علينا من نعم كانت خير عون لنا في إنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

وأنا أجنبي ثمرة هذا العمل، لا يفوتني أن أثني على كل من كان له الفضل في إتمام هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر الأستاذ المؤطر الدكتور: "جدي شوقي" تقديرا مني و عرفان لقبوله الإشراف على هذا البحث وتوجيهاته الدقيقة ونصائحه القيمة.

إلى كل أساتذة علوم التسيير الذين منحونا بأساليب تعاملهم الراقية لإتمام مشوار الدراسة.

الشكر الخاص إلى كل عمال بلدية الشريعة - تبسة - الذين قدموا كل الجهد لنجاح هذا العمل .

والشكر والإمتنان موصولان لكل الذين قدموا لنا المساعدة من قريب أو بعيد.

# إهداء

السلامة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه وزوجهم ومن والاه

أهدي ثمرة جهدي إلى من أوصى بهما الرحمن إلى من وقفني إلى جانبي و كان سندي

في الحياة إله من علمني الكفاح أبي الغالي أطال الله في عمره

إلى من الجنة تحب أقدامها إلى منبع العطف والعطاء إلى من أضاءت دربي وكانم النور

الذي أسير عليه من سمرقند الليالي لأنام من علمتني على الصبر والعرفان إلى أمي الغالية

أطال الله عمرها

إلى أولئك الذين يمثلون الشمس الماطعة في حياتي إخوتي الأحرار

وإلى رموز الوفاء إلى القلوب المليئة بالصحة السالفة إلى أصدقائي، زملائي ورفقاء دربي،

إلى جميع من درسته معهم في كل مراحل التعليم.

إلى جميع من تعلمهم ذاكرتي ولم تعلمهم مذكرتي، وإلى كل حبيب أو صديق، من جمعني

بيهم الحياة فأحببتهم و أحبوني.....

# بسم الله

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر و عرفان
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ-د	مقدمة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية للدراسة</b>	
02	تمهيد :
03	المبحث الأول: ماهية المهارات الإدارية
03	المطلب الأول: مفهوم المهارات الإدارية
04	المطلب الثاني: أنواع المهارات الإدارية وطرق تنميتها
10	المطلب الثالث: إدارة المهارات الإدارية
12	المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات العمومية
12	المطلب الأول: ماهية الخدمات العمومية
16	المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمات العمومية
21	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
21	المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية
28	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
32	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
36	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة</b>	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم عام لبلدية الشريعة -تبسة-
39	المطلب الأول: مفهوم بلدية الشريعة -تبسة-.
41	المطلب الثاني: تنظيم إدارة بلدية الشريعة
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبلدية

44	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية</b>
44	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
45	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
49	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات
52	<b>المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها</b>
52	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
57	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة
63	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
70	<b>خلاصة الفصل</b>
72	<b>الخاتمة</b>
76	<b>قائمة المراجع</b>
80	<b>الملاحق</b>

فہرست الجلاول



فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
20	أهم محددات جودة الخدمات العمومية	01
32	المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية	02
33	المقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية	03
34	المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية	04
44	تداول الاستبيان	05
44	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	06
48	معايير تحديد الاتجاه	07
48	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	08
52	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	09
53	توزيع العينة حسب متغير العمر	10
54	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	11
55	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	12
56	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	13
57	تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (إدارة المهارات الإدارية)	14
58	تحليل آراء العينة تجاه بعد اكتساب المهارات الإدارية	15
59	تحليل آراء العينة تجاه بعد تطوير المهارات الإدارية	16
60	تحليل آراء العينة تجاه بعد استعمال المهارات الإدارية	17
61	تحليل آراء العينة تجاه بعد الاعتراف بالمهارات الإدارية	18
62	تحليل آراء العينة تجاه محور جودة الخدمة العمومية	19
64	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	20
65	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	21
69	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	22

فهرس الاستكمال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
43	الهيكل التنظيمي للبلدية	01
47	نموذج الدراسة	02
53	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	03
53	التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر	04
54	التوزيع البياني للعينة حسب متغير المؤهل العلمي	05
55	التوزيع البياني للعينة حسب المستوى الوظيفي	06
56	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الخبرة المهنية	07

فہرست الاالحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
80	قائمة المحكمين	01
81	استمارة الاستبيان	02
86	نتائج spss	03
97	اتفاقية التربص	04

مقامت

تتصف البيئة الإدارية في الوقت الحالي بالتغيير المتواصل والمستمر، نتيجة للتطور التكنولوجي والفني، الذي يفرض على الإدارة مواجهة التحديات بشتى أصنافها وصورها، ونظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل وزيادة الأعباء على المستويات الإدارية العليا كان لابد من إحداث تطور شامل في العمليات الإدارية، ومن ثم كان لابد للمسؤول من معاونين يتحملون معه المسؤولية، وتكون لهم سلطات قانونية وصلاحيات إدارية، وفي نفس الوقت قد يخول لهم بعضاً من اختصاصاته وسلطاته.

ولقد زاد الاهتمام بقطاع الخدمات في السنوات الأخيرة، إذ أصبحت الدول تركز عليه بشكل أساسي، أكثر من أي وقت مضى، كونه قطاع حيوي يمكن من خلاله تحقيق العديد من المنافع، ففي قطاع الخدمات العمومية تتولى الدولة تقديم خدمات عمومية موجهة لكافة الجمهور، تهدف من خلالها إلى تحقيق النفع العام، ومع ظهور مفهوم الجودة واتساع أهميته، أصبح تطبيقه في قطاع الخدمات العمومية ضرورة لا بد منها من أجل تحقيق أكبر منفعة للفرد والمجتمع، لذا أصبح لزاماً على مؤسسات الخدمة العمومية الحرص على تحسن جودة خدماتها المقدمة، لهذا أعطت الجزائر في السنوات الأخيرة الأولوية في الإنفاق على قطاع الخدمات العمومية من أجل تحسينه وتطويره، والرفع من مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة وكذا العمليات الاتصالية مع جمهور المستفيدين من خدماتها، فالمواطنون (العلاء) الآن يتطلعون إلى تلقي خدمات عمومية ترقى إلى مستوى توقعاتهم، وبما يلبي احتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، وهذا حتى يتم تحقيق مستوى مقبول.

**أولاً: الإشكالية**

من خلال ما سبق عرضه يمكن طرح إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي الموالي:

**كيف تؤثر إدارة المهارات الإدارية على جودة الخدمات العمومية في بلدية الشريعة - تيسة -؟**

**ثانياً: التساؤلات الفرعية**

ينفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمهارات الإدارية؟
- ما هي طرق تنمية المهارات والإدارية؟
- كيف تتم إدارة المهارات الإدارية؟
- ما المقصود بالخدمات العمومية؟
- ما المقصود بجودة الخدمات العمومية؟

- فيما تتمثل أهمية إدارة المهارات الإدارية في جودة الخدمات العمومية؟

### ثالثا: فرضيات الدراسة

وقصد الإجابة على التساؤلات المطروحة تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-.

و تندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطوير المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستعمال المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتراف بالمهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-.

### رابعا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية وضرورة وضع إطار نظري فيما يتعلق بموضوع إدارة المهارات الإدارية وجودة الخدمة العمومية، وكذا أهمية معرفة واقع تطبيق مفهوم الجودة في بلدية الشريعة -تبسة-، لأنه في السنوات الأخيرة استفاد القطاع العمومي من مداخل يتم توظيفها في سبيل تنمية المهارات الإدارية وكذلك تطوير الخدمة العمومية من أجل توصيلها لأكبر شريحة في المجتمع بالمستوى المرغوب.

### خامسا: أهداف الدراسة

تمثلت أهداف هذه الدراسة في:

- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالمهارات الإدارية وجودة الخدمة العمومية؛
- تسليط الضوء على كيفية تنمية وتطوير المهارات الإدارية في المؤسسات العمومية؛
- تسليط الضوء على واقع الخدمة العمومية في المؤسسات العمومية ومدى تبنيتها لمفهوم الجودة؛
- معرفة درجة رضا مواطنين (عملاء) البلدية عن الخدمات المقدمة.



## سادسا: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم إتباع المنهج التحليلي من خلال تصميم استبيان وتحليل نتائجه.

## سابعا: أسباب اختيار الموضوع

تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع والبحث فيه فيما يلي:

- مجال تخصصنا وميلنا الشخصي للمواضيع المتعلقة بإدارة الأعمال.
- عدم مراعاة مؤسسات الخدمة العمومية لجانب المهارات الإدارية والجودة.
- محاولة إبراز تأثير جودة الخدمة العمومية في تحقيق مستوى مقبول من الرضا لدى العملاء (المواطنين).

## ثامنا: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة و فهم جوانبها المختلفة تم تحديد إطارها الزمني و المكاني

كالتالي:

### 1- الحدود المكانية

وتتمثل في مكان إجراء الدراسة الميدانية و المتمثل في بلدية الشريعة -تبسة-.

### 2- الحدود الزمنية

طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية للموسم 2021/2020.

## تاسعا: صعوبات الدراسة

- ✓ تمثلت الصعوبات في التفريق النظري بين المصطلحات وقلّة الدراسات في هذا الموضوع.
- ✓ جائحة كورونا التي صعبت التنقل والبحث العميق عن المعلومات.

## عاشرا: تقسيم الدراسة

فيما يخص المنهجية التي تم إتباعها هي تقسيم الدراسة و وضع خطة لها فانه تم تقسيم الدراسة

إلى فصلين، الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية للدراسة ، وقد تناول ثلاثة مباحث:

المبحث الأول كان بعنوان ماهية المهارات الإدارية، أما المبحث الثاني تناول أساسيات حول

جودة الخدمات العمومية، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تم تناول الدراسات السابقة المتعلقة

بموضوع الدراسة.

## مقدمة

أما فيما يخص الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى دراسة الحالة بعنوان: الأدبيات التطبيقية للدراسة، و قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول بعنوان تقديم عام لبلدية الشريعة - تبسة-، أما المبحث الثاني يتضمن الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، أما المبحث الثالث تضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

**تمهيد:**

تعتبر الإدارة العصب الحقيقي لكافة المؤسسات، والشركات، كونها تقوم باستغلال الموارد والإمكانيات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، و لذلك يجب أن يتمتع كافة المدراء والرؤساء، و العاملين بمجموعة من المهارات الإدارية، ويحرصون على تتميتها بشكل دوري، وتعتبر الجودة في مجال الخدمات العمومية بأنها قدرة الخدمة المقدمة لعموم الجمهور على العملاء متطلباتهم الضمنية والمعبر عنها، أي تحقيق المنافع التي يتوقعها المواطنون، وفي هذه الحالة فالجودة ترتبط بمقدار الإشباع الذي يتحصل عليه المستفيد من الخدمة العمومية، ومدى رضاه عن المؤسسة العمومية التي تتولى تقديمها. من خلال ما سبق سيتم التطرق إلى المباحث الآتية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية المهارات الإدارية
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات العمومية
- ✓ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: ماهية المهارات الإدارية

تتصف البيئة الإدارية في الوقت الحالي بالتغيير المتواصل والمستمر، نتيجة للتطور التكنولوجي والفني، الذي يفرض على الإدارة مواجهة التحديات بشتى أصنافها وصورها، وتشكل المهارات الإدارية عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسات ككل، وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى:

✓ **المطلب الأول: مفهوم المهارات الإدارية**

✓ **المطلب الثاني: أنواع المهارات الإدارية وطرق تنميتها**

✓ **المطلب الثالث: إدارة المهارات الإدارية**

**المطلب الأول: مفهوم المهارات الإدارية**

**أولاً: تعريف المهارات الإدارية**

وتعتبر المهارات الإدارية في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسة للعملية الإنتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، وقد تناولت الأدبيات الإدارية والتنمية البشرية في البحث والدراسة والتحليل إذ عرفها البعض على أنها " تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص.<sup>1</sup>

وقد عرف آل علي والموسوي تنمية الكفاءات الإدارية على أنها عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامجاً منظماً ومعداً باهتمام يستطيع من خلاله الموظفون تعلم معارف ومهارات تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية وذلك لأغراض عامة على مستوى المنظمة ككل.<sup>2</sup>

وعرفها الصيرفي على أنها عبارة عن تلك الخلفية العلمية التي يجب أن تتوفر في العاملين لكي يتمكنوا من إنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - اللوزي موسى، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص 65.

<sup>2</sup> - آل علي رضا، الموسوي سنان، وظائف الإدارة المعاصرة نظرة باتورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2011، ص 14.

<sup>3</sup> - الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 12.

## ثانياً: أهمية المهارات الإدارية

- المهارات الإدارية مهمة لأنها تحافظ على سير العمليات التجارية بسلاسة، ويجب أن يكون لدى أي منظمة ناجحة وفعالة مهنيون إداريون لديهم مهارات قوية في هذا المجال، بالإضافة إلى مساهمين فرديين لديهم مهارات إدارية جيدة؛

- تعد مهارات الإدارة الجيدة حيوية لنجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها وغاياتها، والمدير الذي يربى مهارات الإدارة الجيدة قادر على دفع مهمة الشركة ورؤيتها أو أهداف العمل إلى الأمام مع عدد أقل من العقبات والاعتراضات من المصادر الداخلية والخارجية؛

- تُستخدم مهارات الإدارة والقيادة بالتبادل حيث إنها تشتمل على التخطيط وصنع القرار وحل المشكلات والتواصل والتفويض وإدارة الوقت، والمدراء الجيدون هم دائماً قادة جيدون أيضاً، وبالإضافة إلى الريادة يتمثل الدور الحاسم للمدير في ضمان عمل جميع أجزاء المؤسسة بشكل متماسك ، وبدون هذا التكامل يمكن أن تنشأ العديد من القضايا ولا بد أن يحدث الفشل، وتعد المهارات الإدارية مهمة لشغل مناصب مختلفة وعلى مستويات مختلفة من الشركة، من القيادة العليا إلى المشرفين المتوسطين إلى مديري المستوى الأول؛

- أن المهارات والقدرات الإدارية لازمة لكافة القادة عند كافة المستويات الإدارية، سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، لأن كلا منهم يساهم في أعمال التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، - كلما ارتفعنا إلى المستويات الإدارية المختلفة، زادت الحاجة إلى توافر القدرات الإدارية وأهمية ممارستها، وإعطائها الوقت والجهد الأكبر<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: أنواع المهارات الإدارية وطرق تنميتها

### أولاً: أنواع المهارات الإدارية

وقد قسم الباحثون المهارات على النحو التالي:

**1- المهارات الفنية:** يقصد بالمهارات الفنية، المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- اللوزي موسى، مرجع سابق، ص 78.

<sup>2</sup>- جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 237.

ويرتبط هذا النوع من المهارات بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، لاسيما الخاصة منها بإنجاز العمل<sup>1</sup>. وعرفها كتب آخرون بأنها القدرة على أداء نشاط أو عمل معين أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني وخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات أو أساليب أو أدوات فنية محددة، وتظهر أهمية تلك المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة.

وتظهر أهمية تلك المهارات في المجالات التالية:

- تحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره.
- تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له.
- تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد.
- تحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي<sup>2</sup>. ومن أهم ما يميز المهارة الفنية في أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة وفي أنها أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى<sup>3</sup>.
- 2- المهارة الإنسانية:** يمكن تعريف المهارات الإنسانية على أنها القدرة على التعامل مع الأفراد وتنسيق جهودهم وخلق روح من العمل الجماعي بينهم<sup>4</sup>.
- وعرفها الصرفي على أنها القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح، وكذلك القدرة على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أهدافها<sup>5</sup>.
- وهي المهارة التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقة جيدة، وتتضمن هذه المهارات القدرة على تفهم مواقف الآخرين، والقدرة على التواصل إلى حلول وسط، والقدرة على حل النزاعات.
- وتتطوي هذه المهارة على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد والجماعات، وتعني القدرة على التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقيادتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كأفراد أو جماعات<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - الصرن رعد حسن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضا للنشر، دمشق، 2012، ص 56.

<sup>2</sup> - الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 23.

<sup>3</sup> - الصرن رعد حسن، مرجع سابق، ص 327.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 333.

<sup>5</sup> - الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 23.

<sup>6</sup> - الصرن رعد حسن، مرجع سابق، ص 45.

وتكون المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية وتكون متنوعة وبعضها يكمن في التوجيه والتواصل والبعض الآخر يتعلق بالعمل مع الآخرين كعضو، مع ملاحظة أنه لا يمكن لشخص ما أن يصبح إدارياً ناجحاً إذا لم يمتلك هذه المهارة فقد ينجح ويتقدم كخبير ولكن ليس كإداري والمهارات المرتبطة بهذا المجال على سبيل المثال:

- مهارات التعامل مع الآخرين..

- مهارات الاتصال والإقناع للتوفيق بين الآراء المتعارضة.

- مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة.

وتتمثل المهارات الإنسانية بالعلاقات التي يطورها المدير مع مرؤوسيه، وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام، وهذه العلاقات تُبنى على الاحترام والثقة، والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع، والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع.

**3- المهارات الإدراكية (فكرية):** تتمثل المهارات الإدراكية بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة، واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية، وتحليل المشكلات، وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها.<sup>1</sup>

وهي القدرة على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية، فالموظفون يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة، وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى والمتغيرات المختلفة.

وتشير المهارات الإدراكية إلى القدرة على التنسيق، وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر، وجوانب التأثير الخاصة بتغير أي نشاط على المنظمة ككل.<sup>2</sup>

وقد أضاف السكارنة على المهارات السابقة مهارة التخطيط، ومهارة المقابلة، ومهارات كتابة التقارير ومهارات اتخاذ القرارات، ومهارة إدارة الاجتماعات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - العبودي محسن محمد، أساليب القيادة الإدارية الحديثة بين المركزية واللامركزية، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد 17، العدد الرابع، القاهرة، 2015، ص 43.

<sup>2</sup> - الصرن رعد حسن، مرجع سابق، ص 45.

<sup>3</sup> - العبودي محسن محمد، مرجع سابق، ص 44.



كما أضاف الصرن مهارات أخرى، منها مهارة تنظيم وإدارة الوقت ومهارة التفويض الفعال للسلطة، ومهارة الاتصال ومهارة التفاوض، ومهارة حل المشكلات.<sup>1</sup>

**4- المهارة الذاتية:** وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة منهاك

- **السمات الجسمية:** تشمل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدا أنها تتصل بالناحية الجسمية، كالقامة والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية بالمعنى الدقيق، كالصحة الجسمية والنفسية.

- **القدرات العقلية:** المقصود بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة كما أثبتت الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقيادة.

- **المبادأة والابتكار:** تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداء وسبقا للغير... وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقائد، لأنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل، وتمكنه بالتالي من شحن عزمته على أداء العمل.... والقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون قائدا متسلطا يضجر من النقد والنقاش سريع الامتعاض غير مخلص في أفكاره التي يجهر بها، ويستسلم لإغراء استخدامه للقمع أكثر من تنمية أفكار موظفيه.

- **ضبط النفس:** تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية... والقائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئا حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف في هدوء، لأن الهدوء معد مثله مثل الانفعال، كما يتطلب منه مقابلة الأزمات متى ظهرت هدوء وأن يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر.

كما صنفت المهارات الإدارية إلى:

**1- مهارة التخطيط:** تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العملية الإدارية، والأساس الذي تستند عليه باقي وظائف الإدارة، كما تُعد من أبرز وظائف القادة الإداريين خاصة الذين هم في مستوى الإدارة العليا، ومن هذا المنطلق تتضح أهمية أن تتوافر لديهم مهارة وقدرة التخطيط الإداري.

ويُعرف التخطيط بأنه: "مرحلة التفكير المنظم التي تسبق التنفيذ، لتحديد ما هو مطلوب التوصل إليه؟ وبأي الأساليب يتم ذلك؟ وبواسطة من؟ وأين؟".

<sup>1</sup> - الصرن رعد حسن، مرجع سابق، ص 04.

كما يُعرف بأنه: "العملية التي تتضمن تحديد الأهداف، والوسائل الضرورية لتحقيقها، وتوضيح الخطوات اللازمة للوصول إليها".<sup>1</sup>

**2- مهارة التنظيم:** التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، ومن ثم وظيفة من وظائف القائد الإداري، وكلما كبر حجم المؤسسات وتنوعت أعمالها وازداد عدد العاملين بها، زادت الحاجة إلى التنظيم، أي إلى التخصص وتوزيع المهام (المسؤوليات والسلطات) والتنسيق بينها.

ويُعرف التنظيم بأنه: "عملية توزيع المهام بين الأفراد والوحدات والتنسيق فيما بينها، لضمان توحيد وتكريس جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة".

كما يُعرف بأنه: "تجميع الأنشطة في وحدات إدارية، وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها، وإمدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة".<sup>2</sup>

انطلاقاً من هذين التعريفين، يتبين أن التنظيم عبارة عن قواعد وإجراءات تُنظم أعمال المؤسسة ومواردها المختلفة.

**3- مهارة التوجيه:** المشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير، ولا يقتصر الإشراف أو القيادة أو التوجيه على مجرد إعطاء الأوامر والتعليمات أو مراقبة المرؤوسين لتقييم أدائهم فحسب، بل يتعداه إلى السعي نحو خلق الرغبة في العمل وحفز كل فرد من أعضاء الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى.

ويُعرف التوجيه بأنه: "تعبئة جهود العاملين بالمؤسسة، من خلال القيادة والحوافز والاتصالات".<sup>3</sup>

**4- مهارة الرقابة:** تعد الرقابة إحدى أهم الوظائف الإدارية، فعن طريقها يتحقق القائد الإداري ما إذا كانت العملية الإدارية قد حققت أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية أم لا.

وتُعرف الرقابة بأنها: "الأنشطة التي تتضمن متابعة وفحص وتقييم درجة مطابقة أعمال المؤسسة المنجزة مع التنبؤات والبرامج، بهدف معالجة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة".

<sup>1</sup> - تيسفا، ميدين وبيتر شافيز، تحديات القيادة لإدارة الأفعال، ترجمة: سلامة حسين، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2015، ص ص 49-58.

<sup>2</sup> - العبودي محسن محمد، مرجع سابق، ص ص 46-48.

<sup>3</sup> - شاويش مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، دار الفرقان، عمان، الجامعة الأردنية، 2003، ص 87.

كما تُعرف بأنها: "عملية قياس وتقييم أداء المرؤوسين، من أجل التأكد من أن الأهداف المسطرة قد تحققت".<sup>1</sup>

### ثانياً: طرق تنمية المهارات الإدارية

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لغرض التنمية الإدارية ومن هذه الطرق ما يلي:<sup>2</sup>

1- **التعليم أثناء العمل** : وهو وسيلة شائعة وفاعلة لتدريب الإداريين، فالتجربة الميدانية مهمة للغاية لأنها تعزز المهارة.

2- **مناصب الملاحظة**: وتركز هذه الطريقة على التعليم بواسطة الملاحظة، وتعتبر مراكز (المساعد) من المناصب الجيدة للملاحظة عند تنمية الإداريين.

3- **المهام الخاصة**: وهذه المهام يمكن استخدامها أيضاً لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يعهد إليه بمهمة خاصة يمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور، ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وماذا يمكن تحقيقه.

4- **المحاضرات** : وهي الطريقة التي يقوم بها المحاضرون المؤهلون وذوو الخبرات والمعرفة بإلقاء المحاضرات على الموظفين.

5- **حل المشكلات**: وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة، وتتطوي على إمداد المدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملاً إدارياً، وعلى المتدرب فرداً كان أو عضواً في مجموعة أن يقوم: (بتحديد المشكلة، تحليل الحقائق والظروف، تحديد طرق الحل، وتبرير الحل الذي يقترحه للمشكلة).

6- **المقررات الدراسية**: عندما تكون الحاجة إلى معرفة متخصصة ترتبط مباشرة بعمله الحالي فقد يتطلب من الإداري دراسة مقرر خاص، ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة.

7- **المؤتمرات**: وهي من الطرق شائعة الاستعمال، والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء والمناقشات، التي تبين النواحي العديدة للمشكلة، وتحليل الموقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله.

8- **هيكل التنظيم اللامركزية**: كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي، زادت الحاجة والفرص للتعليم عن طريق ممارسة الإدارة. وإذا نظرنا إلى اللامركزية كوسيلة للتنمية الإدارية، نفترض أن الرجال المؤهلين تعطى لهم واجبات إدارية وإنهم سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص ص 96-97.

<sup>2</sup> - آل علي رضا، الموسوي سنان، مرجع سابق، ص 156.

### المطلب الثالث: إدارة المهارات الإدارية

إن عملية إدارة المهارات تتضح من خلال مجموعة من المجالات هي كالآتي: <sup>1</sup>

**1- اكتساب المهارات:** إن اكتساب المهارات يتم من خلال استقطاب أفراد جدد (توظيف خارجي)، أو من خلال أفراد ينتمون إلى المؤسسة (توظيف داخلي) أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع مؤسسات أخرى، وبتبني منطق المهارات في التوظيف تغيرت معايير اختيار المؤسسة للأفراد، حيث أصبح أكثر شيء تسعى إليه هو الحصول على أفراد قادرين على أخذ مبادرات وقرارات في المستوى المطلوب، من أجل مواجهة الاحتمالات والأحداث العرضية (التقلبات في الأسواق، تنوع انتظارات الزبائن...)، أي البحث عن أفراد قادرين على المساهمة في المشاريع والقرارات المتعلقة بإبداع وتحضير منتجات وخدمات جديدة وبالتالي إنشاء القيمة، لذلك نجد أن المؤسسات غير في نوعية الاختيارات التي يخضع لها المرشحون من مجرد اختيارات نظرية عامة إلى عملية متخصصة، وهذا بالاعتماد على الإدارة التقديرية للتشغيل والمهارات وتحليل المناصب لاستنتاج الشروط المطلوبة لشغلها.

**2- تطوير المهارات:** إن امتلاك المؤسسة لمجموعة المهارات لا يكفيها، ولكن عليها أن تعمل على تطويرها، وهذا لكون تطوير هذه المهارات المكتسبة أصبح أمر ضروري لأن تغير المحيط فرض بروز وظائف جديدة واختفاء أخرى نتيجة للتقدم التكنولوجي للمشاريع، وبالتالي تغيرت معه المتطلبات المهنية (لأداء تلك الوظائف).

ف نجد أنه لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف الموارد البشرية، بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالميا أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء محورا لاهتمام المؤسسات خاصة الخدمية كأداة فعالة لمواجهة التحديات، لذلك كان لزاما على المؤسسات الاتجاه نحو تنويع المهارات وتنمية وتطوير مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم.

**3- استعمال المهارات:** بعد تطوير المهارات تأتي مرحلة استعمال هذه المهارات، فيتم فيها استخدام وتوظيف المهارات المحصل عليها، حيث يتم جني ثمار التدريب واكتساب المهارات والتعلم، ولضمان

<sup>1</sup> - سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تمييز الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص ص 98-99.

الاستخدام الأمثل لهذه المهارات لابد من توفير الشروط اللازمة لذلك، ويعتبر التحفيز بشقيه المادي والمعنوي من أهم هذه الشروط.

4- الاعتراف بالمهارات: إن على المؤسسة الاعتراف بمهاراتها سواء كانت الفردية أو الجماعية ليكون ذلك محفزاً لتطويرها والسعي لاكتساب غيرها، وكذلك من أجل كسب استمرارية مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهدافها، ويكون هذا الاعتراف من خلال توزيع المسؤوليات وتفويض السلطات، الترقية، المكافأة على أساس المهارات، وهذا ما سيخلق روح الانتماء والولاء لدى الأفراد وإخلاصهم للمؤسسة والسعي لتحسين أدائه.

## المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات العمومية

يحتل قطاع الخدمات أهمية خاصة وموقعا متميزا بحكم المنافع التي يقدمها و طبيعة الخصائص التي يمتاز بها لذا تزداد الحاجة يوما بعد يوم للخدمات العمومية، وتعتبر جودة الخدمات العمومية من المفاهيم التي طورتها إدارة الأعمال، ونظرا لأهمية هذا المفهوم فقد كانت هناك محاولات من اجل نقل مبادئها وأسسها للإدارة العمومية، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية:

### ✓ المطلب الأول: ماهية الخدمات العمومية

### ✓ المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمات العمومية

### ✓ المطلب الثالث: أهمية إدارة المهارات الإدارية في جودة الخدمات العمومية

### المطلب الأول: ماهية الخدمات العمومية

#### أولا: تعريف وأهمية الخدمة العمومية

#### 1- تعريف الخدمة:

يعرف فليب كوتر الخدمة على أنها: "تشاط أو انجاز مرتبطة بعملية تبادلية يقدمها طرف ما لطرف آخر ويكون أساسا غير ملموس ولا ينتج عنها أية ملكية، وان إنتاجها أو تقديمها مرتبط بمنتج مادي أو لا تكون".<sup>1</sup>

وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة".<sup>2</sup>

كما عرف فوغلر الخدمة على أنها: "أكثر من إنتاج أشياء غير ملموسة فهي تفاعل اجتماعي بين المنتج والزبون الذي يشبع احتياجاته ورغباته أثناء عملية الإنتاج".<sup>3</sup>

#### 2- تعريف الخدمة العمومية:

تعرف الخدمة العمومية على أنها: "تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجة عمومية، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Philip kotler, **marketing management** , 13<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, 2009, p 452

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص 18.

<sup>3</sup> -Eric vogler, **Management stratégique des services**, édition Dunod, Paris, 2004, P10.

<sup>4</sup> - المرسى السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2014، ص 29.

كما تعرف على أنها: تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطن على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة".<sup>1</sup>  
وتعريف أيضا الخدمة العمومية على أنها: "الخدمة العمومية على أنها الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين وذلك عن طريق تلبية وإشباع الحاجات الضرورية والمختلفة للأفراد من طرف الوحدات الإدارية والمنظمات العامة".<sup>2</sup>

### 3- أهمية الخدمة العمومية

للخدمة العمومية أهمية كبيرة في أي مجتمع كان و التي يمكن اختصارها كالآتي:<sup>3</sup>

- توطيد العلاقات بين الأفراد و المؤسسة الخدمائية؛
- تساهم في زيادة الوعي الاجتماعي الشامل؛
- الاستقرار في المجتمع و ذلك بإقامة العدل الاجتماعي؛
- استمرار التجديد و التنويع في البرامج؛
- التدريب على حسن التصرف في المواقف القيادية؛
- تساعد الخدمة العمومية المجتمع على تحمل و تنمية قدراته؛
- تحمل المسؤولية و الاعتماد على النفس؛
- احترام العمل اليدوي؛
- اكتساب مهارات و خبرات و معلومات جديدة؛
- تنظيم الوقت في نشاط مفيد.

### ثانيا: خصائص الخدمة العمومية

1- غير ملموسة : هذا ما يميز الخدمات عن السلعة بأن الخدمة غير ملموسة وليس لها وجود مادي وصعوبة معاينتها غير أن هناك مسوقوا الخدمة لجئوا إلى إضفاء أشياء أو رموز ملموسة للتعبير عن

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، 2001، ص 55.

<sup>2</sup> - عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 40.

<sup>3</sup> - حرشاو مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية . جامعة قاصدي مرباح ورقلة : كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015-2016، ص 76.

- جودة الخدمة كالاهتمام بالبيئة التي تقدم فيها من التصميم الداخلي أو الخارجي للمقر المقدم فيه الخدمة كالمطاعم مثلا أو في الفنادق عملية تجميل الديكور وتقديم الهدايا أو الزهور للنزلاء.<sup>1</sup>
- 2- **التلازمية** : وتتمثل هذه الخاصية بالت اربط بين الخدمة ذاتها والشخص أو الفرد الذي يتولى تقديمها وهذا ما يميز الخدمة عن السلعة بأنه ضرورة حضور طالب الخدمة في الكثير من الخدمات إلى أماكن تقديمها ك مجال الصحة فإن الخدمة تكون موجهة إلى جسم المستفيد من الخدمة الطبية وغيرها من المجالات.
- 3- **عدم التماثل أو عدم التجانس** : و هو عدم القدرة لمقدم الخدمة في كثير من الحالات وخاصة المقدمة للإنسان بشكل كبير بحيث لا يمكن المحافظة على جودة الخدمة في شكل معين مثل السلع.
- 4- **تذبذب الطلب** : أي أن الطلب على الخدمة غير مستقر وتذبذب بين فترات من الزمن وأحيان من يوم لآخر أو أسبوع لآخر، فالخدمة السياحية على سبيل المثال تزداد في موسم الصيف وتقل في الشتاء وغيرها من المواسم.<sup>2</sup>

### ثالثا: أنواع الخدمات العمومية

توجد أنواع مختلفة للخدمة العمومية ومن بينها:<sup>3</sup>

- 1- **خدمات ضرورية لأفراد المجتمع**: باختلاف توزيعهم على ارض الدولة الواحدة، وباختلاف فئات المجتمع وطبقاته، حيث هناك خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل "النقل العمومي، المياه" وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة وإنما صارت قابلة للتقدم من قبل الخواص، وتتم إدارتها على أسس تجارية، حيث تطبق عليها معايير الربح.
- 2- **خدمات ذات منفعة اجتماعية أو ثقافية**: يستفيد منها أفراد المجتمع فهي خدمات يستفيد منها بعض شرائح المجتمع إلا أن نفعها يعم المجتمع ككل، لذلك يتعين على السلطات تشجيعهم على الإقبال عليها ومن بين هذه الخدمات يتم ذكر خدمات المكتبات العمومية، المتاحف، المنتزهات العمومية... الخ.
- 3- **خدمات رأسمالية مكلفة**: لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال القادمة مثل بناء المدارس، والمستشفيات والجامعات.

<sup>1</sup> - مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، 2017، ص 16.

<sup>2</sup> - بشير العلاق، حميد الطائي، إدارة عملية الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص ص 25-27.

<sup>3</sup> - عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص 122.



4- خدمات عمومية مرتبطة بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساساً بالدور التقليدي للدولة وذلك في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني، المالية العمومية.

5- خدمات عمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي: وهي الخدمات التي تشمل التعليم، والصحة والمساعدات الاجتماعية.

6- خدمات عمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري: ظهرت هذه الخدمة مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية، وفي تحقيق رفاهية الأفراد في مجال احتياجاتهم الأساسية في ميدان النقل، الاتصالات.

#### رابعاً: مبادئ تقديم الخدمة العمومية

تقوم عملية تقديم الخدمة العمومية على عدة مبادئ أساسية نذكر منها<sup>1</sup>:

1- معيار الاستمرارية: إن على الدولة أن تحافظ على السير المنتظم للخدمة العمومية و استمراريتها وهذا لمتطلبات المصلحة العامة و يعتبر ضرورة لإنشاء المؤسسة الإدارية و كسب شرعيتها و تقديم أدنى الخدمات في الحالات الاستثنائية أو الطارئة كالإضراب مثلاً في المؤسسات الإستشفائية.

2- معيار المساواة: وهو تقديم الخدمة في المرفق العام لكل من تتوفر فيه شروط الاستفادة منها دون تمييز في العرق أو الجنس أو اللون أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الثقافي، و هذا ما تجسده المواثيق الدولية و إعلان حقوق الإنسان و الدساتير على المساواة أمام القانون بين كل أفراد المجتمع و هذا ما يتعلق بسير المرفق العام.

3- معيار التطور: إن هذا المعيار يتمثل في مساهمة الخدمة العمومية لتطور المجتمع في جميع المجالات و تلبية احتياجات طالبي الخدمة.

4- معيار الشمولية: يعتبر معياراً هاماً للخدمة العمومية مكفولاً لكل أفراد المجتمع وذلك على أساس الضرورة و عليه تكون في متناول جميع المواطنين و السماح لهم بالوصول إليها حسب الشروط القائمة و قدراتهم ومستوياتهم.

5- معيار المجانية النسبية: على ضوء ما جاء في معيار المساواة فإن تقديم الخدمة يصبح مختلف من فرد لآخر و ذلك على حسب المستوى المعيشي و الدخل الفردي فهناك بعض الخدمات تكون مجانية للجميع كالصحة و التعليم و غيرها المحددة قانوناً و هناك خدمات تكون بمقابل.

<sup>1</sup> - مريزق عدمان، مرجع سابق، ص 08.

6- معيار الفعالية: إن توفير بعض الخدمات العمومية في جميع مناطق الدولة التي بها عجز في منطقة دون أخرى كمجال النقل والكهرباء و غيرها من الخدمات التي تساهم في تهيئة وتنمية هذه المناطق وتكون أكثر فعالية.

7- معيار التضامن: بما أن الخدمة العمومية تعبر عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين فإن الدولة تقوم بتجسيده ميدانيا و هذا حتى تقضي الدولة ظاهرة الفقر و الحرمان و التقليل من الفوارق الاجتماعية بين الأفراد التي تنجم عن ضعف الدخل أو الإعاقة أو غيرها من العوامل المسبب لذلك.

**المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمات العمومية**

**أولا: تعريف جودة الخدمات العمومية**

**1- تعريف الجودة**

تعرف الجودة على أنها: "مدى ملائمة المنتج للاستخدام".<sup>1</sup>

كما عرفت المنظمة العالمية للمعايير الجودة على أنها: "قدرة مجموعة من المميزات الجوهرية على إشباع الحاجات".<sup>2</sup>

**2- تعريف جودة الخدمات العمومية**

عرف خضير كاظم حمود جودة الخدمة على أنها: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين".<sup>3</sup>

عرفت جودة الخدمة أيضا على أنها: "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي، كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية".<sup>4</sup>

تعرف جودة الخدمة بأنها التميز في تقديم الخدمات المطلوبة بفاعلية بحيث تكون خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب، وتقدم بأقل تكلفة ممكنة وترقى لمستوى توقعات الزبائن وتحقيق رضاهم

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص15.

<sup>2</sup> - 6L. Bergenhegouwen, et autres, 100 Qestions pour comprendre et agir les normes ISO 9000, imprimerie Chirat, France, 2003, P 31

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، الأردن، 2000، ص 215.

<sup>4</sup> - مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013، ص 17.

التام حاضرا أو مستقبلا، وذلك من خلال التحسين التطوير المستمر والالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء.<sup>1</sup>

تعريف جودة الخدمة العمومية على أنها: "قدرة مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الخدمة على إرضاء تطلعات متلقي الخدمة وإشباع حاجاته ورغباته"<sup>2</sup>.

وتعرف جودة الخدمة العمومية على أنها: " قدرة الخدمة المقدمة لعموم الجمهور على إرضاء متطلباتهم الضمنية والمعبر عنها، أي تحقيق المنافع التي يتوقعها العملاء، وفي هذه الحالة فالجودة ترتبط بمقدار الإشباع الذي يتحصل عليه المستفيد من الخدمة العمومية، ومدى رضاه عن المؤسسات الحكومية التي تتولى تقديمها"<sup>3</sup>.

### ثانيا: مستويات جودة الخدمة العمومية

تتمثل مستويات جودة الخدمة العمومية فيما يلي:<sup>4</sup>

- 1- **الجودة المتوقعة:** وتمثل توقعات متلقي الخدمة لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات هذا الأخير وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.
- 2- **الجودة المدركة من قبل الإدارة:** وتمثل مدى إدراك مؤسسة الخدمة لاحتياجات وتوقعات متلقي الخدمة وتقديم الخدمة بالموصفات التي أدركتها لتكون في المستوى الذي يرضي هذا الأخير.
- 3- **الجودة المروجة:** وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهدت مؤسسة الخدمة بتقديمه، والتي يتم نقلها إلى متلقيها من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات.
- 4- **الجودة الفعلية المقدمة لمتلقي الخدمة:** وتعني أداء العاملين بالمؤسسة للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددتها المؤسسة، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها في نفس المؤسسة من عامل لآخر، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته مدى إرهاقه في العمل.

<sup>1</sup> مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي، قسم التسيير الدولي للمؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص: 41.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية ( مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم ) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر طبعة، 2006، ص 291.

<sup>3</sup> نشيدة مطاش، جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية الذكية، مجلة جامعة سطيف، الجزائر، العدد 3، ص 439.

<sup>4</sup> نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين الخدمة البنكية، الملتقى الدولي حول: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2010، ص 12.

5- الجودة المدركة: وهي تقدير جودة الخدمة من طرف متلقيها.

ثالثاً: محددات جودة الخدمة العمومية

من المعايير التي تعتمد عليها جودة الخدمة العمومية هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة

وقد توصل العديد من الباحثين إلى بلورة عدة محددات خاصة بجودة الخدمة وهي:<sup>1</sup>

1- الاعتمادية: هي قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تمام مثل ما تم وأن تعتمد على مقدم الخدمة من هذه الناحية بالذات.

2- الاستجابة: تشير إلى مدة استعداد ورغبة مورد الخدمة في تقديم المساعدة للعميل أو حل مشاكله مهما كانت الظروف وبالسرعة والشكل المناسبين.

3- الكفاءة: يقصد بها القدرة والجدارة، وتعني كفاءة القائمين على تقديم الخدمة والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعارف الكافية لعمليات وإجراءات الخدمة والقدرة على التصرف في المواقف الاستثنائية.

4- الفورية: مدى سهولة على الخدمة في الوقت والمكان المناسبين من حيث:

- ملائمة موقع مكان الخدمة؛

- كفاية أماكن الانتظار؛

- سهولة الوصول إلى المسؤولين على الخدمة؛

- سهولة الحصول على الخدمة من بعد.

5- اللباقة: يقصد بها أيضاً الود، المجاملة، التعاطف، التعاون، وهي توفير الاحترام والتقدير لطالب الخدمة.

6- الاتصال: يستدعي هذا المؤشر وصف الخدمة والمعلومات المتعلقة بها بلغة بسيطة، سهلة، وواضحة يفهمها العميل من خلال المهارات الاتصالية لمقدمي الخدمات مع العملاء والقدرة على الاتصال، الإنصات، والمخاطبة.

7- المصداقية: أو الائتمان والثقة وهي السمعة الطيبة عن منظمة الخدمة، الأمانة والصدق في التعامل مع العملاء، ومدى التزام مقدمة الخدمة بوعوده وهذا من شأنه توليد الثقة بين المنظمة وعملائها.

<sup>1</sup> خيربي علي أوسو، لوي لطيف بطرش، تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن، مجلة تنمية الرافدين، 2006، ص: 43-44.

8- الأمان: هذا المؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي هل الخدمة خالية من المخاطر والشك؟ مثال على ذلك: درجة الأمان المترتبة من استخدام العميل للصراف الآلي.

9- الفهم والمعرفة: يشير هذا المعيار إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية، العناية، النصح والاستشارة.

10- الملموسية: غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل العميل على ضوء مظهر المحيط المادي للخدمة مثل: الموضع، التصميم الداخلي، مكان تقديم الخدمة، الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة، ومظهر مقدميها.

إن المتأمل لهذه المؤشرات يلاحظ تداخل وتكامل البعض منها، ولقد تم لاحقا دمج المؤشرات السابق ذكرها بعد سلسلة من الاختبارات في خمس مؤشرات وهي: اللاملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، (الضمان) والتعاطف، كما هو موضح في الجدول الموالي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- خيري علي أوسو، لؤي لطيف بطرش، المرجع السابق، ص: 44.

الجدول رقم (01): أهم محددات جودة الخدمات العمومية

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة؛</li> <li>- التصميم الداخلي للمنظمة؛</li> <li>- حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة؛</li> <li>- المظهر اللائق لمقدمي الخدمة.</li> </ul>
الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة؛</li> <li>- تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث الأخطاء)؛</li> <li>- معلومات دقيقة وصحيحة.</li> </ul>
الاستجابة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة؛</li> <li>- الاستجابة الفورية لحاجات العملاء؛</li> <li>- الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي.</li> </ul>
الضمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالأمان في التعامل؛</li> <li>- الثقة بمقدمي الخدمات.</li> </ul>
التعاطف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن التعامل؛</li> <li>- فهم ومعرفة احتياجات العملاء؛</li> <li>- ملائمة ساعات العمل؛</li> <li>- تقدير ظروف العميل والتعاطف معه؛</li> <li>- اللطف في التعامل مع العملاء.</li> </ul>

المصدر: خيرى علي أوسو، لؤي لطيف بطرش، مرجع سابق، ص: 45.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تم التطرق في هذا المبحث إلى دراسات محلية عالجت موضوع إدارة المهارات الإدارية وجودة الخدمات العمومية في الجزائر ودراسات عربية تمثلت في النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية**

✓ **المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية**

✓ **المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

**المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية**

**أولاً: الدراسات المحلية**

**1\_الدراسة الأولى**

عثماني فؤاد، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية، -دراسة عينة من مصالح الاستعجال بالقطاع العمومي الاستشفائي في ولاية الجزائر- ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، 2015-2016.

**أ\_الإشكالية**

**كيف يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية وماذا عن حالة الجزائر؟**

**ب- أهمية الدراسة**

تشير الإحصائيات إلى ترتيب الجزائر في مراتب متأخرة، من حيث جودة الخدمات العمومية التي تقدمها إدارتها العمومية المختلفة، وجودة الخدمة العمومية الصحية لا تشكل استثناء، حيث يعاني القطاع العمومي الاستشفائي في هذا المجال، مما يؤدي إلى استياء المواطنين، وهذا يحول دون تحقيق أهداف القطاع، وباعتبار أن نظام الرقابة الداخلية من الآليات التي تسمح للمؤسسات بتحقيق أهدافها، حماية أصولها، ضمان فعالية التشغيل وحسن استغلال الموارد وتطبيق الإجراءات والسياسات من طرف الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسات، كان من الأهمية بمكان معاينة واقع كلا من نظام الرقابة الداخلية وجودة الخدمة العمومية في بعض مؤسسات القطاع المذكور ومن ثم محاولة معرفة ماذا يمكن لنظام رقابة داخلية فعال، أن يقدمه من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية في القطاع العمومي الاستشفائي بالجزائر على الخصوص، وما يمكن أن يقدمه من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية في الإدارة العمومية الجزائرية بشكل عام.

### ج- أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة في:

- تقييم درجة فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات المدروسة على الخصوص، ودرجة فعاليته في الإدارات العمومية الجزائرية بشكل عام.
- تقييم مستوى جودة الخدمات العمومية التي تقدمها المؤسسات المدروسة على الخصوص ومستوى جودة الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارات العمومية الجزائرية بشكل عام.
- محاولة معرفة الآثار الإيجابية لنظام رقابة داخلية فعال، على عملية تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسات المذكورة على الخصوص، وعلى عملية تحسينها في الإدارات العمومية الجزائرية بشكل عام.

### د- نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تم إن نظام الرقابة الداخلية هو عملية متكاملة تنتج عن طريق إدارة المنظمة وأفرادها، ويتم تصميمها بقصد معالجة المخاطر، وتوفير درجة معقولة من الاطمئنان في عمل المنظمة، حيث تنفذ عمليات هذه الأخيرة بطريقة أخلاقية وتتسم بالاقتصاد والكفاءة، وتفي المنظمة من خلالها بمتطلبات المساءلة، ويضمن من خلالها حماية ممتلكات المنظمة من التلف والضياع وسوء الاستخدام.
- أن الخدمة العمومية، هي ذلك النشاط التي تقوم به المرافق العمومية لإشباع الحاجات العامة، محترمة في نشاطها ذلك مبادئ: المساواة، الاستمرارية والملاءمة، وبأن جودة الخدمة العمومية هي نفسها جودة الخدمات بشكل عام، والتي لها عدة خمسة أبعاد يتم من خلالها الحكم على مستوى جودة هذه الأخيرة، وهذه الأبعاد هي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف.
- يتمتع نظام الرقابة الداخلية في مصالح الاستعجالات التابعة للقطاع العمومي الاستشفائي بالجزائر بدرجة متوسطة من الفعالية.
- تتمتع الخدمة العمومية الصحية في مصالح الاستعجالات التابعة للقطاع العمومي الاستشفائي بالجزائر بدرجة متوسطة من الجودة.

### 2- الدراسة الثانية:

سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر – بسكرة- ، 2014-2015.

أ- الإشكالية:

ما مدى مساهمة تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي-بسكرة؟

ب- أهمية الدراسة

تمثلت أهمية في أن العنصر البشري وذلك في ظل المحيط الذي تنشط، هذا الأخير الذي يتسم بالتنافس الحاد والتغير المستمر، لذلك أصبحت بحاجة ماسة إلى أفراد ذوي قدرات ومهارات يصعب تقليدها من أجل مواجهة تحديات هذا العصر، لأن هذه المهارات تعد مصدرا لارتقاء المؤسسة ونموها، هذا ما افرز الاهتمام بتسيير المهارات وكافة الأنشطة المتعلقة بتسييرها، ومن أهم هذه الأنشطة تقييم المهارات الذي يعتبر أداة فعالة في تطوير وتنمية الموارد البشرية ومن ثم تثمينها والمحافظة عليها، لذلك حاولت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين تقييم المهارات وتثمين الموارد البشرية، من خلال إظهار مدى مساهمة عملية تقييم المهارات في توفير كافة المعلومات التي تتخذها المؤسسة أساسا في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بتثمين الموارد البشرية من تمكين،

ترقية، مكافآت، اعتراف وتكوين، بالإضافة إلى إظهار تأثير هذه العلاقة على كل من الفرد والمؤسسة.

ج- أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة في:

- إظهار أهمية تقييم المهارات ودوره في باقي أنشطة الموارد البشرية، لما يوفره من معلومات مهمة تساهم في تحقيق التجانس والتكامل على مستوى قرارات أنشطة الموارد البشرية؛
- إظهار دور تقييم المهارات في تثمين المورد البشري، من خلال مختلف نتائج تقييم المهارات التي تستعمل في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بتثمين الموارد البشرية؛
- تحديد مختلف النتائج المترتبة عن عملية تثمين المورد البشري بالمؤسسة، سواء على المورد البشري نفسه أو على المؤسسة؛
- البحث عن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم هدرها وضياعها من المؤسسة من خلال عملية التثمين؛
- السعي إلى إظهار أهمية المهارات سواء كانت الفردية أو الجماعية من خلال عملية تقييمها؛

- إظهار أهمية المهارات في المؤسسة والحث على الاستفادة منها؛
- السعي إلى المساعدة في تطبيق عملي فعلي لتسيير المهارات في الواقع العملي.

#### د- نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

#### - نتائج الدراسة النظرية:

- يعتبر المورد البشري أهم ما تمتلك المؤسسة لذلك لا بد من التعامل معه بمرونة وذكاء وهذا من أجل الاستفادة منه قدر الإمكان؛
- إن تامين الموارد البشرية لم يعد أمرا اختياريا في ظل المحيط التنافسي الذي تعيش فيه المؤسسة بل هو ضرورة ملحة، بغرض الحفاظ على المورد البشري وضمان بقائه في المؤسسة، وهذا باعتباره المصدر الأساسي من مصادر التميز والتفوق على المنافسين؛
- إن تقييم المهارات هو عملية إستراتيجية مهمة في المؤسسة؛
- التقييم الدوري والمستمر للمهارات يساهم في تعزيزها وتطويرها؛
- نتائج عملية تقييم المهارات تستخدم في كل مجال من مجالات تسيير الموارد البشرية؛
- طرق تقييم المهارات تتسم بالواقعية، الدقة، المصادقية والعدالة واستعمالها في عملية التقييم يجنب المؤسسة الوقوع في الأخطاء والابتعاد عن التحيز التي قد تشوب طرق التقييم التقليدية.

#### - نتائج الدراسة الميدانية:

- أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة يمتلك نظام تقييم للمهارات، وهو مطبق بطريقة جيدة يستطيع من خلاله انجاز تقييم موضوعي جيد ومرضي، يسعى إلى إشباع كل الحاجات المرجوة من عملية تقييم المهارات؛
- أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة يهتم بموارده البشرية ويحاول كسب رضاها وولائها بمختلف الطرق، من خلال توفير الجو الملائم لعملها؛
- أن لتقييم المهارات مساهمة في تامين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة؛
- ي وجد أثر لتقييم المهارات في تمكين المورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة؛

– يوجد أثر لتقييم المهارات في ترقية الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة؛

– يوجد أثر لتقييم المهارات في توزيع المكافآت بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة؛

– ي وجد أثر لتقييم المهارات في الاعتراف بالموارد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة؛

– يوجد أثر لتقييم المهارات في تكوين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة.

## ثانيا: الدراسات العربية

### 1- الدراسة الأولى:

محمود عبد الرحيم علي ربحان، دور مقومات الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في وزارة النقل والمواصلات المحافظات الجنوبية، قدمت هذه الخطة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.

#### أ- الإشكالية

ما دور مقومات الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في وزارة النقل

والمواصلات؟

ب- أهمية الدراسة

– الأهمية النظرية:

تبرز أهمية هذه الدراسة كون أن هذا الموضوع يلقي الضوء على قضية هامة، حيث تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات ( في حدود علم الباحث) ومن المحاولات البحثية القليلة التي تحاول التعرف على مقومات الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين في الوزارة وفق أسس ومنهجية علمية واضحة.

يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إضافة مادة علمية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية والباحثين المهتمين في هذا المجال وفي إثراء معلومات الباحث في هذا المجال.

### – الأهمية التطبيقية:

من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في تزويد القيادة والمسؤولين في كافة إدارات ودوائر وزارة النقل والمواصلات بمعلومات عن مقومات الرقابة الداخلية في الوزارة وعلاقتها بتحسين جودة الخدمات المقدمة

يأمل الباحث أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى الوزارة في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

من الممكن أن تقدم الدراسة الحالية لمتخذي القرارات في الوزارة للتعرف على أهمية مقومات الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وهذا ينعكس بدوره على تحقيق النفع لها من تحقيق تميز مؤسسي واضح.

### ج- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة وبشكل أساسي إلى:

- التعرف على مدى توافر مقومات الرقابة الداخلية من وجهة نظر العاملين في وزارة النقل والمواصلات.
- الكشف عن مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين في الوزارة بقطاع غزة.
- اختبار العلاقة بين مقومات الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المقدمة في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين.
- تحديد أهم الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر مقومات الرقابة الداخلية تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- تحديد أهم الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر جودة الخدمات المقدمة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- العمل على تقديم توصيات علمية يمكن الاستفادة منها في استخدام مقومات الرقابة الداخلية في وزارة النقل والمواصلات وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

### د- نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الجودة الكلية للخدمة المصرفية بمصرف الراجحي تعتبر جيدة؛

- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى جودة الخدمة في الجوانب الملموسية جيدة؛
- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى جودة الخدمة في الاعتمادية جيدة؛
- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى جودة الخدمة في الاستجابة جيدة؛
- أن أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى جودة الخدمة في الأمان جيدة؛
- أن أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى جودة الخدمة في التعاطف متوسطة.

## 2- الدراسة الثانية:

منصور بن متعب بن عبد العزيز، أحمد بن سالم العامري، مهارات الإدارية للمديرين في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن : (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الإدارية (2)، ، مجلد 16 ، قسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود ، السعودية، 2003.

أ- الإشكالية:

ما هي المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في المستويات الإدارية المختلفة ؟

### ب- أهمية الدراسة

يمثل تمتع المديرين بالمهارات الإدارية اللازمة للقيام بأعباء وظائفهم الدعامية الرئيسة نحو تحقيق المنظمة لأهدافها، ويعتمد نجاح المنظمات وتميزها على كفاءة أداء المديرين فيها في مختلف المستويات الإدارية، وتأسيساً على ذلك، فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من سعيها نحو معرفة المهارات الإدارية الأكثر إلحاحاً في الأجهزة الحكومية ومدى تمكن المديرين منها وكيف يمكن الارتقاء بمستوى كفاءتهم، كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع المهارات الإدارية في الأجهزة الحكومية من حيث مدى استخدامها ودرجة التمكن منها، فمن خلال الكشف عن المهارات الإدارية التي يحتاجها المديرون في مختلف المستويات الإدارية ستساهم هذه الدراسة في توجيه جهود هذه الأجهزة نحو الدورات التدريبية اللازمة لكل مستوى إداري وطبيعة ونوعية الدورات التدريبية الواجب عقدها للمديرين في المستويات الإدارية المختلفة وكذلك دورها في تحديد المواصفات اللازمة لشغل الوظائف، كما يمكن الاستفادة من نتائجها في القطاعات الحكومية في الدول العربية الأخرى التي تماثل بيئتها المملكة العربية السعودية.

### ج- أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة في:

- التعرف على المهارات التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية وبيان أكثر وأقل هذه المهارات ممارسة.

- التعرف على درجة تمكن المديرين من هذه المهارات وبيان أكثر وأقل هذه المهارات تمكنا.

- توضيح درجة تأثير عامل العمر ، والمرتبة الوظيفية ، والخبرة ، والمؤهل العلمي ، وممارسة المهارة على درجة تمكن المديرين من المهارات الإدارية.

- طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية التي من شأنها إعطاء موضوع المهارات الإدارية أهمية مناسبة على صعيد التطبيق العملي والبحث العلمي.

#### د- نتائج الدراسة

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجدت هذه الدراسة أن ممارسة المديرين للمهارات الإدارية تتباين من مهارة إلى أخرى، فهناك مهارات يمارسونها دائما، وهناك مهارات يمارسونها في الغالب، وأخرى يمارسونها أحيانا، فمن المهارات الإنسانية التي وجد أنهم يمارسونها دائما حسن التعامل مع الآخرين، والعمل بروح الفريق الواحد، والاستماع والإنصات للآخرين، أما المهارات الفنية، فكانت تحمل المسؤولية؛ في حين لم تكشف الدراسة عن أي مهارات فكرية تمارس دائما؛

- وجدت الدراسة أن معظم أفراد العينة يعتقدون أنهم متمكنون من ممارسة المهارات الإدارية التي أخضعت للدراسة والبالغ عددها 37 مهارة بين إنسانية وفنية وفكرية ولكن بدرجات متفاوتة تراوحت بين درجة تمكن عالية ودرجة تمكن متدنية نوعا ما.

- كشفت هذه الدراسة عن أن ممارسة المهارة لها تأثير كبير على إحساس المديرين بمدى التمكن من هذه المهارة، هذا يعني أن المديرين الذين يمارسون مهارة معينة بشكل دائم يعتقدون أنهم متمكنون من ممارسة هذه المهارة، عكس المديرين الذين نادرا أو أحيانا ما يمارسونها.

#### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

##### 1- الدراسة الأولى:

Ferguson Barry, **Competing for influence: The role of the public service in better government in Australia**, The Australian National University, Published by ANU Press, 2019

## أ- الإشكالية

ما هو موقف أستراليا اليوم في جداول الأداء في الخدمة العمومية؟ وما مدى عمق مشاكل أستراليا؟.

## ب- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أن الخدمة العامة تعد من المصادر القليلة لعرض الموقف الأسترالي الحالي أكثر أهمية من المعلومات المتعلقة بتأثير الحكومة على القدرة التنافسية، حيث يوفر تكوين ثروة الموارد التي تمكن أي بلد من متابعة أهدافه الاجتماعية والبيئية، على أعلى مستوى من أداء الدولة، واتضح ذلك من خلال تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي 2016-2017 حيث تحتل أستراليا مرتبة في العشرينات المنخفضة (من 138 دولة).

## ج- أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى أن الإصلاحات الآلية الوقائية الوطنية للممارسات السائدة في القطاع الخاص، حيث اتسمت مرحلتيه بمصطلحي الإدارة والتسويق: ركزت الأولى على إدارة الاعتقاد الأساسي للقطاع العام في التطبيق لجودة الخدمة العمومية والأخيرة على استخدام الأسواق لتقديم الخدمات، حيث عقدت الإدارات الحكومية لحساب المخرجات، وليس فقط العملية المحاسبية المالية الجيدة؛ فكانت السلطة داخل الخدمة العمومية لامركزية؛ وتم تخفيض المساءلة إلى المستويات الأدنى (الإدارات). نتيجة لهذه التغييرات، أصبحت الخدمة العمومية واحدة كثيرة في الثقافة والتوظيف والتركيز، فتم وضع القسم في قمة نشاط الخدمة العامة على حساب المجموعة والخدمة الثابتة للوزير باعتبارها المحور الأساسي لنشاط الإدارة، مما أدى هذا الانفتاح على أنشطة الخدمة العامة التقليدية للمنافسة، وما أعقب ذلك من تطوير للأسواق التنافسية في تقديم المشورة بشأن السياسات وتقديم الخدمات، إلى تخلي الخدمة العامة عن موقعها المتميز في كلا المجالين.

## د- نتائج الدراسة

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يجب أن يقوم التغيير التشريعي في أستراليا على توفير استقلالية الخدمة العمومية في ريتز، مما يمكنها من التنافس بنشاط على النفوذ وحصة السوق؛

- لا يمكن تحديد ما تصفه الخدمة العمومية بأنه الفوز، وذلك سواء تم وصفها على أنها رؤية أو طموح ناجح أو بيان مهمة؛
- توفر طرق تتعلق بطريقة جودة الخدمة التي تقدمها للحكومة الحالية، وهو ما يتفق جزئياً مع أهداف قانون الخدمة العمومية؛
- تبني فكرة ممارسات الخدمة العمومية والقيام بها بشكل أفضل، والهدف هو أن تكون خدمة عمومية عالية الأداء؛
- إن الحجج الأساسية المتعلقة بالسياسة العامة ليست قضية جامحة لتقليد القطاع الخاص، والاعتماد على المسار هو استراتيجية سيئة للخدمة العمومية، وأن هذه الخطوة ضرورية للتغيير؛
- إن الخدمة العامة كانت بطيئة في إدراك أهمية التركيز القوي على العميل كمحرك لأعمالهم؛
- زيادة مشاركة المجتمع في عمليات صنع القرار للحكومة واحتمال أن تكون الموارد الخاصة متاحة بسهولة أكبر لمعالجة مشاكل المجتمع من خلال جودة الخدمات العمومية.

## 2- الدراسة الثانية

Marc NIKITIN, **les fonctions de l'évaluation des services publics locaux par la satisfaction des usagers, entre apprentissage et discipline**, pour obtenir le grade de : Docteur de l' université d' Orléans, Discipline: Sciences de gestion, école doctorale sciences de l'homme et de la societe laboratoire orléanais de gestion, universite d'orleans, France, 2010.

### أ- الإشكالية

كيف يتم استخدام تقييم الخدمات العمومية من خلال رضا المستخدم؟

### ب- أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في من أن يكون هذا البحث حول وظائف التقييم ذا أهمية للمناقشات الأكاديمية مثل، وظائف الرقابة والتقييم غير المالي ومكان المستخدمين في إدارة الخدمات العامة، ومن المرجح أن تكمل هذه الدراسة حول تقييم الخدمات العمومية من خلال رضا المستخدمين المناقشات في علم الإدارة حول وظائف الرقابة، ويمكن أن تكون الدراسة حول وظائف التقييم ذات فائدة للمناقشات الإدارية للفاعلين العاملين في مجال الإدارة والرقابة مثل تلك المتعلقة بمساهمات التقييم ومراقبة الممارسات و تأثير السياقات الداخلية المحلية، كما أن العمل الذي يشجع على أخذ هذا التقييم في



الاعتبار، على سبيل المثال، يؤكد الحاجة إلى فهم أفضل لوظائف تقييم الخدمات العامة من خلال إرضاء المستخدمين.

### ج- أهداف الدراسة

الهدف من هذا البحث هو وصف وفهم صياغة وظائف التعلم والانضباط في التقييم في سياق السلطات المحلية، حيث أن الاهتمام بهذا البحث هو في نفس الوقت على المستوى النظري لعلوم الإدارة وعلى المستوى الإداري للأشخاص المسؤولين الذين يعملون في نفس الوقت في القطاع الخاص أو العام.

### د- نتائج الدراسة

#### خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الاهتمام بالمناقشات الأكاديمية حول وظائف الرقابة والتقييم غير المالي في حوكمة المنظمات ومكانة المستخدمين في إدارة الخدمات العامة .
- يعتمد هذا العمل على تقييم SPL من خلال عناوين جودة الخدمة العمومية ورضا المستخدم .
- دراسة وظائف تقييم SPL من خلال إرضاء المستخدمين تهم النقاشات الإدارية للمديرين العاملين في مجال الإدارة والرقابة في المنظمات العامة والخاصة.
- تحديد صياغة وظائف تقييم الخدمات العامة المحلية بشكل أفضل من خلال إرضاء المستخدمين من خلال تجاوز عرض هذه الممارسات في شكل قائمة من المساهمات.
- إظهار وظائف التعلم والانضباط تبدو مفصلية من خلال السماح بالسيطرة الفعالة.
- إبراز أن أعمال الجمع والتفسير والنشر ، مدعومة بالسياقات والجهات الفاعلة ، هي التي تسمح بالمساهمات التي تجمع بين التعلم والانضباط خاصة من خلال جودة الخدمات العمومية.
- تسليط الضوء على هذا البحث الذي يقرن الأجهزة النظرية والمنهجية والمفاهيمية على المساهمات المنهجية لعلوم الإدارة .
- يعتمد هذا العمل، على النهج الفوكوي للحكومة الذي يسمح بتحليل التعبير عن وظائف التعلم والانضباط لتقييم SPL من خلال جودة الخدمات العمومية بهدف إرضاء المستخدمين.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أولا: المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية

الجدول رقم (02): المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات الجزائرية		موضوع الدراسة
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
إدارة المهارات الإدارية وتأثيرها على جودة الخدمات العمومية دراسة حالة -بلدية الشريعة-	دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي بسكرة	دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية، -دراسة عينة من مصالح الاستعجالات بالقطاع العمومي الاستشفائي في ولاية الجزائر	
تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالمهارات الإدارية جودة الخدمة العمومية؛	- إظهار أهمية تقييم المهارات ودوره في باقي أنشطة الموارد البشرية، لما يوفره من معلومات مهمة تساهم في تحقيق التجانس والتكامل على مستوى قرارات أنشطة الموارد البشرية؛	- تقييم مستوى جودة الخدمات العمومية التي تقدمها المؤسسات المدروسة على الخصوص ومستوى جودة الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارات العمومية الجزائرية بشكل عام.	هدف الدراسة
تبسة	بسكرة	بومرداس	عينة الدراسة
2021	2015/2014	2016/2015	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول يتضح أن الدراسات السابقة تشابه مع دراسة الحالية في جوانب وتختلف

معها في جوانب أخرى.

1- نقاط التشابه :

على الرغم من اختلاف في إشكالية الدراسة إلا إنها تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي و أدوات الدراسة التي أغلبها اتبعت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة.

2- نقاط اختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عند الدراسة السابقة من حيث حدود الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة في بلدية الشريعة -تبسة-، كما تختلف أيضا من حيث حجم الدراسة و الفترة الزمنية التي أجريت بينها ، كما لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع حيث تم ربط الدراسات السابقة مع متغيرات مختلفة.

ثانيا: المقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية

ثانيا: المقارن بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية

الجدول رقم (03): المقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات العربية		
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
إدارة المهارات الإدارية وتأثيرها على جودة الخدمات العمومية دراسة حالة -بلدية الشريعة-	مهارات الإدارية للمديرين في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن : (دراسة ميدانية)	دور مقومات الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في وزارة النقل والمواصلات المحافظات الجنوبية	موضوع الدراسة
تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالمهارات الإدارية جودة الخدمة العمومية؛	التعرف على المهارات التي يمارسها المدبرون في الأجهزة الحكومية وبيان أكثر وأقل هذه المهارات ممارسة	- الكشف عن مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين في الوزارة بقطاع غزة	هدف الدراسة
الجزائر	فلسطين	فلسطين	عينة الدراسة
2021	2003	2017	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول يتضح أن الدراسات السابقة تشابه مع دراسة الحالية في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى.

### 1- نقاط التشابه :

على الرغم من اختلاف في إشكالية الدراسة إلا إنها تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي و أدوات الدراسة التي اغلبها اتبعت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة.

### 2- نقاط اختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عند الدراسة السابقة من حيث حدود الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة في بلدية الشريعة -تبسة-، كما تختلف أيضا من حيث حجم الدراسة و الفترة الزمنية التي أجريت بينها ، كما لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع حيث تم ربط الدراسات السابقة مع متغيرات مختلفة.

ثانيا: المقارن بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

### الجدول رقم (04): المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات الأجنبية		
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
إدارة المهارات الإدارية وتأثيرها على جودة الخدمات العمومية دراسة حالة -بلدية الشريعة-	les fonctions de l'évaluation des services publics locaux par la satisfaction des usagers, entre apprentissage et discipline	Competing for influence: The role of the public service in better government in Australia	موضوع الدراسة
تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالمهارات الإدارية جودة الخدمة العمومية؛	الهدف من هذا البحث هو وصف وفهم صياغة وظائف التعلم والانضباط في التقييم في سياق السلطات	هدفت هذه الدراسة إلى أن الإصلاحات الآلية الوقائية الوطنية للممارسات السائدة في القطاع الخاص، حيث	هدف الدراسة

	المحلية، حيث أن الاهتمام بهذا البحث هو في نفس الوقت على المستوى النظري لعلوم الإدارة وعلى المستوى الإداري للأشخاص المسؤولين الذين يعملون في نفس الوقت في القطاع الخاص أو العام.	اتسمت مرحلتيه بمصطلحي الإدارة والتسويق: ركزت الأولى على إدارة الاعتقاد الأساسي للقطاع العام في التطبيق لجودة الخدمة العمومية والأخيرة على استخدام الأسواق لتقديم الخدمات، حيث عقدت الإدارات الحكومية لحساب المخرجات	
عينة الدراسة	فرنسا	أستراليا	عينة الدراسة
فترة الدراسة	2010	2019	فترة الدراسة
طريقة معالجة الموضوع	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع
الجزائر			
2021			
وصفي تحليلي			

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول يتضح أن الدراسات السابقة تشابه مع دراسة الحالية في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى.

#### 1- نقاط التشابه :

على الرغم من اختلاف في إشكالية الدراسة إلا إنها تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي و أدوات الدراسة التي اغلبها اتبعت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة.

#### 2- نقاط اختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عند الدراسة السابقة من حيث حدود الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة في بلدية الشريعة -تبسة-، كما تختلف أيضا من حيث حجم الدراسة و الفترة الزمنية التي أجريت بينها ، كما لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع حيث تم ربط الدراسات السابقة مع متغيرات مختلفة.

### خلاصة الفصل:

ترتكز المهارات الإدارية على أنواع تتمثل في المهارات الفنية والإدراكية والإنسانية، والتي تستخدم لغرض التنمية الإدارية، حيث تتم عملية إدارة المهارات تتضح من خلال مجموعة من المجالات بهدف النهوض بمختلف الإدارة أو المؤسسات، ومن ثم إبراز أهم طرق تنمية المهارات الإدارية ومنها التعليم والملاحظة والمحاضرة وحل المشكلات والمؤتمرات، وتكتسي الجودة يكتسي أهمية كبيرة في كافة المنظمات الخدمية عامة والعمومية خاصة، لما لها من دور في تحسين سمعة المؤسسة وكذا كسب ثقة العملاء من خلال ما تقدمه من خدمات تتصف بالجودة المطلوبة، ما يساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة ورفع حصتها السوقية، ويعد تبني مفهوم الجودة في قطاع لخدمات العمومية عنصرا هاما لما له من دور فاعل في تحسين الخدمات المقدمة للعميل، فجودة الخدمة العمومية هي مدى تحقيق الخدمة العمومية المقدمة لمستوى الإشباع المطلوب لدى الجمهور بما يحقق احتياجاتهم ومتطلباتهم ويضمن توفير الرضا لديهم، كما وتأخذ الخدمة العمومية عدة أنواع فقد تكون خدمات إدارية، صناعية، اجتماعية، أو يتم تقديمها للفرد أو الجماعة بالمجان أو بمقابل.

# الفصل الثاني:

## الأدبيات التطبيقية للدراسة

## تمهيد

تم التطرق في الدراسة الميدانية لإدارة المهارات ودورها على تحسين جودة الخدمات العمومية (دراسة حالة بلدية الشريعة -تبسة-)، والهدف منها هو إثراء ما جاء في القسم النظري وتدعيم هذا البحث بدراسة تطبيقية وذلك لأجل معرفة مدى تطابق ما هو موجود في الواقع، حيث تم تحليل كل المعلومات المرتبطة بموضوع البحث لتطبيقها ميدانيا وكانت بلدية الشريعة -تبسة- هي محل الدراسة الميدانية حيث تم دراسة إدارة المهارات ودورها على تحسين جودة الخدمات العمومية، وذلك من خلال تقديم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وكانت كالآتي:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام لبلدية الشريعة -تبسة-؛
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية ؛
- ✓ المبحث الثالث: عرض نتائج وتحليل الدراسة .



### المبحث الأول: تقديم عام لبلدية الشريعة -تبسة-

تجسيدا للموضوع محل الدراسة تطبيقيا، كان من المفروض اختيار كيان اقتصادي يتوفر فيه محور الدراسة، ومنه فإنه تم اختيار بلدية الشريعة، وذلك توضيحا للمعطيات النظرية على نشاطها، وبناءا على ذلك سيتم التطرق إلى:

✓ **المطلب الأول: مفهوم بلدية الشريعة -تبسة-؛**

✓ **المطلب الثاني: تنظيم إدارة بلدية الشريعة؛**

✓ **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبلدية؛**

**المطلب الأول: مفهوم بلدية الشريعة -تبسة-.**

#### أولا: تعريف البلدية

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون.

وتعرف أيضا على أنها: بلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.<sup>1</sup>

#### ثانيا: هيئات البلدية وهيكلها

تتوفر البلدية على:

✓ هيئة مداولة : المجلس الشعبي البلدي

✓ هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي

✓ إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وتمارس الهيئات البلدية

أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.

#### ثالثا: لجان المجلس الشعبي البلدي

يشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه، لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه

ولاسيما تلك المتعلقة بما يأتي:<sup>2</sup>

✓ الاقتصاد والمالية والاستثمار

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف البلدية.

<sup>2</sup> - معلومات مقدمة من طرف البلدية.

✓ الصحة والنظافة وحماية البيئة

✓ تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية

✓ الري والفلاحة والصيد البحري

✓ الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب .

يحدد عدد اللجان الدائمة كما يأتي :

✓ ثلاث (3) لجان بالنسبة للبلديات التي يبلغ عدد سكانها 20.000 نسمة أو أقل

✓ أربع (4) لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20.001 إلى 50.000 نسمة

✓ خمس (5) لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50.001 إلى 100.000 نسمة

✓ ست (6) لجان بالنسبة للبلديات التي يفوق عدد سكانها 100.000 نسمة

رابعا: **صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي**

يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في جميع المراسم التشريفية والتظاهرات الرسمية.

وينبغي عليه المشاركة فيها حسب التزاماته المحددة في هذا القانون.

يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وفق الشروط

والأشكال المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

يرأس رئيس المجلس الشعبي البلدي، المجلس الشعبي البلدي، وبهذه الصفة<sup>1</sup>:

✓ يستدعيه ويعرض عليه المسائل الخاضعة لاختصاصه

✓ يعد مشروع جدول أعمال الدورات ويترأسها.

يسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي على تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي ويطلع على ذلك

ينفذ رئيس المجلس الشعبي البلدي ميزانية البلدية وهو الأمر بالصرف.

يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت رقابة المجلس الشعبي البلدي باسم البلدية، بجميع

التصرفات الخاصة بالمحافظة على الأملاك والحقوق المكونة للممتلكات البلدية وإدارتها ويجب عليه،

على وجه الخصوص، القيام بما يأتي:

✓ التقاضي باسم البلدية ولحسابها

✓ إدارة مداخيل البلدية والأمر بصرف النفقات ومتابعة تطور المالية البلدية

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف البلدية.

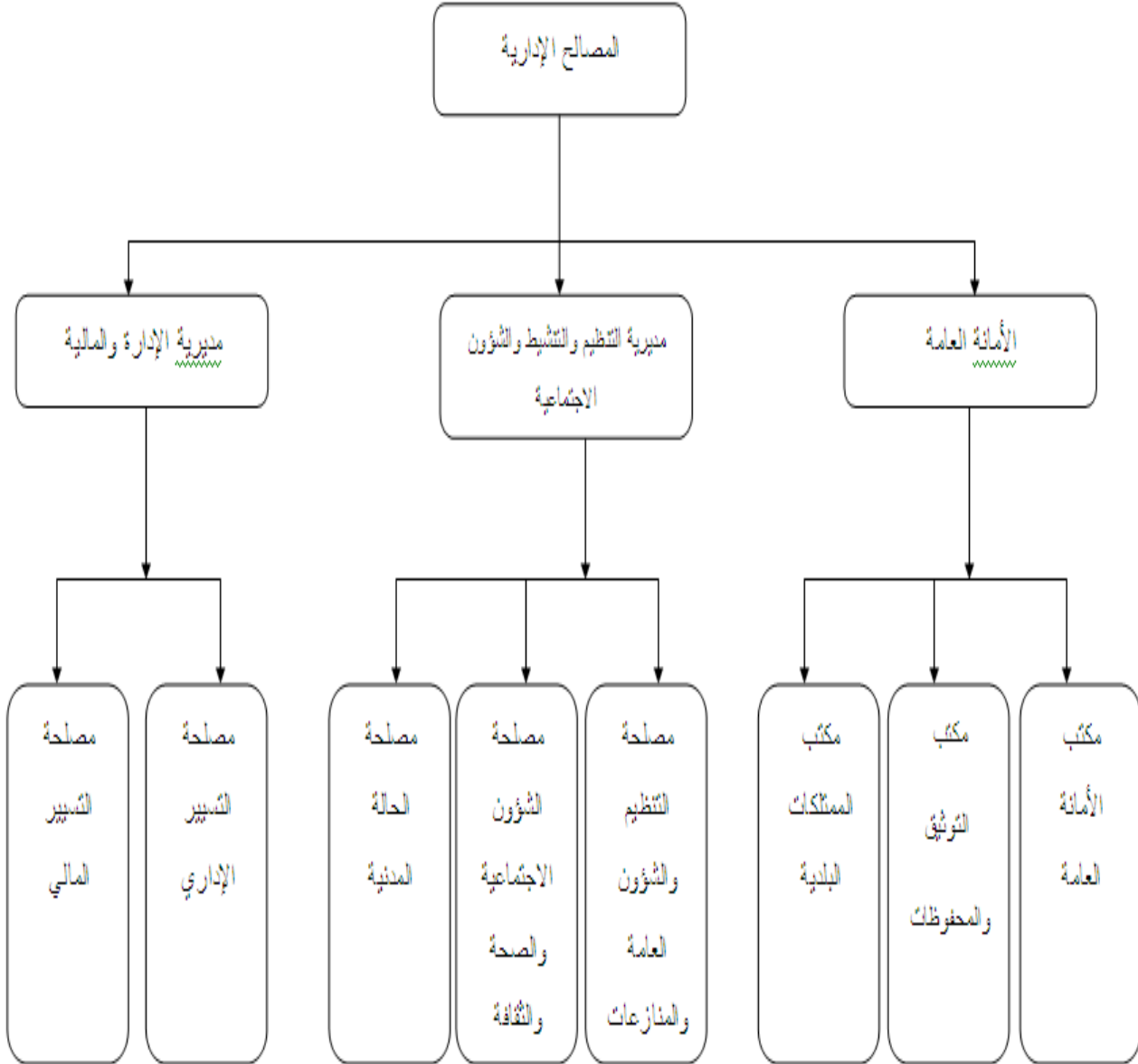
- ✓ إبرام عقود اقتناء الأملاك والمعاملات والصفقات والإيجارات وقبول الهبات والوصايا
- ✓ القيام بمناقصات أشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها
- ✓ اتخاذ كل القرارات الموقفة للتقادم والإسقاط
- ✓ ممارسة كل الحقوق على الأملاك العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية بما في ذلك حق الشفعة
- ✓ اتخاذ التدابير المتعلقة بشبكة الطرق البلدية
- ✓ السهر على المحافظة على الأرشيف
- ✓ اتخاذ المبادرات لتطوير مداخل البلدية
- المطلب الثاني: تنظيم إدارة بلدية الشريعة**
- للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية يتحدد تنظيم إدارة البلدية طبقاً لهذا القانون وحسب أهمية الجماعة وحجم المهام المسندة إليها ولا سيما منها المتعلقة بما يأتي<sup>1</sup>:
- ✓ الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين
- ✓ تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها، وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها
- ✓ مسلك بطاقة الناخبين وتسييرها
- ✓ إحصاء المواطنين، حسب شرائح السن، المولودين في البلدية أو المقيمين بها في إطار تسيير بطاقة الخدمة الوطنية
- ✓ النشاط الاجتماعي
- ✓ النشاط الثقافي والرياضي
- ✓ تسيير الميزانية والمالية
- ✓ مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة
- ✓ تسيير مستخدمي البلدية
- ✓ تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها
- ✓ أرشيف البلدية
- ✓ الشؤون القانونية والمنازعات تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف البلدية.

- تحدد كيفية وشروط تعيين الأمين العام للبلدية عن طريق التنظيم.
- تحدد حقوق الأمين العام للبلدية وواجباته عن طريق التنظيم.
- يتولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي:
  - ✓ ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
  - ✓ تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية البلدية
  - ✓ ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين المنصوص عليه في المادة 126 أعلاه
  - ✓ إعداد محضر تسليم واستلام المهام المنصوص عليها.
- يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات.
- يزود مستخدمو المصالح والمؤسسات البلدية، غير الخاضعين للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بقانون أساسي خاص.
- يستفيد مستخدمو المصالح والمؤسسات البلدية من التكوين وتحسين المستوى طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.
- يمكن البلدية أن تلجأ إلى خدمات خبراء ومستشارين عن طريق التعاقد من أجل إنجاز مهام ظرفية وفق الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبلدية

الهيكل التنظيمي للبلدية رقم (01):



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف البلدية.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعد منهجية البحث ذلك الموجه الذي يقود الباحث لاستكشاف مختلف مراحل البحث، وأيضاً الإجابة على مختلف الأسئلة وفك الغموض وإيجاد تفسيرات علمية واقعية لإشكال موضوع الدراسة، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تشكل مقياساً لجمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها الوصول إلى نتائج نهائية وإيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

- ✓ **المطلب الأول:** تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛
- ✓ **المطلب الثاني:** أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات؛
- ✓ **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات.

### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من مجموعة من موظفي بلدية الشريعة-تبسة- والذين بلغ عددهم (40) عامل أي بنسبة 88.89% من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 45 استبيان بما يوافق إجمالي عينة الدراسة، تم استرجاعها كاملة ، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	45	الموزعة
11.11	05	التي لم يتم استرجاعها
88.89	40	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول رقم (05) أنه تم توزيع 45 استبيان، حيث تم استرجاع 40 منها بنسبة 88.89% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

## أولاً- نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في إدارة المهارات الإدارية وتأثيرها على جودة الخدمات العمومية - دراسة حالة بلدية الشريعة- وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

**1- المتغيرات المستقلة:** المهارات الإدارية وتم تقسيمها إلى عدة متغيرات جزئية حسب الأبعاد التالية: (اكتساب المهارات الإدارية، تطوير المهارات الإدارية، استعمال المهارات الإدارية ، الاعتراف بالمهارات الإدارية).

**2- المتغير التابع:** جودة الخدمة العمومية

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال الإعتماد على أداة الاستبانة، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل المؤسسة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي.

### أولاً: المصادر الثانوية

وهذا في ما يخص الجانب النظري حيث الإعتماد على الكتب والمذكرات أيضاً المجالات والمقالات العلمية من أجل توضيح كل متغيرات الدراسة (إدارة المهارات الإدارية، جودة الخدمة العمومية) حيث ساعدت في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، متحصلين بذلك على جزء نظري مشبع بمعلومات شاسعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من المراجع المعتمدة.

### ثانياً: المصادر الأولية

تعتبر المصادر الأولية من مختلف الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها بلدية الشريعة - تبسة-، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي تعرف بها وتبرز أهدافها وكذلك عرض الجانب التنظيمي للبلدية وذلك من أجل تحقيق أفضل انساق.

## 1- الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالبلدية من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي.

## 2- استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، و فيما يلي وصف لهما:<sup>1</sup>

- الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية )
- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 38 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (02) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

، تطوير المهارات الإدارية، استعمال المهارات الإدارية ، الاعتراف بالمهارات الإدارية ،  
الجدول رقم (06): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة ( الفقرات )		محاور الدراسة
05	اكتساب المهارات الإدارية	إدارة المهارات الإدارية
07	تطوير المهارات الإدارية	
04	استعمال المهارات الإدارية	
05	الاعتراف بالمهارات الإدارية	
21		مجموع المحور المستقل
17		المحور التابع: جودة الخدمة العمومية
38		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

<sup>1</sup> - الملحق رقم (02).



### 3- نموذج الدراسة

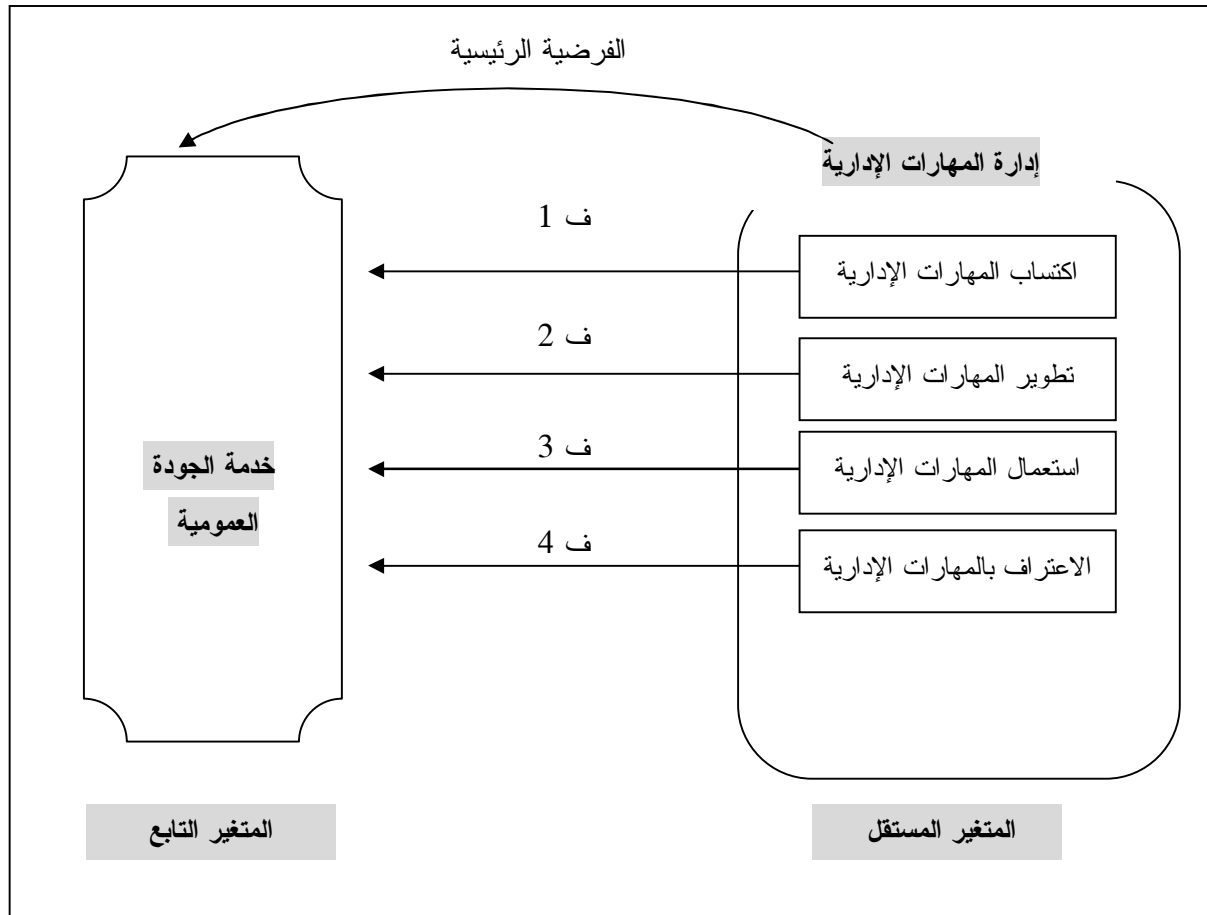
تتناول الدراسة البحث في إدارة المهارات الإدارية وتأثيرها على جودة الخدمات العمومية - دراسة حالة بلدية الشريعة ، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

1- **المتغيرات المستقلة:** المهارات الإدارية وتم تقسيمها إلى عدة متغيرات مستقلة جزئية هي: (اكتساب المهارات الإدارية، تطوير المهارات الإدارية، استعمال المهارات الإدارية ، الاعتراف بالمهارات الإدارية).

2- **المتغير التابع:** جودة الخدمة العمومية

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج عملية دقيقة.

#### 4- صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة للتحكيم وفقا لسلم ليكارت الخماسي.<sup>1</sup> وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

#### جدول رقم (07): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[ 1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإيجابية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

#### 5- ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 40 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (08): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 21	إدارة المهارات الإدارية	74.4
من الفقرة 22 إلى 38	جودة الخدمة العمومية	79.8
من الفقرة 01 إلى 38	معامل الثبات الكلي	86.4

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.<sup>2</sup>

يلاحظ من الجدول رقم (08) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 86.4%، وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من

<sup>1</sup> - الملحق رقم (01).

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم (03)

نسبة الدلالة (60%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

**المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات**

استخدمت للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، المعاملات الآتية والمتمثلة في :

أولاً- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

$$r = \frac{1}{n} \sum \left( \frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left( \frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

n: عدد المشاهدات

Xi: قيم المتغير الأول

Yi: قسم المتغير الثاني

s<sub>x</sub>: الانحراف المعياري للمتغير الأول

s<sub>y</sub>: الانحراف المعياري للمتغير الثاني

ثانياً- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

**ثالثاً- معامل ألفا كرونباخ**

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

رابعاً- **الوسط الحسابي (Mean):** مؤشراً لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.<sup>1</sup>

خامساً- **الانحراف المعياري (Déviation Standard):** لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.<sup>2</sup>

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

سادساً- **اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Sample Kolmogrov-Smirnov)**

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

سابعاً- **الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analysis)**

ويستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.<sup>3</sup> ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتماداً على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثراً بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار إدارة المهارات الإدارية وتأثيرها على جودة الخدمات العمومية -دراسة حالة بلدية الشريعة

<sup>1</sup> عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 95-142..

<sup>2</sup> إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 121.

<sup>3</sup> وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: [www.guidespss.com](http://www.guidespss.com))

- اختبار ( One Sample t-test ): يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>- ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 71.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة إدارة المهارات الإدارية وتأثيرها على جودة الخدمات العمومية -دراسة حالة بلدية الشريعة- ، وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول:** عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية؛

✓ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل محاور الدراسة؛

✓ **المطلب الثالث:** نتائج اختبار فرضيات الدراسة؛

**المطلب الأول:** عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

**أولاً: متغير الجنس**

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

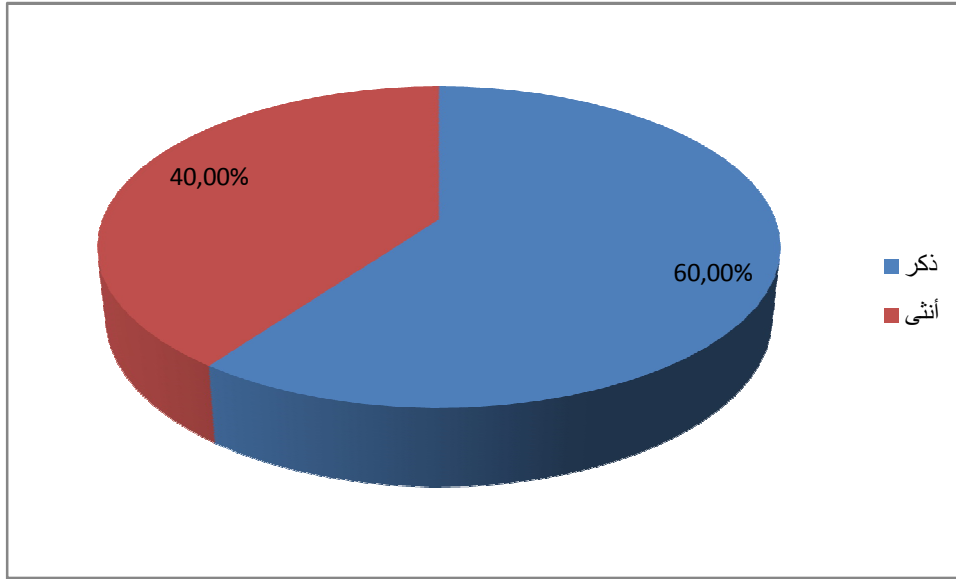
**الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس**

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	24	60,0
أنثى	16	40,0
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور إذ قدرت نسبة الذكور بـ 60% مقابل 40% للإناث، وعليه فإن أغلب الوظائف في بلدية الشريعة -تبسة- يشغلها الذكور، وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلاءم أكثر مع نوع الذكور، بالنظر للمشاركة المرتفعة لهم في مسابقات التوظيف .

الشكل رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



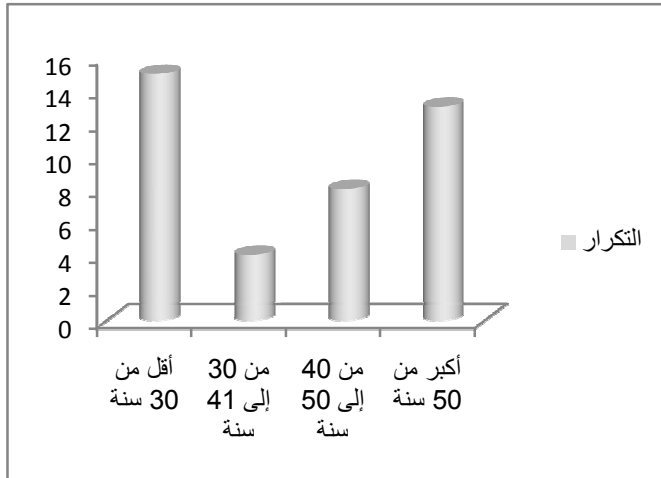
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير العمر

شكل رقم (04): التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر

جدول رقم(10): توزيع العينة حسب متغير العمر



متغير العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	15	37,5
من 30 إلى 41 سنة	4	10,0
من 40 إلى 50 سنة	8	20,0
أكبر من 50 سنة	13	32,5
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع الفئات العمرية الموضوعية ببلدية الشريعة -تبسة-، وقد

احتلت الفئة (أقل من 30 سنة) المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 37.5% لتليها الفئة (أكبر من 50 سنة)

بنسبة قدرت بـ: 32.5%، وجاءت باقي الفئات متباينة كما هي موضحة في الجدول، إجمالاً يمكن

القول أن هناك تنوع جيد فيما يتعلق بالفئة العمرية ما يمكن الفئة الأقل خبرة من الاستفادة من نظيرتها

الأكبر خبرة وهو ما سيؤدي حتماً إلى تحسين نوعية أداء المؤسسة.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

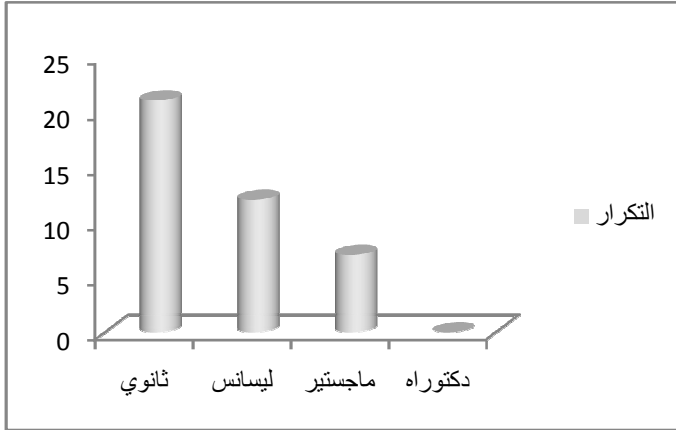
يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

شكل رقم (05): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

جدول رقم(11): توزيع العينة حسب متغير

المؤهل العلمي

المؤهل العلمي



المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	21	52,5
ليسانس	12	30
ماجستير	7	17,5
دكتوراه	00	00
<b>المجموع</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

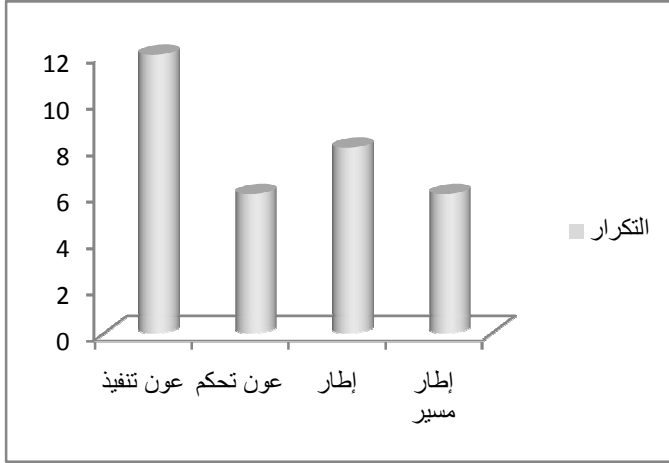
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى لعدد المبحوثين فيما يخص المؤهل العلمي كانت من ضمن فئة المستوى (ثانوي) بنسبة قدرت بـ: 52.5%، في حين سجلت فئة المستوى ليسانس المرستبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 30%، واحتلت فئة (ماجستير) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 17.5% لكل، ولم تسجل فئة دكتوراه أي تكرار يذكر، أخيراً يمكن القول أن البلدية تتوفر على العديد من الكفاءات يمكنها أن تقدم الإضافة للبلدية، ويفسر هذا التنوع في المؤهل العلمي إلى نوعية الوظائف المتاحة في البلدية وفقاً للسلم الوظيفي بها.



رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقاً لنوع النشاط.

جدول رقم (12): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي شكل رقم (06): التوزيع البياني للعينة حسب المستوى الوظيفي



النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
30,0	12	عون تنفيذ
15,0	6	عون تحكم
20,0	8	إطار
15,0	6	إطار مسير
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كان مستواهم الوظيفي من فئة (عون تنفيذ) حيث سجلت نسبة قدرت بـ 30%، واحتلت فئة (الإطارات) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 20%، وجاءت كل من فئتي (عون تحكم وإطار مسير) المرتبة الأخير بنسبة قدرت بـ 15% لكل منهما، ومنه يمكن القول أن جميع المستويات الوظيفية الموضوعة في استمارة الاستبانة محققة وهي متباينة نظراً لحاجة المؤسسة لكل وظيفة.

### خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

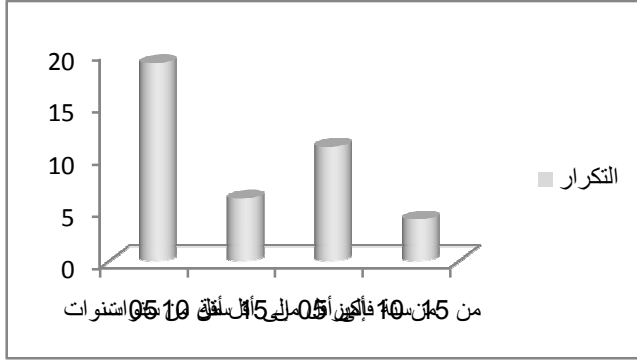
يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

شكل رقم (07): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

جدول رقم (13): توزيع العينة حسب متغير

الخبرة المهنية

الخبرة المهنية



النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
47,5	19	أقل من 05 سنوات
15,0	6	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
27,5	11	من 10 إلى أقل من 15 سنة
10,0	4	من 15 سنة فأكثر
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية كانوا من ضمن فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة قدرت بـ: 47.5%، واحتلت الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 27.5%، في حين احتلت الفئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 15%، واحتلت الفئة (أكثر من 15 سنة)، المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 10%، إجمالاً يمكن القول أن البلدية تتمتع بعامل خبرة مهم جداً قد يساعدها في تحسين أدائها. ويمكن تفسير هذه النتائج وفقاً لمتغير العمر.

**المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة**

ويمكن توضيح أهم نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة وفقاً لما يلي:

**أولاً- تحليل نتائج المتغير المستقل (إدارة المهارات الإدارية)**

وهو ما سيتم توضيح وفقاً لمختلف أبعاد إدارة المهارات الإدارية ، وفقاً للجدول الموالي:

**جدول رقم (14): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (إدارة المهارات الإدارية)**

إدارة المهارات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	اتجاه الإجابة	المستوى
اكتساب المهارات الإدارية	2,47	0,550	3	غير موافق	منخفض
تطوير المهارات الإدارية	2,51	0,575	2	غير موافق	منخفض
استعمال المهارات الإدارية	2,47	0,724	4	غير موافق	منخفض
الاعتراف بالمهارات الإدارية	2,55	0,637	1	غير موافق	منخفض
المتوسط العام	2.51	0.575	-	غير موافق	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

توضح النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لأبعاد متغير إدارة المهارات الإدارية جاء منخفضاً، حيث سجل متوسط حسابي قدر بـ: 2.71 وقدّر الانحراف المعياري بـ 0,575 وهذا الانحراف يدل على عدم وجود اختلاف كبير بين إجابات أفراد عينة الدراسة، ويعزى ذلك لكون جميع الإجابات كانت باتجاه غير موافق أي بمستوى منخفض، مما يؤكد أن هناك اتفاق بين جميع المبحوثين على عدم تبني البلدية لإدارة المهارات الإدارية، حيث تصدر بعد الاعتراف بالمهارات الإدارية باقي الأبعاد بمتوسط حسابي قدر بـ 2.51، ليحتل بعد تطوير المهارات الإدارية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.51، يليه بعد اكتساب وتطوير المهارات الإدارية بمتوسط حسابي قدر بـ: 2.74.

وسيتم تفصيل إجابات أبعاد المتغير المستقل كما يلي:

### 1- اكتساب المهارات الإدارية

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد اكتساب المهارات الإدارية

بالمؤسسة.

جدول رقم (15): تحليل آراء العينة تجاه بعد اكتساب المهارات الإدارية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	تهتم المؤسسة بالحصول على المهارات الفردية	1,67	1,118		غير موافق بشدة	منخفض جدا
2	تهتم المؤسسة بالحصول على المهارات الجماعية	2,43	1,010		غير موافق	منخفض
3	تعتمد المؤسسة مبدأ تداول المناصب	2,43	1,299		غير موافق	منخفض
4	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد ذوي المهارات	2,63	1,353		غير موافق	منخفض
5	تصنف المؤسسة المهارات الأساسية حسب نوع كل نشاط	3,22	1,230		محايد	متوسط
	إجمالي البعد	2.47	0.550	-	غير موافق	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى منخفض لدرجة رضا المبحوثين في بلدية الشريعة -تبسة-، عن عبارات بعد اكتساب المهارات الإدارية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي منخفض قدر بـ 2.47 وانحراف معياري (0.550)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [1.80-2.59] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، مما يعني أن عينة الدراسة ليس لديهم إجماع على أن هناك مستوى مرتفع لعبارات بعد اكتساب المهارات الإدارية، وقد سجلت العبارة (01) مستوى منخفض جداً، أي أن المؤسسة لا تهتم بأي شكل من الأشكال بالحصول على المهارات الفردية، واتجهت عينة الدراسة نحو الحياد فيما يخص العبارة (05)، أي أن هناك تعادل في

أن المؤسسة تصنف المهارات الأساسية حسب نوع كل نشاط، إجمالاً يمكن القول أن بعد اكتساب المهارات الإدارية غير محقق ببلدية الشريعة -تبسة-.

## 2- تطوير المهارات الإدارية

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تطوير المهارات الإدارية بالمؤسسة.

جدول رقم (16): تحليل آراء العينة تجاه بعد تطوير المهارات الإدارية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
06	توفر المؤسسة فرص التكوين للأفراد	2,00	1,377	7	غير موافق	منخفض
07	تشجع المؤسسة على تبادل المعارف والمهارات بين الأفراد	2,55	1,037	4	غير موافق	منخفض
08	تشجيع المؤسسة على تطبيق المعارف الجديدة والخبرات والإفادة منها في تحسين إجراءات العمل	2,22	1,423	2	غير موافق	منخفض
09	يشارك الأفراد في صناعة القرار في المؤسسة	2,15	,864	6	غير موافق	منخفض
10	تكافئ المؤسسة سلوكيات وتصرفات العمال التي تدعم تميز العمل	2,65	1,312	3	غير موافق	منخفض
11	تفتح المؤسسة المجال للمنافسة بين الأفراد لإبراز معارفهم ومهاراتهم	2,75	1,316	2	غير موافق	منخفض
12	تتيح المؤسسة إمكانية التعلم الفردي والجماعي لعمالها	3,58	1,338	1	موافق	مرتفع
إجمالي البعد						منخفض
		2.55	0.637	-	غير موافق	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى منخفض لدرجة رضا المبحوثين في بلدية الشريعة -تبسة-، عن عبارات بعد تطوير المهارات الإدارية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي منخفض قدر بـ 2.55 وانحراف معياري (0.637)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال

[1.80-2.59] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، مما يعني أن عينة الدراسة ليس لديهم إجماع على أن هناك مستوى مرتفع لعبارات بعد تطوير المهارات الإدارية، وقد سجلت العبارة (12) مستوى مرتفع، أي أن المؤسسة تتيح فعلا إمكانية التعلم الفردي والجماعي لعمالها، إجمالاً يمكن القول أن بعد اكتساب المهارات الإدارية غير محقق ببلدية الشريعة -تبسة-.

### 3- استعمال المهارات الإدارية

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد استعمال المهارات الإدارية بالمؤسسة.

جدول رقم (17): تحليل آراء العينة تجاه بعد استعمال المهارات الإدارية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
13	تساعد مهارات الأفراد المؤسسة على مواجهة مختلف المشاكل الإدارية التي تواجهها	1,73	1,109	4	غير موافق بشدة	منخفض جدا
14	توفر مهارة الأفراد بدائل مختلفة ومتعددة لحل المشاكل	2,65	1,145	2	غير موافق	منخفض
15	تساعد المهارة الإدارية للأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإجراءات المتبعة لتحقيقها	2,60	1,355	3	غير موافق	منخفض
16	تتمى المهارات الإدارية الحلول الابتكارية لدى العاملين من خلال تنظيم الأفكار وعرضها بطرق دقيقة مما يسهل نشر المعرفة بين العاملين	2,85	1,424	1	غير موافق	منخفض
إجمالي البعد						
		2.36	0.651	-	غير موافق	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى منخفض لدرجة رضا المبحوثين في بلدية الشريعة -تبسة-، عن عبارات بعد استعمال المهارات الإدارية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي منخفض قدر بـ 2.36 وانحراف معياري (0.651)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [1.80-2.59] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، مما يعني أن عينة الدراسة ليس لديهم إجماع على أن هناك مستوى مرتفع لعبارات بعد استعمال المهارات الإدارية، وقد سجلت

العبارة (13) مستوى منخفض جدا، أي أن مهارات الأفراد المؤسسة لا يمكن لها إطلاقا مواجهة مختلف المشاكل الإدارية، إجمالاً يمكن القول أن بعد استعمال المهارات الإدارية غير محقق تماما ببلدية الشريعة - تبسة-.

#### 4- الاعتراف بالمهارات الإدارية

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد الاعتراف بالمهارات الإدارية بالمؤسسة.

جدول رقم (18): تحليل آراء العينة تجاه بعد الاعتراف بالمهارات الإدارية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
17	تشجع المؤسسة عمالها باستمرار وتحفزهم على المبادرة لتدعيم مهاراتهم	1,92	1,141	5	غير موافق	منخفض
18	تسمح المؤسسة بمشاركة العاملين الأكفاء في اتخاذ القرارات	2,30	1,043	4	غير موافق	منخفض
19	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للأفراد على أدائهم	2,30	1,018	3	غير موافق	منخفض
20	تمتلك المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت للعاملين	2,53	1,358	2	غير موافق	منخفض
21	تقوم المؤسسة بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم مهارات عمالها	2,75	1,446	1	غير موافق	منخفض
إجمالي البعد						منخفض
		2.45	0.737	-	غير موافق	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى منخفض لدرجة رضا المبحوثين في بلدية الشريعة -تبسة-، عن عبارات بعد الاعتراف بالمهارات الإدارية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي منخفض قدر بـ 2.45 وانحراف معياري (0.737)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [1.80-2.59] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، مما يعني أن عينة الدراسة ليس

لديهم إجماع على أن هناك مستوى مرتفع لعبارات بعد الاعتراف بالمهارات الإدارية إجمالاً يمكن القول أن بعد الاعتراف بالمهارات الإدارية غير محقق تماماً ببلدية الشريعة -تبسة-.

### ثانياً- تحليل نتائج المتغير التابع (جودة الخدمة العمومية )

فيما يلي سيتم توضيح مدى توافر جودة الخدمة العمومية، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (19): تحليل آراء العينة تجاه محور جودة الخدمة العمومية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
22	تلتزم المؤسسة بدقة المواعيد في تقديم الخدمة	2,17	1,583	15	غير موافق	منخفض
23	الدقة في تقديم الخدمة وعدم حدوث الأخطاء	2,28	1,037	12	غير موافق	منخفض
24	توفر عدد كافي من الموظفين المؤهلين	2,60	1,317	7	غير موافق	منخفض
25	تهتم المؤسسة بالوفاء بالتزاماته تجاه زبائنها	2,47	1,396	8	غير موافق	منخفض
26	الخدمة التي تحصلت عليها تتناسب مع توقعاتك	2,87	1,324	3	غير موافق	منخفض
27	هناك استجابة من قبل الموظفين لمطالب الزبائن رغم ضغوط العمل	2,03	1,387		غير موافق	منخفض
28	فترة انتظار الحصول على الخدمة تستغرق وقتاً قصيراً	2,68	1,269	6	غير موافق	منخفض
29	تستجيب المؤسسة لشكاوي الزبائن واستفساراتهم	2,40	1,057	11	غير موافق	منخفض
30	وجود موظفين يرغبون دائماً في خدمة الزبون	2,73	1,396	4	غير موافق	منخفض
31	أشعر بالثقة والأمان عند تعاملي مع هذه المؤسسة	2,45	1,467	9	غير موافق	منخفض
32	لدي ثقة بمقدمي الخدمة وقدراتهم الفنية	2,27	1,219	13	غير موافق	منخفض
33	تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات والبيانات الخاصة بالزبون	2,18	1,083	14	غير موافق	منخفض
34	تضع المؤسسة مصلحة الزبون في أولى اهتماماتها	2,45	1,260	10	غير موافق	منخفض



35	أحصل على نصائح وتوجيهات عند التعامل مع المؤسسة	2,12	1,343	16	غير موافق	منخفض
36	أحصل على التعاطف والدعم عند مواجهة المشاكل	2,70	1,203	5	غير موافق	منخفض
37	هناك حسن معاملة واحترام	3,03	1,310	2	غير موافق	منخفض
38	هناك روح مرححة للموظفين وصدقة في التعامل مع الزبون	3,25	1,296	1	غير موافق	منخفض
<b>إجمالي محور الأداء الاستراتيجي</b>		<b>2.51</b>	<b>0.575</b>	/	<b>غير موافق</b>	<b>منخفض</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى منخفض لدرجة رضا المبحوثين في بلدية الشريعة -تبسة-، عن عبارات محور جودة الخدمة العمومية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي منخفض قدر بـ 2.51 وانحراف معياري (0.575)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.59-1.80] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، مما يعني أن عينة الدراسة ليس لديهم إجماع على أن هناك مستوى مرتفع لعبارات محور جودة الخدمة العمومية، وقد سجلت العبارتين (37، 38) مستوى متوسط، فيعينة الدراسة بأن هناك مستوى متوسط لحسن المعاملة والاحترام، وهو نفس التوجه فيما يتعلق بأن هناك روح مرححة للموظفين وصدقة في التعامل مع الزبون، إجمالاً يمكن القول أن بعد اكتساب المهارات الإدارية غير محقق ببلدية الشريعة -تبسة-.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

#### أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة Z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.810	0.638	إدارة المهارات الإدارية	المحور الأول
0.632	0.747	جودة الخدمة العمومية	المحور الثاني
<b>0.714</b>	<b>0.689</b>		الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

#### 1- اختبار الفرضيات الفرعية

لإجراء اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتمل الرفض أو القبول وفقاً لما يلي:

- تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة  $\alpha$  أكبر 0,05.
- تقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة  $\alpha$  أصغر أو يساوي 0,05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية أجل معرفة العلاقة بين (اكتساب المهارات الإدارية، تطوير المهارات الإدارية، استعمال المهارات الإدارية، الاعتراف بالمهارات الإدارية) وجودة الخدمة العمومية، واختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $Y = ax + b$ ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية)

عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة تفسير المتغير التابع نتيجة المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
اكتساب المهارات الإدارية	جودة الخدمة	0.374	0.470	0.221	3.286	10.796	0.002
تطوير المهارات الإدارية	العمومية	0.445	0.492	0.242	3.487	12.157	0.001
استعمال المهارات الإدارية		0.591	0.669	0.448	5.553	30.832	0.000
الاعتراف بالمهارات الإدارية		0.449	0.576	0.332	4.344	18.871	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير لجميع متغيرات الدراسة على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-

### 1-1- الفرضية الفرعية الأولى

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-، ويوضح الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين اكتساب المهارات الإدارية وجودة

<sup>1</sup> - الملحق رقم (03).

الخدمة العمومية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.374) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (47%)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، لبعدها اكتساب المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن جودة الخدمة العمومية يتحقق بشكل جيد من خلال بعد اكتساب المهارات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.221) مما يعني أن نسبة (22.1%) من التغيرات في جودة الخدمة العمومية ترجع لبعدها اكتساب المهارات الإدارية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-

#### 1-2- الفرضية الفرعية الثانية

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطوير المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-، ويوضح الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين تطوير المهارات الإدارية وجودة الخدمة العمومية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.445) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (49.2%)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، لبعدها تطوير المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن جودة الخدمة العمومية يتحقق بشكل جيد من خلال بعد تطوير المهارات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.242) مما يعني أن نسبة (24.2%) من التغيرات في جودة الخدمة العمومية ترجع لبعدها تطوير المهارات الإدارية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطوير المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-

### 1-3- الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستعمال المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-، ويوضح الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين استعمال المهارات الإدارية وجودة الخدمة العمومية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.591) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (66.9%)، وهو ارتباط إيجابي وقوي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، لبعده استعمال المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن جودة الخدمة العمومية يتحقق بشكل جيد من خلال بعد استعمال المهارات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.448) مما يعني أن نسبة (44.8%) من التغيرات في جودة الخدمة العمومية ترجع لبعده استعمال المهارات الإدارية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستعمال المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-

### 1-4- الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتراف بالمهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-، ويوضح الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين اعتراف بالمهارات الإدارية

المهارات الإدارية وجودة الخدمة العمومية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.449) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (57.6%)، وهو ارتباط إيجابي وقوي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ، لبعده اعتراف بالمهارات الإدارية المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن جودة الخدمة العمومية يتحقق بشكل جيد من خلال بعد الاعتراف بالمهارات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.332) مما يعني أن نسبة (33.2%) من التغيرات في جودة الخدمة العمومية ترجع لبعده الاعتراف بالمهارات الإدارية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للاعتراف بالمهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة - تبسة -.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية لمعامل الانحدار

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
إدارة المهارات الإدارية	جودة الخدمة العمومية	0.704	0.673	0.453	5.616	31.540	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لإدارة

المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة - تبسة -.

<sup>1</sup> - الملحق رقم (03).

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-.

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- **الفرضية التالية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-، ويوضح الجدول رقم (...) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين إدارة المهارات الإدارية وجودة الخدمة العمومية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.673) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (67.3%)، وهو ارتباط إيجابي ومرتفع، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، لإدارة المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن إدارة المهارات الإدارية، يتحقق بشكل جيد من خلال محور إدارة المهارات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.453) مما يعني أن نسبة (45.3%) من التغيرات في جودة الخدمة العمومية ترجع لمحور إدارة المهارات الإدارية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

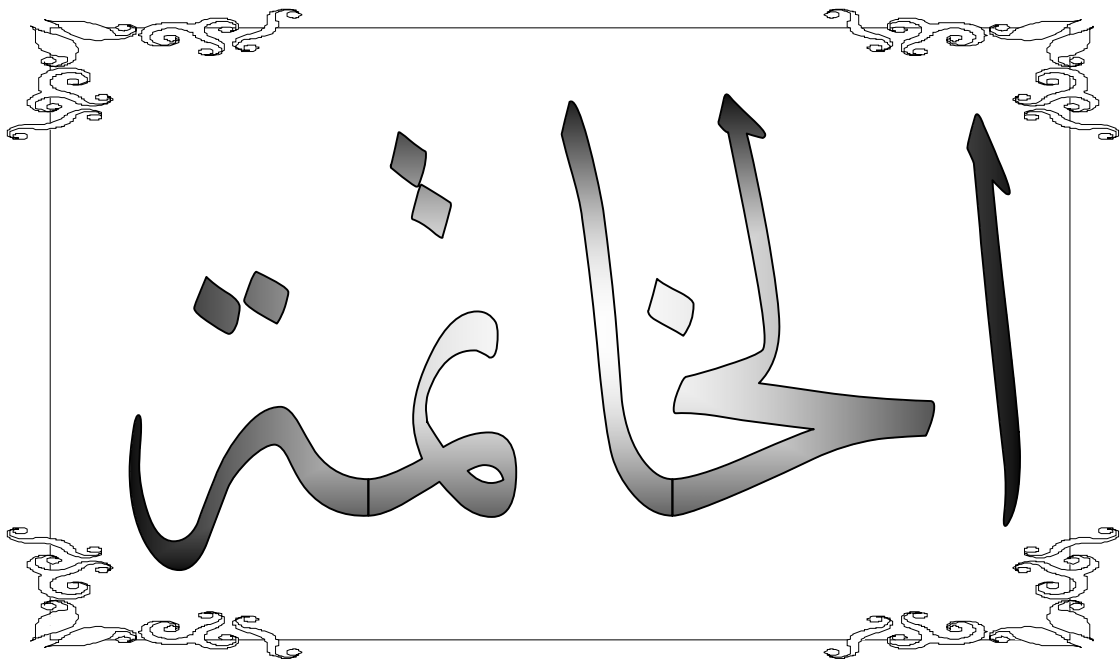
كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.018) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي حاولنا فيه الربط بين الفصل النظري والفصل التطبيقي ومن خلال الاستبيان الموجه (استمارة الاستبيان) الموجه لموظفي بلدية الشريعة -تبسة- والتي كان الهدف منها ضرورة لإدارة المهارات ودورها على تحسين جودة الخدمات العمومية بلدية الشريعة -تبسة-، ولقد تم تصميم استبيان مكون من متغيرات لمحاور الدراسة قدر العدد بـ 40 استبيان وتم تحليله عن طريق برنامج SPSS ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية متمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، ومن النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المهارات على تحسين جودة الخدمات العمومية ب بلدية الشريعة -تبسة-، محل الدراسة.





إن القيام بالعملية الإدارية يستند إلى مهارات إدارية محددة تتبناها إدارة المنظمة وتلتزم بها؛ حيث تؤثر هذه المهارات على تصرفات الإدارة وفي أساليبها المتبعة في حل المشكلات وإدارة الأزمات، حيث تمكنت الإدارة الحديثة أن تواجه الواقع من خلال نجاحها في التعرف على العالم وإدراكها لما يدور فيه، ويعد قطاع الخدمات في الوقت الحالي من أهم الركائز الأساسية في تحقيق التنمية في مختلف المجتمعات لذلك سعت هذه الأخيرة إلى توجيه الجهود في سبيل تحسين وتطوير الخدمة العمومية المقدمة للأفراد، فعلى هذا الأساس تم تبني مفهوم الجودة في هذا القطاع من أجل خلق مستويات عالية من الخدمة المقدمة، نظرا لما ليا من أهمية بالغة لكل من مؤسسة الخدمة العمومية والعميل عمى حد سواء.

ومن خلال الدراسة الميدانية في بلدية الشريعة -تبسة-، قمنا بتسليط الضوء على المهارات الإدارية وتأثيرها في جودة الخدمة العمومية بالبلدية محل الدراسة للتعرف على مدى تطويرهم لمهاراتهم وجودة الخدمات العمومية، وذلك اعتمادا على إستبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من موظفي البلدية وقد تبين أن هناك أثر لإدارة المهارات الإدارية وتأثيرها على جودة الخدمات العمومية ببلدية الشريعة -تبسة-.

#### أولاً: نتائج الدراسة

#### النتائج النظرية

خلصت الدراسة إلى النتائج النظرية التالية:

- إن لإدارة المهارات مساهمة فعالة على جودة الخدمات العمومية، من خلال استعمال مختلف نتائج تقييم المهارات في اختيار الأساليب الملائمة لتحسين جودة الخدمات العمومية، سواء بالنتائج التي يحققها أو الاعتراف به هو كشخص يمتلك قدرات ومهارات بالإضافة إلى التكوين؛
- إن تقييم المهارات هو عملية إستراتيجية مهمة في المؤسسة؛
- التقييم الدوري والمستمر للمهارات يساهم في تعزيزها و تطويرها؛
- نتائج عملية إدارة المهارات الإدارية تستخدم في كل مجال من مجالات التسيير لتحسن الخدمة العمومية في المؤسسات

## النتائج التطبيقية

خلصت الدراسة إلى النتائج التطبيقية التالية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطوير المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستعمال المهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتراف بالمهارات الإدارية على جودة الخدمة العمومية في بلدية الشريعة -تبسة-.

## ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

- ضرورة العمل على خلق ظروف وطرق عمل تساهم في تنمية المهارات الإدارية في إطار العمل، و تحقيق أهداف الموظفين الخاصة، من خلال التطوير والتحفيز لهم، مما يدفع إلى تحقيق مستوى أداء جيد؛
- ضرورة العمل على تطبيق مختلف أنواع المهارات الحديثة، لما لها من مردود ايجابي يضمن الحصول على معلومات أوفر وأدق حول مهارات الأفراد.
- توضيح الأنظمة واللوائح الإدارية وبالذات ما يتعلق بتحسين جودة الخدمة العمومية؛
- العمل على تدريب العاملين الإداريين على المهام والواجبات الجديدة بشكل دوري لما لذلك من تحسين لجودة الخدمة بالمؤسسات العمومية؛
- تشجيع العاملين على القيام بمدخلات عن المهام والواجبات الجديد التي يقومون بتنفيذها لأول مرة بهدف تنمية مهارات العاملين وتحسين جودة الخدمات العمومية في المؤسسة.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- تنمية المهارات الإدارية دورها في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات؛
- دور تقييم المهارات الإدارية في تحسين الخدمات العمومية بالمؤسسات العمومية ؛
- إدارة جودة الخدمات العمومية وأساليب تنمية المهارات الإدارية في المؤسسات الجزائرية؛
- دور القيادة الإدارية في تحسين جودة الخدمات العمومية بالمؤسسات؛
- ضغوط العمل وأثرها في تحسين المهارات بالمؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1. إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
2. آل علي رضا، الموسوي سنان، وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2011.
3. الصرن رعد حسن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضا للنشر، دمشق، 2012.
4. الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. اللوزي موسى، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.
6. المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2014.
7. بشير العلاق، حميد الطائي، إدارة عملية الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
8. تيسفا، ميدين وبيتر شافيز، تحديات القيادة لإدارة الأفعال، ترجمة: سلامة حسين، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2015.
9. ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
10. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، 2001.
11. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية ( مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم ) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
12. جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، الأردن، 2000.
14. شاويش مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، دار الفرقان، عمان، الجامعة الأردنية، 2003.

15. عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
16. مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013.
17. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
18. مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، 2017.
19. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005.
- 2- المذكرات والرسائل
1. حرشاش مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية . جامعة قاصدي مرباح ورقلة : كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015-2016.
2. سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي -بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.
3. عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
4. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
5. مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي، قسم التسيير الدولي للمؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.

### 3- المجالات والملتقيات

1. العبودي محسن محمد، أساليب القيادة الإدارية الحديثة بين المركزية واللامركزية، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد 17 ، العدد الرابع، القاهرة، 2015.
2. خيري علي أوسو، لؤي لطيف بطرش، تقيين مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن، مجلة تنمية الرافدين، 2006.
3. نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين الخدمة البنكية، الملتقى الدولي حول: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2010.
4. نشيدة مططاش، جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية الذكية، مجلة جامعة سطيف، الجزائر، العدد 3.

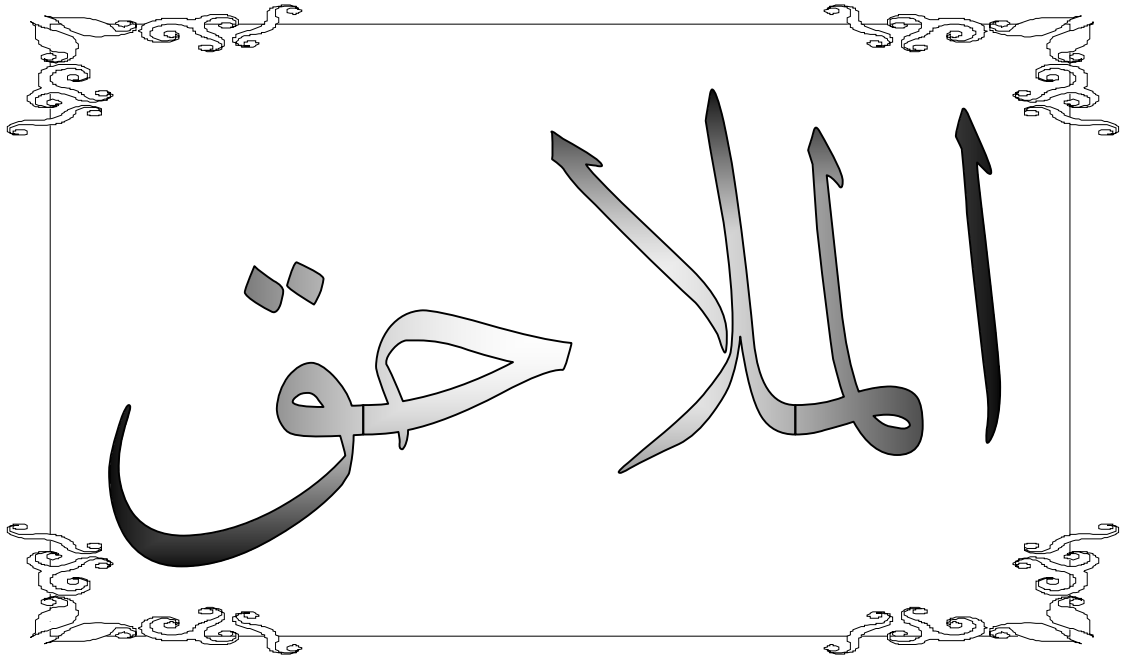
### 4- المواقع الإلكترونية

1. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، (تم تحميل الملف من الموقع: [www.guidespss.com](http://www.guidespss.com)).

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Eric vogler, **Management stratégique des services**, édition Dunod, Paris, 2004.
2. Philip kotler, **marketing management** , 13<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, 2009.
3. -L. Bergenhegouwen, et autres, **100 Qestions pour comprendre et agir les normes ISO 9000**, imprimerie Chirat, France, 2003.





الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الإسم واللقب
أستاذ محاضر -أ-	جدي شوقي

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر



# استمارة استبيان

إشراف الدكتور

جدي شوقي

من إعداد الطاب

عبدي بدر الدين

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة حول موضوع إدارة المهارات الإدارية وتأثيرها على جودة الخدمات العمومية -دراسة حالة بلدية الشريعة- وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة، علما أن أجابكم تستعمل لغايات البحث العلمي، كما أنها ستحاط بالسرية التامة.

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) أمام

العبارة التي ترونها مناسبة.

تقبلوا منا فائق الشكر، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

## الملاحق

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

### 1- الجنس

أنثى

ذكر

### 2- الفئة العمرية

أقل من 30 سنة       من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة       أكبر من 50 سنة

### 3- المؤهل العلمي

ثانوي       لسانس

ماجستير       دكتوراه

### 4- المستوى الوظيفي

عون تنفيذ       عون تحكم       إطار       إطار مسير       إطار سامي

### 5- الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات       من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة       15 سنة فأكثر

المحور الأول: إدارة المهارات الإدارية

الدرجة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>اكتساب المهارات الإدارية</b>						
					تهتم المؤسسة بالحصول على المهارات الفردية	01
					تهتم المؤسسة بالحصول على المهارات الجماعية	02
					تعتمد المؤسسة مبدأ تداول المناصب	03
					تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد ذوي المهارات	04
					تصنف المؤسسة المهارات الأساسية حسب نوع كل نشاط	05
<b>تطوير المهارات الإدارية</b>						
					توفر المؤسسة فرص التكوين للأفراد.	06
					تشجع المؤسسة على تبادل المعارف والمهارات بين الأفراد	07
					تشجع المؤسسة على تطبيق المعارف الجديدة والخبرات والإفادة منها في تحسين إجراءات العمل.	08
					يشترك الأفراد في صناعة القرار في المؤسسة	09
					تكافئ المؤسسة سلوكيات وتصرفات العمال التي تدعم	10

## الملاحق

					تميز العمل.	
					تفتح المؤسسة المجال للمنافسة بين الأفراد لإبراز معارفهم ومهاراتهم	11
					تتيح المؤسسة إمكانيات التعلم الفردي والجماعي لعمالها.	12
<b>استعمال المهارات الإدارية</b>						
					تساعد مهارات الأفراد المؤسسة على مواجهة مختلف المشاكل الإدارية التي تواجهها	13
					توفر مهارة الأفراد بدائل مختلفة ومتعددة لحل المشاكل	14
					تساعد المهارة الإدارية للأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإجراءات المتبعة لتحقيقها	15
					تممي المهارات الإدارية الحلول الابتكارية لدى العاملين من خلال تنظيم الأفكار وعرضها بطرق دقيقة مما يسهل نشر المعرفة بين العاملين	16
<b>الاعتراف بالمهارات الإدارية</b>						
					تشجع المؤسسة عمالها باستمرار وتحفزهم على المبادرة لتدعيم مهاراتهم	17
					تسمح المؤسسة بمشاركة العاملين الأكفاء في اتخاذ القرارات	18
					تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للأفراد على أدائهم	19
					تمتلك المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت للعاملين	20
					تقوم المؤسسة بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم مهارات عمالها	21

## الملاحق

### المحور الثاني: جودة الخدمة العمومية

الاعتمادية						
					22	تلتزم المؤسسة بدقة المواعيد في تقديم الخدمة
					23	الدقة في تقديم الخدمة وعدم حدوث الأخطاء
					24	توفر عدد كافي من الموظفين المؤهلين
					25	تهتم المؤسسة بالوفاء بالتزاماته تجاه زبائنها
					26	الخدمة التي تحصلت عليها تتناسب مع توقعاتك
الاستجابة						
					27	هناك استجابة من قبل الموظفين لمطالب الزبائن رغم ضغوط العمل
					28	فترة انتظار الحصول على الخدمة تستغرق وقتا قصيرا
					29	تستجيب المؤسسة لشكاوي الزبائن واستفساراتهم
					30	وجود موظفين يرغبون دائما في خدمة الزبون
الثقة						
					31	أشعر بالثقة والأمان عند تعاملي مع هذه المؤسسة
					32	لدي ثقة بمقدمي الخدمة وقدراتهم الفنية
					33	تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات والبيانات الخاصة بالزبون
التعاطف						
					34	تضع المؤسسة مصلحة الزبون في أولى اهتماماتها
					35	أحصل على نصائح وتوجيهات عند التعامل مع المؤسسة
					36	أحصل على التعاطف والدعم عند مواجهة المشاكل
					37	هناك حسن معاملة واحترام
					38	هناك روح مرححة للموظفين وصدقة في التعامل مع الزبون

الملاحق

الملحق رقم (03): نتائج spss

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	60,0	60,0
	أنثى	16	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

العمرية الفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	15	37,5	37,5
	سنة 40 إلى 30 من	4	10,0	47,5
	سنة 50 إلى 40 من	8	20,0	67,5
	سنة 50 من أكبر	13	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	21	52,5	52,5
	ليسانس	7	17,5	70,0
	ماجستير	12	30	87,5
	دكتوراه	0	0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

الوظيفي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تنفيذ عون	12	30,0	30,0
	تحكم عون	6	15,0	45,0
	إطار	8	20,0	65,0
	مسير إطار	6	15,0	80,0
	سامي إطار	8	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

المهنية الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 5 من أقل	19	47,5	47,5
	سنوات 10 من أقل إلى 05 من	6	15,0	62,5
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	11	27,5	90,0
	فأكبر سنة 15 من	4	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0



## معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	38

معامل ألفا كرونباخ لإجمالي المحور الأول: إدارة المهارات الإدارية

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	21

معامل ألفا كرونباخ لإجمالي المحور الثاني: جودة الخدمة العمومية

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,744	17

## المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارة الاستبيان

المحور الأول: إدارة المهارات الإدارية

البعد الأول: اكتساب المهارات الإدارية

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المهارات على بالحصول المؤسسة تهتم الفردية	40	1,67	1,118
المهارات على بالحصول المؤسسة تهتم الجماعية	40	2,43	1,010
المناصب تداول مبدأ المؤسسة تعتمد ذوي الأفراد بتوظيف المؤسسة تهتم المهارات	40	2,63	1,353
الأساسية المهارات المؤسسة تصنف نشاط كل نوع حسب	40	3,22	1,230
N valide (listwise)	40		

البعد الثاني: تطوير المهارات الإدارية

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
للأفراد التكوين فرص المؤسسة توفر المعارف تبادل على المؤسسة تشجع الأفراد بين والمهارات	40	2,00	1,377
المعارف تطبيق على المؤسسة تشجيع في منها والإفادة والخبرات الجديدة العمل إجراءات تحسين في القرار صناعة في الأفراد يشارك المؤسسة	40	2,15	,864
وتصرفات سلوكيات المؤسسة تكافئ العمل تميز تدعم التي العمال بين للمنافسة المجال المؤسسة تفتح ومهاراتهم معارفهم لإبراز الأفراد الفردي التعلم إمكانية المؤسسة تتيح لعمالها والحماعي	40	2,65	1,312
	40	2,75	1,316
	40	3,58	1,338
N valide (listwise)	40		

## الملاحق

### البعد الثالث: استعمال المهارات الإدارية

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
على المؤسسة الأفراد مهارات تساعد التي الإدارية المشاكل مختلف مواجهة تواجهها	40	1,73	1,109
مختلفة بدائل الأفراد مهارة توفر المشاكل لحل ومتعددة	40	2,65	1,145
على للأفراد الإدارية المهارة تساعد خلال من المؤسسة أهداف تحقيق لتحقيقها المتبعة الإجراءات	40	2,60	1,355
الحلول الإدارية المهارات تنمي تنظيم خلال من العاملين لدى الابتكارية يسهل مما دقيقة بطرق وعرضها الأفكار العاملين بين المعرفة نشر	40	2,85	1,424
N valide (listwise)	40		

### البعد الرابع: الاعتراف بالمهارات الإدارية

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
باستمرار عملها المؤسسة تشجع مهاراتهم لتدعيم المبادرة على وتحفزهم العاملين بمشاركة المؤسسة تسمح القرارات اتخاذ في الأكفاء	40	1,92	1,141
ومعنوية مادية حوافز المؤسسة تقدم أدائهم على للأفراد	40	2,30	1,043
والمكافآت للحوافز نظام المؤسسة تمتلك للعاملين	40	2,30	1,018
على مشجعة بيئة بتوفير المؤسسة تقوم عملها مهارات لدعم العمل	40	2,53	1,358
N valide (listwise)	40	2,75	1,446

## الملاحق

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الثاني جودة الخدمة العمومية

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقديم في المواعيد بدقة المؤسسة تلتزم الخدمة	40	2,17	1,583
حدوث وعدم الخدمة تقديم في الدقة الأخطاء	40	2,28	1,037
المؤهلين الموظفين من كافي عدد توفر تجاه بالالتزاماته بالوفاء المؤسسة تهتم زبائنها	40	2,47	1,396
مع تتناسب عليها تحصلت التي الخدمة توقعاتك	40	2,87	1,324
الموظفين قبل من استجابة هناك العمل ضغوط رغم الزبائن لمطالب الخدمة على الحصول انتظار فترة قصيرا وقتا تستغرق	40	2,68	1,269
الزبائن لشكاوي المؤسسة تستجيب واستفساراتهم	40	2,40	1,057
خدمة في دائما يرغبون موظفين وجود الزبون	40	2,73	1,396
هذه مع تعاملي عند والأمان بالثقة أشعر المؤسسة	40	2,45	1,467
الفنية وقدراتهم الخدمة بمقدمي ثقة لدي المعلومات سرية على المؤسسة تحافظ بالزبون الخاصة والبيانات	40	2,27	1,219
أولى في الزبون مصلحة المؤسسة تضع اهتماماتها	40	2,18	1,083
عند وتوجيهات نصائح على أحصل المؤسسة مع التعامل	40	2,12	1,343
عند والدعم التعاطف على أحصل المشاكل مواجهة	40	2,70	1,203
واحترام معاملة حسن هناك في وصدافة للموظفين مرحة روح هناك	40	3,03	1,310
الزبون مع التعامل	40	3,25	1,296
N valide (listwise)	40		

## إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسباني

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	40	2,4888	,51395
N valide (listwise)	40		

## إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور والأبعاد

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الأول_المحور	40	2,4714	,55015
الثاني_المحور	40	2,5103	,57549
الأول_البعد	40	2,4750	,72421
الثاني_البعد	40	2,5571	,63707
الثالث_البعد	40	2,3600	,65194
الرابع_البعد	40	2,4563	,73791
N valide (listwise)	40		

## اختبار التوزيع الطبيعي

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الإجمالي	الأول المحور	الثاني المحور
N		40	40	40
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	2,4888	2,4714	2,5103
	Ecart-type	,51395	,55015	,57549
Différences les plus extrêmes	Absolue	,110	,101	,118
	Positive	,110	,092	,118
	Négative	-,085	-,101	-,116
Z de Kolmogorov-Smirnov		,698	,638	,747
Signification asymptotique (bilatérale)		,714	,810	,632

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## نتائج اختبار الفرضيات

### – الفرضية الرئيسية

0.000	31.540	5.616	0.453	0.673	0.704
-------	--------	-------	-------	-------	-------

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الأول المحور <sup>b</sup>	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الثاني المحور  
b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,673 <sub>a</sub>	,454	,439	,43097	,454	31,540	1	38	,000

- a. Valeurs prédites : (constantes), الأول المحور

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,858	1	5,858	31,540	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	7,058	38	,186		
	Total	12,916	39			

- a. Variable dépendante : الثاني المحور  
b. Valeurs prédites : (constantes), الأول المحور

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,769	,317		2,423	,020
	الأول المحور	,704	,125	,673	5,616	,000

- a. Variable dépendante : الثاني المحور

## الفرضيات الفرعية الأولى

### variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الأول_البعد <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,470 <sup>a</sup>	,221	,201	,51449	,221	10,796	1	38	,002

a. Valeurs prédites : (constantes), الأول\_البعد

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,858	1	2,858	10,796	,002 <sup>b</sup>
1 Résidu	10,058	38	,265		
Total	12,916	39			

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

b. Valeurs prédites : (constantes), الأول\_البعد

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,585	,293		5,409	,000
1 الأول_البعد	,374	,114	,470	3,286	,002

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

## الفرضية الفرعية الثانية

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الثاني_البعد <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,492 <sup>a</sup>	,242	,222	,50746	,242	12,157	1	38	,001

a. Valeurs prédites : (constantes), الثاني\_البعد

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,131	1	3,131	12,157	,001 <sup>b</sup>
1 Résidu	9,785	38	,258		
Total	12,916	39			

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

b. Valeurs prédites : (constantes), الثاني\_البعد

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,373	,336		4,088	,000
1 الثاني_البعد	,445	,128	,492	3,487	,001

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور



## الفرضية الفرعية الثالثة

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الثالث_البعد <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,669 <sup>a</sup>	,448	,433	,43318	,448	30,832	1	38	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الثالث\_البعد

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,786	1	5,786	30,832	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	7,131	38	,188		
Total	12,916	39			

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

b. Valeurs prédites : (constantes), الثالث\_البعد

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,116	,260		4,288	,000
1 الثالث_البعد	,591	,106	,669	5,553	,000

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

## الفرضية الفرعية الرابعة

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الرابع_البعد <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,576 <sup>a</sup>	,332	,314	,47657	,332	18,871	1	38	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الرابع\_البعد

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,286	1	4,286	18,871	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	8,630	38	,227		
	Total	12,916	39			

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

b. Valeurs prédites : (constantes), الرابع\_البعد

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,407	,265		5,310	,000
	الرابع_البعد	,449	,103	,576	4,344	,000

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

الملحق رقم (04): اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تيسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: ..... / ع.ت. / ك.ع.إ.ت.ع.ت.ج.ت. / 2021

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تصطب علاقات جامعة تيسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : مؤسسة التربص

مقرها في : التبسة

ممثلة من طرف : .....

الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للملبة الآتية أسماؤهم :

1- عبد الحليم

2- .....

3- .....

4- .....

وذلك طبقا للرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: مؤسسة التربص إدارة أعمال

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في مصلحة مؤسسة التربص

الفترة من : 15 أفريل 2021 إلى : 15 ماي 2021

المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى عرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكاف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة ::

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجابه المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه الفواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر تبسة في .....  
رئيس القسم للتسيير  
[Signature]

2021  
الأمن العام  
ممثل المؤسسة  
[Signature]

## ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة بعنوان إدارة المهارات ودورها في تحسين جودة الخدمات العمومية، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المتغير الأول وهو إدارة المهارات والمتغير الثاني وهو جودة الخدمات العمومية بمؤسسة بلدية الشريعة - تبسة -، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم وإستعمال عدة أدوات لجمع البيانات أهمها الإستمارة الموجهة لعمال البلدية، وقد بلغ عدد الإستمارات الموزعة 45 إستمارة، وتم إعتقاد أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي لوصف وتحليل بيانات الدراسة، وإختبار فرضياتها بإستخدام برنامج (spss).

وأشارت نتائج الدراسة أن جودة خدمات المبحوثين مرتبطة ومتأثرة بكل من اكتساب المهارات الإدارية وتطويرها، في حين توصلنا إلى وجود ارتباط وتأثير لكل من استعمال المهارات والاعتراف بها وعلى جودة الخدمات الإدارية، ومن خلال ما سبق فقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى صدق فرضية هذه الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية و التي مفادها أنه يوجد تأثير لإدارة المهارات الادارية على جودة الخدمات العمومية في بلدية الشريعة - تبسة .

**الكلمات المفتاحية:** المهارات، إدارة المهارات، جودة الخدمة، تحسين جودة الخدمة العمومية.

### Study summary

This study came under the title of skills management and its role in improving the quality of public services, which aimed to identify the relationship between the first variable, which is skills management, and the second variable, which is the quality of public services at the Shari'a Municipal Corporation – Tebessa. To achieve the objectives of the study, several data collection tools were designed and used, the most important of which are The form addressed to municipal workers, the number of distributed forms reached 45, and the descriptive statistical analysis method was adopted to describe and analyze the study data, and test its hypotheses using the (spss) program.

The results of the study indicated that the quality of the respondents' services is linked and affected by both the acquisition and development of administrative skills, while we found a correlation and impact for both the use and recognition of skills and the quality of administrative services, and through the foregoing, the results of this study concluded to the validity of the hypothesis of this main study and the hypotheses The sub-categories that there is an impact of management skills management on the quality of public services in the municipality of Sharia - Tebessa.

**Keywords:** skills, skills management, service quality, improving the quality of public service.