الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر – سعيدة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والفلسفة

شعبة علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر بعنوان

المعوقات التنظيمية وتأثيرها على نوعية الخدمة العمومية
دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز سعيدة

إعداد الطالب:

مصطفاي بن ويس أيمن

إشراف الدكتور:

د. بلحاجي محمد

لجنة المناقشة العلمية

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	جامعة الانتماء	الصفة
نابتي علي	استاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	رئيسا
بلحاجي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة سعيدة	مشرفا ومقررا
رحموني امحمد	استاذ محاضر أ	جامعة سعيدة	مناقشا

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله، أحمده حمدا كثيرا على عونه وعلى إتمام نعمته وعلى لطفه ويسره، فليس عندي شيء، ولا من شيء ولا لي شيء، فالفضل لله وحده، والصلاة والسلام على المصطفى الذي لا نبي بعده، أما بعد:

كما يطيب لي أن أتقدم بوافي الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل الذي ساهم بالقسط الكبير في الوقوف معي جنبا إلى جنب في إنجاز هذا العمل.

و أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بمناقشة هذه المذكرة وكل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل.

إضافة إلى جميع الأساتذة وأفراد العائلة دون أن أنسى الأصدقاء والزملاء.

إهـــداء

لا يسعني في هذا المقام إلى أن أقدم إهدائي إلى الوالدين الغاليين
وأفراد العائلة كبيرهم وصغيرهم

إلى كل أولئك الذين لهم علينا حق، ولنا عليهم حق في هذه الحياة،

بداية بزملائي وأصدقائي وأساتذتي

إلى أولي العزم الذين يحملون شموعا لتنير الطريق، بل نحسبهم

شموعا تحترق لكي تضيء .

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة باكورة أعمالي

ملخص:

تشكل المعوقات التنظيمية أحد العوامل المؤثرة سلبا في جودة الخدمة العمومية، حيث يظهر أثرها في تضخم الهياكل الإدارية، البطء في اتخاذ القرار، وضعف التنسيق بين المصالح. يؤدي هذا الوضع إلى تعقيد الإجراءات الإدارية، وانخفاض مستوى الاستجابة لمتطلبات المواطنين، مما ينعكس على رضاهم وثقتهم بالمؤسسات. كما يلاحظ غياب التخطيط المحكم وضعف آليات التقييم والمساءلة، الأمر الذي يحد من فرص التحسين والتطوير المستمر. وتتجلى هذه الإشكالات بشكل أوضح في غياب الحوكمة الرشيدة وعدم توظيف الموارد البشرية بكفاءة. لذا، فإن تحسين الأداء العمومي يرتبط بإعادة هيكلة المنظومة الإدارية وفق معايير الشفافية والفعالية والرقمنة.

كلمات مفتاحية: المعوقات التنظيمية، جودة الخدمة العمومية، تضخم إداري، التنسيق، ضعف الكفاءة، التقييم، الحوكمة، الرقمنة.

Résumé

Les obstacles organisationnels influencent négativement la qualité du service public en se manifestant par une lourdeur administrative, un manque de coordination entre les services, et une lenteur dans la prise de décision. Ces dysfonctionnements compliquent les procédures, réduisent l'efficacité et limitent la réactivité face aux attentes des citoyens. L'absence de planification stratégique et la faiblesse des mécanismes d’évaluation nuisent également à l'amélioration continue des performances. Ce contexte révèle un besoin urgent de réforme structurelle basée sur la bonne gouvernance, la numérisation et une gestion optimale des

ressources humaines, afin de renforcer la confiance dans le service public.

Mots-clés: obstacles organisationnels, qualité du service public, lourdeur administrative, coordination, efficacité, gouvernance, évaluation, numérisation.

Abstract:

Organizational obstacles negatively impact the quality of public service by creating administrative complexity, lack of coordination between departments, and delays in decision-making. These dysfunctions make procedures more cumbersome, reduce efficiency, and limit the responsiveness to citizens' needs. The absence of strategic planning and weak evaluation mechanisms also hinder continuous performance improvement. This situation highlights the urgent need for structural reforms based on good governance, digital transformation, and effective human resource management to rebuild public trust and improve service quality.

Keywords: organizational obstacles, public service quality, administrative burden, coordination, efficiency, governance, evaluation, digitalization.

فهرس المحتويات

العنصر	الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ
الفصل الأول :الاطار المنهجي للدراسة	
1. إشكالية الدراسة	4
2. الفرضيات	5
3. أهداف الدراسة	6
4. أهمية الدراسة	6
5. أسباب اختيار الدراسة	6
6. الدراسات السابقة	7
7. المنهج المتبع في هذه الدراسة	10
8. المجال الزماني والمكاني	10
9. أدوات الدراسة ومجتمع البحث	10
10. المقاربة النظرية للموضوع	10
11. صعوبات البحث	11
الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي	
تمهيد	13
المبحث الأول: الخدمة العمومية	14
المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية	14
المطلب الثاني: أنواع الخدمات العمومية	19
المطلب الثالث: أهمية وأهداف الخدمة العمومية	22
المبحث الثاني: المعوقات التنظيمية	23

المطلب الأول: مفهوم المعوقات التنظيمية 23
المطلب الثاني: أنواع المعوقات التنظيمية 26
المطلب الثالث: مصادر المعوقات التنظيمية وأسبابها 29
الفصل الثالث: جودة الخدمات العمومية في ظل المعوقات التنظيمية
تمهيد 32
المبحث الأول: معوقات جودة الخدمة العمومية في الجزائر 33
المطلب الأول: المعوقات التنظيمية والتشريعية 33
المطلب الثاني: التحديات التي تواجه جودة الخدمة العمومية في الجزائر 35
المطلب الثالث: معوقات ممارسة العملية الخدمية العامة 38
المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمات العمومية 41
المطلب الأول: تحسين الخدمة العمومية 41
المطلب الثاني: أزمة الخدمات العمومية 42
الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة
تمهيد 46
المبحث الأول: التعريف ESONLGAZ محل الدراسة 47
المطلب الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز سعيدة 47
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها 51
المطلب الثالث: دور وأهداف وحدة سونلغاز سعيدة 56
المبحث الثاني: عرض النتائج النهائية للدراسة 57
الخاتمة 87
قائمة المصادر والمراجع 89
الملاحق 93

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	بطاقة تعريف المؤسسة	50
2	متغير الجنس	57
3	متغير السن	57
4	متغير المستوى التعليمي	58
5	متغير الخبرة المهنية	58
6	يبين مدى وضوح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	59
7	يبين تداخل المهام بين المصالح أو الأقسام	60
8	يبين عدم وجود تداخل في المهام	61
9	يوضح طبيعة إجراءات العمل	62
10	يوضح نظام التنسيق بين الوحدات	62
11	يوضح مدى نقص الكفاءات البشرية المؤهلة	63
12	يوضح نسبة تطابق الوظائف والمؤهلات والكفاءات	64
13	يبين عامل التحفيز المهني	65
14	يبين توفر برامج تدريب وتكوين مستمرة ومناسبة	66
15	يدرس مدى توفر الوسائل التقنية لأداء العمل	68
16	يوضح الأعطال المتكررة في وسائل التكنولوجيا	69
17	يبين مدى فعالية استخدام الرقمنة في تقديم الخدمات	70
18	يبين مدى تأثير المعوقات التنظيمية على نوعية الخدمة العمومية	72
19	التأثير على دقة وجودة الخدمة المقدمة للزبون	73
20	مساهمة المعوقات في عدم رضا الزبون	74
21	المعوقات وتأثيرها على الابتكار وتحسين الخدمات	75
22	الشكاوى المتكررة للزبائن	77
23	أهم الحلول التي يمكن أن ترفع من فعالية التنظيم	78
24	مدى تقبل الإدارة للتغيير وتحسين الأداء	81
25	أهمية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار	82

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة	51

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	استبيان الدراسة	93

مقدمة

❖ مقدمـة

ارتبط وجود المؤسسات منذ القدم بتطور الفكر الإنساني، وسعيه على مر التاريخ للبحث عن النظام والأمن وتحقيق النفع العام. ففي البداية كانت المؤسسات مجرد جهاز إداري هدفه الأمن والدفاع، ثم تحولت إلى كيان مدني له نظريات وقواعد وأسس وقوانين متعلقة بالتنظيم والتسيير والتوجيه لكل ما له علاقة بالفرد والمجتمع، ورغم تنوع وتعدد وتشابك وتطور نشاط الادارات عبر التاريخ وتزايد وظائفها، إلا أنها كانت تسعى وراء إنشاء الحاجات العامة المختلفة التي تنشأ وتتزايد دائما، مما أفرز توسعا في دائرة نشاطاتها وتدخلاتها، فهذا التغير أحدث عديد الآليات لتنفيذ سياساتها العامة المختلفة، أهم هذه الوسائل والآليات الخدمات العامة، هذه الأخيرة ارتبط ظهورها بتطور وتزايد وظائف الدولة، وأصبحت وسيلة لتنفيذ سياساتها العامة المختلفة، كما ارتبط نجاح هذه السياسات بمدى تحقيق التنوع في الخدمات العامة، وهكذا كانت الخدمة العامة ملازمة لتطور الدولة الحديثة الجوهري والرئيسي لخدمة المصلحة العامة للأفراد، وأصبح محيط الإدارة والمرفق العام يعرف تطورا متسارعا على مستوى متطلبات وحاجيات المواطنين مواكبة بذلك تطور الحياة التي أفرزت معوقات تنظيمية في شتى الميادين في ظل كثرة طلبات المواطنين حيث أصبحوا أكثر وعيا بأي وقت مضى في طلب خدمات ملحة ومتزايدة وذات جودة عالية وقريبة منهم، حيث بات تحديث وعصرنة الخدمات العامة انشغالا مشتركا للعديد من دول العالم .المعوقات التنظيمية تشكل عقبة كبرى أمام فرص التنمية المحلية وإمكانية نجاحها وقصد التعرف على المعوقات التنظيمية وتأثيرها على الجماعات المحلية هذا من جهة ومن جهة أخرى محاولة توجيه الرؤى حول ظاهرة بالغة الخطورة وما لها من انعكاسات سلبية على التنظيمات، وعلى أهداف الإدارة العمومية خاصة وكذلك البحث على سبل الحد أو

التخفيف من آثارها وكذلك على اهمية جودة الخدمة العمومية فقد قمنا بتقسيم بحثنا الى ثلاث فصول ومبحثين في كل فصل تتضمن ما يلي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي تطرقنا فيه الى تعريفات عامة حول الخدمة العامة والمعوقات التنظيمية واهداف الخدمة العمومية ومصادر المعوقات التنظيمية وكذلك أهمية الخدمة العمومية وأنواعها وأسباب ظهور المعوقات التنظيمية .

والفصل الثاني جاء تحت عنوان جودة الخدمة العمومية في ظل المعوقات التنظيمية وتم الحديث فيه عن معوقات جودة الخدمة في الجزائر وتحسين جودة الخدمة العامة.

أما الفصل الثالث فقد كان عبارة عن دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة.

الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

تتطلب دراسة المعوقات التنظيمية واثرها على نوعية الخدمة العمومية مقاربة منهجية دقيقة تراعي طبيعة الاشكالية المطروحة وتعقيد أبعادها. إذ إن فهم العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين يقتضي تحليلا معمقا يستند الى أدوات علمية موضوعية. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل الى عرض المنهجية المعتمدة في معالجة موضوع الدراسة.

1. إشكالية الدراسة:

تلعب الخدمة العمومية دورا هاما وحيويا في تحقيق التنمية المستدامة وتلبية احتياجات الفرد والمواطن ومع ذلك تواجه المؤسسات العامة عدة عراقيل ومشاكل تنظيمية تنعكس سلبا على جودة الخدمات المقدمة وتعيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات وهذا يجعل من الفرد والمواطن غير راض عن الخدمات المقدمة وكذلك ضعف الاداء الاداري والصراعات داخل مصالح الادارة الواحدة الأمور التي تجعل من الرقي بالخدمة العامة أمرا اشبه بالمستحيل حيث ان هذه المعوقات التنظيمية تؤثر بشكل مباشر وكبير على نوعية وطريقة تقديم المصالح العامة.

تعد المؤسسات اليوم جزءا لا يتجزأ من حياتنا، فنحن كأفراد وجماعات نرتبط بالمؤسسة خاصة في مجال العمل بكونها تعبر عن علاقات اجتماعية، بل العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متفاعلة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، فكل هذه العوامل تحدد تنافسيتها داخل التنظيم، مما يفسح المجال لمؤسسة في موقف صعب للغاية، بحيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير وال المنافسة، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها وفق قدرات فكرية متميزة ومبتكرة يمكنها من التغير والتأثير وأحيانا وتوجيهه أكثر، إلى أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القدرة التنافسية التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيق أهدافها ضمن الخطط التي تضعها، بحيث تخلق توازن بين رغبتها في تحقيق هذه الأهداف وبين ما يعرف بالفاعلية وبين قدرة الأشخاص العاملين فيها على كيفية أداء الأعمال بطريقة صحيحة أي بكفاءة.

ويعتبر نجاح المؤسسات أمر ضروري خاصة في وقتنا الحالي، ولا يمكن الاستغناء عنه لما لها من أهمية ودورا مهما في توسيع وتنويع أنشطتها خاصة في الجانب الإداري،

وتوجيه سلوك الأفراد نحو الأهداف المسطرة من أجل الحفاظ على بقاء واستمرارية المؤسسة خاصة مع مواكبة التطورات الحاصلة طيلة سنوات بقائها.

ومن هنا يمكن القول بأن التنظيم الجيد للمؤسسات يعد بمثابة الركيزة والعمود الأساسي القائم على التفاعل والفعالية في تقديم وتوزيع الأدوار والمهام حسب رغبات الأفراد وقدراتهم وفق أسس الهرمي سواء كان ذلك بالنزول أو الصعود، وما يترتب عليه من ضبط سلوك الأفراد الذي أصبح محل اهتمام الكثير من الأكاديميين والباحثين وكل حسب تخصصه، ووجدت التنظيمات لتلبية حاجات الأفراد ورغباتها وإحداث حداثة فهي إذن شكلت تنظيمات غايات محددة تديرها السلطة، لتصنع أشكالا للنفوذ وأنظمة أخطاء والتنظيمات كهدف أيضا إلى تحقيق التوافق والانسجام والتوازن بين دوافع العمال ومدير المؤسسة المنبثق من الخلفية الأخلاقية التي تسعى معظم المؤسسات جاهدة من تحويل تفكير الأفراد من المصلحة الخاصة إلى المصلحة العامة.

ومن خلال ما تم ذكره نطرح الاشكالية الرئيسية التالية :

في ماذا تكمن أهمية الخدمة العمومية وكيف تؤثر فيها وعليها المعوقات التنظيمية؟

ونتفرع من خلال الاشكالية الرئيسية الى **التساؤلات التالية** :

2-1.هل المعوقات التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في نوعية الخدمات العامة؟

2.هل المعوقات التنظيمية في الخدمات العمومية تؤثر على العامل داخل المؤسسة؟

2. فرضيات الدراسة :

المعوقات التنظيمية تحد من جودة الخدمة العمومية.

وجود معوقات تنظيمية داخل المؤسسة تؤثر سلبا على العامل.

3. أهداف الدراسة:

*تسليط الضوء على أهمية الموضوع داخل المجتمع .

*الوقوف على واقع جودة الخدمات العمومية.

*محاولة ابراز الوعي والإرشاد في محاربة مظاهر العرقلة في تنويع الخدمات العمومية.

4. أهمية الموضوع:

- اثر المعوقات التنظيمية على نوعية الخدمة العمومية من خلال التطرق الى العيوب التنظيمية والكفاءة في التقديم.
- زيادة الشفافية داخل المؤسسات العمومية عندما يتم التعرف على العوائق وتأثيرها. والبحث عن مدى تأثير المعوقات على فعالية الجماعات التنظيمية وتشخيص واقع واداء العمليات التنظيمية لوظائفها وما تفرزه من نتائج.

5. أسباب اختيار الموضوع:

✓ الذاتية: الخدمات العمومية لها علاقة مباشرة بالمواطن وبالتالي المشاركة في حل لهذه المعضلة. تشخيص واقع التوجيه والتخطيط ومعوقاتهما

✓ الموضوعية : افادة الباحثين والمهتمين بواقع المعوقات التنظيمية واثرها على فعالية الإدارة العمومية.

6. الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى: "المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية: لصالح المساقري."[1]**

[1] -الصالح ساكري: المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية ،مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008

أجريت هذه الدراسة سنة 2008، بولاية باتنة بثلاث بلديات (باتنة، عين التوتة، رأس العيون). استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 61 بلدية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود تثبت بالإجراءات والتعقيدات الإدارية من قبل الإدارة المركزية (الوصاية) أدى في بعض الأحيان إلى إعاقة إعداد وبرامج التخطيط التنموي وما أنجز منها من تحولات عن وجهتها.

عدم الاعتماد على المعايير العلمية في التخطيط التنموي وفي تسيير المشاريع والمتابعة الفعالة لإنجازها.

سيادة القيم القبلية السائدة (من المحسوبية والعشائرية والولاء الشخصي) في بعض الأحيان عند التعيين في المناصب النوعية مما أثر على فعالية الأداء الوظيفي لبعض المصالح (إدارية، تقنية).

عدم توخي الموضوعية في تطبيق اللوائح والقواعد التنظيمية وعدم تجنب الاعتبارات الشخصية في التعامل مع المرؤوسين أدى إلى سيادة التساهل والإهمال وتكوين تكتلات للموظفين ونشوب صراعات خفية كل هذا أثر سلبا على الأداء الوظيفي.

انعدام الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والجماعية المحلية والاعتماد على التحويل العشوائي للموظفين بمختلف المصالح واحتداد التوظيف غير العقلاني.

- الدراسة الثانية: أثر الثقافة التنظيمية على الخدمة العمومية في الجزائر لنادي بختة [1]

حيث تناولت هذه الدراسة مفهوم الخدمة العمومية والعلاقة بين الخدمة العمومية والثقافة التنظيمية، حيث خلصت الى ضرورة ترسيخ ثقافة الالتزام والاحترام واكدت ان الادارة العمومية الجزائرية بحاجة كبيرة الى تغيير جذري لوضعيتها ووضع مخطط علمي واقعي يهدف لوضع نهاية للتخلف الاداري.

- الدراسة الثالثة: الاليات القانونية لتحسين الخدمة العمومية لصيقع عبداللطيف[2]:

تناولت هذه الدراسة الخدمة العمومية من الناحية القانونية من أجل بحث طرق واساليب للوصول الى مستوى أحسن في الخدمة العمومية في الجزائر وتحقيق العدالة الاجتماعية بين المواطنين ودعم اسس اللامركزية من اجل تنمية محلية شاملة.

- الدراسة الرابعة: عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها لقديد ياقوت وبن عيسى الهام[3]:

وتناولت الدراسة أبرز العراقيل التي تواجه الخدمة العمومية في الجزائر كما خلصت الى ضرورة ترقية الخدمة العمومية من ناحية اعادة الاعتبار للعلاقة التي تربط الادارة بالمواطن.

- العلاقة بين الدراسات السابقة ودراستنا هذه:

[1] -نادي بختة: أثر الثقافة التنظيمية على الخدمة العمومية في الجزائر ،مذكرة ماستر جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة ،الجزائر.2019

1-صيقع عبداللطيف ،الاليات القانونية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021

[3] -قديد ياقوت ،بن عيسى الهام. عراقيل تقديم الخدمة العمومية واساليب الارتقاء بها ،المجلة الجزائرية للمالية العامة،العدد8،ديسمبر 2018

تكمن العلاقة بينهم في كونها تتناول موضوع الخدمة العمومية مع اختلاف المداخل ونواحي الدراسة وكلها تهدف الى تقديم نتائج من شأنها أن تحسن من نوعية وجودة الخدمة العمومية في الجزائر.

7. منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي ،وذلك بوصف أبرز المعوقات التنظيمية ومدى تأثيرها على تقديم الخدمات العمومية ،وكذلك ذكر ووصف أبرز الخدمات العمومية الموجودة والتي يكون الفرد بحاجة كبيرة لها أما بخصوص التحليل فتمثل أغلبه بتحليل نتائج متحصل عليها في الجانب التطبيقي بالإضافة إلى تحليل معطيات وجودة الخدمات العمومية

8. المجال الزماني والمكاني للدراسة:

الأسبوع الأخير من شهر أفريل حتى الأسبوع الثالث من شهر ماي سنة 2025 بالمديرية الفرعية لسونلغاز بولاية سعيدة المتواجدة بوسط المدينة .

9. أدوات الدراسة ومجتمع البحث:

تم الاعتماد في دراستنا هذه الميدانية على أداة الاستبيان (انظر الملحق رقم 1) في معالجة وتحليل دراستنا وكان مجتمع البحث وعينة الدراسة هو مجموعة من الموظفين بمؤسسة سونلغاز المتواجد مقرها بوسط مدينة سعيدة وكذلك المراجع والوثائق المكتبية(كتب، مذكرات، مجلات .....).

10. المقاربات النظرية للموضوع:

الاقتراب المؤسسي: هو أنماط من السلوك الثابت والمتواتر بين الأفراد وهو العملية التي تكتسب بها التنظيمات والاجراءات درجة متزايدة من الثبات والانتظام والاستمرارية.

المقاربة الكمية: تستخدم الاساليب الاحصائية والبيانات للتحقق من النظريات والتحليل.

المقاربة الكيفية: تستخدم الاساليب الغير الاحصائية مثل الملاحظة لتجميع البيانات وتحليلها.

11. الصعوبات:

–تمثلت أبرز الصعوبات في دراستنا الميدانية في أن الموظفين يترددون في ملأ الاستمارات وكذلك في التصريح بالمعوقات الموجودة داخل الادارة المعنية في البداية، كما انهم يمنحون الباحث وقتا قصيرا متحججين بضيق الوقت.

–نفس المراجع ذات القيمة العلمية في المجال الذي يتناول موضوع المعوقات في الخدمة العمومية.

خلاصة :

يعد الاطار المنهجي حجر الاساس في بناء الدراسة العلمية، حيث يوضح المسار الذي سلكه الباحث في المعالجة، وقد خضعت المعطيات المجموعة لعملية تحليل منظمة لاستخدام اساليب البحث العلمي التي تضمن تحقيق الغرض من هذا البحث.

الفصل الثاني

الاطار المفاهيمي

تمهيد:

إن الخدمة العمومية من العناصر الاساسية التي تحرك حياة الافراد والمجتمعات وهو دائم الحاجة لها بشكل مستمر دون انقطاع وبالتالي وجب على الدولة توفيرها فهو عاجز عن تحقيقها بمفرده لنقص إمكانياته ،وتقوم هذه الخدمات على تحقيق المنفعة العامة وهي صورة من صور التواصل بين الجهات السيادية والمواطنين داخل المجتمع وعليه سنتطرق الى مفهومها وانواعها والهدف منها وأهميتها .تعترض وصول الخدمات العامة الى الفرد في احسن صورة الى معوقات تنظيمية تؤثر عليها وتعيق تحقيقها وعليه سنعرج على ماهيتها والبعض من أنواعها وحتى المصادر والاسباب التي تنتجها لنا.

1-المبحث الأول: الخدمة العمومية

1.1-المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

قبل التطرق إلى التعريف بالخدمة العمومية لابد في بادئ الأمر من التطرق إلى ماهية الخدمة بصفة عامة حيث تعرف أنها" نشاط أو منفعة احد الأطراف يمكن أن يقدمه لطرف آخر يكون غير ملموس بالضرورة ولا ينتج عنه ملكية لأي فرد ويمكن أن يرتبط أو لا يرتبط بمنتج طبيعي"[1].

كما يتم تعريفها أيضا :"نشاط يتمتع بطبيعة غير ملموسة الى حد بعيد او قريب والتي تتم عادة من خلال عملية التفاعل بين العميل وموظفي المؤسسة"[2].

إن للخدمة عدة أنواع وأشكال ولعل أبرزها الخدمة الاجتماعية وقد عرفها الباحث "وليام هدسون" أنها: "نوع من الخدمة تهدف من ناحية لمساعدة الإنسان او الجماعة الأسرية التي تعاني مشكلات لتتمكن من الوصول إلى مرحلة عادية مناسبة تهدف من ناحية الى إزالة العوائق حسب المستطاع التي تعوق الافراد عن استثمار قدراتهم"[3].

بعد القاء نظرة عن مفهوم الخدمة والخدمة الاجتماعية يمكننا الحديث عن الخدمة العمومية حيث تعتبر هذه الأخيرة من الأشياء المهمة وذات أولوية للفرد بصفة خاصة والمجتمع بالصفة العامة فهي الشريان والمحرك للحياة داخله وترتبط أيضا ارتباطا مباشرا بالمرفق العام حيث تستمد مفهومها منه وذلك باعتبار أن المرفق العام وسيلة في يد الدولة لتنفيذ الخدمة العمومية فهو يمثل صورة وترجمة الدولة في أرض الواقع من خلاله تنفذ

---

[1]- وهاب عبد الرزاق، الإطار القانوني لمبدا المساواة بين المنتفعين أمام خدمات المرفق العام مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر، تخصص حقوق ،2019،ص12

[2]- د. حسام علي اللامي، محاضرات في التسويق المصرفي جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد.ص2

[3]- الاستاذ الدكتور طاهر بن غالب كتاب الخدمة الاجتماعية مقالات ونصوص ،دار الحامد ،الأردن ،ط1،2014،ص20

الدولة سياستها الاقتصادية والاجتماعية ونجاح هذه السياسة مرهون بنجاح تسيير المرفق العام وفعاليته في تقديم خدمة عمومية ناجحة ترقى لتطلعات المواطنين[1].

الخدمة العمومية :

ان التوصل الى مفهوم محدد وواحد صعب وغير دقيق لكن يمكن التطرق الى عدة مفاهيم للخدمة العمومية والتي يتفق عليها المختصون والباحثون وحتى الجماعات السيادية وما هو ملاحظ بخصوص هذا المفهوم أنه مرتبط بالمصالح العامة والسياسات الحكومية.

أ-التعريف العلمي:

تمثل الخدمة العمومية أقصى حدود السلطة العمومية.

ان تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الاول على تقديم الخدمات العمومية لأجل ذلك فان تقديمها ينبغي أن يكون متاحا للجميع دون تمييز وبالكيفيات والاجراءات نفسها.[2]

من خلال هذين التعريفين يمكن القول أن الخدمة العمومية هي نشاط عمومي يهدف الى تلبية حاجيات الافراد في اطار تحقيق المصلحة العامة وتسيير هذا النشاط بصورة مباشرة او غير مباشرة من السلطات العمومية.

وهناك ايضا من يرى أنه بالإمكان أن تسند الى القطاع الخاص وتكون تحت مراقبة الدولة فيمكن أن ينظر اليها على انها خيارات عمومية او سياسية وبأبعادها الثقافية تتعلق بالغايات التي تستهدفها.[3]

ويعتبر موضوع الخدمة العمومية من المواضيع التي تستحوذ على اهتمام صناع القرار وادراكهم بالمسؤولية في توفير الخدمات للمواطنين، وتطور هذا المفهوم بتطور وظائف

---

[1]ظريف نادية، المرفق العام بين بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتيازاطروحة دكتوراه في القانون العام كلية الحقوق جامعة الجزائر ،2012،ص4

[2]-عمار بوضياف، الوجيز في القانون الاداري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 3، ،2013،ص349

[3]-بن زهية حدة وقريشي وهيبة ،دور الرقمنة في تطوير الخدمة العمومية في الادارة المحلية الجزائرية ،جامعة بوضياف المسيلة، تخصص ادارة محلية ،2024/2023 ص31

الدولة حيث أصبحت الدولة تستمد مشروعيتها من فاعلية وجودة وسرعة التقديم لهذه الخدمات.

ب-المفاهيم العامة للخدمة العمومية:

-هي جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها الا في اطار جماعي تتوفر بشكل اجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، وتتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها[1].

وتعرف أيضا بأنها: الرابطة التي تجمع بين الادارة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات واشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الادارية والمنظمات العامة[2]

وبالنسبة للمشرع الجزائري فقد وضع مفهوما للخدمة العمومية في القانون رقم 10-04 المؤرخ في 2014/02/14 المتعلق بالقانون السمعي البصري ونجد في مادته 7 في الفقرة السادسة ما يلي:" نشاط للاتصال السمعي البصري ذات المنفعة العامة التي يضمنها كل شخص معنوي يشغل خدمة الاتصال السمعي البصري في ظل احترام مبادئ المساواة والموضوعية والتكييف والاستمرارية".

ويمكننا أيضا التطرق الى التعريف الخاص بميثاق الدول الافريقية لقيم ومبادئ الخدمة العمومية الذي كان بتاريخ 2011/01/31 بعاصمة اثيوبيا اديس ابابا والذي جاء كما يلي: "اي خدمة أو نشاط متعلق بالمصلحة العامة يتم القيام بها تحت السلطة الادارية".[3]

ويعرف معجم المصطلحات القانونية الخدمة العمومية على أنها :" نشاط يهدف الى تلبية حاجة المصلحة العامة، وعلى هذا النحو يجب توفيرها ومراقبتها من قبل الادارة لان التلبية المستمرة والمتواصلة للحاجات لا يمكن ضمانها من اي جهة غير الادارة.

---

[1]-ضالع خالد ،اليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل الماستر في العلوم السياسية ،تخصص ادارة وتسيير الجماعات المحلية، كلية الحقوق جامعة سعيدة ،2017_2018 ،ص10

[2]-ثابت عبدالرحمان ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، سنة 2011،ص455

[3]-المرسوم الرئاسي رقم 12-415 المؤرخ في 2012/12/11 يتضمن التصديق على الميثاق الافريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والادارة ،المعتمد باديس ابابا في 2011/01/31 الجريدة الرسمية العدد 68 مؤرخة في 2012/12/16،ص5

وهناك ثلاثة مدخلات تجري عليهم عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة العمومية وهم: الافراد والموارد والمعلومات.

خصائص الخدمة العمومية

إن للخدمة العمومية مميزات وخصائص تجعلها تختلف عن بقية انواع الخدمة بصفة عامة ويمكن حصر هذه المميزات وجمعها في العناصر التالية :

- **الاستمرارية:** تتسم الخدمة العامة بأنها مستمرة ومنتظمة وذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة.
- **المساواة** :مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة وهو من عوامل الديمقراطية الادارية مضمونه أنه يجب أن يحصل جميع الافراد على الخدمة العامة وأن تتشابه الضريبة في المواقع المتشابهة والحرص على أن الجميع يدفعون بنفس الطريقة ويحصلوا على جميع الضمانات.
- **عدم البيع:** المجانية في تقديم الخدمات العمومية وتوفيرها بسعر غير مربح على شكل رسوم ويتم الحصول عليها دون توفير خاصية التبادل المباشر اي عكس الانشطة الاقتصادية.[1]

وتعتبر المنفعة العامة الهدف الاساسي للخدمة العمومية كما تخضع انشطتها الى الرقابة العامة من طرف هيئات الجهات الوصية أو المجتمع المدني على اساس انه الممول الاساسي لهذه الانشطة وبتعدد هذه الاطراف فان اهدافها تتسم بالتعارض وبالتالي تكون هذه الرقابة فعالة احيانا وفاشلة في احيان اخرى حسب مصالح واهداف كل طرف.[2]

[1]- د. لامية طاله، محاضرة مطبوعة، لوحدة الاتصال والخدمية العمومية ..جامعة الجزائر قسم الاتصال لسنة 2022/2021،ص18

[2]–المرجع نفسه. نفس الصفحة.

- **الجودة والكفاءة:** يتعين على الخدمات العمومية أن تكون عالية الجودة ومقدمة بشكل كفء وفعال ويتطلب ذلك الممارسات الفعالة لضمان تحقيق اقصى قدر من النتائج الإيجابية.[1]

2.1-المطلب الثاني: أنواع الخدمات العمومية

تتعدد الخدمات العمومية وتتنوع وهناك العديد من التقسيمات التي تطرقت الى هذا الموضوع وسنعالج هذه الأنواع في ما يلي:

- **خدمات ضرورية للمجتمع:** تهدف الى تحقيق بقاء المجتمع وتقدمه وتتمثل في الخدمات التعليمية والصحية وهي خدمات يفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت أسعارها.[2]
- **الخدمات المتعلقة بالأفراد:** هي خدمات ذات أولوية بالنسبة للأفراد مثل التموين بالماء والكهرباء والغاز وما الى ذلك...
- **خدمات مستمرة للأجيال:** مثل بناء المدراس والجامعات وغيرها من المنشئات التي لا يقتصر نفعها على الاجيال الحالية فقط وانما مستمرة.[3]
- **خدمات إدارية:** متمثلة في مختلف الخدمات التي يتم تقديمها سواء على مستوى المرافق العامة أو الادارات العمومية.
- **الخدمات العامة:** تتعلق بشكل دقيق بالعدالة والجانب الأمني والمالية العامة...الخ.
- **الخدمات الاقتصادية والتجارية:** متعلقة بالدرجة الاولى بتحقيق رفاهية المواطن مثل توفير المرافق العامة المتطورة وتوفير الغاز والكهرباء والوقود بهدف اشعار المواطن بالراحة

[1]-فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر اطروحة دكتوراه، تخصص اعلام واتصال جامعة قسنطينة.2020-2021.ص56

[2]-محاضرة جامعة بسكرة أساسيات حول قطاع الخدمات العمومية والتسيير العمومي

[3]-عبد المطلب عبد الحميد :التمويل المحلي ،الدار الجامعية الاسكندرية 2001،ص6

أثناء احساسه بجودة الخدمات المقدمة[1].

وفي سياق حديثنا عن أنواع الخدمات العمومية لابد من ذكر أنواع المرافق العامة لما لهما من علاقة واحدة مرتبطة بينهما حيث يعد المرفق العام هو المتمم لعملية تحقيق الخدمة العمومية وبدونه لا يصح الحديث عن خدمة عمومية ذات نوعية متقدمة.

✓ **أنواع المرافق العامة:**

- **المرافق العامة المهنية أو النقابية:**

هي تلك المرافق التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المادي والمالي وتتمثل في الأشخاص المرفقية التي يكون موضوعها رقابة أو توجيه النشاط المهني وقد منح لها القانون بعض الحقوق وامتيازات السلطة العامة بهدف تنظيم المهنة ورعاية مصالح أعضائها[2].

- **المرافق الاجتماعية:**

يقصد بها المرافق التي تستهدف تحقيق خدمات اجتماعية للجمهور مثل مراكز الضمان الاجتماعي والتقاعد، ويحكم هذا النوع من المرافق مزيج من قواعد القانون العام والخاص [3].

- **التسيير العمومي**

ان الخدمة العمومية التي تصل للمواطن أو الفرد مثلما يراها تمر على مرحلة هامة وهي التسيير العمومي والذي اهتم به الباحثون والعلماء ووضعوا له مفاهيم مختلفة ولم يكن هذا الأخير محل دراسة الا مع استاذ علم السياسة الأمريكي "توماس وودرو ويلسون" حيث نشر

[1]-باحمو مصطفى ،عزيزي عبد القادر، المرفق العام ورهان تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ،جامعة ادرار، تخصص القانون الاداري ،2019/2018، ص23.

[2]- محمد سليمان المطاوي،مبادئ القانون الاداري ،دراسة مقارنة الكتاب الثاني دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة10، 1979،ص25.

[3]-بوطيب عماد الدين ،النظام القانوني للمرافق العمومية، مذكرة ماستر تخصص قانون اداري ،جامعة بسكرة ،2015/2014ص 16

بحثا في سنة 1887 تحت عنوان :"دراسة الادارة العامة".[1]وتتعدد وظائفه وتتداخل مع بعضها البعض، حيث اختلف العلماء في الادارة حول تحديدها وهي :التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة وتقييمها في هذه العناصر كان بهدف تناولها في تسلسل معين لكي يسهل دراسته لأنها كما قلنا متداخلة ومتعددة .[2]

وسنعرج على هذه الوظائف كتعريف بسيط بها حيث أنها تعرف:

- **التخطيط:** يمكن العمل بمفهوم جورج تيري: هو "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"[3].
- **التنظيم:** يتم تعريفه انطلاقا من التنظيم الرسمي والجهاز الاداري فهو: "عملية ادارية أساسية تقتضي دراسة هيكل الادارة وأهدافها ومهامها ومسؤوليتها وأساليب وطرق العمل فيها، وذلك بهدف تمكينها من تقديم الخدمات التي أوجدت من أجلها بأقل تكلفة ممكنة وأقصر وقت وأكبر فعالية"[4].
- **التوجيه:** ينظر أليه على أنه "التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها والوظيفة التي بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلا".
- **الرقابة:** يعرفها هنري فايول بأنها "تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها".

---

[1]-مصطفى ابو زيد فهمي،حسين عثمان :الإدارة العامة-الاطار العام لدراسة الادارة العامة فن الحكم والسياسة والاسلام،دار الجامعة الجديدة ،الاسكندرية ،2003،ص20.

[2]-محمد رفيق الطيب، كتاب مدخل للتسيير الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 18

[3]-طارق المجذوب-"الادارة العامة، العملية الادارية، والوظيفية العامة والاصلاح الاداري" الدار الجامعية للطباعة والنشر ،بيروت 2000. ص226

[4]- المرجع نفسه، ص281،280

وعلى ذكر ما سبق فان جودة الخدمة العمومية والمرفق العام تلعب دورا هاما في تأثيرها على الفرد والمواطن ويجب الاستمرار في تحسينها وترقيتها لتنال رضاه واستحسانه وبالتالي جعل همزة وصل بينه وبين الإدارات العامة.

3.1-المطلب الثالث: أهمية وأهداف الخدمة العمومية

تكمن أهمية الخدمات العامة في الوصول إلى مجموعة من الأهداف التي هي في أسسها هامة ومهمة في نفس الوقت.

يمكن لنا الحديث عن الأهمية الأساسية لهذه الخدمات العامة وأهدافها في جملة من العناصر :

- الإدارة العمومية تقوم بالمهمات الضخمة التي لا تستطيع أو لا ترغب المؤسسات الخاصة القيام بها، نظرا لضخامة الاستثمارات المطلوبة لتنفيذها.[1]
- تخدم الأجهزة العامة مصالح المواطنين دون تمييز وتقدم لهم مختلف الخدمات في غالبية المجالات سواء كانت اجتماعية، ثقافية ،وحتى الأمنية منها.

[1]- الاستاذ الدكتور طاهر بن غالب، مرجع سبق ذكره، ص20

2-المبحث الثاني: المعوقات التنظيمية

1.2-المطلب الأول: مفهوم المعوقات التنظيمية

إن التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي موجه نحو تحقيق الأهداف المحددة ويستعين في ذلك بوسائل عديدة وتدابير مختلفة ترسم في النهاية أبعاده البنائية التي تعبر عنها الخصائص التنظيمية المتعارف عليها مثل :التسلسل الرئاسي، تقسيم العمل وقنوات الاتصال إلا أن دورها لا يقتصر على ارتباطها لتحقيق أهداف التنظيم فهي ترتبط بعد ذلك بعدة متغيرات ارتباطا خاصا يعبر في النهاية عن قدرته وكفاءته وفعاليته.

لا يمكن دراسة الأبعاد التنظيمية دون التطرق الى المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية وتكون صادرة بالدرجة الأولى عن عدم الاتساق الذي قد ينشأ بين الأبعاد البنائية والمتغيرات الاجتماعية كما انها تعود بنفس الدرجة الى عدم ملائمة الظروف البنائية لأهداف الجماعات ومصالحها.[1]

ولعل ذلك كله يفرض على دراسة التنظيمات ضرورة فهم ما يجري في التنظيم في ضوء القيم التي يؤمن بها أعضاؤه والتوقعات التي يحملونها ازاءه والنتائج التي يطمعون الى تحقيقها ،وهي أمور يطورها الأعضاء من خلال احتكاكهم بمصادر مختلفة وما تلبث أن تمارس عليهم تأثيرا قويا من خلال أدائهم لوظائفهم ومهامهم ونشاطاتهم.[2]

* **مفهوم التنظيم:**

يعرف التنظيم بأنه تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد لإنجاز بعض الأهداف العامة الواضحة والمحددة وذلك من خلال تقسيم العمل والوظيفة بينهم من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية.[3]

ويمكن الحديث أيضا عن مفهوم معجم العلوم الاجتماعية للتنظيم فيرى بأن التنظيم:

---

[1]-السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، مصر، 1983، ص53.

[2]-المرجع نفسه، ص32

[3]- -بلقاسم سلاطنية : الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ،2008، ص60.

هو منظمة ويدل على أن مجموعة من الافراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة وأهداف مرسومة مثل المؤسسات الصناعية والجمعيات الخيرية ...الخ.[1]

مفهوم قاموس علم الاجتماع: يطلق على التنظيم مفهوما مشابها للتنظيم الاجتماعي فيرى بأنه" نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الافراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة ...و طبقا لهذا المعنى يعتبر التنظيم الاجتماعي مرادفا للبناء الاجتماعي".[2]

أ-التنظيم بمعناه الانساني:

مجموعة من الافراد فردان فأكثر يعملون معا بصورة معتمدة ومقصودة لتحقيق هدف مشترك ومن هنا فان التنظيم بهذا المعنى الانساني الشامل يشير في حقيقته الى المنظمة أو العمل التنظيمي ،يجب أن تتوافر عدة عناصر حتى يعتبر تجمع ما تنظيما وهي:

جماعة فردان فأكثر.

يعملون معا وليس فردي.

ب-التنظيم كعملية:

هو عملية ترتيب وتنسيق موارد منظمة ما أو قسم او وظيفة وما ذلك لتحقيق أهدافها. ويتضمن أمرين أساسيين يعتبران جوهر التنظيم لأي منظمة مهما كان حجمها:

1. التخصص وتقسيم العمل بين الأفراد.
2. التكامل والتنسيق بين هؤلاء الأفراد بما يحقق الكفاءة والفعالية.[3]

- ✓ **المعوقات التنظيمية:**

- **المعوقات:** تعرف المعوقات اصطلاحا بأنها: "الضغط عقليا أو بدنيا" وذلك حسب الأتي:

[1]-احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية.، مكتبة لبنان، لبنان، ط2، 1978.
[2]-محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة 1979، ص313.
[3]-مصطفى يوسف كافي : المفاهيم الادارية الحديثة ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013، ص173،172

1. الالتزام الناشئ عن القواعد المستخدمة في بيئة ما بضرورة مقاضاة دافع الضرائب في الضمان الاجتماعي.
2. الإكراه من قبل الجسد.
3. جهد بدني يبذل على الجسم أما بسبب قوة خارجية أو بسبب التوترات الداخلية في هذا الجسم.[1]

وتعرف المعوقات إجرائيا بأنها:

مجموعة من الظواهر السلبية والمشكلات والصعوبات والعقبات والعراقيل المختلفة التي تعيق أو تعرقل عمل المنظمة وتؤثر سلبا على أداء العاملين.

* **تعريف المعوقات التنظيمية:**

حسب المعجم الشامل فهي: "نتيجة تترتب على وجود أو عمل أحد الجوانب النسق الاجتماعي وينظر إليها باعتبارها مهددة أو معوقة له ولتكامله ،وتوافقه، أو استقراره ويلاحظ أن ما قد يحكم عليه بأنه معوق وظيفي لجزء معين من أجزاء النسق قد ينظر إليه على انه وظيفي بالنسبة لجزء آخر، مثال ذلك انه قد ينظر إلى وجود بعض المعتقدات في احد الأنساق الطبقية الاجتماعية على إنها وظيفية بالنسبة للطبقة الدنيا".[2]

ويراها روبرت ميرتون أنها: "نتائج غير متوقعة ،كما أكد على فكرة المعوقات الوظيفية داخل التنظيم.[3]

[1]-BrodardK la petit larousseK paris france2008.p243

[2]-محمد عبد الرحمان واخرون، المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ،ط1 دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية ،2013، ص53

[3]-الحسيني السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4 دار المعارف مصر، 1983، ص53.

* **المفهوم الإجرائي:**

هي مجمل الصعوبات والمشاكل المنبثقة من رحم التنظيم التي تعرقل الفرد العامل في إطار سيرورة حياته التنظيمية ،مما تخلق أو تولد لديه حالة من الإخفاق أو اللاتوازن في انجازه مهامه المحددة بغية تحقيق أهدافه المنشودة.

وتعرف أيضا بأنها: "هي مشاكل تتعلق بالمنظمة أو الجهاز الإداري العام وأسلوب العمل فيها وكيفية تحقيق الأهداف، ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار، فكلما كانت الإجراءات والخطوات العملية المحددة من قبل الرئيس للمرؤوسين مع فرض رقابة لصيقة على المرؤوسين، فان ذلك يحد من فرص الإبداع والابتكار والتجديد.[1]

2.2-المطلب الثاني: أنواع المعوقات التنظيمية.

سنتكلم في هذا الجزء عن أنواع المعوقات التنظيمية والتي تقف عائقا أمام العمليات التنظيمية وتحد من عملها وتحقيق أهدافها وتعرقل مهامها :

أ. **معوقات متعلقة بالتخطيط:**

نستطيع أن نصنف الصعوبات التي تواجه هذه العملية اي عملية التخطيط ضمن نوعين مهمين وهما :

1. **معوقات ناتجة عن الأشخاص:** تنتج عن سوء تصرف الأفراد ومنها:

- قلة الالتزام بالتخطيط فلا يوجد التزام واضح به على أغلبية المؤسسات الإدارية ويهتم المدراء بحل المشكلات اليومية الروتينية وعدم الاهتمام بالمشاكل الحقيقة ذات التأثير طويل الأمد[2].

[1] د احمد براح ،المعوقات التنظيمية للإبداع الاداري في منظمات الخدمة العمومية. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، العدد 3، 2015،ص231

[2] -جابر عوض السيد، ابو الحسن عبد الموجود، ادارة المنظمات الاجتماعية رؤى الاصلاح والتطوير المكتب الجامعي، الاسكندرية 2005، ص133.

- الاعتماد بشكل كلي على خبرة المدير دون الاهتمام بالعناصر الأخرى وإصراره على وضع الخطط اعتمادا على خبرته وحده.
- مقاومة التغيير ومحاولة الحفاظ على نمط واحد من العمل.

2. معوقات تعقيد عملية التخطيط:

–الوقت والنفقات فعملية التخطيط تحتاج الى نفقات ليس لها حدود للإبداع ولتكون ايضا هناك مردودات ملائمة لكن الأمر ليس بهذه السهولة.[1]

–في بعض الاحيان لا تواكب الخطة التغيرات وتفهم التعديلات المطلوبة سواء بخصوص العاملين داخل التنظيم آو عوامل خارجية يصعب التحكم فيها.

ب. المعوقات الإبداعية:

هي عوامل تقف أمام تطوير الإبداع وهي متعددة فهناك الفردية والتنظيمية والثقافية والاجتماعية.

في البداية ننظر الى المعوقات الفردية والتي تتمثل في :

- شعور الفرد بان العمل الذي يقوم به غير مجدي ودون قيمة.[2]
- الخوف من الفشل.
- اعتقاد الفرد بأنه غير مبدع.
- الخوف من تحمل المسؤولية.

وتتمثل المعوقات الثقافية والاجتماعية وحتى الاقتصادية في أنها تلك القيم والعادات والتقاليد السيئة التي تكون حاجزا في تعزيز القدرات الإبداعية وتأثير الأوضاع الاقتصادية في تنمية الإبداع.[3]

[1]-زاهد محمد ديري، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الابتكار للنشر، عمان الاردن ،2018، ص181.183

[2]-حسين محمد حريم : ادارة المنظمات منظور كلي ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع الاردن، 2010.ص309.310.

[3]-المرجع نفسه ،ص 311

إن المعوقات التدريبية ايضا مؤثرة بشكل واضح على العملية الإبداعية داخل المنظمة حيث أن التدريب مقوم أساسي في مساعدة العمال على التزود بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة إلا انه يواجه بعض المشاكل ومنها:

- عدم تخصيص ميزانية خاصة به داخل المؤسسة او المنظمة[1].
- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة له.
- عدم اهتمام المتدرب نفسه بالدورة التي ينظم لها.

1. المعوقات التفويضية:

تتمثل في الاخطاء التفويضية مثل:

- الاستئثار بالأعمال التي تحتوي على اكبر قدر من التحدي.[2]
- جعل مهام التفويض في يد إفراد معينين دون الاستفادة من الطاقات الأخرى وبالتالي صناعة جو من الصراعات .
- تفويض مهام غير واضحة نتيجة نقص المعلومة المتاحة ويؤدي هذا إلى ضياع الوقت والجهد.

بعد ذكر هذه الأنواع يمكن القول انه هناك أنواع كثيرة ومختلفة وتختلف من مكان إلى أخر وبالتالي لا يمكن حصرهم في مجموعة معينة وتغييب أنواع أخرى ويمكن ذكر ايضا :

2. المعوقات التقنية والتكنولوجية:

وتتعلق باستخدام الوسائل الحديثة والتكنولوجيات وهناك من يقوم بإبعاد هذا العنصر عمدا وبالتالي يؤثر سلبا على عمليات الإدارة ويعرقل تقديمها لخدماتها وتتمثل في :

- الاعتماد على الوسائل التقليدية في الممارسات الإدارية والتنظيمية.

[1]-عمار بن عيشي : اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم اداء العاملين ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع الاردن، 2012ص76
[2]-فاروق عبد فليه السيد محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن ،2005، ص333.335

- استنزاف المجهودات والوقت.

ولهذه المعوقات التنظيمية انعكاسات عديدة وتحول دون فعالية التنظيمات والإدارات العمومية وتتمثل أبرزها في ما يلي:

انعكاسات المعوقات التنظيمية وآثارها :

– قتل روح المبادرة والإبداع والمشاركة الحقيقية في مجال خدمة المجتمع.

– تبذير الإمكانيات المادية للتنظيمات والجماعات المحلية.

– تعطيل المشاريع وانحرافها عن وجهتها الحقيقية.

–بروز الانتهازية في العلاقات بين الموظفين في ما بينهم أو في العلاقة بين المواطنين من اجل خدمة المصالح الخاصة عوض العامة.[1]

– نشوب الصراعات واللامبالاة والإهمال لدى العنصر البشري المكون للجماعات المحلية.

– زرع الاتكالية في الأداء وتضخيم عدد الموظفين داخل المصالح والأقسام

3.2–المطلب الثالث: مصادر المعوقات التنظيمية وأسبابها

تنشأ المعوقات التنظيمية لعدة أسباب كثيرة ويمكن إحصائها في ما يلي :

–تسلط القيادة الإدارية.

– المبالغة في التخصص وتقسيم العمل.

– مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية لان المركزية تعني ضرورة رجوع الأفراد إلى شخص واحد وبالتالي زيادة احتمالات ضياع المعلومات.

– وجود تنظيمات غير رسمية قائمة على العلاقات وتؤثر على تحقيق الخدمات العمومية.

– **مصادرها:** تتضمن مصادر المعوقات التنظيمية تلك الإجراءات التي تولد لنا عوامل حدوث المعوقات التنظيمية وهي أشبه بأشياء متعارف عليها مثلا:

– الإجراءات البيروقراطية التي تعوق جهود العاملين على تحقيق الخدمات العمومية.

[1]- الاستاذ الدكتور طاهر بن غالب، مرجع سبق ذكره.ص20

– كثرة المهام في مؤسسة ما واختلاطها وقيام بعض المؤسسات بأعمال وخدمات ليست من اختصاصها.

– تعتبر البيئة أهم مصدر يواجه التنظيمات فتوجد عدة قوى فيها تؤثر عليها وباعتبار أن المنظمة لها بيئة خاصة تتفاعل معها وبالتالي فإن تأثير العوامل الخارجة عن بيئتها والتي مصدرها بيئات أخرى يصنع لنا جوا تسوده العراقيل والمعوقات.[1]

– تحول الأهداف والغايات إلى وسائل.

تعتبر المصادر الداخلية من أكثر المصادر التي تصنع نوعا من العراقيل التنظيمية وتتمثل بالشكل الرئيسي في العنصر البشري الذي عادة ما يسبب مخاطر للإدارة وذلك بكونه يتمتع بإرادة مستقلة عن ارادة المنظمة، وكذلك يتمتع بهذه الإرادة المتعلقة بالثقافة التنظيمية التي تعبر عن المفاهيم السائدة بين العاملين في المنظمة، وهي غالبا ما تكون غير مكتوبة ولكن يمكن التعرف عليها من خلال ملاحظة اللغة وتقاليد التعامل السائدة وأيضا من خلال التزام أعضاء المنظمة بقيم أخلاقية وأنماط معينة للسلوك.

إن المعوقات التنظيمية بشكل عام هي ما يحد من عملية التطور والتنوع خاصة في عملية تقديم الخدمات العامة وتؤثر على العلاقة بين المواطن والإدارة وتجعله يفقد الثقة فيها ويتجنب التواصل معها وبالتالي حدوث نوع من القطيعة بين التنظيمات ومحيطها الاجتماعي.

[1]– عمار بن عيشي : اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم اداء العاملين، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 60

خاتمة الفصل

الخدمة العامة بما تحمله من أبعاد مختلفة تمثل أداة لتحقيق المصلحة العامة، الا انها تصطدم بجملة من المعوقات التنظيمية التي تحد من رغبتنا في تحقيق خدمة عمومية عالية.

الفصل الثالث

جودة الخدمات العمومية
في ظل المعوقات التنظيمية

تمهيد:

تحسين الخدمة العمومية من المفاهيم الرائدة والمتداولة في وقتنا الحالي، فهو يشكل في الجزائر مسعى ترمي السلطات العمومية إلى تحقيقه، فضالا عن كونه مطلبا شعبيا، ويعرف تحسين الخدمة العمومية .

1-المبحث الأول: معوقات جودة الخدمة العمومية في الجزائر

إن مجرّد وجود استراتيجية متكاملة للتحول إلى النمط الرقمي لا يعني أنّ الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأنّ العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة ومن بين هذه العوائق نجد:

1.1-المطلب الأول: المعوقات التنظيمية والتشريعية

وتتمثل أهم المعوقات التنظيمية والتشريعية في:

1. انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج التحول الرقمي.
2. غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق مشروع الرقمنة في الإدارات الصغرى.[1]
3. غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المرافق العامة حتى تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات.
4. قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يملكون قرار إدخال هذه التقنية داخل المرافق العامة المختلفة .
5. ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع .
6. ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق مشاريع التحول الرقمي في البنيات التعليمية.
7. الافتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الرقمنة على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة.

[1] - العميان محمود سلمان السلوك التنظيمي في منظمات الإعمال، دار وائل للنشر، 2002الاردن، ،ص2

8. صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب والعمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.

المعوقات التقنية وتتمثل في:

1. صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي في البنيات الجامعية.
2. ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل الجامعة الواحدة.
3. تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة في المكتبات الجامعية نظرا للتطور السريع لها.
4. ضعف البنية التحتية للكثير من الجامعات ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية.
5. ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في الكثير من المناطق.
6. ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية وذلك لمحدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية المؤهلة أو هجرتها.

المعوقات البشرية وتتمثل في:

1. ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل المرفق العام.
2. قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المرافق العامة.
3. تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التعيير يشكل تهديدا للسلطة.
4. ندرة تقديم الحوافز للعاملين للتوجه نحو النمط الرقمي.
5. ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرهبة والخوف الذي يمتلك بعض المديرين والموظفين عند استعماله.[1]

[1] - ثابت، عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دون بلد النشر، الدار الجامعية 2001 ،ص45.54

6. ضعف الثقة في حماية وسرية المعلومات والتعاملات الشخصية داخل البيئة الرقمية.

7. مقاومة العاملين لتطبيق التقنية وضعف الرغبة بها، وعزوفهم عن استخدمها وضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية وصحية إضافة إلى ميل الإنسان لمقاومة التغيير.

معوقات مالية وتتمثل في ما يلي [1]

1. قلة الموارد المالية المخصصة لتنمية البنية التحتية اللازمة لتطبيق المشروع الرقمي وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة.

2. قلة الموارد المتاحة لبعض المرافق العامة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة للإنفاق.

3. قلة المخصصات المالية الموجهة لعمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق المشاريع الرقمية.

4. التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

2.1-المطلب الثاني: التحديات التي تواجه جودة الخدمة العامة في الجزائر

لا يخفى على احد أهمية الخدمة العامة وجودتها والدور الذي تقوم به لتكوين وتسهيل سير المجتمعات والشعوب والتي من شانها أن تحيى حياة قوامها العلم، إذ تتصل حياتها الإدارية والثقافية والاجتماعية اتصالا وثيقا بالرقمنة والتسيير عن بعد للمرفق العام .

وقد لا يختلف اثنان على أن المرفق العام يعد أداة من أهم الأدوات التي يمكن الاستعانة بها في خدمة المجتمع وتسهيل حاجيات الناس من نقل وإدارة وتسيير الشؤون

[1] - علي شريف، إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص5

اليومية ؛ إذ تحفظ فيها حقوق الناس وخبراتها لتكون في متناول الجميع دون تفرقة ودون مقابل ووصولها في اقرب وقت ممكن قد لا تتجاوز المدة ثواني كما في حالة تسيير وسائل النقل البرية والبحرية والجوية ، والتسيير الإداري للشؤون العامة وما توفره من جهد ووقت [1].

و من شأن المرافق الحضارية أن تلعب دورا مهما في عمليتي التسيير الأحسن للحاجيات والخدمات من جهة، وتطوير التسيير الإداري من جهة أخرى من حيث الجودة والوقت، فلم تعد المرافق العامة مجرد خدمات تقليدية توضع تحت تصرف المواطن من جهة، بل أصبحت عبارة عن خلية نشطة جديدة ومتجددة ومركزا هاما في عمليات معالجة المعلومات وضبط الروابط بين كافة الفئات ؛ كما أصبحت تعد من بين الوسائل العلمية الأساسية والمدعمة للخدمات المرفقية الالكترونية .

وفي ظل التحديات العصرية تغيرت النظرة نحو المرافق العامة ومفهومها ورسالتها وأضحى لا مكان للمرافق العام التقليدي التي يركز على وسائل وسبل وطرق تقليدية جدا من حيث الجودة والوقت وصعوبة التواصل، إذ أصبحت التي لا تواكب التطورات الحديثة؛ ويمكن حصر هذه التحديات في:

أولا: الرقمية العالمية[2]

أصبحت الخدمة العامة اليوم مطالبة بتأدية وظائف جديدة وتحقيق مطالب أكثر تطورا من التي كانت تقوم بها سابقا، وخاصة بظهور خدمات الانترنت السريعة والمتجددة، بالإضافة إلى تحدي الملفات الالكترونية والتي جلبت بخدماتها المتميزة أغلب زبائن المجتمع في شتى المجالات، خصوصا بتوفرها على التقنيات المتجددة بصورة دقيقة جدا.

[1] - عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي، الدار الجامعية، الإسكندرية،2001 ، ص63 .

[2] - شرفي بن يوسف، إصلاح الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، جامعة الجزائر،،2015 ص 12.

وزاد الخطر مع إمكانية التنوع والانتشار الالكتروني السهل والسريع والذي يصل إلى كل أقطار العالم؛ وكذا ظهور الوسائط المتعددة والتي يمكنها احتواء مئات المرافق في ملف واحد، كانت وقت قريب يصعب احتوائها، زد على ذلك صغر حجمها وإمكانية الاطلاع عليها بسهولة (على اعتبار أنها منظمة بشكل يسهل استغلالها).

لهذا فان الخدمة العمومية مطالبة اليوم بتوفير هذا الشكل من الحوامل، وخاصة المعاملات الالكترونية والخدمات الالكترونية والاتصالات الالكترونية وغيرها من التقنيات التي قربت الناس بعضهم ببعض وجعلت العالم قرية صغيرة.

ثانيا: المنافسة المتزايدة للانترنت

تعد شبكة الإنترنت خير وسيلة للدلالة على تلك التحولات الكبرى التي عرفتها المرافق العامة في العالم، حيث جعلت من ابسط الناس قدرة التحكم في برمجيات قد تكون معقدة في تسييرها، مثل تلك التي تستخدم للملاحة في شبكة الويب وتبسيط عملية الاشتراك التي تسمح للمستفيد بالارتباط بالشبكة.[1]

وتساهم كل هذه التطورات والإنجازات الإيجابية في انتشارها بين جمهور كبير من المستفيدين وتبنيهم لها، ومن هذا المنطلق أصبحت المرافق الرقمية مطالبة بتأدية وظائف جديدة وتحقيق مطالب أكثر تطورا من التي كانت تقوم بها سابقا. وخاصة بظهور خدمات الانترنت السريعة والمتجددة، التي جلب بخدماتها المتميزة أغلب زبائن المرافق العامة، لتوفرها على التقنيات الحديثة بصورة سهل وسريع ، وبظهور الوسائط المتعددة والتي يمكنها احتواء مئات المرافق التي قد تعجز بعض الجهات على احتوائها إذا ما بقيت على وسائلها

[1] -Jean-Ludovic, **la situation du service public et de la fonction publique en France**, France, sans date , P 01

التقليدية. زد على ذلك ضعف إمكانية السير التقليدي على اعتبار أنها منظمة بشكل يسهل استغلالها.

إن العوامل السابقة الذكر أحدثت ضغوطات كبيرة جعلت من الإدارات العامة تبحث عن أنجح وأسهل الطرق للتّكيف مع هذه المعطيات الجديدة وكذا لمواجهة التحديات التي فرضها العصر الذي يمتاز بالانفجار المعلوماتي، وعليه فالمرافق العامة اليوم مطالبة بأن تقوم بتغييرات واسعة على جميع المستويات، سواء على مستوى نوع وشكل الأوعية المعلوماتية أو نوع الخدمات المكتبية المقدمة وحتى في محتوياتها العلمية وكيفية ووقت الوصول إليها.

وهنا وجدت المرافق نفسها مطالبة باللجوء إلى خيار الرقمنة وبناء نظم وبرامج رقمية متخصصة قوامها الملف الكتروني والدوريات الالكترونية والنظم الالكترونية إضافة إلى إنتاج وتوليف مصادر معلومات جديدة، وإنشاء قنوات للتواصل والتحاور بين مجتمعى المسيرين والعملاء، واقتفاء أثر المعلومات والبحث عنها أينما وجدت؛ ولا تقتصر أهمية الخدمة العمومية على إتاحة أساليب غير مسبوقة لتطوير الخدمات فحسب، وإنما تمتد هذه الأهمية لتشمل استعراض المتطلبات المستقبلية اللازمة لتحديث المرافق التقليدية، وبخاصة فيما يتعلق بتنمية الجوانب المهنية للعاملين بها ومراكز المعلومات بهدف صياغة نموذج جديد للخدمات العامة والمعلومات.

3.1-المطلب الثالث: معوقات ممارسة العملية الخدمية العامة

تعد الشركات الخدمية العامة جزءا أساسيا من الاقتصاد في العديد من البلدان، حيث تقدم خدمات أساسية للمجتمع مثل الكهرباء والماء والصرف الصحي والنقل العام. ومع ذلك، فإن ممارسة العملية التنظيمية في هذه الشركات تواجه تحديات ومعوقات عديدة. دعونا نلقي نظرة على بعض هذه المعوقات.

- **تعقيدات البيروقراطية:** تعتبر الشركات الخدمية العامة غالبا جهات حكومية أو شركات تشغيلية مملوكة للدولة. ومع ذلك، فإن وجود البيروقراطية والإجراءات الإدارية المعقدة قد يؤثر سلبا على مرونة وكفاءة هذه الشركات. قد يتعين على الموظفين الالتزام بإجراءات معقدة والحصول على موافقات متعددة قبل اتخاذ أي قرار، مما يؤدي إلى تأخيرات وتعطيل في العملية التنظيمية.
- **نقص التمويل والموارد:** تحتاج الشركات الخدمية العامة إلى توفير تمويل كافٍ وموارد لتشغيل وصيانة البنية التحتية وتقديم الخدمات بشكل فعال. ومع ذلك، قد يواجه هذا القطاع تحديات في تأمين التمويل اللازم بسبب القيود المالية للدولة أو عدم القدرة على جذب الاستثمارات الخاصة. يمكن أن يؤدي هذا النقص في التمويل إلى تأثير سلبي على القدرة على تحسين العملية التنظيمية وتوفير خدمات موثوقة وفعالة[1].
- **ضعف الإدارة والتخطيط الاستراتيجي:** يمكن أن يكون لضعف الإدارة وعدم وجود تخطيط استراتيجي قوي تأثير سلبي على عملية التنظيم في الشركات الخدمية العامة. قد يفتقر هذا القطاع إلى القدرات القيادية اللازمة والمهارات الإدارية الفعالة لتحقيق الأهداف المستهدفة. من الضروري تعزيز القدرات الإدارية وتنمية مهارات القيادة وتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الفعالية والكفاءة في هذه الشركات.

الضغوط السياسية والمصالح المتعارضة: قد تتعرض الشركات الخدمية العامة للضغوط السياسية والمصالح المتعارضة نتيجة لتدخل الجهات الحكومية والمجموعات المؤثرة في عمليات صنع القرار. قد تتأثر العملية التنظيمية بسبب توجهات سياسية قد تتعارض مع مصلحة تحقيق الكفاءة وتقديم الخدمات بشكل فعال ومستدام. يجب على الشركات الخدمية

[1] - جابر عوض السيد، ابو الحسن عبد الموجود، ادارة المنظمات الاجتماعية ،رؤى الاصلاح والتطوير المكتب الجامعي، الاسكندرية 2005، ص133.

العامة أن تكون قادرة على الحفاظ على استقلاليتها واتخاذ القرارات الأفضل لتلبية احتياجات المجتمع[1].

- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا حاسما في تحسين عمليات الشركات الخدمية العامة وتعزيز الكفاءة والجودة. ومع ذلك، قد تواجه هذه الشركات تحديات في تطبيق التكنولوجيا بسبب عوامل مثل نقص التمويل والتدريب والبنية التحتية الضعيفة. يجب على الشركات الخدمية العامة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتطوير البنية التحتية اللازمة للتحسين المستمر.

لتجاوز هذه المعوقات وتحسين عملية التنظيم في الشركات الخدمية العامة، يجب أن تتبنى الحكومات والإدارات المعنية سياسات واستراتيجيات فعالة. ينبغي تبسيط الإجراءات البيروقراطية وتعزيز التعاون بين الجهات المعنية. كما يجب توفير التمويل اللازم وتحسين الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي الاستثمار في التكنولوجيا المعلوماتية وتعزيز قدرات الموظفين من خلال التدريب والتطوير المستمر.

باختصار، تواجه الشركات الخدمية العامة عدة معوقات في ممارسة العملية التنظيمية. ومع ذلك، يمكن تجاوز هذه المعوقات من خلال اتخاذ إجراءات فعالة تركز على تبسيط البيروقراطية، توفير التمويل اللازم، تعزيز الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، واستثمار في التكنولوجيا المعلوماتية. من خلال التغلب على هذه التحديات، يمكن تحسين كفاءة الشركات الخدمية العامة وتقديم خدمات موثوقة وفعالة للمجتمع

[1] - المرسي السيد الحجازي، اقتصاديات المشروعات العامة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية 2004، ص 29.

2-المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمات العمومية

لقد عرفت الإدارة تطورا ملحوظا ومتسارعا على مستوى متطلبات وحاجيات المواطنين الذين أصبحوا أكثر من أي وقت مضى في طلب خدمات ملحة ومتزايدة على نحو سريع وذات جودة ونوعية أحسن، فالإدارة المعاصرة لم تعد إدارة سلطوية، بل إدارة خدمات ناجعة ونزيهة وشفافة منشغلة بإرضاء المستفيدين من خدماتها، فهي مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على تطوير وتحسين نوعية خدماتها، وفي ظل التطور السريع الذي يشهده العالم وخصوصا اكتساح تكنولوجيات الإعلام والاتصال وظهور مرافق إدارية حديثة، فإن الجزائر ولمواكبة التحولات التي عرفتها خاصة بعد 1989، مطالبة بتطبيق جملة من الإصلاحات تستهدف المرافق العمومية بالدرجة الأولى، وهذا من خلال تحديث طرق تسيير المرافق العمومية وباتخاذ جملة من التدابير الرامية إلى تحسين الخدمة العمومية وضمان خدمة عمومية ترقى إلى المستوى المطلوب، كما أن هذا الإصلاح لم يكن وليد الصدفة بل فرضته الأزمة التي وصل إليها المرفق العام حيث شهد هذا الأخير أزمة حقيقية في أداء خدماته، مما ساهم في ظهور العديد من النقائص والإختلالات التي أثرت بصورة مباشرة على نوعية الخدمة العمومية، إضافة إلى أزمة البيروقراطية[1].

1.2-المطلب الأول: تحسين الخدمة العمومية [2]

نظرا لأهمية موضوع تحسين الخدمة العمومية في الجزائر فإن تطوير وتحسين نوعية الخدمات العمومية أصبح يشكل انشغالا بارزا للحكومة الجزائرية هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن تحسين الخدمة العمومية لم يكن وليد اليوم، حيث انه ومنذ الاستقلال كان موضوعا لعدة معالجات قانونية في البرامج الحكومية المتعددة، وذلك قصد تحسين سير ونجاعة المرفق العمومي، حيث تم التطرق إليه في العديد من المرات وأنشأت له عدة آليات وهياكل، كاستحداث وزارة لدى الوزارة الأولى مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية سنة 2013،

[1] - بركات محمد، اختلالات الخدمة العمومية والتصدي لها بصرامة، ملتقى وطني حول الادارة المحلية والخدمة العمومية الواقع والافاق، جامعة المسيلة، 2013 ص 10

[2] – تليوين عبد القادر أستاذ مكون بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية،مقياس تسيير المرفق العمومي.

والتي تعبر عن نية السلطات العمومية في التوجه نحو عصرنة المرافق العمومية والرفع من جودة خدماتها، قبل التراجع عنها في ماي 2014 بحيث ألغيت هذه الوزارة والتي لم يمر على استحداثها أكثر من ستة أشهر، وفي إطار هذه الإصلاحات فقد كانت هناك مبادرة من الحكومة لإنشاء مرصد وطني للخدمة العمومية، كما تعزز هذا الإصلاح بصدور تعليمتين للوزير الأول متعلقتين بإصلاح الخدمة العمومية وهي التعليمة رقم 298 المؤرخة في 22 سبتمبر 2013، وكذلك التعليمة رقم 321 المؤرخة بتاريخ 20 نوفمبر 2013 والتي حددت المحاور التي سيشملها تحسين الخدمة العمومية، ولكن قبل هذا فقد تمت معالجة موضوع الخدمة العمومية بموجب المرسوم رقم 131/88 المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن باهتمام بالغ وتحديدا بمقتضى القسم الرابع المعنون بـ التحسين الدائم لنوعية الخدمة العمومية

2.2-المطلب الثاني: أزمة الخدمات العمومية

حقيقة إن الوضعية الراهنة التي يتواجد عليها الخدمات العامة جعلته محل أزمة تستوجب إعادة النظر في السياسات المتبعة من أجل إعادته إلى السكة الصحيحة التي يجب أن يكون عليها سنحاول في هذا المطلب تشخيص نقائص الخدمات العامة أخذين بعين الاعتبار ثالث مرافق مهمة لاحتكاكها بصفة كبيرة بالمواطن وهي مرفق الحالة المدنية، مرفق القضاء، مرفق الصحة .ثم التطرق لأزمة البيروقراطية مع بيان مظاهرها[1].

تشخيص نقائص الخدمات العمومية:

يعاني كل من مرفق الحالة المدنية والقضاء والصحة كمرافق نموذجية من مجموعة من النقائص جعلت من الخدمة التي تقدمها هذه الأخيرة التي ترقى لتطلعات المواطن.

الفقرة الأولى: مرفق الحالة المدنية تعتبر المرافق العمومية الإدارية المحلية من بين أكثر المرافق احتكاكا بالمواطن نظر ا للإقبال المستمر والمتزايد على الخدمات المقدمة من هذا النوع من المرافق، لذلك فقد شكل إعادة تأهيله محور وصلب اهتمام السلطات العمومية.

[1] - المرسي السيد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 31

إن الحديث عن مرفق الحالة المدنية يدفعنا بالضرورة إلى التطرق للظروف التاريخية التي نشأ فيها حيث أنه أول ما ظهر كان مع صدور قانون 26 جويلية 1873المتعلق بالملكية، لكن هذا

الأخير كان قد وضع لأغراض استعمارية ترتبت عنه مخاطر مست العائلة الجزائرية بالدرجة الأولى في ملكيتها الخاصة. ثم صدر بعده قانون 23 مارس 1882الذي حدد طريقة وكيفية تأسيس الحالة المدنية للجزائريين وقد استمر العمل بهذا النص إلى غاية صدور الأمر 307- 66 المؤرخ في 14أكتوبر 1966 المتضمن شروط تأسيس الحالة المدنية في المناطق التي لم تؤسس فيها كون أن القانون الفرنسي نظم الحالة المدنية في الشمال دون الجنوب[1]

وقد ألغي هذا الأمر بصدور الأمر 20-70 المؤرخ في 19 فيفري 1970 المتضمن قانون الحالة المدنية قبل أن تعدل أحكام هذا الأخير

لقد جعل الطابع الخصوصي لنظام الحالة المدنية بكونه ليس مجرد نظام تقاس به العمليات الإدارية والقانونية فقط بل باعتباره أمر يتعلق بعمل حضاري نستقي من خلاله معلومات ومؤشرات دقيقة تخص النمو الديمغرافي للسكان وتبنى من خلاله مختلف السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وما يتعلق بباقي القطاعات الأخرى، فهو على هذا النحو يعتبر بمثابة ذاكرة للشعوب بالإضافة إلى تأثيره على بعض الملفات كالجنسية، الهوية، تنقل الأشخاص، العمليات الانتخابية، الخدمة الوطنية، ونصوص قانونية مثل قانون الأسرة والقانون المدني، ربما هذا من وجهة نظرنا هو الذي يفسر إعطاء أجل سنتين للقانون، وذلك من أجل وضع واستكمال للأدوات والوسائل القانونية لدخوله حيز النفاذ اللازمة وهذه النقاط بالتحديد هي التي تفرض مسألة إصلاحه باعتباره مرفقا مهما لا يمكن الاستغناء عن خدماته.

[1] - عصرنة المرفق العام ،.https//www.interiur.gov.dz

خاتمة الفصل:

جودة الخدمات العمومية تتأثر بشكل مباشر بالمعوقات التنظيمية التي تحد من فعالية الاداء الاداري وتقلل من كفاءة الاستجابة لحاجات المواطنين، فضعف التنسيق وغيرها من المعوقات تؤدي الى حدوث تدني في مستوى الخدمة العمومية وعليه لابد من القيام ببعض الاجراءات التي قد تقلل من هذا المشكل كتكريس مبدأ الشفافية.

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية (سونلغاز سعيدة)

❖ تمهيد:

بعد العرض النظري الذي قمنا به في الفصول السابقة قصد التعرف على جوانب البحث من خلال عرض أهم المفاهيم التي تطرقنا إليها فيما سبق، فإننا سنتطرق إلى الجانب التطبيقي في محاولة هدفها هو إبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع، وذلك من خلال دراسة ميدانية لفئة من موظفي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بسعيدة.

ويمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصلين السابقين، وبين ما سوف نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات البحث، وحتى يتسنى لنا تسليط الضوء على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من الأدوات والوسائل المستخدمة في الدراسة وطريقة الحصول على الإحصائيات المتعلقة بالدراسة، وكذا مناقشة وتحليل أهم النتائج المتحصل عليها.

1-المبحث الأول: التعريف بـ E-SONLGAZ محل الدراسة

1.1-المطلب الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز سعيدة

عرف العالم تطورات تقنية وتحولات اقتصادية واجتماعية جذرية دفعت بالمؤسسات إلى إدخال إصلاحات على أنظمتها التسييرية وهياكلها القاعدية، والاهتمام أكثر بمواردها البشرية قصد التلاؤم مع المحيط الاجتماعي ومؤسسة سونلغاز واحدة من هذه المؤسسات.

أولا: نبذة تاريخية عن المؤسسة.

لقد برزت أهمية الصناعة في الجزائر في أوائل الأربعينات، ومن أبرزها استغلال الكهرباء والغاز في تلك الفترة من طرف المستثمرين الفرنسيين الخواص، حيث كان إنتاج وتوزيع الكهرباء من مسؤولية مؤسسة "لبون" وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية كانت سياسة الحكومة الفرنسية انتهاج التنمية الاقتصادية في الجزائر، حيث أرادت أن تقوم بإنجازات كبرى بعدما كان الاقتصاد الفرنسي في حالة متدهورة نتيجة الحرب، وهذا ما جعل الحكومة الفرنسية آنذاك تقوم بمجهودات كبيرة كي تبعث روح التنمية الاقتصادية من جديد، فقامت بتطبيق القانون628/46 المؤرخ في 1946/04/08 والمتضمن تأميم المؤسسات الخاصة وتقديم تعويضات لمؤسسة الكهرباء الفرنسية EDP، كما خضعت الجزائر لنفس الأمر في جوان 1947 حيث ظهرت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA.[1]

غداة الاستقلال، قررت الدولة الجزائرية استرجاع مؤسساتها التي كانت تحت السيطرة الفرنسية وشرعت في تسخير جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها والاستعداد الكامل لتلبية حاجات المجتمع الجزائري، وفي 31 ديسمبر 1962 بناء على القانون 175/62 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 قررت بقاء EGA والمحافظة على نظامها القانوني كمؤسسة عمومية وهي بذلك من أقدم المؤسسات الجزائرية.

[1] : رابح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص125.

وفي جويلية من سنة 1969 تم إجراء تعديلات متضمنة في الأمر 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 والمنشور في الجريدة الرسمية في 1 أوت 1969 المتضمن إعلان حل المؤسسة العمومية لكهرباء وغاز الجزائر وقرر إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز – سونلغاز – وكانت من بين صلاحياتها الأساسية: احتكار الإنتاج، النقل والتوزيع، الاستيراد والتصدير للطاقة الكهربائية .

وفي سنة 1983 تم إنشاء ستة مؤسسات لانجاز الاستثمارات التي برمجت في المخطط الوطني (سنة 1978) الخاص بتوفير الكهرباء والغاز عبر كامل التراب الوطني وهي:

1. Entreprise National de Réalisation des Canalisations du Gaz (مختصة في إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز)
2. Montage des Infrastructures et Installation électrique (مختصة في أشغال توليد الكهرباء)
3. Entreprise National de Fabrication d'Appareils de Mesures et de Contrôle (مختصة في إنتاج العدادات ومعدات لقياس والمراقبة)
4. Entreprise Nationale des Travaux d'Electrification Rurale (مختصة في تركيب أسس الكهرباء)
5. Entreprise Nationale des Travaux de génie civil (مختصة في أشغال الهندسة المدنية)
6. Montage industrielle (مختصة في التركيب الصناعي)

في سنة 1991 تغير نمط مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري حيث أن المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 ينص على: "تحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري"

وفي سنة 1995 جاء التأكيد على طبيعة سونلغاز في المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وأنها تحت مسؤولية وزير الطاقة. *

وفي سنة 2002: جاء المرسوم الرئاسي رقم 195/02 الصادر بتاريخ 01 جوان 2002 ليثبت الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ–SPA والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة: سونلغاز شركة ذات أسهم.

يقع مقر المديرية العامة للمؤسسة بالجزائر العاصمة، ويمكن أن يحول إلى مكان آخر من التراب الوطني الجزائري كما تنص عليه المادة 4 من القانون الداخلي للمؤسسة على أن رأسمالها يبلغ:150مليار (د.ج) موزعة على 150 ألف سهم قيمة كل سهم واحد مليون (د.ح) تحررها وتكتبها الدولة الجزائرية دون سواها.

كما أن مؤسسة سونلغاز كانت مرشحة ابتداءا من سنة 2005 لتكون من خمس مؤسسات الأوائل في بلدان البحر الأبيض المتوسط، وهي مؤسسة يحكمها القانون التجاري في علاقتها بالزبائن والقانون الإداري في علاقتها بالدولة.

في سنة 2006: إعادة التنظيم الهيكلي لسونلغاز في إطار إستراتجيتها في إعادة المركزية المتعلقة بمهامها الأساسية والترقية الصناعية قامت مؤسسة سونلغاز بوضع تنظيم هيكلي حديث، حيث نظمت هذه الأخيرة عددا من النشاطات المحيطة تحت شكل وحدات كل وحدة لها جهة معينة، وبهذا قسمت سونلغاز إلى أربع وحدات رئيسية هي: الوحدة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالشرق، الوحدة الجهوية للجزائر الوسطى، الوحدة الجهوية لتوزيع الوسط، إضافة إلى **الوحدة الجهوية بالغرب** الذي مقرها بولاية وهران (والتي تضم:

* - للعلم فقط أن عملية استخراج الغاز ليس على عاتق المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بل على عاتق المؤسسة العمومية سونطراك، وأن مؤسسة سونلغاز هي ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر بعد سونطراك.

بلعباس، تلمسان، عين تموشنت، معسكر، بشار، أدرار،... سعيدة) هذه الأخيرة تمثل مكان إجراء الدراسة الميدانية.[1]

ثانيا: التعريف بالمؤسسة.

تعتبر المديرية الجهوية سعيدة صورة مصغرة للمديرية العامة لغرب وهران لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها، والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات.

الجدول رقم (1): بطاقة تعريف المؤسسة

المؤسسة	SONALGAZ
المقر الاجتماعي	05أحمد مدغري بسعيدة
تاريخ الإنشاء	1974(المؤسسة الأم)
رأس المال الاجتماعي	DA 25000000
مجال النشاط	توزيع الكهرباء والغاز

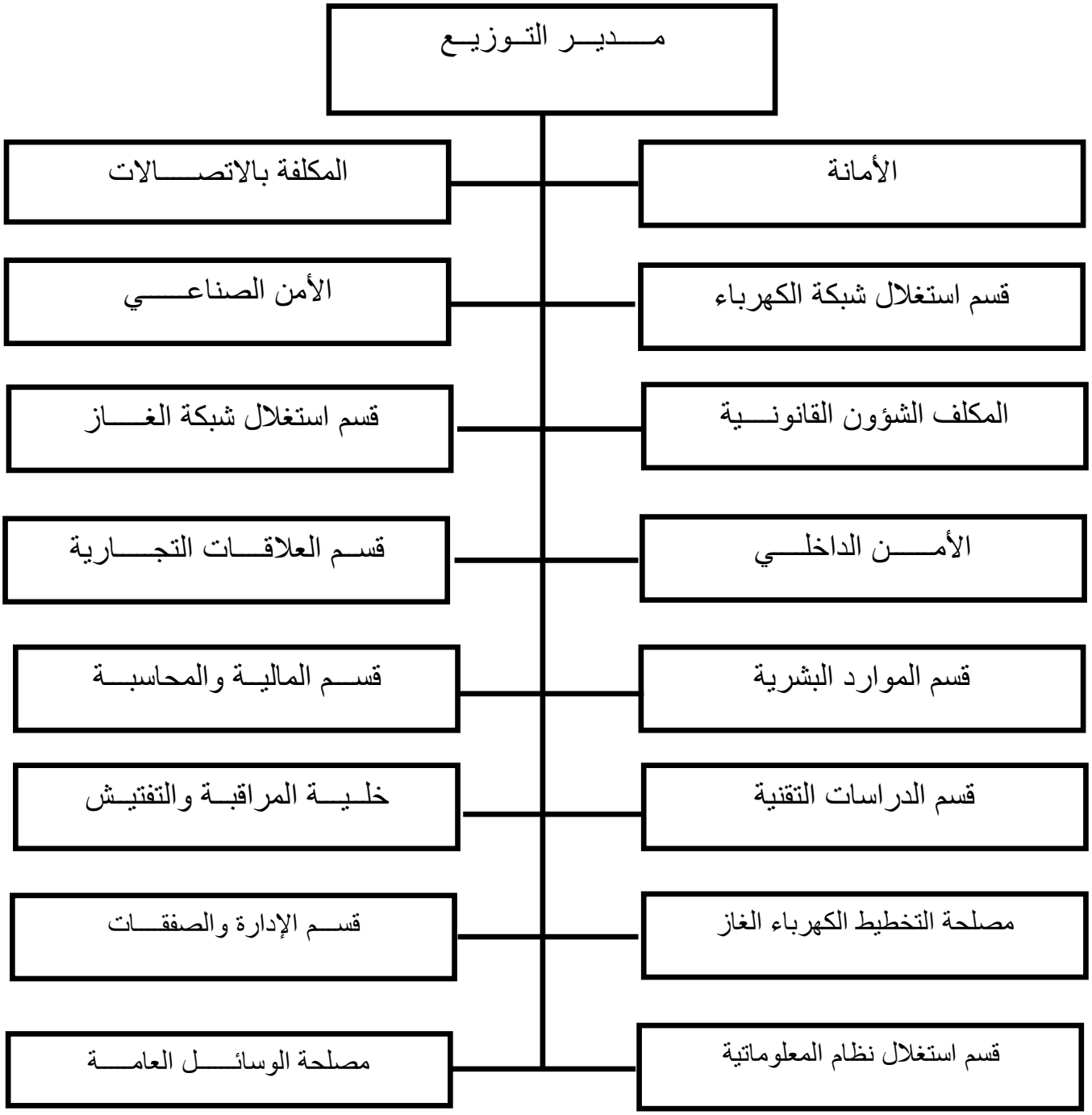
المصدر: وثائق المؤسسة

[1] : رابح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص126.

2.1-المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها

أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة



المصدر: من وثائق المؤسسة

1. مدير التـوزيـع: يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز.

2. أمانة المدير (السكرتارية): كما يدل عليها اسمها فهي تمثل مصدر جد مهم من أجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله.

وهي تتكلف بالمهام التالية:

- ✓ المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).
- ✓ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
- ✓ طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

3. المكلف بالأمن الداخلي: وهو مكلف بالأمن الداخلي دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي.

4. مكلف بالشؤون القانونية: وهو الممثل الوحيد والقانوني من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن أن يواجهوها.

5. المكلف بالأمن الصناعي: بمساعدته يأتي ضمان العمال المسبق حول حوادث العمل وتحسيسه الدائم والمستمر حول مخاطر الغاز والكهرباء، والقيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن والعمل بجلب والوسائل الأمنية الحديثة، وحصص تحسيسية للإعلام والنوعية الخاصة بالعمال حول احترام قواعد الأمن.

6. قسم المالية والمحاسبة: ويعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل للبرامج للأشغال السنوية للمركز، وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهم مكلفين بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.

7. **قسم المكلف بالاتصالات:** ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام، كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.

8. **قسم استغلال الكهرباء:** ويقوم باستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

9. **قسم استغلال الغاز:** ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.

10. **قسم الإدارة والصفقات:** يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة إلى الزبون.

11. **قسم الموارد البشرية:** يقوم هذا القسم بدفع مستحقات الموظفون الاجتماعية ووضع التقديرات الخاصة التي تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التدريب، الأجور، الترقية، القاعد،...

12. **خلية المراقبة والتفتيش:** حيث يقوم هذا القسم بمراقبة والسهر على تطبيق الإجراءات القانونية لدى جميع الأقسام.

13. **قسم الدراسات التقنية للأشغال:** تتكلف هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة.

14. **قسم استغلال نظام المعلوماتية:** ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز وإدخال المعلوماتية على أعمال المديرية وضمان العمل الجيد لكل حواسيب ووسائل عمل المديرية.

15. **مصلحة الوسائل العامة:** وهو القسم الخاص بتموين كل الفروع الأخرى بالتجهيزات والوسائل المختلفة التي تدخل في عملية الاستغلال بتوفير المكاتب، السيارات التي تعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها الموظفون، معدات العمل، أجهزة الإعلام للعمل بشكل دائم.

16. **قسم العلاقات التجارية:** هذا الفرع هو الخط الأول والأكثر ديناميكية داخل المؤسسة والذي يستقبل زبائن أكثر ويقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة، الوصل، والمكلف أيضا بـ:

- إعداد الفواتير من أجل الزبائن المشتركين في شبكات الغاز والكهرباء.
- إحصاء المبيعات وإعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين.
- وصل المشتركين الجدد.

17. **مصلحة التخطيط الكهرباء والغاز:** يقوم هذا القسم بالتخطيطات اللازمة لشبكات الكهرباء والغاز سواء كانت مبرمجة أو تلقائية.[1]

ثانيا: مهام مؤسسة سونلغاز.[2]

- ✓ إنتاج، نقل، توزيع وبيع الكهرباء في الجزائر والخارج.
- ✓ نقل الغاز لسد احتياجات السوق الوطنية.
- ✓ توزيع وبيع الغاز في الجزائر وخارجها.
- ✓ دراسة تنمية وتطوير كل أنواع الطاقة (الشمسية مثلا).

يتعين على مؤسسة سونلغاز في إطار موضوعها ومهمتها كمرفق عام ما يأتي:

- ✓ تقوم بإنتاج الطاقة الكهربائية ذات الجودة ثم نقلها وتوزيعها.
- ✓ تقوم بالتوزيع العمومي للغاز مع احترام شروط النقل وبأقل تكلفة.
- ✓ تخطيط البرامج السنوية وتنفيذها.

[1] : وثائق المؤسسة.

[2] : وثائق المؤسسة.

- ✓ تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
- ✓ تحدد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية لمجال نشاطها.
- ✓ تضع تصورات لكل المنشأة والتجهيزات أو الهياكل القاعدية الضرورية لأداء مهامها.
- ✓ تعد السياسة التجارية وتنفيذها وفقا لدفتر الشروط العامة.
- ✓ تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات ولا سيما منها برامج التسيير الكهربائي والتوزيع العمومي للغاز.

كما يمكن أن تقوم سونلغاز زيادة على ذلك بما يلي:

- ✓ تنجز بصفة مباشرة أو غير مباشرة كل الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوعها.
- ✓ تشتري أو تشغل أو تودع كل براءة اختراع أو طريقة صنع مرتبطة بموضوعها.
- ✓ تطور كل شكل من أشكال تطوير الزبون وتقديم الإرشادات إليه.
- ✓ تنفذ وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما وفي حدود صلاحياتها، وكل العمليات المتعلقة بموضوعها بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة والتي من شأنها تشجيع تنميتها.
- ✓ تنشأ فروعا لها وتأخذ مساهمات في أي تجمع أو شراكة.

ثالثا: أهمية سونلغاز

تعتبر سونلغاز من أهم المؤسسات الوطنية قياسا للقطاع الذي تعمل فيه حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي معظم التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سونطراك ونفطال.

لقد لعبت "سونلغاز" على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فمساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج التنمية الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، التي سمحت برفع التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97%، ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 37 %.

وتطمح "سونلغاز" أن تغدو مؤسسة تنافسية تقوى على مواجهة منافسيها، وأن تكون من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

3.1-المطلب الثالث: دور وأهداف وحدة سونلغاز سعيدة

تعتبر مصلحة الموارد البشرية المسؤولة المباشرة على كل الوظائف المتعلقة بتسيير الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، التكوين، الترقية والأجور...الخ.

هي همزة وصل بين العمال ومديرية الموارد البشرية، مهمتها التحضير لسياسات المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية (التخطيط على المدى المتوسط والطويل لتنمية الموارد البشرية)، تنسيق وتنمية الموظفين، كما أنها تساهم في تنمية برامج التكوين وتسيير المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة وتقييم قرارات الموارد البشرية.

أولا: مهام المصلحة.[1]

1. التوظيف وتطبيق سياسة الأجور.
2. إعداد إحصائيات دورية متعلقة بحوادث العمل، الغيابات، والدورات التدريبية.
3. تسيير المسار المهني للموظفين.
4. تحديد البرامج التدريبية بما يتوافق مع نوعية ومردودية العمل.
5. مراقبة التأقلم الصحيح للموظف مع طبيعة عملهم.
6. تطبق الإستراتجيات المرسومة من طرف قسم الموارد البشرية.

ثانيا: أهداف المصلحة.

1. إعطاء الكفاءة والتأهيل للموظفين من خلال التدريب.
2. تطوير نظام الاتصالات والمعلومات على مستوى الوحدة.
3. تطوير نشاطات التنسيق، المساعدة والرقابة.
4. تطوير جودة الخدمات العمومية في الوحدة.

[1] : وثائق المؤسسة.

2-المبحث الثاني: (تحليل نتائج الدراسة الميدانية)

متغير الجنس **جدول رقم(02):يبين متغير الجنس**

الاحتملات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	33	66,0
مؤنث	17	34,0
المجموع	**50**	**100,0**

- نلاحظ أن عدد الذكور في العينة أكبر من عدد الإناث، حيث يشكل الذكور 66% من إجمالي أفراد العينة، بينما تشكل الإناث 34%فقط.
- هذا التفاوت في التوزيع يشير إلى هيمنة الذكور على العينة المدروسة، ما قد يعكس طبيعة المجتمع أو البيئة المستهدفة.

متغير السن **جدول رقم(03)**:يبين ويوضح متوسط العمر

الاحتملات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	8,0
بين30 و 40سنة	13	26,0
أكثر من 40 سنوات	33	66,0
المجموع	**50**	**100,0**

- يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية "أكثر من 40 سنة "بنسبة 66%، وهو ما يعكس طابعا عمريا ناضجا في العينة.
- تمثل الفئة المتوسطة العمر (30-40 سنة) نسبة 26%، ما يدل على تمثيل معتبر لهذه الفئة، وإن كان أقل بكثير من الفئة الأكبر سنا.
- أما الفئة العمرية "أقل من 30 سنة"، فهي الأقل تمثيلا بنسبة 8%فقط، ما قد يشير إلى محدودية مشاركة أو تمثيل الشباب في هذه الدراسة.

- هذا التوزيع يشير إلى أن العينة يغلب عليها الطابع العمري المتقدم، ما قد يؤثر على توجهات النتائج، خاصة إذا كانت الدراسة تتعلق بالميول، الآراء، أو المواقف المرتبطة بالخبرة، أو التفاعل مع المستجدات الحديثة (كالتحول الرقمي أو استخدام التكنولوجيا).

متغير المستوى التعليمي **جدول رقم(04):**يوضح الجانب التعليمي

الاحتملات	التكرارات	النسبة المئوية
جامعي	30	60,0
ثانوي	20	40,0
المجموع	**50**	**100,0**

- يتّضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تحمل مستوى تعليميا جامعيا، حيث يمثلون 60%من إجمالي العينة، مقابل 40%فقط ممن مستواهم ثانوي.
- هذا التوزيع يشير إلى أن العينة تتكوّن في غالبيتها من أفراد ذوي تعليم عالٍ، ما قد يكون له تأثير على نتائج الدراسة، خاصة إذا كانت تتعلق بقضايا تستدعي درجة معينة من الوعي أو التحليل (مثل التكنولوجيا، السياسة، العمل الإداري...).
- ارتفاع نسبة الحاصلين على تعليم جامعي قد يعكس طبيعة العينة المختارة (مثلا: موظفون، معلمون، طلبة جامعيون...)، وقد لا تكون هذه النسبة ممثلة للمجتمع ككل، وهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند تعميم النتائج.
- في المقابل، تمثل فئة ذوي التعليم الثانوي نسبة معتبرة (40%)، ما يسمح بإجراء مقارنات داخلية بين المستويين التعليميين من حيث الآراء أو السلوكيات المدروسة.

متغير الخبرة المهنية **جدول رقم (05):يوضح متغير الخبرة المهنية**

الاحتملات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	8,0
بين5 و 10سنوات	5	10,0
أكثر من 10 سنوات	41	82,0
المجموع	**50**	**100,0**

- يتضح بجلاء من المعطيات أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة طويلة، حيث أن 82%منهم لديهم أكثر من 10 سنوات من الخبرة.

وهذا يشير إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الخبروي والاحترافي، ما يضفي على آرائهم ومواقفهم وزنا معرفيا وتجريبيا.

- تمثّل الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5و10 سنوات نسبة 10%، وهي فئة متوسطة من حيث التجربة المهنية.

وجود هذه الفئة يساهم في تنويع وجهات النظر لكنه يظل محدودا عدديا.

- أما الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات)، فهي لا تتعدى 8%، وهو ما يدل على ضعف تمثيل الخبرات الجديدة أو الناشئة في العينة

دراسة متغيرات محور المعوقات الهيكلية والتنظيمية:

جدول رقم(06):يبين مدى وضوح الهيكل التنظيمي

هل ترى أن الهيكل التنظيمي في مؤسسة سونلغاز واضح ومحدد؟		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
نعم	28	56,0
لا	8	16,0
إلى حد ما	14	28,0
المجموع	**50**	**100,0**

يظهر من الجدول أن أغلبية أفراد العينة (56%) يرون أن الهيكل التنظيمي في مؤسسة سونلغاز واضح ومحدد، ما يدل على وجود قدر من التنظيم الإداري المقبول والشفافية في توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة. في المقابل، تشير نسبة 28%ممن أجابوا بـ"إلى حد ما "إلى وجود شريحة لا تزال تشعر بشيء من الغموض أو عدم الوضوح الجزئي في الهيكل، ما قد يعكس اختلالات في التواصل الداخلي أو ضعف في توضيح الصلاحيات والمسؤوليات لبعض الموظفين. أما نسبة 16%التي ترى أن الهيكل غير واضح، فهي أقلية

لكنها ليست ضئيلة، وتستدعي الانتباه، خاصة إذا كان أفرادها من مستويات وظيفية معينة أو من أقسام محددة هذه النسبة قد تشير إلى مشكلات هيكلية أو تنظيمية في بعض جوانب المؤسسة لم يتم معالجتها بفعالية.

مجمل النتائج تعطي انطباعا إيجابيا عاما عن وضوح الهيكل التنظيمي، مع وجود نقاط ضعف يجب أخذها بعين الاعتبار لتحسين الفعالية التنظيمية.

جدول رقم(07): يبين تداخل المهام بين المصالح أو الاقسام

تلاحظ وجود تداخل في المهام بين المصالح أو الأقسام		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
نعم	25	50,0
لا	17	34,0
أحيانا	8	16,0
المجموع	**50**	**100,0**

تتضح من المعطيات أن نصف العينة (50%) تؤكد وجود تداخل في المهام بين المصالح أو الأقسام داخل المؤسسة، وهو مؤشر مهم على وجود خلل في توزيع الصلاحيات أو غموض في الحدود التنظيمية بين الوحدات. أما نسبة 34%من المشاركين نفوا وجود هذا التداخل، ما يدل على أن التجربة ليست موحدة بين مختلف الموظفين أو الأقسام، وربما يشير إلى اختلاف في وضوح المهام حسب طبيعة كل مصلحة أو فرع. فيما يخص فئة "أحيانا" (16%)، فتعكس وجود تداخل غير دائم لكنه متكرر بما يكفي ليلاحظ، مما يشير إلى احتمال وجود ثغرات في التنسيق أو غياب إجراءات تنظيمية مرنة وواضحة.

هذه النتائج مجتمعة تبرز أن المؤسسة تواجه تحديا في تنظيم العمل الداخلي وتوزيع المهام بوضوح ودقة، وهو ما قد يؤثر سلبا على الأداء العام، وفعالية اتخاذ القرار، والتنسيق بين الوحدات .من المهم على إدارة المؤسسة أن تتعامل مع هذا المعطى بجدية من خلال

مراجعة الهياكل التنظيمية الحالية، توضيح المهام والاختصاصات، تعزيز آليات التنسيق الداخلي.

جدول رقم (08):يبين عدم وجود تداخل في المهام

تلاحظ وجود تداخل في المهام بين المصالح أو الأقسام		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
نعم	16	32,0
لا	21	42,0
نادرا	13	26,0
المجموع	**50**	**100,0**

تشير النتائج إلى أن نسبة 42% من المشاركين لا يلاحظون وجود تداخل في المهام، ما يوحي بوجود تنظيم نسبي وهيكل واضح في بعض أقسام المؤسسة .في المقابل، يرى 32%من أفراد العينة أن التداخل في المهام موجود، وهي نسبة لا يستهان بها، وتبرز أن جزءا معتبرا من الموظفين يعاني من غموض في توزيع الأدوار أو تكرار في المسؤوليات . أما نسبة 26%ممن أجابوا بـ"نادرا"، فهي تعكس وجود تداخل غير دائم لكنه يتكرر بشكل عرضي، مما قد يكون مؤشرا على نقص في التنسيق أو غياب آليات واضحة للفصل بين المهام، خصوصا في الحالات الخاصة أو عند التعامل مع ملفات مشتركة بين المصالح. هذه النتائج تعكس واقعا مزدوجا داخل المؤسسة من جهة، هناك جهود تنظيمية واضحة في بعض الأقسام. ومن جهة أخرى، هناك مجالات تحتاج إلى تحسين في ما يخص توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بدقة.فمن المستحسن أن تعمل المؤسسة على تعزيز التواصل التنظيمي الداخلي، مراجعة الأدلة الوظيفية وتوزيع المهام، واعتماد آليات تنسيق فعّالة لتقليل فرص التداخل، خاصة في المشاريع أو العمليات التي تتقاطع فيها صلاحيات أكثر من مصلحة.

جدول رقم (09): يوضح طبيعة اجراءات العمل

هل تعتبر إجراءات العمل معقدة وطويلة		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
نعم	17	34,0
لا	19	38,0
نسبيا	14	28,0
المجموع	**50**	**100,0**

تظهر النتائج تباينا واضحا في آراء الموظفين حول مدى تعقيد وطول الإجراءات حيث ترى 38% من العينة أن الإجراءات ليست معقدة ولا طويلة، وهو ما يشير إلى رضا نسبي عن سير العمل وسلاسة الإجراءات لدى هذه الفئة. في المقابل، يرى 34%من المشاركين أن الإجراءات بالفعل معقدة وطويلة، وهي نسبة معتبرة تعطي مؤشرا على وجود بيروقراطية أو تعقيد إداري في بعض جوانب العمل. أما نسبة 28% التي أجابت بـ"نسبيا"، فتعكس نظرة وسطية، تشير إلى أن التعقيد قد يختلف حسب طبيعة الخدمة أو القسم أو نوع الإجراء المتبع. يفهم من هذه النتائج أن هناك انقساما واضحا في تقييم الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة، ما يدل على عدم تجانس في مستوى التنظيم الإداري بين المصالح، أو اختلاف في تجربة الموظفين باختلاف مواقعهم ووظائفهم .هذه المعطيات تستدعي من إدارة المؤسسة تقييم مسارات العمل والإجراءات الداخلية، العمل على تبسيط الإجراءات المعقدة، وتفعيل نظام رقمي أو نماذج موحّدة لتسريع الأداء الإداري وتحقيق الفعالية.

جدول رقم(10):يبين التنسيق بين الوحدات

هل يتسم نظام التنسيق بين الوحدات بالتكامل والفعالية؟		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
نعم	23	46,0
لا	14	28,0
جزئيا	13	26,0
المجموع	**50**	**100,0**

تشير النتائج إلى أن نسبة معتبرة من أفراد العينة (46%) ترى أن نظام التنسيق بين الوحدات يتسم بالتكامل والفعالية، وهو مؤشر إيجابي على وجود جهود تنظيمية وتواصلية داخل المؤسسة تهدف إلى تحقيق الانسجام بين مختلف المصالح .في المقابل، ترى 28% من العينة أن التنسيق غير فعّال وغير متكامل، ما ينبئ بوجود اختلالات تنظيمية أو ضعف في التنسيق الداخلي في بعض الأقسام، قد يؤدي إلى تكرار المهام أو تأخير في اتخاذ القرار أو تنفيذ الإجراءات. أما نسبة 26%التي أجابت جزئيا"، فتعكس وجود تنسيق غير منتظم أو غير شامل، أي أنه قد يكون فعالا في بعض الحالات أو الوحدات فقط دون أخرى، مما يبرز الحاجة إلى توحيد آليات التنسيق وتحسينها بشكل شامل. إجمالا، تبرز النتائج صورة مختلطة :فبينما يرى البعض أن التنسيق جيّد، يرى الآخرون أن هناك مجالا واسعا للتحسين، وهو ما يدعو الإدارة إلى إجراء تقييم شامل لنظام التنسيق المعتمد، تعزيز آليات التواصل البيني بين الوحدات، وتفعيل أدوات عمل مشتركة (اجتماعات دورية، منصات رقمية، إجراءات موحّدة...) لضمان تكامل الجهود.

دراسة متغيرات محور معوقات الموارد البشرية:

جدول رقم(11):يوضح النقص في الكفاءات البشرية المؤهلة

هل ترى أن المؤسسة تعاني من نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة؟		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
نعم	20	40,0
لا	23	46,0
نسبيا	7	14,0
المجموع	**50**	**100,0**

تظهر النتائج أن **46%** من أفراد العينة لا يرون وجود نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة، ما يشير إلى قدر من الرضا عن الموارد البشرية المتوفرة وقدرتها على أداء المهام بكفاءة . في المقابل، ترى 40% من العينة أن المؤسسة تعاني من هذا النقص، وهي نسبة عالية نسبيا تسلّط الضوء على وجود فجوات في التوظيف أو التأهيل أو التوزيع الأمثل للموارد

البشرية داخل بعض المصالح أو التخصصات .أما نسبة 14% التي أجابت بـ"نسبيا"، فتعكس رؤية أكثر اعتدالا، تشير إلى أن النقص قد يكون محدودا أو مقتصرا على مجالات معينة دون غيرها .هذه النتائج تكشف عن انقسام في الآراء، ما يوحي بأن الوضع قد يختلف حسب القسم أو المصلحة، أو طبيعة المهام الوظيفية، أو حتى المنطقة الجغرافية التي تنتمي إليها الوحدة.

ويستنتج من هذه المعطيات أن المؤسسة مطالبة بتشخيص دقيق لاحتياجاتها من الكفاءات حسب كل مجال، تعزيز سياسات الاستقطاب والتكوين المستمر، والحرص على تحسين بيئة العمل لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها.

جدول رقم(12):يوضح نسبة تطابق المهام والوظائف

تم توزيع المهام والوظائف وفق المؤهلات والكفاءات؟		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
نعم	24	48,0
لا	13	26,0
أحيانا	13	26,0
المجموع	**50**	**100,0**

تشير نتائج الاستبيان إلى تفاوت في آراء المشاركين حول مدى مراعاة المؤهلات والكفاءات في توزيع المهام والوظائف داخل المؤسسة. فقد أفاد 48%من المبحوثين (24 فردا من أصل 50) بأن التوزيع يتم وفقا للمؤهلات والكفاءات، وهو ما يعكس وجود مستوى لا بأس به من الرضا، لكنه لا يرقى إلى الإجماع، إذ لا يتجاوز النصف. في المقابل، يرى 26% من المشاركين أن التوزيع لا يتم وفقا للمؤهلات، وهي نسبة معتبرة تشير إلى وجود مشكلات بنيوية أو تنظيمية في عملية التوزيع. أما نسبة 26%الأخرى فقد عبّرت عن أن التوزيع يتم "جزئيا "وفق المؤهلات، ما يدل على تباين في تطبيق المعايير، وربما وجود استثناءات أو تدخلات تؤثر على مبدأ الاستحقاق.

تحليل هذه النتائج يبرز أن أكثر من نصف أفراد العينة (52%) لا يعتقدون بوجود التزام تام بمبدأ الكفاءة في توزيع المهام، وهو مؤشر يستدعي الوقوف عنده، لما له من آثار محتملة على أداء الموظفين، ورضاهم الوظيفي، وتحقيق العدالة التنظيمية.

بناء على ما سبق، يبتعين على الشركة مراجعة آليات توزيع المهام داخل المؤسسة لضمان توافقها مع المعايير الموضوعية للكفاءة والمؤهلات، تعزيز الشفافية في عمليات الإسناد الوظيفي، من خلال إعلان المعايير وتوضيحها للموظفين، تنظيم دورات تكوينية وتوعوية لفائدة المسؤولين عن توزيع المهام، تركز على أهمية الإنصاف وربط المهام بالكفاءات، إنشاء لجنة متابعة أو رقابة داخلية لتقييم مدى الالتزام بتطبيق هذه المعايير بشكل دوري.

جدول رقم(13):يوضح عامل التحفيز المهني

تعاني المؤسسة من ضعف في التحفيز المهني؟		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
نعم	16	32,0
لا	22	44,0
إلى حد ما	12	24,0
المجموع	**50**	**100,0**

تبرز نتائج الاستبيان المتعلقة بمستوى التحفيز المهني داخل المؤسسة تباينا واضحا في آراء المشاركين. حيث يرى **32%**من أفراد العينة (16 من أصل 50) أن المؤسسة تعاني من ضعف في التحفيز المهني، وهي نسبة غير ضئيلة تشير إلى وجود خلل يشعر به ثلث الموظفين تقريبا. من جهة أخرى، أفاد 44%من المستجوبين (22 فردا) بأن المؤسسة لا تعاني من ضعف في التحفيز، ما يعكس رأيا أكثر إيجابية، ويدل على أن جزءا معتبرا من الموظفين يرى أن آليات التحفيز كافية أو فعالة بدرجة مقبولة. أما الفئة التي أجابت بـ "**جزئيا** "فقد بلغت **24%**، وهو ما يعزز فكرة التفاوت في تطبيق سياسات التحفيز بين

الأقسام أو الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، أو ربما يشير إلى وجود تذبذب في فعالية التحفيز تبعا للظروف أو الفترات الزمنية.

تحليل النسب مجتمعة يشير إلى أن 56% من المشاركين (نسبة المجيبين بـ "نعم" و"جزئيا") يرون أن هناك، بدرجات متفاوتة، ضعفا في التحفيز المهني، وهو ما يستوجب وقفة تقييمية من قبل القائمين على المؤسسة.

التحفيز المهني يعد من العوامل الجوهرية في رفع معنويات الموظفين وتحسين الأداء والإنتاجية، وأي خلل في هذا الجانب قد يؤدي إلى ضعف الانتماء المؤسسي وارتفاع نسب التسرب أو الغياب الوظيفي. وعليه، يجب ان تقوم الشركة بمراجعة نظام الحوافز المادية والمعنوية، ومدى توافقه مع تطلعات الموظفين واحتياجاتهم، إجراء استبيانات داخلية دورية لقياس مدى رضا الموظفين عن التحفيز والعمل على تدارك أوجه القصور، تنويع آليات التحفيز لتشمل التقدير المعنوي، الترقيات العادلة، الدعم النفسي، وفرص التطوير المهني، إشراك الموظفين في صياغة سياسات التحفيز، بما يضمن مراعاة خصوصيات بيئة العمل واحتياجات الأفراد، ختاما، يعتبر التحفيز المهني أحد أعمدة الأداء المؤسسي الناجح، ويستوجب التعامل معه برؤية استراتيجية تراعي البعد الإنساني والتنظيمي على حد سواء.

جدول رقم(14):يوضح وجود برامج التدريب

هل توجد برامج تدريب وتكوين مستمرة ومناسبة؟		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
نعم	25	50,0
لا	9	18,0
محدودة	16	32,0
المجموع	**50**	**100,0**

تظهر نتائج الاستبيان أن نصف المشاركين تقريبا، بنسبة **50%**(25 من أصل 50)، يرون أن المؤسسة توفر برامج تدريب وتكوين مستمرة ومناسبة. هذه النسبة تعد مؤشرا

إيجابيا على وجود جهود مؤسسية في مجال التطوير المهني للموظفين، لكنها لا تكفي وحدها لتأكيد فعالية أو شمولية هذه البرامج على المستوى العام. في المقابل، أشار **18%** من المستجوبين (9 أفراد) إلى عدم توفر برامج تدريب وتكوين، وهي نسبة لا يمكن إغفالها، إذ تعكس وجود فئة من الموظفين تشعر بالتقصير أو التهميش في هذا الجانب الحيوي. أما نسبة 32%التي وصفت هذه البرامج بأنها "محدودة"، فهي تكشف عن إدراك واسع النطاق بأن برامج التكوين موجودة بالفعل، لكنها غير كافية من حيث الكم أو النوع أو الانتظام، وربما تفتقر إلى التخصص أو المواكبة الفعلية لاحتياجات الميدان.

وبناء على ما سبق، فإن 50% فقط من المشاركين يرون أن التكوين متوفر ومناسب، مقابل 50% يرونه غائبا كليا أو جزئيا (محدودا)، ما يعكس ضرورة تطوير هذا الجانب بشكل أكثر توازنا وانتشارا داخل المؤسسة، من حيث توسيع برامج التكوين والتدريب لتشمل جميع الفئات والمستويات المهنية، مع مراعاة التخصصات الدقيقة، تقييم فعالية البرامج الحالية من حيث الأثر على الأداء والكفاءة، وتكييفها مع التحولات والمتطلبات المهنية، إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التكوينية لضمان ملاءمة البرامج المقدمة مع تطلعاتهم وتحدياتهم الميدانية، ضمان استمرارية التدريب من خلال تخطيط سنوي واضح وتخصيص موارد كافية.

تشير نتائج الاستبيان إلى أن المؤسسة تبدي اهتماما نسبيا بمجال التكوين، لكنه بحاجة إلى تعزيز من حيث التغطية والجودة والانتظام، ما يتطلب تبني استراتيجية تكوين متكاملة تواكب تطورات العمل وترتقي بمستوى كفاءة الموارد البشرية.

دراسة متغيرات محور معوقات تكنولوجية وتقنية:

جدول رقم(15):يبين مدى توفر الوسائل التقنية

هل تتوفر المؤسسة على الوسائل التقنية اللازمة لأداء العمل؟		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
نعم	33	66,0
لا	7	14,0

إلى حدما	10	20,0
المجموع	**50**	**100,0**

تشير نتائج الاستبيان إلى أن **66%**من أفراد العينة (33 من أصل 50) يرون أن المؤسسة تتوفر على الوسائل التقنية اللازمة لأداء العمل .هذه النسبة تمثل أغلبية مريحة، وتعد مؤشرا إيجابيا على جاهزية البنية التحتية التقنية للمؤسسة، ما يسهم غالبا في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الفاعلية، وتسريع إنجاز المهام. في المقابل، أفاد 14%من المستجوبين (7 أفراد) بأن المؤسسة لا توفر الوسائل التقنية اللازمة، وهي نسبة وإن كانت محدودة مقارنة بالإجمال، إلا أنها تطرح تساؤلات مهمة حول الفجوات أو التفاوت في توزيع التجهيزات التقنية بين الأقسام أو المصالح المختلفة داخل المؤسسة. أما الفئة التي أجابت بـ "إلى حد ما "فبلغت 20%، مما يشير إلى وجود إدراك بأن الوسائل التقنية متوفرة، لكنها غير كافية من حيث الكم أو النوع أو التحديث، أو قد لا تلبي كافة احتياجات العمل اليومي بشكل فعّال. ورغم الطابع الإيجابي للنتائج، إلا أن 34%من المشاركين (نسبة "لا" و"إلى حد ما") يشيرون إلى وجود نقص أو قصور نسبي في الوسائل التقنية، وهو ما يستدعي اهتماما خاصا من قبل الإدارة لتحديد أماكن الخلل وسد الثغرات التقنية، خاصة في ظل تسارع التطور التكنولوجي ومتطلبات الرقمنة الحديثة.

و عليه يجب على الشركة إجراء تقييم شامل للوسائل التقنية داخل المؤسسة لتحديد مدى تغطيتها للاحتياجات الفعلية للعمل، تحديث وصيانة الأجهزة والبرمجيات بشكل دوري لضمان ملاءمتها للتطورات الوظيفية، ضمان عدالة التوزيع في التجهيزات التقنية بين مختلف الأقسام والمصالح، تنظيم دورات تدريبية للموظفين لتعزيز الاستخدام الفعّال لهذه الوسائل، مما يزيد من مردوديتها.

تظهر النتائج أن المؤسسة تتمتع بحد مقبول من الجاهزية التقنية، إلا أن نسبة غير قليلة من الموظفين ترى أن هناك هوامش للتحسين، سواء من حيث التغطية التقنية أو فاعلية الوسائل المتاحة .ومن هنا، تعدّ مواصلة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والتقنية خيارا استراتيجيا لتعزيز الأداء وجودة الخدمات داخل المؤسسة.

جدول رقم(16): يبين وجود اعطال في التكنولوجيا

هل توجد أعطال متكررة في الوسائل التكنولوجية؟		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
نعم	9	18,0
لا	22	44,0
أحيانا	19	38,0
المجموع	**50**	**100,0**

تكشف نتائج الاستبيان عن تباين ملحوظ في آراء المشاركين حول مسألة الأعطال في الوسائل التكنولوجية حيث نجد نسبة **44%** من المشاركين (22 من أصل 50) أفادوا بأنه لا توجد أعطال متكررة، وهو ما يعد مؤشرا إيجابيا على جودة البنية التحتية التقنية وفعالية الصيانة، ويعكس درجة من الاستقرار في استخدام الوسائل التكنولوجية داخل المؤسسة. في المقابل، يرى 18%من المشاركين (9 أفراد) أن هناك أعطالا متكررة، وهي نسبة تمثل ما يقرب من خمس العينة، وتشير إلى وجود مشكلات تقنية مستمرة قد تؤثر سلبا على سير العمل أو تؤدي إلى هدر الوقت وتعطيل المهام. أما الفئة التي أجابت بـ "أحيانا "فبلغت نسبتها 38%(19 فردا)، ما يدل على أن جزءا كبيرا من الموظفين يواجه أعطالا غير دائمة ولكنها متكررة بشكل متقطع، وهو ما يشير إلى قصور جزئي في الصيانة أو في نوعية الأجهزة المستخدمة.

تشير هذه البيانات إلى أن ما نسبته 56%من الموظفين (مجموع "نعم" وأحيانا") يواجهون أعطالا تقنية بدرجات متفاوتة، وهو ما يعد مؤشرا مهما على وجود هشاشة نسبية في البنية التكنولوجية أو ضعف في أنظمة الصيانة والدعم الفني. ورغم أن الأغلبية ترى أن الأعطال ليست متكررة، فإن نسبة من يعانون من هذه الأعطال كليا أو جزئيا تظل مرتفعة بما يكفي

لتستدعي إجراءات وقائية وتحسينية. منها تعزيز أنظمة الصيانة الدورية والاستباقية للوسائل التكنولوجية لتقليل فرص حدوث الأعطال، توفير فريق دعم تقني فعال للتدخل السريع عند حدوث مشاكل، تحديث التجهيزات التقنية التي تظهر معدلات أعطال مرتفعة، خاصة إذا كانت قديمة أو مستهلكة، رصد الأعطال بشكل منهجي من خلال سجلات إلكترونية لتتبع نوعية وتكرار الأعطال من أجل تحليل الأسباب الجذرية ومعالجتها، رفع مستوى التكوين الرقمي للموظفين، لأن بعض الأعطال قد تكون ناتجة عن سوء استخدام أو عدم دراية تقنية.

تكشف النتائج أن المؤسسة لا تعاني من أعطال تقنية دائمة على نطاق واسع، غير أن نسبة غير يسيرة من الموظفين تواجه مشكلات متكررة أو متقطعة في الوسائل التكنولوجية، ما يستدعي مقاربة استباقية تدمج بين الصيانة الفعالة والتحديث الدوري والتكوين المستمر لضمان سير العمل بسلاسة وفعالية.

جدول رقم(17): يوضح فعالية استخدام الرقمنة

هل يتم استخدام الأنظمة الرقمية بشكل فعّال في تقديم الخدمات؟		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
نعم	27	54,0
لا	12	24,0
جزئيا	11	22,0
المجموع	**50**	**100,0**

تعكس نتائج الاستبيان وجود توجه إيجابي نسبي نحو استخدام الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة. إذ يرى **54%**من أفراد العينة (27 من أصل 50) أن هذه الأنظمة تستخدم بشكل فعّال في تقديم الخدمات، وهي نسبة تظهر تقدما في مسار التحول الرقمي وتعكس وعيا مؤسسيا بأهمية التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمات وسرعة أدائها. ومع ذلك، تشير

النتائج إلى أن 46%من المشاركين (مجموع من أجابوا بـ "لا" وجزئيا") يرون أن الاستخدام إما غير فعّال أو غير مكتمل:

- فقد أجاب 24%(12 فردا) بـ "لا"، ما يدل على وجود قصور واضح في توظيف الأنظمة الرقمية، سواء من حيث توفرها أو من حيث القدرة على استخدامها بكفاءة.
- بينما يرى 22%(11 فردا) أن الأنظمة تستخدم "جزئيا"، مما يدل على أن الاستخدام قد يكون مقتصرا على بعض الخدمات دون غيرها، أو أن هناك مشكلات في التعميم، التفعيل أو في تأهيل الموارد البشرية للاستفادة المثلى منها.

رغم أن أكثر من نصف المشاركين يعترفون بفعالية استخدام الأنظمة الرقمية، فإن وجود نسبة تقارب النصف ترى أن الاستخدام غير فعّال أو محدود يظهر أن المؤسسة ما زالت تواجه تحديات في التحول الرقمي الشامل، خاصة فيما يتعلق بالتغطية الشاملة للخدمات بالرقمنة، تأهيل المستخدمين (الموظفين أو المرتفقين)، التكامل بين الأنظمة الرقمية والبنية الإدارية القائمة. يجب على الشركة توسيع نطاق الرقمنة ليشمل جميع الخدمات والمصالح الإدارية، تحسين واجهات الاستخدام وتبسيط الأنظمة الرقمية لجعلها أكثر فاعلية وملاءمة لطبيعة المستخدمين، تكوين مستمر للموظفين في استعمال الأنظمة الرقمية بفعالية وتحديث مهاراتهم الرقمية، تقييم دوري لمدى فاعلية النظام الرقمي واستطلاع آراء الموظفين والمرتفقين لتحسين الأداء.

تشير النتائج إلى أن المؤسسة قطعت شوطا لا بأس به في مجال الرقمنة، إلا أن نجاح التحول الرقمي لا يقتصر على التوفر التقني فقط، بل يشترط التفعيل الفعّال والتكامل الوظيفي .وعليه، فإن تطوير البنية الرقمية يجب أن يكون مصحوبا برؤية استراتيجية متكاملة تشمل البعد التقني والبشري والتنظيمي لضمان الاستفادة المثلى من الأنظمة الرقمية في تقديم الخدمات.

دراسة متغيرات محور تأثير المعوقات التنظيمية على نوعية الخدمة العمومية:

جدول رقم(18):يوضح تأثير المعوقات على نوعية الخدمة

تؤثر المعوقات التنظيمية على سرعة تقديم الخدمة؟		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**

نعم	28	56,0
لا	9	18,0
جزئيا	13	26,0
المجموع	**50**	**100,0**

تكشف المعطيات الإحصائية أن **56%**من أفراد العينة (28 من أصل 50) يرون أن المعوّقات التنظيمية تؤثر سلبا على سرعة تقديم الخدمة .هذه النسبة تمثل أغلبية واضحة وتشير إلى وجود إشكالات تنظيمية جوهرية تؤدي إلى بطء أو تعطل في سير الإجراءات والخدمات داخل المؤسسة. في المقابل، يرى 18%من المشاركين (9 أفراد) أن هذه المعوقات لا تؤثر على سرعة تقديم الخدمة، وهي نسبة محدودة، ما يدل على أن بعض الأقسام أو السياقات قد تكون تعمل بكفاءة تنظيمية أعلى، أو أن الموظفين فيها أقل تأثرا بهذه المشكلات. أما نسبة 26%التي أجابت بـ "جزئيا "(13 فردا) فتعكس وجود تأثير متفاوت أو ظرفي، حيث تؤثر المعوقات التنظيمية في بعض الحالات أو الأقسام دون غيرها، أو ربما تكون مرتبطة بتعقيد بعض الإجراءات أو ضعف التنسيق بين المصالح.

تشير النتائج إلى أن أكثر من 80% من العينة (نعم + جزئيا) تقرّ بوجود أثر للمشاكل التنظيمية على سير الخدمات، وهو مؤشر خطير على ضعف الفعالية الإدارية والحاجة إلى مراجعة الأنظمة والإجراءات المعتمدة .هذا التأثير قد يكون مرتبطا بعوامل متعددة مثل البيروقراطية الزائدة، ضعف التنسيق بين المصالح أو الأقسام، غموض في الإجراءات أو تداخل في الصلاحيات، نقص الموارد البشرية المؤهلة تنظيميا. وعليه لبد للشركة أن تقوم بإعادة هيكلة الإجراءات الإدارية بهدف التبسيط، وتقصير مسالك اتخاذ القرار، تعزيز التنسيق الأفقي والرأسي بين المصالح والأقسام لضمان انسيابية الخدمة، اعتماد أنظمة معلوماتية داعمة للتنظيم مثل أنظمة التدبير الرقمي للملفات، تكوين إداري مستمر للموظفين في مجالات التنظيم والتخطيط الإداري، وضع آليات لرصد الاختلالات التنظيمية والتدخل السريع لمعالجتها.

تبرز نتائج الاستبيان أن المعوقات التنظيمية تعدّ أحد العوامل الرئيسية التي تعيق سرعة وفعالية تقديم الخدمة داخل المؤسسة. ويتطلب تجاوز هذه الإشكالية مراجعة جذرية للأساليب التنظيمية المعتمدة، وتبني مقاربات حديثة في التسيير قادرة على تحقيق المرونة والسرعة والاستجابة لمتطلبات المرتفقين.

جدول رقم(19):يبين التأثير على دقة وجودة الخدمة

هل تؤثر على دقة وجودة الخدمة المقدمة للزبون؟		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
نعم	30	60,0
لا	11	22,0
نسبيا	9	18,0
المجموع	**50**	**100,0**

أظهرت نتائج الاستبيان أن 60%من المشاركين (30 من أصل 50) يرون أن هناك تأثيرا مباشرا على دقة وجودة الخدمة المقدمة للزبون .تمثل هذه النسبة أغلبية واضحة، ما يشير إلى إدراك واسع داخل المؤسسة بوجود عوامل تعيق تحقيق الجودة المرجوة في تقديم الخدمة، سواء كانت هذه العوامل تنظيمية، بشرية، تقنية أو مرتبطة بأساليب العمل .من جهة أخرى، أفاد 22%من المشاركين (11 فردا) بأن هذه العوامل لا تؤثر على جودة الخدمة، وهي نسبة محدودة تعبر إما عن وجود استثناءات على مستوى بعض المصالح أو عن اختلاف في طبيعة المهام الموكلة للموظفين .أما النسبة التي أجابت بـ "نسبيا "فبلغت 18%(9 أفراد)، وهو ما يدل على وجود تأثير جزئي أو متقطع، بحيث تكون جودة الخدمة متأثرة في أوقات أو حالات معينة فقط، كالاكتظاظ، نقص الموارد، أو تعقيد بعض الملفات.

تظهر هذه النتائج أن 78%من أفراد العينة (مجموع "نعم" ونسبيا") يقرّون بوجود تأثير بدرجات مختلفة على جودة الخدمة، مما يبرز خللا بنيويا يستدعي الوقوف عند أسبابه،

والتي قد تشمل سوء التنظيم الداخلي أو ضعف التنسيق، ضغط العمل الناتج عن نقص الموارد البشرية، غياب التكوين المستمر في مجال جودة الخدمات، ضعف الرقمنة أو غياب أدوات التتبع والتقييم، وعليه لبد للشركة أن تقوم بتبني معايير واضحة للجودة وتعميمها على كافة مستويات تقديم الخدمة، تطوير آليات التقييم والمتابعة لضمان احترام مؤشرات الدقة والفعالية، تحسين بيئة العمل وتخفيف الضغوط التنظيمية التي قد تؤثر على الأداء، الاستثمار في التكوين المهني المرتبط بمفهوم الجودة في الخدمات العمومية، تحفيز الموظفين وربط التقييم والترقي الوظيفي بمعايير الجودة والمردودية.

تشير البيانات بوضوح إلى أن المؤسسة تواجه تحديات حقيقية تمس جودة ودقة الخدمة المقدمة للزبائن، وهو ما يتطلب تبني رؤية استراتيجية شاملة لتحسين الجودة تقوم على أسس تنظيمية وتكوينية وتحفيزية حديثة. ذلك سيساهم في رفع مستوى رضا الزبائن وضمان فعالية واستدامة الأداء المؤسساتي.

جدول رقم(20): يوضح مساهمة المعوقات في عدم رضا الزبون

تساهم هذه المعوقات في عدم رضا الزبائن؟		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
نعم	31	62,0
لا	9	18,0
إلى حد ما	10	20,0
المجموع	**50**	**100,0**

تشير نتائج الاستبيان إلى أن **62%**من المشاركين (31 من أصل 50) يرون أن المعوقات القائمة داخل المؤسسة تساهم بشكل مباشر في عدم رضا الزبائن .هذه النسبة تمثل أغلبية واضحة تدل على أن هناك مشكلات تنظيمية، تقنية، أو إدارية تؤثر سلبا على جودة الخدمات المقدمة وتنعكس سلبا على مستوى رضا المرتفقين. في المقابل، أشار 18%من المشاركين (9 أفراد) إلى أن المعوقات لا تؤثر على رضا الزبائن، وهو رأي أقلية قد يعكس

وجود بعض الأقسام أو الحالات التي تعمل بكفاءة عالية رغم المعوقات. أما نسبة 20% التي أجابت بـ "إلى حد ما "فتعكس وجود تأثير نسبي أو محدود لتلك المعوقات، إذ ربما تكون المعوقات مؤثرة في بعض الأوقات أو الحالات فقط، مما يشير إلى تفاوت في تأثير المعوقات عبر مختلف أقسام المؤسسة أو بين أنواع الخدمات.

تفيد هذه النتائج بأن ما يقارب 82%من المشاركين (نعم + إلى حد ما) يعترفون بوجود تأثير سلبي للمعوقات على رضا الزبائن، مما يستدعي مراجعة جدية للمعوقات الداخلية، وتحديد أنواعها وأسبابها بدقة، سواء كانت بيروقراطية، تقنية، أو متعلقة بالتواصل والموارد البشرية. وبالتالي على الشركة أن تقوم بتحليل معمق للمعوقات لتحديد جذورها وتأثيرها الدقيق على جودة الخدمة، تبني استراتيجيات لتحسين بيئة العمل والتقليل من البيروقراطية والعقبات الإدارية، تطوير أنظمة التواصل مع الزبائن لجمع ملاحظاتهم بشكل مستمر والاستجابة السريعة لشكاواهم، الاستثمار في تدريب الموظفين على مهارات التعامل مع الزبائن وحل المشكلات بفعالية، تفعيل نظم الرقابة والمتابعة لضمان تجاوز المعوقات وتحسين مستوى رضا المرتفقين.

تشير النتائج إلى أن المعوقات الداخلية تلعب دورا مهما في تقليل رضا الزبائن، وهو ما يتطلب من إدارة المؤسسة اتخاذ إجراءات استباقية وشاملة لتقليل هذه المعوقات، وتعزيز جودة الخدمات، بما ينعكس إيجابا على رضا المرتفقين ويعزز صورة المؤسسة.

جدول رقم(21):المعوقات وتأثيرها على الابتكار وتحسين الخدمات

هل تعيق هذه المعوقات تنفيذ الابتكار أو تحسين الخدمات؟		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
نعم	29	58,0
لا	9	18,0

نسبيا	12	24,0
المجموع	**50**	**100,0**

تشير النتائج إلى أن **58%**من المشاركين (29 من أصل 50) يرون أن المعوقات الحالية داخل المؤسسة تعوق بشكل مباشر تنفيذ الابتكار أو تحسين الخدمات .هذه النسبة تمثل أكثر من نصف العينة، مما يعكس وجود عوائق تنظيمية أو إدارية أو تقنية تشكل حاجزا أمام التحديث والتطوير، وهو ما يؤثر سلبا على قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات العصر والتطور المستمر. في المقابل، يرى **18%** من المشاركين (9 أفراد) أن المعوقات لا تؤثر على تنفيذ الابتكار، وهو رأي قد يعكس وجود وحدات أو فرق عمل قادرة على الابتكار رغم التحديات، أو قد يشير إلى اختلاف مستوى تأثير المعوقات بين أقسام المؤسسة. أما نسبة **24%** التي أجابت بـ "نسبيا" (12 فردا) فهي تعبر عن وجود تأثير جزئي، حيث يمكن للمعوقات أن تحد من بعض جوانب الابتكار أو تحسين الخدمات، لكنها لا تمنعه بالكامل، مما يدل على تفاوت في القدرة على التكيف والتطوير عبر المؤسسة.

تعكس هذه البيانات أن حوالي **82%** من المشاركين (نعم + نسبيا) يعترفون بوجود تأثير للمعوقات على القدرة الابتكارية وتحسين الخدمات، وهو مؤشر على ضرورة اتخاذ إجراءات لتقليل هذه المعوقات وتسهيل بيئة العمل والابتكار. ما يتحتم على المؤسسة أن تعد تقييم دقيق للمعوقات الحالية وتحديد نوعها وأسبابها، سواء كانت إدارية، مالية، بشرية أو تقنية، **تبني سياسات تحفيزية للابتكار** داخل المؤسسة وتشجيع المبادرات التطويرية، **تطوير بنية تنظيمية مرنة** تسمح بالتجريب وتطبيق الأفكار الجديدة بسهولة، **تحسين التواصل الداخلي** بين الفرق والإدارات لتعزيز تبادل الأفكار والممارسات المبتكرة، **توفير التدريب والدعم الفني** للموظفين لتطوير مهارات الابتكار وتحسين الأداء.

تشير النتائج إلى أن المعوقات تمثل عائقا رئيسيا أمام تنفيذ الابتكار وتحسين الخدمات داخل المؤسسة، مما يحتم تبني استراتيجيات متكاملة تهدف إلى إزالة أو التخفيف من هذه المعوقات، وتحفيز ثقافة الابتكار لضمان استمرارية التطور وتحقيق رضا المستفيدين.

جدول رقم(22):يوضح شكاوى الزبائن

هل لاحظت وجود شكاوى متكررة من الزبائن حول نفس المواضيع؟		
الاحتملات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
نعم	23	46,0
لا	12	24,0
لا أعلم	15	30,0
المجموع	**50**	**100,0**

تشير النتائج إلى أن **46%**من المشاركين (23 من أصل 50) لاحظوا **وجود** شكاوى متكررة من الزبائن حول نفس المواضيع، ما يعكس وجود مشكلات متكررة ومستدامة تؤثر على رضا الزبائن وجودة الخدمة. هذه النسبة تمثل ما يقارب نصف العينة، مما يدل على وجود نقاط ضعف متكررة تستدعي معالجة فعالة وسريعة. من جهة أخرى، أجاب **24%** من المشاركين (12 فردا) بعدم ملاحظتهم لشكاوى متكررة، وهو رأي قد يعكس وجود أقسام أو خدمات تتمتع بكفاءة أعلى أو بعدم اطلاعهم الكامل على جميع الملاحظات الواردة. أما نسبة **30%**التي أجابت بـ "**لا أعلم** "(15 فردا) فتشير إلى وجود نقص في التواصل أو في نظام رصد الشكاوى داخل المؤسسة، حيث قد لا يكون الموظفون على دراية كافية بمدى تكرار المشاكل التي يواجهها الزبائن.

تشير هذه النتائج إلى تحديين رئيسيين وجود شكاوى متكررة يعكس وجود مشاكل متجذرة في بعض الخدمات أو الإجراءات التي لم تعالج بشكل جذري. نقص الوعي أو عدم توفر

المعلومات بين الموظفين حول مدى تكرار هذه الشكاوى، مما يؤثر على قدرة المؤسسة في التعرف على المشكلات وحلها بشكل منهجي. مما يستدعي تحسين آليات رصد الشكاوى وجمع البيانات بشكل منهجي ومنتظم، تحليل أسباب الشكاوى المتكررة والعمل على وضع حلول دائمة، تعزيز التواصل الداخلي لضمان وصول معلومات الشكاوى لجميع المعنيين، تدريب الموظفين على التعامل مع الشكاوى وتحويلها إلى فرص لتحسين الخدمة، إشراك الزبائن في عمليات التقييم الدوري للخدمات لتحسين الجودة باستمرار.

تشير البيانات إلى وجود شكاوى متكررة تعبر عن نقاط ضعف تتطلب اهتماما وإصلاحا عاجلا، إلى جانب ضرورة رفع مستوى الوعي والمعلومات بين الموظفين بشأن هذه الشكاوى لضمان استجابة فعالة ومستمرة ترفع من جودة الخدمات وتزيد رضا الزبائن.

دراسة متغيرات محور اقتراحات للتحسين:

جدول رقم(23):يبين الحلول التي ترفع من الفعالية

ما هي برأيك أهم الحلول التي يمكن أن ترفع من فعالية التنظيم		
الاجابات	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
اعتماد أسلوب الشراكة في التسيير واتخاذ القرار	21	42,0
الانقاص من الاجراءات الادارية	2	4,0
التدقيق	2	4,0
التشبيب	1	2,0
التقييد بالقيام بالمهام الخاصة بالشركة ووضع العلاقات الشخصية جانبا	1	2,0
التكوين قصير المدى	1	2,0
التنسيق بين الاقسام	1	2,0
التنسيق بين الاقسام وتعزيز التواصل وتسخير الوسائل التكنولوجيا	4	8,0
التواصل الافقي والعمودي والاهتمام بمصلحة المؤسسة	1	2,0
الدقة والتركيز في العمل وإتخاذ القرارات المناسبة لذلك	1	2,0
الشفافية في الاجراءات الداخلية	1	2,0

تحسين التكامل والتنسيق بين الاقسام وتوفير الوسائل التكنولوجيا	1	2,0
تحسين الخدمات الموجهة للزبائن	1	2,0
تحسين النوعية مع الحفاظ على القيمة	2	4,0
تحسين الهيكل التنظيمي	1	2,0
تطبيق القانون والنظام الداخلي للمؤسسة على جميع العمال مهما كانت مراتبهم	1	2,0
تعزيز الكفاءة والابتكار مع تحسين الوسائل ووضع برنامج تدريبي	1	2,0
تنسيق بين العمال وتوزيع المهام	1	2,0
توزيع المهام والوظائف حسب المؤهلات	1	2,0
توزيع المهام وتحديد الاهداف	1	2,0
توفير وتحفيز الموارد البشرية	1	2,0
رقمنة القطاع	1	2,0
مواكبة التطور الرقمي والتقليل من العراقيل	1	2,0
المجموع	**50**	**100,0**

تشير نتائج الاستبيان إلى تنوع في وجهات نظر المشاركين حول الحلول المناسبة لتحسين فعالية التنظيم، حيث برز الحل التالي كالأكثر أهمية وتأثيرا:

- **اعتماد أسلوب الشراكة في التسيير واتخاذ القرار**، والذي حصل على أعلى نسبة بنسبة **42%**(21 تكرارا). هذا يعكس إدراكا قويا بأن المشاركة الفعلية للموظفين في عمليات التسيير والقرار تساهم بشكل كبير في تحسين التنظيم، تعزيز الانتماء، وزيادة الفعالية.

إلى جانب ذلك، وردت عدة حلول أخرى ذات تكرارات أقل، لكنها ذات أهمية ملحوظة، منها:

- **التنسيق بين الأقسام وتعزيز التواصل وتسخير الوسائل التكنولوجية** بنسبة 8% (4 تكرارات)، مما يدل على أهمية التنسيق الداخلي واستخدام التكنولوجيا كعامل مساعد لتحسين الأداء التنظيمي.
- **الانقاص من الإجراءات الإدارية** (4%)، و**تحسين النوعية مع الحفاظ على القيمة** (4%)، وهما يشيران إلى الحاجة لتبسيط العمليات والتركيز على الجودة.
- حلول فردية بنسبة 2% لكل منها، تشمل :تحسين الهيكل التنظيمي، تطبيق القانون والنظام الداخلي، تعزيز الكفاءة والابتكار، توزيع المهام حسب المؤهلات، رقمنة القطاع، مواكبة التطور الرقمي، وغيرها.

عموما، تمحورت اجابات المبحوثين حول ما يلي:

- أهمية المشاركة والتشاركية كأساس لتحسين التنظيم.
- يشير التنوع في الحلول المقترحة إلى أن تحسين التنظيم عملية متعددة الأبعاد تتطلب مزيجا من التحسينات الهيكلية، التقنية، البشرية، والإجرائية.
- وجود حلول ترتبط بالتكنولوجيا والرقمنة يؤكد الحاجة إلى التحديث ومواكبة التحولات الرقمية كجزء لا يتجزأ من تطوير التنظيم.
- بعض الحلول تعكس اهتماما بالجوانب التنظيمية التقليدية مثل التقيد بالقوانين، توزيع المهام، والشفافية، مما يؤكد أهمية الحفاظ على النظام والعدالة داخل المؤسسة.

بناء على ما سبق، يمكن اقتراح ما يلي:

1. **تفعيل أسلوب الشراكة في التسيير** من خلال إنشاء لجان مشتركة بين الإدارة والموظفين تساهم في اتخاذ القرار.
2. **تعزيز التنسيق بين الأقسام** وتطوير قنوات الاتصال الداخلية مع استثمار التكنولوجيا في تسهيل العمل الجماعي.
3. **تبسيط الإجراءات الإدارية** لتقليل البيروقراطية وتسريع إنجاز الأعمال.

4. **الاهتمام بتدريب الموظفين** لتطوير مهاراتهم وضمان تكيفهم مع متطلبات الرقمنة والابتكار.
5. **مراجعة الهيكل التنظيمي** بما يتناسب مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.
6. **ضمان تطبيق القوانين والنظم** بشكل عادل وشفاف لتعزيز الانضباط المؤسسي.

تؤكد النتائج على أن تحسين فعالية التنظيم يعتمد بشكل رئيسي على **تعزيز المشاركة والشراكة في اتخاذ القرار، تحسين التنسيق الداخلي، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة،** إلى جانب الاهتمام بالجوانب التنظيمية والبشرية لضمان بيئة عمل أكثر كفاءة وفاعلية.

جدول رقم(24):يوضح مدى تقبل الادارة لتحسين الاداء

ما مدى استعداد الإدارة لتقبل التغيير وتحسين الأداء؟		
الاحتمالات	**التكرارات**	**التسبة المئوية**
كبير	22	44,0
متوسط	22	44,0
ضعيف	6	12,0
المجموع	**50**	**100,0**

تشير النتائج إلى أن هناك **توازنا نسبيا** في تقييم المشاركين لمستوى استعداد الإدارة لتقبل التغيير وتحسين الأداء، حيث يرى **44%**(22 من أصل 50) أن الاستعداد **كبير**، بينما يرى نفس العدد (44%) أن الاستعداد **متوسط**، في حين يعتقد **12%**فقط أن الاستعداد **ضعيف**. هذه النسب توضح أن الغالبية العظمى من المشاركين (88%) تقيّم استعداد الإدارة على أنه **متوسط إلى كبير**، مما يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى الإدارة نحو التغيير والرغبة في تحسين الأداء، وهو أمر مشجع ويدل على وعي إداري بأهمية التطوير المستمر.

فالقراءة التحليلية توحي وجود نسبة مرتفعة من التقييمات بين "كبير" و"متوسط" يعكس **وجود بيئة إدارية داعمة نسبيا للتغيير**، لكنها قد تواجه بعض الحواجز أو التحفظات التي تمنع تحقيق مستوى استعداد أكبر. فيما نسبة 12% التي ترى أن الاستعداد ضعيف، رغم أنها أقلية، تشير إلى وجود **معوقات أو مقاومات داخل الإدارة** قد تعيق تبني التغيير بشكل كامل. مما يتوجب **تعزيز ثقافة التغيير داخل الإدارة** من خلال ورش عمل وبرامج توعية تبرز أهمية التحسين المستمر، **التواصل المستمر مع كافة مستويات الإدارة** لتذليل العقبات والمقاومات النفسية أو التنظيمية، **توفير دعم قيادي واضح ومبادرات محفزة** تشجع على الابتكار والتجديد، **قياس دوري لمستوى استعداد الإدارة** لضمان استمرار التحسن والاستجابة للتحديات.

تشير البيانات إلى أن الإدارة تتمتع بقدر جيد من الاستعداد لتقبل التغيير وتحسين الأداء، مما يشكل قاعدة جيدة يمكن البناء عليها لتفعيل عمليات التطوير المؤسسي. ومع ذلك، ينبغي الانتباه إلى المعوقات المحتملة والعمل على معالجتها لضمان تحقيق التغيير بشكل فعال ومستدام.

جدول رقم (25): يبين اهمية اشراك الموظفين في اتحاذ القرار

ما مدى أهمية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار برأيك؟		
الاحتملات	**التكرارات**	**التسبة المئوية**
كبير	28	56,0
متوسط	15	30,0
ضعيف	7	14,0
المجموع	**50**	**100,0**

تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين ترى أن **أهمية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار كبيرة**، حيث أجاب **56%**منهم (28 من أصل 50) بأن أهميته **كبيرة**، فيما اعتبر **30%** أن أهميته **متوسطة**، بينما يرى **14%**فقط أن أهميته **ضعيفة**. هذه النسب تعكس إدراكا

واسعا لدور الموظفين في تعزيز فعالية القرارات الإدارية، ودعم بيئة العمل التشاركية التي تساهم في رفع مستوى الالتزام، وتحسين الأداء المؤسسي.

فيما تعكس القراءة التحليلية إقرار أكثر من نصف المشاركين بأهمية كبيرة لإشراك الموظفين يؤكد أن المؤسسات التي تحترم آراء موظفيها وتدمجهم في عمليات صنع القرار تتمتع بمرونة وقدرة أكبر على التكيف مع التحديات، النسبة الملحوظة (30%) التي تعتبر أهمية الإشراك متوسطة قد تعكس تباينا في الخبرات أو اختلافا في الإدراك بين الموظفين أو بين مستويات الإدارة المختلفة، رغم أن 14% فقط يرون أن الأهمية ضعيفة، يجب عدم تجاهل هذه الفئة، فقد تشير إلى وجود ثقافة تنظيمية تقليدية أو مقاومة لفكرة التشاركية في بعض القطاعات. كل هذا يوجب **تعزيز ثقافة المشاركة** داخل المؤسسة من خلال برامج تدريبية وورش عمل تبرز فوائد إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، **تفعيل آليات مشاركة الموظفين** مثل اللجان الاستشارية، جلسات العصف الذهني، واستطلاعات الرأي، **تطوير قنوات اتصال فعالة** بين الإدارة والموظفين لضمان تبادل الأفكار والملاحظات، **تقييم دوري لتأثير مشاركة الموظفين** على جودة القرارات وتحسين بيئة العمل.

تدل النتائج على أن هناك قبولا وإدراكا واسعا لأهمية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار كعنصر حيوي لتحسين الأداء المؤسسي، مع وجود فرصة لتعزيز هذه الثقافة وتوسيع نطاق المشاركة لتحقيق مزيد من التطوير والنجاح.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

1-الفرضية الاولى: من خلال دراستنا أبرزنا العديد من المعوقات التنظيمية التي تقلل من جودة الخدمة العمومية المقدمة نشير اليها كالاتي:

-ضعف الثقافة التنظيمية يؤدي الى صعوبة في الابداع والتحسين في الخدمات.

-عدم وضوح المهام والصلاحيات يؤثر على التنسيق والتعاون بين الافراد مما يقلل من كفاءة تقديم الخدمات.

-ادارة غير فعالة للموارد البشرية تؤدي الى نقص في المهارات والخبرات.

-عدم الاعتماد على منهج صحيح في التخطيط يؤدي الى نقص في البيانات مما يؤثر على جودة الخدمة العمومية.

2-الفرضية2: تشير نتائج البحث الى أن المعوقات التنظيمية داخل الادارة العمومية مثل:

-ضعف الادارة وغياب التخطيط.

-قلة التواصل داخل المؤسسة.

كل هذا بالإضافة الى العديد من العوامل التي تطرقنا اليها في البحث من شأنها أن تؤثر سلبا على اداء العاملين وتقلل الروح المعنوية مما يصعب عليهم تحقيق اهدافهم وزيادة صعوبة الابداع في العمل.

نتائج عامة للدراسة:

تظهر نتائج الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تتمتع بنسبة جيدة من الوضوح التنظيمي والتنسيق بين الوحدات، كما أن هناك جهودا ملحوظة لتحسين الموارد البشرية وتوفير برامج تدريبية، بالإضافة إلى توافر الوسائل التقنية اللازمة. ومع ذلك، تبقى هناك تحديات مهمة تتعلق بالتداخل في المهام، وطول الإجراءات، وضعف التحفيز المهني، والنقص في الكفاءات، والتي تؤثر على فعالية الأداء ورضا الموظفين. لذلك، من الضروري أن تتخذ الإدارة إجراءات ملموسة لتعزيز وضوح الهيكل، وتوحيد المهام، وتبسيط الإجراءات، وتحسين نظام التحفيز، وتطوير برامج التكوين، وتفعيل أدوات التنسيق الداخلية، بما يضمن بيئة عمل أكثر تكاملا وفعالية. إن العمل على معالجة هذه المعوقات سيساعد في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، مع ضمان استمرارية التطوير والتحسين المستدام.

الـخـاتـمـة

❖ الخاتمة:

إن سيمات العالم الذي نعيش فيه التغير السريع والمستمر في جميع الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.... وأساليب الإنتاج ونظم الاتصال واتجاهات الأفراد مما أدى إلى التنافسية بمختلف أبعادها ومن هنا تظهر جودة الخدمات العمومية في ظل المعوقات التنظيمية كعنصر أساسي في المنظمات وتحلي الأفراد العاملين به من خلال إدراكهم للخصائص التي تميز عملهم وإحساسهم بأن البيئة التنظيمية التي يعملون بها تسمح لهم بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار والتفاعل الإيجابي، ودعم المنظمة لهم ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل أيضا المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط لها ورسم السياسات العامة، ومدى حصولهم على المنافع من هذه المنظمة التي يعملون فيها وما تقدمه أكثر من غيرها كل هذا يجعل الأفراد العاملين يحسون بجودة الخدمات العمومية التي يقدمونها والبقاء فيها وأن تحقيق أهدافها هو جزء من تحقيق أهدافهم والسعي وراء تحقيقها من خلال إعطاءهم رغبة أكثر وبذل جهد أكبر وعطاء بلا حدود والاستمرار فيها في المستقبل، حيث أن الأفراد العاملون الذين يتمتعون بمستويات عالية يتصفون بالاتصال القوي بمنظمتهم ويشعرون بأنهم ملائمون ويفهمون أهداف المنظمة وتظهر القيمة المضافة لهم في أنهم أكثر تحمسا في عملهم وأكثر قدرة على إظهار مستويات عالية من الإنتاجية وأكثر دعم لغيرهم.

ومن هنا تستطيع المنظمة العامة أن تحقق هدفها برفع من جودة خدماتها إلى المستوى المطلوب والذي يحقق رضا المواطنين وتلبية وإشباع حاجاتهم الأساسية والضرورية لاستمرار حياتهم اليومية وهذا انطلاقا من تحقيق وتلبية حاجات ورغبات العاملين بها بما يحقق أهدافهم وأهداف المديرية مما يزيد من فرص الأداء المتميز لموظفيها.

المصادر والمراجع

❖ قائمة المصادر والمراجع:

– الاستاذ الدكتور طاهر بن غالب كتاب الخدمة الاجتماعية مقالات ونصوص ،دار الحامد ،الأردن ،ط1 ،2014

– الحسيني السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4 دار المعارف مصر، 1983

– السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، مصر، 1983، ص53.

– المرسي السيد الحجازي، اقتصاديات المشروعات العامة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية،2004

– باحمو مصطفى ،عزيزي عبد القادر المرفق العام ورهان تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ،كلية الحقوق ،جامعة ادرار ،2019/2018

– بلقاسم سلاطنية: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ،2008، ص60.

– بوطيب عماد الدين ،النظام القانوني للمرافق العمومية مذكرة ماستر تخصص قانون اداري جامعة بسكرة ،2015/2014

– ثابت، عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دون بلد النشر، الدار الجامعية 2001

– جابر عوض السيد، ابو الحسن عبد الموجود، ادارة المنظمات الاجتماعية، رؤى الاصلاح والتطوير المكتب الجامعي، الاسكندرية، 2005.

– حسين محمد حريم: ادارة المنظمات منظور كلي ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع الاردن، 2010.

– د. حسام علي اللامي، محاضرات في التسويق المصرفي جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد

– د. لامية طاله، محاضرة مطبوعة، لوحدة الاتصال والخدمية العمومية ..جامعة الجزائر قسم الاتصال لسنة 2022/2021

– رابح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007

– زاهد محمد ديري، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان الاردن 2018.

– شرفي بن يوسف، إصلاح الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص الدولة والمؤسسات العمومية جامعة الجزائر، 2015

– ضالع خالد اليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر مذكرة لنيل الماستر في العلوم السياسية تخصص ادارة وتسيير الجماعات المحلية كلية الحقوق جامعة سعيدة 2018_2017،

– طارق المجذوب–"الادارة العامة، العملية الادارية، والوظيفية العامة والاصلاح الاداري" الدار الجامعية للطباعة والنشر ،بيروت 2000. ص226

– ظريف نادية، المرفق العام بين بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز اطروحة دكتوراه في القانون العام كلية الحقوق جامعة الجزائر ،2012

– عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001

– علي شريف، إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999،

– عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم اداء العاملين ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع الاردن، 2012.

– عمار بوضياف، الوجيز في القانون الاداري، الطبعة 3،الجزائر جسور للنشر والتوزيع 2013،

– فاروق عبد فليه السيد محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن ،2005.

– فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر اطروحة دكتوراه، تخصص اعلام واتصال جامعة قسنطينة.2020–2021.

– محمد رفيق الطيب، كتاب مدخل للتسيير الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

– محمد سليمان المطاوي، مبادئ القانون الاداري ،دراسة مقارنة الكتاب الثاني دار الفكر العربي الطبعة10،القاهرة 1979

– محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة 1979.

– محمد عبد الرحمان واخرون، المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ،ط1 دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية ،2013.

– مصطفى ابو زيد فهمي، حسين عثمان :الإدارة العامة–الاطار العام لدراسة الادارة العامة فن الحكم والسياسة والاسلام، دار الجامعة الجديدة ،الاسكندرية ،2003.

– مصطفى يوسف كافي: المفاهيم الادارية الحديثة ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013.

– وهاب عبد الرزاق الإطار القانوني لمبدا المساواة بين المنتفعين أمام خدمات المرفق العام مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص حقوق

–عبد المطلب عبد الحميد :التمويل المحلي ،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001

العميان محمود سلمان،السلوك التنظيمي في منظمات الإعمال، دار وائل للنشر، 2002

المرسوم الرئاسي رقم 12-415 المؤرخ في 2012/12/11 يتضمن التصديق على الميثاق الافريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والادارة ،المعتمد باديس ابابا في 2011/01/31 الجريدة الرسمية العدد 68 مؤرخة في 2012/12/16،ص5

- عصرنة المرفق العام ،.https//www.interiur.gov.dz

- BrodardK la petit larousseK paris france2008.

-Jean-Ludovic, la situation du service public et de la fonction publique en France, France, sans date ,

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان

أولا :البيانات الشخصية العامة

السؤال	الخيارات
الجنس	☐ذكر ☐أنثى
السن	☐أقل من 30 سنة ☐بين 30 و 40سنة ☐ أكثر من 40سنة
المستوى التعليمي	.....
الخبرة المهنية في المؤسسة	☐أقل من 5 سنوات ☐بين 5 و 10سنوات ☐أكثر من 10 سنوات
المنصب الحالي	.....

ثانيا: المعوقات

أ .المعوقات الهيكلية والتنظيمية

السؤال	الخيارات
هل ترى أن الهيكل التنظيمي في مؤسسة سونلغاز واضح ومحدد؟	☐نعم ☐لا ☐إلى حد ما
تلاحظ وجود تداخل في المهام بين المصالح أو الأقسام؟	☐نعم ☐لا ☐أحيانا
تعاني المؤسسة من بطء في اتخاذ القرارات الإدارية؟	☐دائما ☐أحيانا ☐ نادرا
هل تعتبر إجراءات العمل معقدة وطويلة؟	☐نعم ☐لا ☐نسبيا
هل يتسم نظام التنسيق بين الوحدات بالتكامل والفعالية؟	☐نعم ☐لا ☐جزئيا

ب .معوقات الموارد البشرية

السؤال	الخيارات
هل ترى أن المؤسسة تعاني من نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة؟	☐نعم ☐لا ☐نسبيا
يتم توزيع المهام والوظائف وفق المؤهلات والكفاءات؟	☐نعم ☐لا ☐أحيانا
تعاني المؤسسة من ضعف في التحفيز المهني؟	☐نعم ☐لا ☐إلى حد ما
هل توجد برامج تدريب وتكوين مستمرة ومناسبة؟	☐نعم ☐لا ☐محدودة

ج .معوقات تكنولوجية وتقنية

السؤال	الخيارات
هل تتوفر المؤسسة على الوسائل التقنية اللازمة لأداء العمل؟	☐نعم ☐لا ☐إلى حد ما
هل توجد أعطال متكررة في الوسائل التكنولوجية؟	☐نعم ☐لا ☐أحيانا
هل يتم استخدام الأنظمة الرقمية بشكل فعّال في تقديم الخدمات؟	☐نعم ☐لا ☐جزئيا

ثالثا :تأثير المعوقات التنظيمية على نوعية الخدمة العمومية

السؤال	الخيارات
تؤثر المعوقات التنظيمية على سرعة تقديم الخدمة؟	☐نعم ☐لا ☐أحيانا
هل تؤثر على دقة وجودة الخدمة المقدمة للزبون؟	☐نعم ☐لا ☐نسبيا
تساهم هذه المعوقات في عدم رضا الزبائن؟	☐نعم ☐لا ☐إلى حد ما
هل تعيق هذه المعوقات تنفيذ الابتكار أو تحسين الخدمات؟	☐نعم ☐لا ☐نسبيا
هل لاحظت وجود شكاوى متكررة من الزبائن حول نفس المواضيع؟	☐نعم ☐لا ☐لا أعلم

رابعا :اقتراحات للتحسين

السؤال	الإجابة / الخيارات
ما هي برأيك أهم الحلول التي يمكن أن ترفع من فعالية التنظيم الداخلي في المؤسسة؟	....
ما مدى استعداد الإدارة لتقبل التغيير وتحسين الأداء؟	☐كبير ☐متوسط ☐ ضعيف
ما مدى أهمية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار ؟	☐مهم جدا ☐ مهم ☐ غير مهم