



جامعة عردية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية
من إعداد الطالبتين: نزيهة جقاوة شائش مليكة

أثر الجدارات القيادية في جودة الخدمات العمومية
دراسة ميدانية: الإدارة المحلية- فرع عردية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 18 سبتمبر 2024
أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا		د. شرقي مهدي
مشرفا ومقررا		أ.د. بن حكوم علي
مناقشا		د. بياز عبد العزيز

الموسم الجامعي: 2024/2023



جامعة عرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية
من إعداد الطالبتين: نزيهة جقاوة، شائش مليكة

أثر الجداريات القيادية في جودة الخدمات العمومية
دراسة ميدانية: الإدارة المحلية- فرع عرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:سبتمبر 2024
أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا		د.
مشرفا ومقررا		أد. بن حكوم علي
مناقشا		د.

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾

[الزمر: ٩]

﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ﴾

[البلد: ٤]

“صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ”

شكر وثناء

بسم الله الرحمن الرحيم
 { لِيَن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ }

نشكر الله عز وجل ونحمده الذي بفضلہ استطعنا إنجاز هذا العمل بمنه
 وفضله علينا أن وفقنا لهذا

في بادئ الأمر نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور المشرف "بن
 حكوم علي" الذي منحنا وقته واهتمامه في توجيهنا وإرشادنا طيلة فترة
 إنجاز المذكرة

شكر خاص إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير
 ونشكر جميع أعضاء اللجنة المناقشة لقبولهم مناقشة عملنا
 عبارات الشكر والتقدير إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب
 أو من بعيد لإنجاز هذا العمل
 "والله الموفق وبه نستعين"



الأهلىاء



الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله و من وفى أما بعد:
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله و
أدامهما نورا لدربي.

الى كل العائلة الكريمة التي ساعدتني و لا تزال من اخوة و أخوات
الى رفيقة المشوار التي رافقتني لحظاته رعاها الله و وفقها (نزيهة جقاوة)
الى كل طلبة فرع ادارة موارد بشرية جامعة غرداية
الى كل من كان لهم أثر على حياتي
الى كل من أحبهم قلبي و نسيهم قلبي

مليكة شائش



الإهداء



إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك " ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك إلى من بلغ الرسالة أدى
الأمانة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار .

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد عمره أبي الغالي

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان

دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة إلى زوجي

العزیز جيلالي جقاوة إلى قرّة عيني : إسحاق؛ تسنيم؛ هناء إلى كل أساتذتي من الطور

الابتدائي إلى العلوم الجامعي دون استثناء إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسمهم قلبي إلى

كل من يحمل لقب "جقاوة" إلى كل من يعرف "تنزيهة" .

نزيهة جقاوة

ملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوعين رئيسيين وهامين في مجال العمل والتوظيف، وهما الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية، حيث تم التطرق إليهم كنظرة شاملة ومتعمقة لكل منها، مع تسليط الضوء على التعريفات، والنظريات، والأنواع، والعلاقة والآثار، والاستراتيجيات المتعلقة بكل منهما، وتم دراسة علاقة وتأثير الجدارات القيادية على جودة الخدمات العمومية.

وتكون مجتمع الدراسة من مديري ورؤساء وموظفي المصالح الإدارية البالغ عددهم الإجمالي 164، وقد تم اختيار 47 عينة بناء على العينية الأساسية من مديري ورؤساء المصالح الإدارية، وقد بلغ عدد الاستثمارات الموزعة 57 استمارة بما نسبته 100%، وتم إلغاء 10 من الاستبيانات نظرا لعدم الإجابة عليها، أي بما نسبته 10%، وتم استرجاع 47 استبيان صالح للتحليل، أي بما نسبته 90%.

وتم استخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري والتحليلي في الجزء التطبيقي، والتأكد من مدى وجود علاقة تؤثر من خلالها العناصر المشكلة للجدارات القيادية على جودة الخدمات العمومية للعينة محل الدراسة.

وقد خلصت نتائج الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري ورؤساء وموظفي المصالح الإدارية، وتضمنت هذه الأبعاد نمط الإشراف، فرق بناء العمل، التحفيز، كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الجدارات القيادية على جودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري ورؤساء المصالح الإدارية.

كما تم التوصل لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية تعزى إلى متغيرات الشخصية مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية. وعلى ضوء هذه النتائج هدفت التوصيات إلى معالجة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتحسين الجدارات القيادية، وتفعيل جودة الخدمات العمومية بين مديري ورؤساء المصالح الإدارية.

● **الكلمات المفتاحية:** الجدارات القيادية، نمط إشراف، بناء فرق العمل، تحفيز، خدمات، جودة خدمات

Abstract :

This study aimed to shed light on two main and important topics in the field of work and employment: leadership competencies and the quality of public services. The study provided a comprehensive and in-depth look at each of these topics, highlighting definitions, theories, types, relationships, impacts, and strategies related to each. Additionally, the study examined the relationship and impact of leadership competencies on the quality of public services.

The study population consisted of managers, heads, and employees of administrative departments, totaling **164** samples. A basic sample of **47** managers and heads of administrative departments was selected. A total of **57** questionnaires were distributed, representing **100%**, and **10** questionnaires were excluded due to non-response, representing **10%**. Thus, **47** valid questionnaires were retrieved for analysis, representing **90%**.

The descriptive method was used in the theoretical part and the analytical method in the practical part. The study ensured the existence of a relationship through which the elements forming leadership competencies affect the quality of public services for the sample under study.

The study results indicated a statistically significant relationship between the dimensions of leadership competencies and the quality of public services from the perspective of managers, heads, and employees of administrative departments. These dimensions included the supervision style, ..., among others. The results also revealed a statistically significant impact of the dimensions of leadership competencies on the quality of public services from the perspective of managers and heads of administrative departments.

Furthermore, statistical differences were found in the relationship between leadership competencies and the quality of public services attributed to personal variables such as gender, age, educational level, and seniority.

In light of these results, the recommendations aimed to address the findings of the study, improve leadership competencies, and enhance the quality of public services among managers and heads of administrative departments.

Keywords: Competencies; Leadership Supervision Style; Team Building; Motivation; Services; Service Quality.

رقم الصفحة	المحتوى
I	الشكر والعرفان
II	الإهداء
III	الإهداء
V-IV	مخلص الدراسة
X	قائمة المحتويات
XIII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الملاحق
أو	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية	
10	المبحث الأول: ماهية القيادة
10	المطلب الأول: مفهوم القيادة
13	المطلب الثاني: أهمية وخصائص قيادة
15	المطلب الثالث : الفرق بين مفهوم قيادة والادارة والرئاسة
17	المبحث الثاني :الإطار المفاهيمي للجدارات القيادية
17	المطلب الأول : ماهية الجدارات القيادية
22	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الجدارات القيادية
24	المطلب الثالث : النظريات والنماذج المفسرة للجدارات القيادية
26	المطلب الرابع : إستراتيجيات تطبيق الجدارات القيادية ومعيقاتها
29	المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات العمومية
29	المطلب الأول: ماهية جودة الخدمات العمومية
37	المطلب الثاني :أنواع جودة الخدمات العمومية وأهدافها
39	المطلب الثالث : إستراتيجيات ومعيقات تطبيق جودة الخدمات العمومية
41	المطلب الرابع : مساهمة الجدارات القيادية في تحسين جودة الخدمات العمومية
42	المبحث الرابع: الدراسات السابقة للجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية

42	المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية
49	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
50	المطلب الثالث : التعقيب عن الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بـمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية
50	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
50	المطلب الأول: تقديم عامل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية
54	المطلب الثاني: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية
60	المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبانة
65	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
65	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
74	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
85	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
85	المطلب الأول: عرض وتفسير نتائج إختبار فرضيات علاقة الإرتباط
87	المطلب الثاني: عرض وتفسير نتائج إختبار فرضيات التأثير
91	المطلب الثالث: عرض وتفسير نتائج إختبار فرضيات الفروق
93	الخاتمة
99	قائمة المراجع
108	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العبرة	الصفحة
(1-2)	الإحصائية الخاصة بإستمارة الإستبيان	55
(2-2)	متغيري الدراسة (الجدارات القيادية - جودة الخدمات العمومية)	56
(3-2)	مضمون عبارات المحورين (الجدارات القيادية - جودة الخدمات العمومية)	57
(4-2)	متغيرات المتعلقة بمجال الدراسة	57
(5-2)	درجة أهمية بنود الإستبيان لمجال الدراسة	59
(6-2)	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمحوري الدراسة	60
(7-2)	إختبار معامل الثبات لمحوري الدراسة <i>Cronbach Alpha</i>	61
(8-2)	صدق الإتساق الداخلي لعبارات المقياس أبعاد (الجدارات القيادية - أبعادها)	62
(9-2)	صدق الإتساق الداخلي لعبارات المقياس أبعاد (جودة الخدمات العمومية)	63
(10-2)	نتائج إختبار كولمنجروف-سمرنوفوشابيرو ويك في توزيع البيانات	64
(11-2)	تقسيم مديري ورؤساء المصالح الإدارية حسب الجنس	65
(12-2)	تقسيم مديري ورؤساء المصالح الإدارية حسب المستوى التعليمي	66
(13-2)	تقسيم مديري ورؤساء المصالح الإدارية حسب الوظيفة	67
(14-2)	تقسيم مديري ورؤساء المصالح الإدارية حسب الخبرة	68
(15-2)	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - بعد نمط الإشراف	70
(16-2)	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - بعد بناء فريق العمل	71
(17-2)	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - بعد التحفيز	72
(18-2)	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - حول المتغير جودة الخدمات العمومية	73
(19-2)	نتائج إختبار معامل الارتباط بيرسون بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية	75
(20-2)	نتائج إختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد نمط الإشراف وجودة الخدمات العمومية	76
(21-2)	نتائج إختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد بناء فريق العمل وجودة الخدمات العمومية	77
(22-2)	نتائج إختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد التحفيز وجودة الخدمات العمومية	78
(23-2)	نتائج إختبار <i>LINAR</i> الإنحدار الخطي لمعرفة تأثير الجدارات القيادية على جودة الخدمات العمومية	79
(24-2)	نتائج إختبار <i>LINAR</i> الإنحدار الخطي لمعرفة تأثير بعد نمط الإشراف على جودة الخدمات العمومية	80

XIV | قائمة الجداول

81	نتائج إختبار <i>LINAR</i> الإنحدار الخطي لمعرفة تأثير بعد بناء فرق العمل على جودة الخدمات العمومية	(25-2)
82	نتائج إختبار <i>LINAR</i> الإنحدار الخطي لمعرفة تأثير بعد التحفيز على جودة الخدمات العمومية	(26-2)
83	نتائج إختبار <i>T</i> لمعرفة فروق بين متغير (الجنس)	(27-2)
84	نتائج إختبار <i>ANOVA</i> لمعرفة فروق بين متغير (الوظيفة - الخبرة)	(28-2)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
53	مخطط الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية	(1-2)
66	تقسيم مديري رؤساء المصالح الإدارية حسب الجنس	(2-2)
67	تقسيم مديري رؤساء المصالح الإدارية حسب المستوى التعليمي	(3-2)
68	تقسيم مديري رؤساء المصالح الإدارية حسب الوظيفة	(4-2)
69	تقسيم مديري رؤساء المصالح الإدارية حسب الخبرة	(5-2)

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	118
02	مخرجات برنامج التحليل الإحصائي <i>SPSS V26</i>	120

مقدمته

أ. توطئة :

تحتاج المنظمات إلى الاعتماد على المداخل الإدارية الحديثة التي تمكنها من مواجهة التغيرات والضغوط والمؤثرات والتحديات البيئية المختلفة بغرض تلبية الاحتياجات المجتمعية المفروضة عليها، وباعتبار المورد البشري هو محور عملية المواجهة هذه لكونه من أهم أصول المنظمة، فقد اتجهت العديد من المؤسسات في الآونة الأخيرة بالاهتمام بتدريبه وإكسابه المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنه من أداء عملهم بكفاءة وفعالية وكانت القيادات الإدارية ضمن برامج التطوير مما يضمن الرفع من أداءهم التسييري وفق نموذج الجدارات الذي يحدده متخصصي الموارد البشرية؛ ويعتبر إنشاء نموذج الجدارات للمنشأة عملية مهمة للموظف وللنظام ككل لضمان تقوية كل ما يجب التركيز عليه في إدارة المنظمة.

وتُعد الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية موضوعان حيويان وهامان في علم الإدارة الحديثة، حيث تتعلق الجدارة القيادية بالقدرات والمهارات اللازمة للقادة لتحقيق النجاح وتسيير المؤسسات والمنظمات بكفاءة، بينما تتعلق جودة الخدمات العمومية بالمعايير والمؤشرات التي تقيم جودة تلك الخدمات وتلبية احتياجات المجتمع؛ وفي هذا السياق يبرز القادة دوراً حاسماً في ضمان تقديم خدمات عالية الجودة وفعالة للمواطنين وضمان تحقيق نجاح المؤسسات وتقدمها من خلال الجدارة في العمل والإشراف، مما يتطلب أن يكون للقادة خصائص مثل الرؤية والشجاعة والقدرة على التواصل الفعال والتفكير الاستراتيجي، ويتطلب تحقيق جودة الخدمات العمومية تخطيطاً جيداً وتنظيماً فعالاً واستخدام تقنيات وأدوات مناسبة من طرف القادة، لكي يتمكنوا من تحفيز فرق العمل لتقديم أفضل ما لديهم، وبالتالي بناء علاقة ثقة بين المؤسسة العمومية والمجتمع وتعزيز سمعتها الإيجابية، وهذا يعني أن يكون لديهم قدرات القيادة الفردية المطلوبة لتحقيق النجاح في مجال من مجالات الإدارة.

ب. الإشكالية العامة:

تتضح أهمية الجدارات القيادية في تعزيز أداء المنظمات، حيث تمثل مجموعة المعارف والمهارات والسمات الشخصية التي يمتلكها القادة ، وعليه فإن إنتقال الجدارات تتم وفق المستويات التنظيمية المختلفة، في سياق محدد من القيم والثقافة التنظيمية، لذا تسعى المنظمات إلى بناء ثقافة تنظيمية فعالة تساعد على مواكبة التغيرات والمنافسة في بيئة الأعمال المتسارعة.

وبالمقابل تُعتبر الخدمات العمومية الركيزة الأساسية للدولة الحديثة، فهي تلبية احتياجات المواطنين وتعزز رفاهيتهم. وتمثل جودة هذه الخدمات واجهة المؤسسات الحكومية، مما يؤثر على ثقة المواطنين، ولذلك تبرز

ب | مقَدِّمة

أهمية القيادة الفعالة كعامل حاسم في تحسين جودة الخدمات العمومية، فالقيادة الإداريون، بمختلف مستوياتهم، يبرز دورهم الحيوي في توجيه وإدارة العمليات والموارد البشرية بطريقة تضمن تقديم خدمات متميزة للمواطنين.

وانطلاقاً من دراسة الموضوع المتعلق بمجال بحثنا خلصنا إلي الإشكالية الآتية:

إلى أي مدى تساهم الجدارات القيادية لدى مديري ورؤساء المصالح الإدارية في تحسين جودة الخدمات العمومية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية؟

ج. التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية؟
- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس- الوظيفة- الخبرة - الحالات الاجتماعية)؟

د. فرضيات الدراسة

•الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.
ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فريق العمل وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

ج | مقَدِّمة

• الفرضية الرئيسية الثانية :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.
- وينفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بناء فريق العمل وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

• الفرضية الرئيسية الثالثة :

- توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ،تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس - الوظيفة - الخبرة) .

ذ. أهداف الدراسة:تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي:

- تحليل العوامل التي تؤثر على جودة الخدمات العمومية بسبب الجدارات القيادية في المؤسسة العمومية، وتشمل هذه العوامل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والثقافة التنظيمية، ونهج القيادة، والتوجيهات السياسية، والموارد المتاحة وغيرها.
- تحسين القيادة في مجال الخدمات العمومية من خلال تحديد الممارسات القيادية الفعالة وتوجيهات التطوير، ويمكن أن يشمل ذلك تعزيز المهارات القيادية وتطوير القدرات القيادية للمسؤولين عن تقديم الخدمات العمومية.
- تحسين جودة الخدمات العمومية من خلال تخطيط وتنفيذ استراتيجيات القيادة المناسبة، ويمكن أن يشمل ذلك تطوير أنظمة مراقبة الجودة وتحسين العمليات وتعزيز رضا المستخدمين وتعزيز الشفافية والمساءلة.
- ر. مبررات إختيار موضوع الدراسة: تتمحور أسباب إختيار الموضوع في ما يلي:
- يعتبر موضوع الجدارة القيادية وجودة الخدمات العمومية من الموضوعات الحديثة والحيوية التي تحظى باهتمام واسع في الأوساط الأكاديمية والمهنية.
- يدخل الموضوع في مجال دراستنا، وكذلك يتناسب مع طبيعة عملنا الإداري.

د | مقَدِّمة

ز. أهمية الدراسة :تكمُن أهمية الدراسة فيما يلي:

- إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية.
- توفير بيانات جديدة ومهمة للباحثين والممارسين في مجال الإدارة العامة.
- تقديم توصيات عملية لتحسين جودة الخدمات العمومية من خلال تطوير الجدارات القيادية.
- مساعدة مديري رؤساء المصالح الإدارية في فهم العوامل المؤثرة على جودة الخدمات العمومية.
- المساهمة في تحسين مستوى الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.
- تعزيز كفاءة وفعالية الإدارة المحلية في ولاية غرداية.

س. حدود الدراسة تم بناء حدود الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة حول معرفة علاقة وتأثير الجدارات القيادية على جودة الخدمات العمومية.
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على عينة من مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية بعينة من 57موظف.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة في الفترة من 2024/01/02 إلى 2024/05/15

ش. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث، واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، استخدمنا المنهج الوصفي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع من خلال الخطوات التالية:

- في المرحلة النظرية، اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث قمنا بتحليل إشكالية الدراسة بشكل منهجي ومستفيض. استقينا المعلومات والمفاهيم الأساسية من الدراسات السابقة والمراجع العلمية ذات الصلة، مما مكننا من تلخيص المعرفة المتوفرة حول الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية.
- أما في الجانب التطبيقي، فقد استخدمنا المنهج التحليلي. تم جمع البيانات من خلال استبيان صمم بناءً على الدراسات السابقة في المجال نفسه، وتم تحليل البيانات المجمعَة باستخدام برنامج *SPSS* وأدوات الإحصاء الوصفي، مما أتاح إجراء تحليلات إحصائية مفصلة واستخلاص استنتاجات موثوقة من البيانات المتحصل عليها.

ص. صعوبات الدراسة: لعل من أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة:

ه | مقَدِّمة

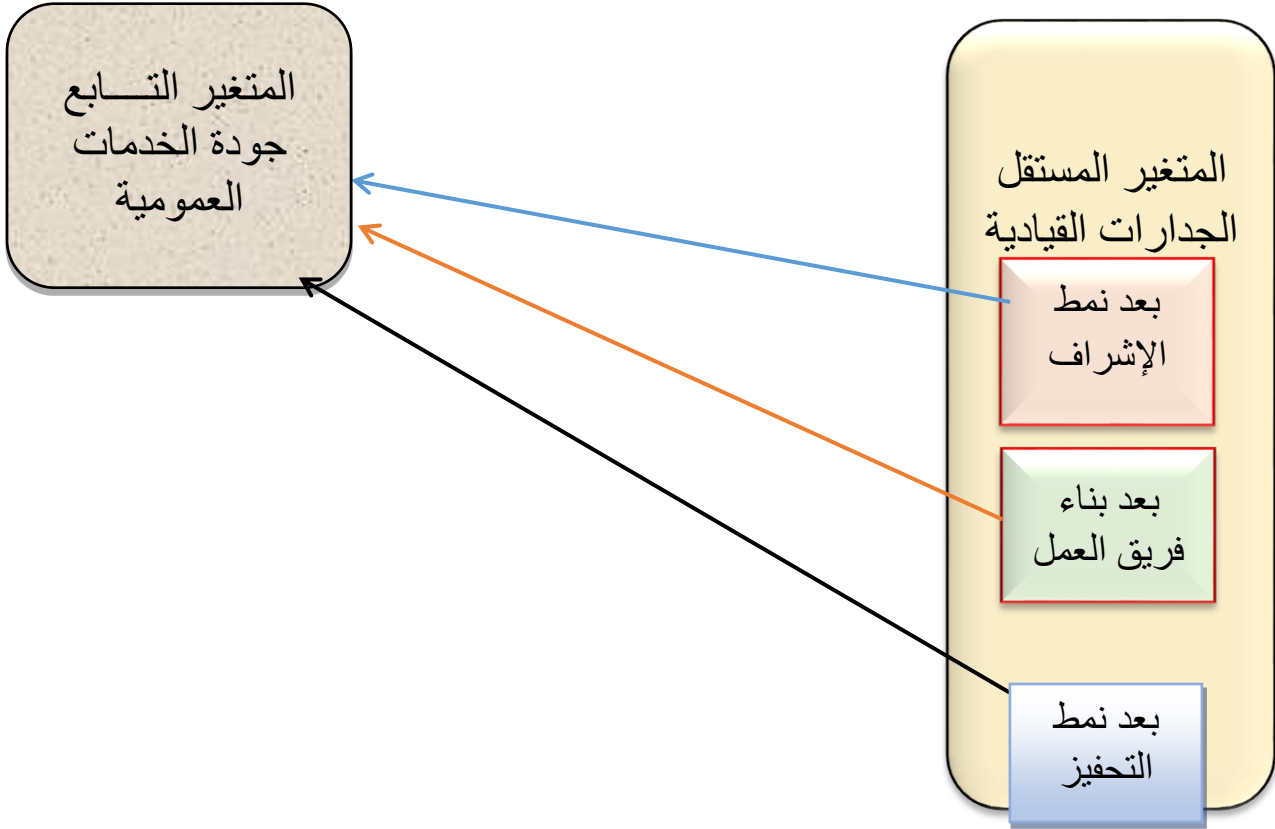
- أحد التحديات الرئيسية قلة المراجع المتاحة التي تتناول موضوع الجدارات القيادية وتأثيرها على جودة الخدمات العمومية، ولاسيما في سياق الدراسة المحددة لنا، ويرجع هذا إلى حداثة الموضوع نسبياً وندرة البحوث السابقة في هذا المجال.
 - صعوبة توزيع الاستبيان نظراً لانشغال موظفي الإدارة المحلية على الدوام، وهذا الأمر أدى إلى تعقيد عملية جمع البيانات وزيادة الجهد المبذول للحصول على عينة ممثلة وكافية.
- ض. هيكل الدراسة:

لتحليل الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات، صممتنا خطة بحث تتكون من فصلين.

- **الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية**
يتضمن هذا الفصل المبحث الأول حول الأدبيات النظرية، مقسماً إلى مبحثين: الجدارات القيادية – جودة الخدمات العمومية، يغطي الفصل أيضاً المبحث الثاني حول الدراسات السابقة ذات الصلة، مقسماً إلى أربعة أقسام: الدراسات المحلية، والدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، والمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
 - **الفصل الثاني: دراسة ميدانية للجدارات القيادية وعلاقتها بجودة الخدمات العمومية لدى مديري ورؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية**
ينصب هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت لدى عينة من مديري ورؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية؛ ويتضمن مبحثين؛ المبحث الأول حول المنهجية المستخدمة، والمبحث الثاني حول تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.
- ط. مخطط الدراسة

و | مقَدِّمة

الشكل رقم () : مخطط متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية
للجدارات القيادية وجودة الخدمات
العمومية

تمهيد

تُعتبر القيادة الفعالة من أبرز العوامل المساهمة في تحقيق النجاح والتميز في مختلف المجالات، سواءً في القطاع الخاص أو العام، وفي سياق الخدمات الحكومية، يبرز الدور الحيوي للجداريات القيادية في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، وفي هذا الفصل، سنتناول هذه الأدبيات من خلال مبحثين، بهدف تقديم رؤية متكاملة حول هذا الموضوع ذي الأهمية البالغة في تطوير الخدمات الحكومية وتحسين جودتها.

- المبحث الأول : ماهية القيادة
- المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للجداريات القيادية
- المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات العمومية
- المبحث الرابع : الدراسات السابقة للجداريات القيادية وجودة الخدمات العمومية

المبحث الأول : ماهية القيادة

تعد القيادة الإدارية من بين أهم المصطلحات في مختلف المنظمات وعلى اختلاف طبيعتها وحجمها ونوع نشاطها، وهي بمثابة الأداة التي تؤثر في سلوك الأفراد، باعتبارها أداة من أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع القائد التأثير في سلوكيات أفراد المنظمة وبالتالي التشجيع على الروح المعنوية والعمل بروح الفريق، ومهما اختلفت نوع القيادة المتبناة إلا أن كلها تنصب في خانة علاقة التأثير بين الرئيس والمرؤوس، نظراً للدور الذي تلعبه القيادة كموجه لمختلف سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

المطلب الأول : مفهوم القيادة

إن مفهوم القيادة " Leadership " من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة، والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها، إذ نلاحظ بأنه لا يوجد تعريف شامل ملم لكل ما تحمله من معاني حيث تنوعت تعاريف القيادة مع اختلاف المحكات مثل سمات الشخصية، القيم الشخصية، السلوك، حاجات الجماعة، وموقف الجماعة إلى غير ذلك.

1. مفهوم القيادة : إن تحديد مفهوم القيادة أمر صعب، لتعدد التعارف وكثرتها من جهة، وللجدل الدائر في

تعريف هذا المصطلح من جهة أخرى، وسنحاول على الأقل أن نصطفي ونختار بعض من هذه التعاريف:

1- يعرف L.WOLMAN القيادة بأنها " مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه

والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً. " أما R.Prestuthus و T.Pfifner فيعتبران أن " القيادة نوع من الروح

المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم. "

أما جون اترزيوني J.Etzioni فيعرف القيادة بأنها " مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول

الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع. ويرى اردواي تيد Ordway.Tead في كتابه فن القيادة

1935 أن القيادة هي " مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة

إليهم".

وفي كتاب علم النفس السلوك القيادي:

2- يعرف المارشال william smith القيادة بأنها مزيج من القوة والقدرة على الإقناع والإكراه،

ويضيف بأنها ظاهرة إبراز شخصيتك الخاصة بك بحيث تجعل أفرادك يعملون ما تريده منهم حتى ولو كانوا

غير متحمسين للقيام بالعمل المطلوب، ويقول أن القيادة هي شيء ذاتي وشخصي لأجل أن تصبح قائداً لا بد

أن كونت شخصيتك، والشخصية هذه ينبغي أن تتسم

بسجايا معينة التي أهمها الشجاعة وقوة الإرادة والإبداع والمعرفة. والقائد العسكري مونتغمري يعرف القيادة بأنها المحرك الأساسي للقوات ومقومة أساسية من مقومات الحرب. والقيادة هي إدارة وتنفيذ وتخطيط وتمثيل شعبها وضبط العلاقة بين أجهزتها والأخذ بمبدأ الثواب والعقاب في تسيير الأمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

والقيادة هي عملية تربوية اجتماعية تستهدف توجيه الجماهير لتحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها وهي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم. والقيادة هي دور و عملية تهدف إلى التأثير في الآخرين، والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة. كما عرفت القيادة على أنها:

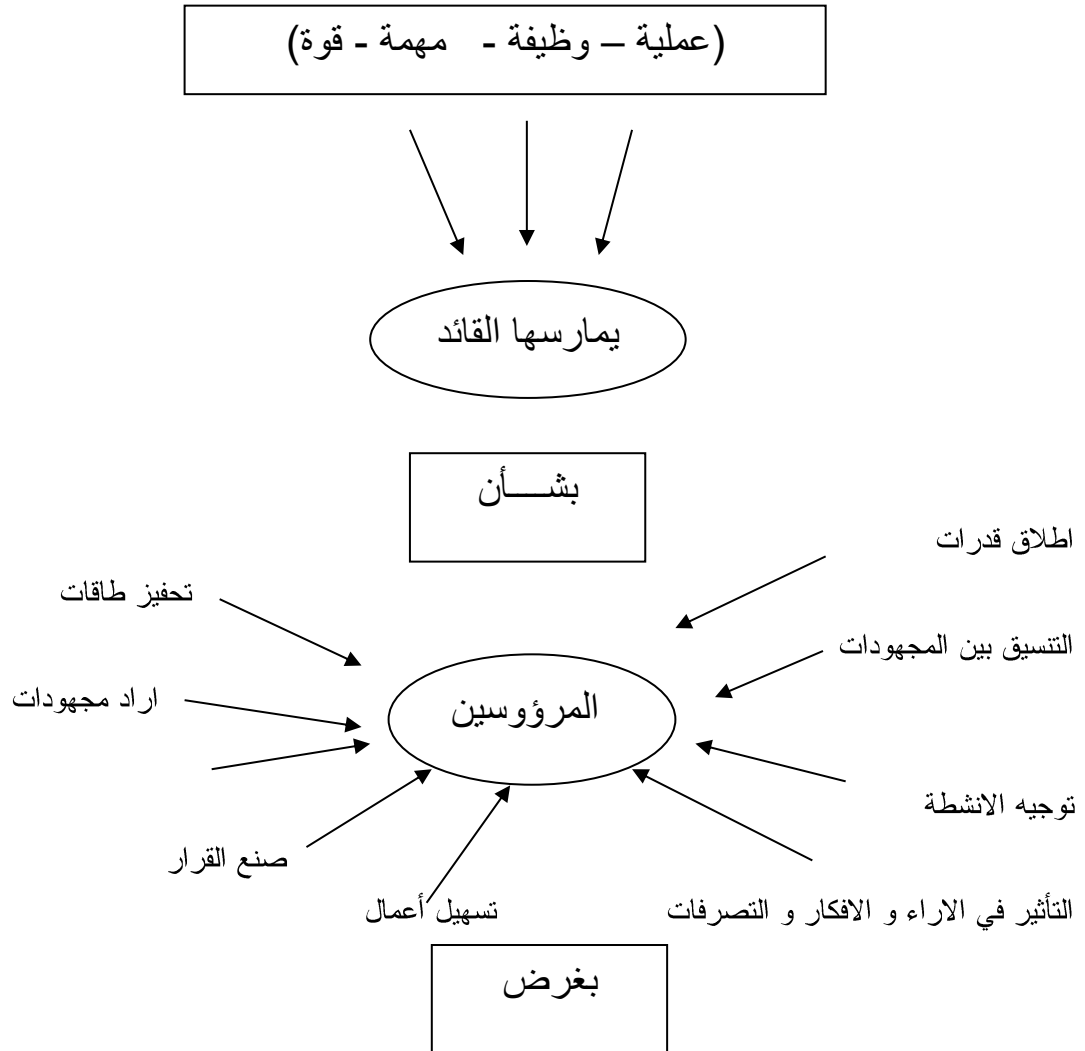
نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الأنبية لهم. في حين يرى Gordon أن القيادة عملية تفاعل بين شخص يدعى القائد وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخصا واحدا (القائد) يؤثر بينما بقية أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير.

وعرفت القيادة أيضا على أنها " : عملية ديناميكية للتأثير في الجماعة التي يقوم بها أحد الأفراد لضمان مشاركتهم طوعا في تحقيق مهمات الجماعة في مختلف الظروف." كما عرفت القيادة أيضا على أنها " : عملية نفسية تجعل فردا معينا في جماعة معينة يكون معها أشبه بمحرك ذاتي ذو طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة، والتي تساعد على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وقد ينال هذا الفرد صفات القيادة بما لديه من قوة التأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته أو نمو معلوماته وخبرته أو بقوة مشاعره أو نفاذ بصيرته أو كل هذا في آن واحد."

كما عرفت هيلاري أوين بقولها " : القيادة لا تعني التحكم، بل فن إقناع الناس للعمل للوصول إلى هدف مشترك، وإذا كان للقيادة في الظروف والحالات المختلفة مفهوم عام مشترك فإنه يتمثل في المبادرة في مواجهة المواقف الصعبة، وفي التغلب على الظروف وتحويلها، وليس في مجرد الأفعال اتجاه تلك المواقف أو الانصياع لها" وهناك من يرى بأن القيادة هي " : فن التأثير في المرؤوسين لانجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، ومن وجهة نظر النتائج فإن القيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على انجاز ما ترغب."

إن القيادة هي ظاهرة توجد في الجماعات الاجتماعية ومنها الجماعات السياسية، وعادة يستخدم القائد ذكائه وآرائه ومشاعره وكل ما يملكه من جهة ومعرفة ومهارة للتأثير على سلوك الأفراد وتوجيه ما عندهم من قدرات واستعدادات توجيهها خاصة يخدم أغراض الجماعة وتطلعاتها وأهدافها البعيدة، إن كل هذا يدل على أن القيادة هي عملية حيوية أساسها العلاقات المتبادلة بين القائد وأتباعه، والقيادة هي عملية كسب العقول والقلوب. مما سبق يمكننا إعطاء تعريف شامل للقيادة على أنها عملية تأثير متبادلة بين شخص يدعى القائد وبين أعضاء جماعة (مرؤوسين) نتيجة تفاعل بين خصائص القائد، الجماعة، والظروف لتحقيق الأهداف المشتركة، بحيث يكون القائد مختاراً من قبل الجماعة، ويلقى القبول كما يحظى بالاحترام من قبل كل أعضائها، والشكل التالي يوضح مفهوم القيادة.

الشكل: رقم (01) ماهي القيادة؟



- وضع الاهداف
- تنفيذ العمل المطلوب
- انجاز الاهداف
- تحقيق انجاز مرغوب
- تغيير الاهداف الموضوعية
- القيام بشيء مشترك
- اتخاذ موقف مرغوب

المصدر: المصدر : ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية : مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007 ص166

المطلب الثاني : أهمية وخصائص القيادة

إن أهمية القيادة الإدارية تأتي من خلال حاجة المنظمات لشخص يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية لمروسيه. وقد تزايدت أهمية القيادة في مجال الإدارة بعد اتساع المنظمات، وتطور نشاطاتها وأعمالها حتى غدت ركنا أساسيا ضمن وظائف المدير بسبب التحديات العديدة التي واجهتها المنظمة، والمنافسة الشديدة التي تستوجب وجود أفراد يمتلكون صفات وقدرات خاصة لشغل الوظائف القيادية التي فرضتها متطلبات حياتنا المعاصرة.

1. أهمية القيادة الإدارية:

أهمية القيادة الإدارية في حياتنا كبيرة جداً، حيث تعتبر القيادة هي المحور الرئيسي لنجاح أي عمل، فالقائد هو المسؤول عن القرارات وإصدار الأوامر الفعالة لتحفيز العمال لبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق نتائج مثمرة.

إن من أهم آمال المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر هو أن يظهر من بيننا قادة يحملون بصمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرفق، وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، حيث هي المعيار الذي يتحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث. إن أهمية القيادة تأتي من خلال حاجة المنظمات لشخص يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها الموسومة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية مع مروسيه، ويمكن إجمال أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:

- القيادة تمارس دوراً أساسيا في النشاط المجتمعي، من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها.
- معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد بحيث يكونون أكثر تفهما للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.
- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
 - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة مما يسمح بتحقيق الأهداف الموسومة لها.
 - إعطاء المرؤوسين قدراً كبيراً من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف.
2. **خصائص القيادة : تظهر خصائص القيادة في:**
- الفاعلية في اتخاذ القرارات :** فهي من المهمات الجوهرية للقائد الإداري حيث وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة والقائد متخذ القرارات نظراً لأهمية العملية في أي منظمة إدارية.
- القدرات الإدارية :** القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتشكل فرق العمل وتقويم الأداء ... إلخ.
- خاصية التأثير والانتماء :** لأن القائد في عملية القيادة يتبادل التأثير مع أفراد الجماعة مع زملاءه، فلا وجود لقائد دون أتباع، وكذا يشترط في القائد أن يكون أحد أفراد الجماعة وليس من خارجها.
- المطلوب من الفرد تطوير مهاراته الإدارية أولاً قبل أن يقفز إلى مواقع قيادية.
 - توجد القيادات وتمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز حيث تخضع العملية القيادية لقواعد وقوانين محددة وتحتاج لقنوات الاتصال والشرعية وغيرها.
 - القيادة الإدارية تعتمد على الثقافة السائدة في المنظمة، فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية وثقافة لا تشجع.
 - القيادة الإدارية تعمل على تصميم الهياكل الإدارية بالتنظيم المناسب والمتكافئ مع ظروف العمل وفق متطلبات المرحلة وتضع إمكانيات التطوير والتغيير ضمن أساسيات البناء.
 - تعمل القيادة الإدارية على استيعاب تكنولوجيا المعلومات المتجددة وتستخدم ما يناسبها وتوظيفها بكفاءة لتحقيق المزيد من التفوق والتميز والحصول على الفرص لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- وقد استخلص جاك تايلور الخصائص الرئيسية للقيادة من مجموعة من الدراسات الميدانية التي قام بها على النحو التالي:
- الاهتمام بالعمل والإمام بجوانبه ونشاطاته.
 - المهارة في الاتصال وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقنع.
 - القدرة على حفز المسؤولين إلى إنجاز العمل من خلال استحالتهم وترغيبهم في العمل.
 - المهارة الإدارية في التعامل مع المرؤوسين.
 - المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم.

المطلب الثالث : الفرق بين مفهوم القيادة والإدارة والرئاسة

علينا أن نميز بين مفهوم القيادة وبين المفاهيم الأخرى المتداخلة معها، والتي تتمثل فيما يلي: 5

1. القيادة والإدارة:

يمكن أن نلخص العلاقة بين القيادة والإدارة في النقاط التالية:

- يرى "ماكور ميك" أن الاختلاف بين القيادة والإدارة يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما، فالإدارة مصطلح يشير بدرجة كبيرة إلى السياسات، والإجراءات، والبناء التنظيمي أي تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية بالمؤسسة، بينما القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين أي أنها تختص بالجوانب الإنسانية في المؤسسة.
 - الإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (الجوانب الإنسانية)، والبيئة الجوانب الفنية والتنظيمية) لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق تلك الأهداف وتأسيسا على ذلك فإن الإدارة تكون أعم من القيادة، وتكون إحدى وظائف ومهام الإدارة .
 - ولقد كتب توم بيترز " : الفرق بين المديرين والقادة كالفرق بين النهار والليل، فالأول يعني الالتزام بالثبات والسيطرة والتحكم من خلال الأنظمة والإجراءات، في حين أن أساس نجاح القادة مبني على التغيير"
 - برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس – باتنة – أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
- تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة الموسم الجامعي 2018 / 2019 ، ص 30 .
- ويرى جواميون بأن الإدارة تركز على الكفاءة بينما القيادة تركز على الفاعلية(أي على مدى تحقيق الأهداف)، وإن وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والرقابة بينما وظائف القيادة هي إثارة إهتمام وتحفيز الأفراد لإنجاز أهداف المنظمة أو الشركة، أما بشأن المهام فإن الإدارة تتعامل مع مهام إدارية، أما القيادة تتعامل مع مهام إنسانية.
- وعلى كل هناك عمل أشمل، ولكنه أكثر شهرة وهو للبروفيسور أبراهام زلراك من جامعة هارفارد، الذي حدد بشكل واضح الاختلاف بين الإدارة والقيادة، بدأ بورقة عمل بعنوان " :مديرون وقادة، هل هم مختلفون"، جادل زلراك الاختلافات العميقة بينهم وهي في الطريقة التي يفكرون بها، كيف يتفاعلون، وكيف يعملون ويتطورون.

ويخلط الكثير بين مفهوم القيادة والإدارة، ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة، لكن الحقيقة أن المصطلحان مختلفان، فالفائد يمكن أن يكون مديرا أيضا، لكن ليس كل مدير يصلح أن يكون قائداً، إذن فما هو الفرق بين القيادة والإدارة؟ إن القيادة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور، إذ تهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية، وتمارس أسلوب القدوة والتدريب .

أما الإدارة فهي على النقيض من القيادة فهي تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء، والإهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة الرسمية، كما تهتم بالنتائج الآنية مثل كم ربحنا؟ وكم بعنا؟ والحقيقة أن كلا من القيادة والإدارة مهم، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل مع إهمال الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه لكي نصل إلى أهدافنا المستقبلية، والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا، فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد، ببساطة إنها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة، والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ، وقد ننسى في فورة اهتمامنا الطاعي بالنتائج والإتقان والجودة أننا نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم.

الجدول رقم 01: المقارنة بين الإدارة والقيادة

الإدارة القيادة

- التركيز على الكفاءة التركيز على الفعالية (مدى تحقق الأهداف)
- الإهتمام بالطريقة (HOW) الإهتمام بالمهمة والغرض what how
- تغيير الإجراءات والأدوات تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل

التركيز : العقل والرشد والروح والحدس

التوجه العام : التأثير بالسياسة واتجاهاتها التوجه العام : التأثير بالرؤية وإلهامها للعاملين مركز إداري، صلاحية رسمية، المدير مسمى من الشركة مكانة شخصية، تأثير غير رسمي، القائد مسمى من الجماعة

وظائفه : التخطيط، التنظيم، الرقابة لتحقيق أهداف الشركة . يتعامل مع مهام إدارية

وظائفه : إثارة إهتمام وتحفيز الأفراد ولإنجاز الأهداف، يتعامل مع مهام إنسانية، علاقات خصية.

المدير يؤكد على طاعة العاملين العاملين : يركز على التأثير بالعاملين الموقف من التغيير : المحافظة والميل إلى التغيير التدريجي (الميل للحالة القائمة) الموقف من التغيير : ابتكارية والميل للتغيير الجذري (الميل للابتكار) القدرة في الالتزام باللوائح الإدارية القدوة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية

الميزة : أولوية العمل الميزة : أولوية الأفراد ومن ثم المهام

نطاق التأثير : محدود في العمل نطاق التأثير واسع ويغطي القيم والسلوكيات

المصدر : نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 ص 33
34 .

2. القيادة والرئاسة:

الرئاسة هي الصلاحية الرسمية لتوجيه الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزاً رئاسياً في التنظيم الرسمي، ويكون مسؤولاً عن مجموعة من الأشخاص، ويملك سلطات رسمية اتجاههم. يتضح من التعريف السابق أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة الرسمية والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه، وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين مثلاً)، فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب، أما القائد فهو ذلك الشخص الذي يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته، وإنما من خلال قدرته على الإقناع والتأثير واستخدام براعته وذكائه ودهائه وشخصيته وتحصيله العلمي ووضعه الاجتماعي ليوجه الجماعة إلى الإستجابة لتحقيق هدف معين، ومعتمداً في ذلك على أسلوبه في خلق الحوافز والدوافع لدى الآخرين وإثارة حماسهم.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للجدارات القيادية

يعتبر مفهوم الجدارات القيادية إشارة إلى المجموعة المتكاملة من القدرات والمهارات والسمات الشخصية التي يتحلى بها القادة، والتي تمكنهم من التأثير الفعال والنجاح في ممارسة مهام القيادة وتشمل الجدارات القيادية مجموعة من الصفات والكفاءات الضرورية التي تؤهل القادة لتوجيه وإلهام الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية.

وانطلاقاً من هذا المفهوم، سيتم في المطلب الأول التطرق بشكل مفصل إلى تعريف الجدارات القيادية وتحديد مكوناتها الرئيسية، مع التركيز على الخصائص والمهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها القادة الناجحون لقيادة فرقهم نحو تحقيق النتائج المرجوة.

المطلب الأول : ماهية الجدارات القيادية

تعتبر الجدارات القيادية ضرورة حتمية لنجاح القادة على مختلف المستويات التنظيمية، سواء في القطاع العام و الخاص حيث تمكن القادة من تحديد الاتجاهات الاستراتيجية، وإدارة فرق العمل بكفاءة، وقيادة عمليات التغيير والتطوير المؤسسي، ونظراً لأهمية الجدارات القيادية، أصبح تطويرها وتعزيزها أولوية رئيسية في برامج التدريب والتطوير القيادي لدى مختلف المنظمات، وانطلاقاً من هذا، سوف نتطرق في الفرع الأول إلى تعريف الجدارات القيادية، وفي الفرع الثاني إلى أنواع وخصائص الجدارات القيادية.

- تعريف الجدارات القيادية

تعرف الجدارات القيادية بأنها: "مجموع ما يمتلكه القائد من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال، وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي"¹.

وتعرف الجدارات أيضاً بأنها: "ما تتضمنه من القدرات، والمهارات والكفاءات والمعارف والخبرات، وميزات شخصية أخرى تعد حاسمة ومؤثرة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات للنجاح والتطوير المهني، ولتحقيق أداء أفضل"².

كما تعرف الجدارات القيادية أيضاً بكونها: "تتمثل في مجموعة القيم، والمهارات، والقدرات الضمنية الموجودة لدى القادة والمديرين، والتي تمكنهم من التنبؤ بالسلوك والتخطيط والتوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة بكفاءة وفعالية وصولاً إلى تحقيق الأهداف بعيدة المدى"³.

والجدارات القيادية بهذا المفهوم، تشير إلى سمات شخصية معينة، ومهارات، وقيم ومعرفة وقدرات وكفاءات تسهل قدرة الفرد على أداء مهام قيادية في المؤسسة، فالجدارات القيادية عبارة عن مزيج من المعرفة، والمهارات والقدرات وغيرها من السمات الشخصية، التي تلزم القيادات للنجاح والتطوير المهني، وتقديم الأداء بشكل أفضل، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وجودة عالية⁴.

وتعرف الجدارة القيادية في الخدمة الاجتماعية بأنها القدرة على انجاز متطلبات الوظيفة وتشمل كل المؤهلات العلمية والخبرات التي يتطلبها العمل واثبات القدرة على تحمل واجبات العمل وتنفيذها وتحقيق أهداف الخدمة الاجتماعية مع الالتزام بقيم المهنة⁵.

ونشير إلى أن مفهوم الجدارة القيادية يرتبط بخصائص الفرد حيث ترتبط المهارات والقدرات، وبالتالي يجب أن تكون مثبتة وقابلة للملاحظة وليست استنتاجية أو استقرائية، وتؤدي إلى الأداء الفعال بشكل يمكن معه التمييز بين الأفراد ذوو الأداء المرتفع عن غيرهم، فالجدارة تفرق بين النجاح في العمل وبين القدرة على أداء العمل ذاته⁶.

¹- إدريس وأبو جمعة ، إدارة المهوبة مدخل إداري إستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2019 ، الأردن ، ص 55.

²- ياسر محمد خليل ، الجدارات القيادية بمؤسسات التعليم الفني والتقني ، دار النشر للنشر والتوزيع ، 2021 ، ص 32.

³- ياسر محمد خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 55.

⁴- عبد الباري ابراهيم درة ، تنمية القيادات الإدارية العربية في مجتمع متغير ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2018 ، ص 58.

⁵- نفس المرجع والصفحة .

⁶- عبد العزيز ، الموارد البشرية بين الكفاءات والفاعلية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الطبعة 1 ، الأردن ، 2019 ، ص 62.

كما يرى أن الجدارات القيادية هي مهارات القيادة والسلوكيات التي تسهم في الأداء المتفوق باستخدام النهج القائم على الكفاءة في القيادة¹.

وتعرف الجدارات القيادية بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية مثل القيم والدوافع والاتجاهات التي يمتلكها الأفراد. وقد وصفت الجدارات كدرجة متفوقة للمهارات التي تجعل الأفراد قادرين على الوفاء بمتطلبات الوظيفة².

وفي تعريف آخر يُشار إليها بأنها: "المهارات والاتجاهات والخبرات والقدرات اللازمة للقيام بعمل ما، وتتضمن مهارات الاتصال العمل الجماعي الإدارة الذاتية، التوجيه الاستراتيجي، اتخاذ القرارات المجازفة، والإبداع"³.

كما تُعرف الجدارة القيادية على أنها: "القدرة على تحقيق التوجيه والتأثير على الآخرين من خلال الرؤية والعمل الملهم، وتحقيق النتائج الملموسة والفعالة في ظل التحديات المختلفة"⁴.

وفي تعريف آخر هي القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والتحكم في الظروف المعقدة، وبناء فريق قوي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المشتركة⁵.

وتعرف أيضا على أنها القدرة على توجيه الفريق وتحفيزه، وتطوير مهارات الأفراد والاستفادة من تنوعهم، وبناء ثقافة عمل إيجابية ومتعاونة⁶.

هي القدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية الصورة الكبيرة، واتخاذ القرارات المستنيرة والمبتكرة، والتعامل بفعالية مع التغيير والتحول⁷.

هي القدرة على التواصل بفعالية وبناء علاقات قوية مع الآخرين، وتوجيههم وتلهمهم، وتحقيق التعاون والتوافق في المجموعات والمؤسسات⁸.

¹ - نفس المرجع والصفحة.

² - الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 222.

³ - الحسيني عزة، الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية بجامعة حلوان، العدد 02، 2015، ص 25

⁴ - الحسيني عزة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁵ - نفس المرجع والصفحة.

⁶ - أمل علي أحمد، الجدارات اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسبوت من وجهة نظر أعضاء التدريس، دراسة ميدانية، المجلة التربوية بجامعة سوهاج، المجلد 56، العدد 56، 2018، ص 40

⁷ - نفس المرجع والصفحة.

⁸ - النواصرة مصطفى، جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2019، ص 71.

هي القدرة على تحمل المسؤولية والمبادرة والاستمرارية، وتحقيق النتائج الفعالة والمستدامة، وتعزيز الابتكار وتطوير القدرات¹.

من وجهة نظرنا الشخصية نرى بأن الجدارات القيادية تمثل مجموعة المقومات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد الناجح والفعال، والتي تمكنه من التميز في أداء دوره وتحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل بذلك مزيجاً متكاملًا من المعارف والمهارات والسمات الشخصية والقيم التي تؤهل القائد للقيام بمسؤولياته بكفاءة واقتدار، فهي تمنحه القدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية الصورة الكبيرة، واتخاذ القرارات الحاسمة والمبتكرة في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة.

كما تمكن القائد من التواصل الفعال وبناء علاقات قوية مع الآخرين، وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق التعاون والتناغم في فرق العمل. إضافة إلى امتلاك المبادرة والقدرة على تحمل المسؤولية والوصول إلى نتائج متميزة ومستدامة.

في نهاية المطاف نرى بأن الجدارات القيادية الفعالة هي العمود الفقري للقيادة الناجحة، التي تساهم في تمكين المنظمات من المنافسة والتطور في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتحديات المتزايدة.

- أنواع الجدارات القيادية

تُصنف الجدارات القيادية إلى عدة أنواع رئيسية ، ومنها :

1. **الجدارة الشخصية:** تشير إلى الصفات والخصائص الشخصية التي تميز القادة الفعالين ، وتشمل بذلك الثقة بالنفس، والعزم، والنزاهة، والتواضع، والمرونة، والقدرة على التحمل والتكيف مع التحديات².
2. **الجدارة المعرفية:** تعني القدرة على استيعاب المعلومات وتحليلها وتفسيرها بشكل فعال ، وتشمل بذلك القدرة على التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات المستنيرة، والتعامل مع المعرفة والمعلومات بشكل فعال³.
3. **الجدارات الاجتماعية:** تتعلق بالقدرة على بناء علاقات إيجابية وفعالة مع الآخرين ، وتشمل مهارات التواصل، والاستماع الفعال، والتعاون، والتوجيه، وإدارة الصراعات، وقدرة القائد على تفهم واحترام الثقافات المختلفة⁴.

¹- نفس المرجع والصفحة.

²-الربابعة ، فاطمة ، إطار مقترح لقياس وتطوير جدارات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ، دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 16 ، العدد 16 ، 2020 ، ص 112.

³-حلال ، محمد عبدالغني ، "موسوعة تدريب الأسس والمبادئ"، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2000، ص 26.

⁴-Noordeen, T., Gangani, G., Mclean, N. (2004), "Competency based human resource development strategy", Paper presented at the academy of human resource development conference (AHRD), Austin, March 2004, p. 116.

4. **الجدارات التقنية:** تشير إلى القدرة على استخدام التكنولوجيا والأدوات التقنية بفعالية في القيادة وإدارة العمليات، حيث تتضمن مهارات التحليل البياني، وإدارة البيانات، واستخدام البرامج والتطبيقات المختلفة لتحقيق الأهداف المنظمة¹.

5. **الجدارات القيمة:** تشير إلى القدرة على التمييز بين الخطأ والصواب واتخاذ القرارات الصائبة، وتشمل الجدارات القيمة النزاهة، والمسؤولية الاجتماعية، والتفاني في خدمة المجتمع، والالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية².

- خصائص الجدارات القيادية

وتتميز الجدارات القيادية بخصائص ومزايا مختلفة ومنها :

1. **الوضوح:** يتميز القائد الواضح بقدرته على تحديد الأهداف والغايات بوضوح ودقة، فهو يوفر إرشادات محددة حول ما يجب تحقيقه، وكيفية تحقيقه، ومتى يجب تحقيقه، و يساعد هذا الوضوح على تقليل الالتباس والارتباك بين الأعضاء، ويضمن أن الجميع يعمل نحو نفس الأهداف³.

2. **التوافق:** فالقائد المتوافق يتماشى مع قيم ومبادئ المؤسسة، بحيث يحدد الأهداف والغايات التي تتوافق مع الثقافة الأساسية للمؤسسة، وبالتالي يحفز الأعضاء على تبنيها ودعمها، ويساعد التوافق على بناء شعور بالانتماء والولاء بين الأعضاء، ويضمن أن يعمل الجميع معاً لتحقيق أهداف المنظمة⁴.

3. **القابلية للقياس:** فالقائد الإداري القابل للقياس يسمح بتتبع التقدم وإجراء التعديلات حسب الحاجة، فهو يحدد معايير الأداء المحددة التي يمكن قياسها ومراقبتها بمرور الوقت، ويساعد هذا على تقييم فعالية الجدار القيادي وتحديد المجالات التي تتطلب التحسين⁵.

¹ - طون، محمد صال، "دور حزم الجدارات الوظيفية في إعداد قادة التميز كمدخل لتنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على قطاع البترول"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2015، ص 42.

² - نفس المرجع والصفحة.

³ -Abdulla, A., Fenech, R., Kinsella, K., Hiasat, L., Chakravarti, S., White, T., & Rajan, P. B. (2023). Leadership development in academia in the UAE: Creating a community of learning. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(1), p102.

⁴ -Dunne, T. C., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Urban, D. J., & Geho, P. R. (2016). The impact of leadership on small business innovativeness. *Journal of Business Research*, 69(11), 4876-4881.

⁵ -Jamali, D. R., & Caldwell, C. (2023). Leadership commitment and the failure of trust—what companies must do to thrive. *Business and Management Research*, 12(3), 13-20.

4. **الواقعية:** فالقائد الإداري الواقعي يأخذ في الاعتبار القدرات والموارد المتاحة للمؤسسة، فهو يحدد أهدافاً وغايات قابلة للتحقيق، مع مراعاة القيود الواقعية، ويساعد هذا على منع الإحباط واليأس بين الأعضاء، ويضمن أن يعمل الجميع نحو أهداف يمكن تحقيقها¹.

5. **المرونة:** فالقائد المرن قابل للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية، فهو يسمح بإجراء تعديلات على الأهداف والغايات حسب الحاجة، مع الحفاظ على التوافق مع قيم المؤسسة، ويساعد هذا على ضمان أن تظل المؤسسة قادرة على المنافسة والاستجابة للتحديات المتغيرة².

المطلب الثاني : أهداف وأهمية الجدارات القيادية

لا يمكننا الحديث عن القيادة الناجحة دون التركيز على الجدارات القيادية، تلك المجموعة الفريدة من السمات والمهارات التي تُشكّل الأساس لنجاح القائد في تحفيز فريقه، إلهامهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالجدارات القيادية هي بمثابة البوصلة التي تُرشد القائد في رحلته التي تُؤثر إيجابياً على تطور فريقه و المنظمة ككل، وعليه انطلاقاً من هذا المطلب سوف نتعرف من خلاله في الفرع الأول أهداف الجدارة القيادية، وفي الفرع الثاني سوف نتعرف على أهمية الجدارات القيادية.

- أهداف الجدارة القيادية

تتمثل أهداف الجدارة القيادية في تمكين المتدربين بالمعلومات وإكسابهم المهارات الضرورية لتنفيذ مهامهم وفق أسس المنهج العلمي للإدارة ومفاهيمه ومبادئه واستراتيجياته وآلياته، وتهدف هذه الجدارة إلى تطوير القدرات القيادية لدى الأفراد وتعزيز مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، والتفاوض والاقناع، وإدارة الأداء، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وغيرها من المهارات القيادية الأساسية، ومن جملة الأهداف أيضاً :

1. **تحديد وتطوير القادة المستقبليين:** تهدف الجدارة القيادية إلى تحديد الأفراد الذين لديهم إمكانات قيادية عالية وتوفير فرص النمو والتطوير لهم، ويتضمن ذلك تحديد المهارات والمواهب القيادية، وتوفير التدريب والتوجيه، ووضعهم في أدوار ومهام تساعد على تطوير قدراتهم القيادية³.

¹-Lopez, J., Perez-Rojo, G., Noriega, C., Carretero, I., Velasco, C., Martínez-Huertas, J. A., López-Frutos, P., & Galarraga, L. (2020). Psychological well-being among older adults during the COVID-19 outbreak: A comparative study of the young-old and the old-old adults. *International Psychogeriatrics*, 32(11), 1365–1370.

²- رشاد عبد الناصر، الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية بالجمعية المصرية للتربية المقارنة، الجزء 7، المجلد 25، العدد 25، 2020، ص 114.

³- علي، أسامة حامد علي، أثر الإختبار المبني على الإدارة لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية، المحلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد 8، العدد 3، 2017، ص 162-163.

2. **تحسين أداء القادة الحاليين:** تهدف الجدارة القيادية أيضاً إلى تحسين أداء القادة الحاليين من خلال توفير فرص التعلم والتطوير المستمر ، ويتضمن ذلك التدريب على المهارات القيادية الأساسية، مثل التواصل الفعال وحل المشكلات واتخاذ القرار، بالإضافة إلى توفير التوجيه والدعم من القادة ذوي الخبرة¹.
3. **بناء ثقافة قيادية قوية:** تسعى الجدارة القيادية إلى غرس ثقافة قيادية قوية في المنظمة ، ويتضمن ذلك تعزيز السلوكيات والمواقف القيادية، مثل النزاهة والمساءلة والعمل الجماعي ، كما أن بناء بيئة داعمة للنمو والتطوير يشعر القادة بالأمان والحرية في المخاطرة وتجريب أفكار وممارسات جديدة، ويتم تشجيع الابتكار والتحسين المستمر².

الفرع الثاني: أهمية الجدارة القيادية

تتمثل أهمية الجدارة القيادية في :

1. **الاستعداد للمستقبل:** تساعد الجدارة القيادية المؤسسات على الاستعداد للمستقبل من خلال ضمان وجود مجموعة من القادة المؤهلين والمستعدين لتولي أدوار قيادية ، وهذا يقلل من مخاطر حدوث فجوات في القيادة ويضمن استمرارية الأعمال على المدى الطويل³.
2. **تحسين الأداء التنظيمي:** ترتبط الجدارة القيادية ارتباطاً وثيقاً بالأداء التنظيمي المحسن ، فالقادة الفعالون قادرون على إلهام وتحفيز فرقهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع والرضا الوظيفي⁴.
3. **جذب والحفاظ على المواهب:** تساهم الجدارات القيادية في جذب واستبقاء المواهب المتميزة، فالموظفون الذين يرون فرصاً حقيقية للنمو والتطوير في ظل قيادة فعالة هم أكثر عرضة للبقاء في المنظمة، كما تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والدعم من قبل قادتهم⁵.

¹- عبد المعطي ، أيمن سيد سعيد ، الجدارات الوظيفية وعلاقتها بالأداء المهني للأخصائيين الإجتماعيين بإدارات رعاية الشباب ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمات الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، 2014 ، ص 113.

²- محمد نبيل عبد العليم ، تحديد الفجوة بين الجدارات الحالية والجدارات المستهدفة لمسؤولي إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة بالتطبيق على الشركات المصرية ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، العدد 29 ، 2023 ، ص 62.

³- الربري محمد ، تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي ، دراسة ميدانية ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، العدد 134 ، 2021 ، ص 106.

⁴- السويدان ، طارق، والعدلوني، محمد ، القيادة في القرن الحادي والعشرين، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 64.

⁵- القحطاني سالم ، القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها ، الرياض ، معهد الإدارة العامة، 2014، ص71.

4. تعزيز الابتكار: تشجع الجدارة القيادية على الابتكار من خلال توفير بيئة داعمة للقادة الذين هم على استعداد لاتخاذ المخاطر وتجربة أفكار جديدة، كما أنه يوفر فرصاً للقادة للتعلم من بعضهم البعض وتبادل الأفكار¹.

5. بناء سمعة إيجابية: يمكن للجدارة القيادية أن تساعد المؤسسات على بناء سمعة إيجابية كصاحب عمل يقدر القيادة ويدعم تطوير القادة، وهذا يجذب المرشحين الموهوبين ويساعد على تعزيز ولاء الموظفين والشركاء.

المطلب الثالث : النظريات والنماذج المفسرة للجدارات القيادية

تستند الدراسات والأبحاث المتخصصة في مجال القيادة على مجموعة من النظريات والنماذج المفسرة للجدارات القيادية الفعالة، وإن هذه النظريات والنماذج تسعى إلى استكشاف وتحليل الخصائص والممارسات التي تميز القادة الناجحين في مختلف السياقات، وعليه سنتعرف في هذا المطلب على النظريات والنماذج المفسرة للجدارات القيادية، ونستكشف أهم الجوانب التي تُشكل فعالية القائد، إنطلاقاً من الفرع الأول (النظريات المفسرة للجدارات القيادية) وفي الفرع الثاني (النماذج المفسرة للجدارات القيادية)

- النظريات المفسرة للجدارات القيادية

تُقدم النظريات المفسرة للجدارات القيادية إطارات مختلفة لفهم كيف يُصبح شخصٌ قائداً ناجحاً، وتُركز هذه النظريات على مختلف العوامل التي تُساهم في فعالية القائد، مثل الصفات الشخصية، والسلوكيات، والعوامل الخارجية، وعليه يوجد العديد من النظريات المفسرة للجدارات القيادية، من بينها:

1. **نظرية السمات:** تتبع نظرية السمات النهج التقليدي في تحديد القادة من خلال خصائصهم الشخصية. وتفترض أن القادة يولدون بصفات معينة، مثل الذكاء والثقة والكاريزما، والتي تميزهم عن غير القادة، ووفقاً لهذه النظرية، يمكن تحديد القادة المحتملين من خلال تقييم سماتهم الشخصية².
2. **نظرية السلوك:** تركز نظرية السلوك على السلوكيات المحددة التي تميز القادة الفعالين، وتفترض أن القيادة هي مهارة يمكن تعلمها وتطويرها من خلال ملاحظة وتقليد السلوكيات القيادية الناجحة، ووفقاً

¹- الفحطاني سالم بن سعيد، القيادة الإدارية، التحول حول نموذج القيادي العالمي، الرياض، مرام للطباعة والتغليف، 2011، ص 83.

²- بشير العلاق، القيادة الإدارية، ط 1، مجموعة يازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 38.

لهذه النظرية يمكن تدريب الأفراد ليصبحوا قادة من خلال تعليمهم السلوكيات والمهارات القيادية الأساسية.¹

3. **نظرية الطوارئ:** تؤكد نظرية الطوارئ على أن فعالية القيادة تعتمد على الموقف أو السياق ، وتفترض أن القادة يجب أن يغيروا أسلوبهم القيادي وفقاً لمتطلبات الموقف، ووفقاً لهذه النظرية لا يوجد أسلوب قيادي واحد يناسب جميع المواقف، ويجب على القادة تكييف أسلوبهم مع الظروف المتغيرة.²

4. **نظرية التحويلية:** تركز نظرية التحويلية على قدرة القادة على إلهام وتحفيز أتباعهم ، وتفترض أن القادة التحويليين قادرون على بناء رؤية مشتركة وإلهام أتباعهم للعمل نحو تحقيقها وفعالها النظرية، فإن القادة التحويليين قادرون على تحويل أتباعهم إلى أداء غير عادي.³

5. **نظرية التفاعلية:** تجمع نظرية التفاعلية بين عناصر نظرية السمات ونظرية السلوك ونظرية الطوارئ ، وتفترض أن فعالية القيادة هي نتيجة للتفاعل بين سمات القائد، وسلوكيات القائد، ومتطلبات الموقف ، ووفقاً لهذه النظرية، فإن القادة الفعالين هم أولئك الذين يمتلكون السمات المناسبة، ويستخدمون السلوكيات المناسبة، ويتكيفون مع متطلبات الموقف.⁴

- النماذج المفسرة للجدارات القيادية

بعد استكشاف النظريات المختلفة التي تحاول تفسير فعالية القيادة، ننتقل الآن إلى دراسة النماذج المفسرة للجدارات القيادية، تُقدم هذه النماذج إطارات عملية أكثر تحديداً لوصف أنواع القيادة المختلفة، وكيف يمكن تطبيقها في الواقع ومنها ما يلي :

1. **نموذج القائم على الكفاءة:** يركز نموذج القائم على الكفاءة على تحديد وتطوير الكفاءات القيادية الأساسية التي يحتاجها القادة للنجاح في أدوارهم ، ويتضمن ذلك تحديد الكفاءات التقنية والإدارية والشخصية التي تعتبر ضرورية للقيادة الفعالة ، ويتم استخدام هذا النموذج لتقييم وتطوير القادة، وكذلك لتصميم برامج التدريب والتطوير.⁵

¹ -Dana, T., Peter. R. (2005), "Job competency expectations for hospitality and tourism employees", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 4, No. 2, pp. 53-64.

² - بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

³ -David D., Dubois, A., Sylvia, H. and Horton, S. (2004), "Competency-based human resources management", *First Edition, California: Davies-Black Publishing*, pp. 11-13.

⁴ - Delcourt, C., Gremler, D., De Zanet, F. and Van Riel, A. (2017), "An analysis of the interaction effect between employee technical and emotional competencies in emotionally charged service encounters", *Journal of Services Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 85-106.

⁵ - خميس عاشور ، الكفاءات القيادية الداعمة لنجاح التحولات الإستراتيجية في الشركات العالمية ، المحلة العربية للإدارة ، العدد 40 ، 2020 ، ص

2. نموذج القائم على الكفاءات: يشبه نموذج القائم على الكفاءات نموذج القائم على الكفاءة، ولكنه يركز بشكل خاص على الكفاءات السلوكية التي يحتاجها القادة للنجاح ، ويشمل ذلك تحديد السلوكيات المحددة التي تميز القادة الفعالين، مثل التواصل الفعال وحل المشكلات واتخاذ القرار ، ويتم استخدام هذا النموذج لتقييم وتطوير القادة، وكذلك لتصميم برامج التدريب والتطوير¹.
3. نموذج القائم على الدور: يركز نموذج الجدارة القيادية القائم على الدور على تحديد الكفاءات والمهارات والمعرفة اللازمة للنجاح في دور قيادي معين ، ويتضمن ذلك تحديد المتطلبات المحددة للدور، مثل المسؤوليات والسلطات والمؤهلات، ويتم استخدام هذا النموذج لتقييم وتطوير القادة الذين يشغلون أو يستعدون لشغل دور قيادي معين².
4. نموذج القائم على المستوى: يركز نموذج القائم على المستوى على تحديد الكفاءات والمهارات والمعرفة اللازمة للنجاح في مستويات مختلفة من القيادة ، ويتضمن ذلك تحديد المتطلبات المختلفة لأدوار القيادة على مستوى الإدارة المتوسطة والتنفيذية العليا ، ويتم استخدام هذا النموذج لتقييم وتطوير القادة الذين يستعدون للتقدم في حياتهم المهنية أو الذين يتولون أدواراً قيادية على مستوى أعلى³.
5. نموذج الجدارة القيادية الشامل: يجمع نموذج الجدارة القيادية الشامل عناصر من النماذج المذكورة أعلاه ، ويشمل ذلك تحديد الكفاءات والمهارات والمعرفة اللازمة للنجاح في أدوار قيادية مختلفة وعلى مستويات مختلفة ، ويتم استخدام هذا النموذج لتقييم وتطوير القادة من جميع المستويات وفي جميع المجالات الوظيفية⁴.

المطلب الرابع : إستراتيجيات تطبيق الجدارات القيادية ومعيقاتها

سنستكشف في هذا المطلب الإستراتيجيات المختلفة لتطبيق الجدارات القيادية وكيفية التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيقها في الميدان.

الفرع الأول : إستراتيجيات تطبيق الجدارات القيادية

يمكن إيجاز أهم إستراتيجيات تطبيق الجدارات القيادية في العناصر المبينة أدناه.

¹ - ملاحفجي ، بكرى عبد الرحمن ، الجدارات الوظيفية لتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية ، المحلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، المجلد 28 ، العدد 2 ،

2015 ، ص ص 23-35.

² - نفس المرجع والصفحة.

³ - يوسف ، أدهم محمد عبد الغني ، موسوعة تدريب الأسس والمبادئ ، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، 2000 ، ص 26.

⁴ Hopkins, M. and Bilimoria, D. (2008), "Social and emotional competencies Predicting success for male and female executives", *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, pp. 13-35.

1. إستراتيجية تحديد القادة المحتملين: تتضمن هذه الإستراتيجية تحديد الأفراد الذين لديهم إمكانيات قيادية عالية وتوفير فرص النمو والتطوير لهم ، ويتضمن ذلك تحديد السمات والكفاءات القيادية الأساسية، وتقييم أداء الأفراد وسلوكياتهم، وتوفير التوجيه والدعم للقادة المحتملين¹.
2. إستراتيجية تطوير القادة الحاليين: تركز هذه الإستراتيجية على تحسين أداء القادة الحاليين من خلال توفير فرص التعلم والتطوير المستمر ، ويتضمن ذلك التدريب على المهارات القيادية الأساسية، والتوجيه من القادة ذوي الخبرة، والتعلم من خلال التجربة²..
3. إستراتيجية بناء ثقافة قيادية قوية: تهدف هذه الإستراتيجية إلى غرس ثقافة قيادية قوية في المنظمة، ويتضمن ذلك تعزيز السلوكيات والمواقف القيادية، وبناء بيئة داعمة للنمو والتطوير، والاعتراف بمكافأة القيادة الفعالة³..
4. إستراتيجية إدارة انتقال القيادة: تركز هذه الإستراتيجية على ضمان انتقال سلس للقيادة عندما يتقاعد القادة أو ينتقلون إلى أدوار أخرى ، ويتضمن ذلك تحديد وتطوير القادة المحتملين، وتوفير فرص التوجيه والتدريب، وبناء خطط انتقال واضحة⁴.
5. إستراتيجية التنوع والشمول في القيادة: تتضمن هذه الإستراتيجية ضمان تمثيل القادة من خلفيات وخبرات ويتضمن ذلك تحديد وتطوير القادة من المجموعات غير الممثلة تمثيلاً كافياً، وبناء بيئة عمل شاملة، وتعزيز ثقافة الاحترام والإنصاف، وخبرات جديدة ، وتساعد استراتيجيات النشر في بناء مجموعة قوية من القادة المستعدين لتولي أدوار قيادية أكبر⁵.
6. إستراتيجية تقييم القادة: تتضمن إستراتيجية تقييم القادة توفير ملاحظات منتظمة للقادة حول أدائهم ، ويتضمن ذلك استخدام تقييمات الأداء وملاحظات 360 درجة ومقابلات التطوير ، ويتم استخدام هذه التقييمات لتحديد نقاط القوة والضعف لدى القادة وتوفير التوجيه والدعم المستمر⁶.

¹ - بكري عبد الرحمن ، الجدارات الوظيفية لتطبيق نظم الحوكمة المصرية الإلكترونية ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، 2015 ، ص 22.

² - نفس المرجع والصفحة.

³ - Guan, J.C., Pang, Lanxin. (2017), "Industry specific effects on innovation performance in China", *China Economic Review*, Vol. 44, No. 2, pp. 125- 137.

⁴ - رياض، طه كامل ، نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، 2009 ، ص 110.

⁵ - السيد ، أشرف ، الطحان ، عماد ، تأثير حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق الإبتكاري ، دراسة ميدانية على البنوك المصرية ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، المجلد 12 ، العدد 1 ، 2020 ، ص 537

⁶ - السيد ، أشرف ، الطحان ، مرجع سبق ذكره ، ص 537.

- معوقات تطبيق الجدارات القيادية

- على الرغم من الأهمية البالغة للكفاءات القيادية وضرورة تطبيقها، هناك العديد من التحديات التي تعترض تطبيقها على أرض الواقع، ومن أبرز هذه التحديات:
- يعيق وصول الأفراد المؤهلين إلى فرص القيادة، حيث تميل بعض المنظمات إلى النظر بشكل أقل إلى المرشحين من خلفيات أو مجموعات معينة عند النظر في الترقيات أو فرص التطوير القيادي.
 - تفتقر بعض المنظمات إلى توفير فرص كافية لتنمية القادة، حيث لا تكون لديها برامج رسمية للتوجيه والتدريب القيادي، أو لا تكون لديها فرص كافية لتولي أدوار قيادية.
 - تسود ثقافة عدم المساءلة في بعض المنظمات، حيث لا يتم تقييم القادة بشكل كاف أو منحهم مكافآت على أدائهم، مما يؤدي إلى انخفاض الحافز لدى القادة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
 - تقاوم بعض المنظمات التغيير، مما يجعل من الصعب تنفيذ مبادرات الكفاءة القيادية، فقد يكون القادة الحاليون مترددين في التخلي عن السلطة أو المشاركة في مبادرات التطوير.
 - تفتقر بعض المنظمات إلى الموارد اللازمة لتنفيذ مبادرات الكفاءة القيادية بشكل فعال، كالموارد المالية أو الوقت أو الخبرة اللازمة لتطوير وتنفيذ برامج التطوير القيادي وتقييم أداء القادة¹.
- بناءً على تحليل المعوقات التي تم استعراضها، نرى بأن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الجدارات القيادية تتمثل في التحيز والتمييز المؤسسي، وقصور الاستثمار في تطوير القادة، وضعف ثقافة المساءلة والتحفيز، ومقاومة التغيير داخل المنظمات، وانحصار الموارد اللازمة لتنفيذ مبادرات الكفاءة القيادية، وإن معالجة هذه التحديات بشكل شامل وفعال سيكون حاسماً لتمكين المنظمات من تطبيق الجدارات القيادية بنجاح، فالتصدي للتحيز والتمييز عبر تبني ممارسات عادلة وشفافة، والتزام الإدارة العليا باستثمار الموارد اللازمة لتطوير القادة، كل ذلك سيساهم في بناء قيادات قادرة على قيادة المنظمات نحو النجاح والتميز، وهذا يتطلب تخطيطاً استراتيجياً ورؤية واضحة لتطوير الكفاءات القيادية واستدامتها على المدى الطويل.

¹-صالح أوطائي، إدارة الجدارة والمواهب، دار البازوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2018، ص 63.

المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات العمومية

سنتعرف على جملة من المتطلبات الرئيسية المتعلقة بجودة الخدمات العمومية، حيث ستناول في المطلب الأول ماهية جودة الخدمات العمومية، ونتطرق في المطلب الثاني إلى أنواع جودة الخدمات العمومية وأهدافها، في حين في المطلب الثالث سنستكشف استراتيجيات وتحديات تطبيق جودة الخدمات العمومية، وفي المطلب الرابع سنتعرف على مساهمة الجدارات القيادية في تحسين جودة الخدمات العمومية .

المطلب الأول : ماهية جودة الخدمات العمومية

تشكل الخدمات العمومية الركيزة الأساسية في حياة المواطنين، حيث توفر الاحتياجات الأساسية للجميع في مختلف المجالات الحيوية كالصحة والتعليم والنقل والأمن، وعليه سنستكشف من خلال هذا المطلب ماهية مفهوم الخدمة العمومية في الفرع الأول، ثم سنتعرف على مفهوم جودة الخدمات العمومية في الفرع الثاني.

الفرع الأول : ماهية الخدمة

يُعدّ الاستكشاف الواضح لمفهوم "الخدمة" ضرورياً لضمان شمولية موضوع دراستنا، لذلك سنسُلط الضوء في هذا الفرع على الخدمة من خلال التعرف على مفهومها، أنواعها المُختلفة، وأهميتها في الحياة المُعاصرة، بالإضافة إلى أهدافها المُرجوة.

أولاً : تعريف الخدمة

يمكن تعريف "الخدمة" بطرق متعددة بناءً على السياق الذي تُستخدم فيه ومنها :

1. في الأعمال والتجارة

نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي تقدمها شركة أو مؤسسة لتلبية احتياجات العملاء مقابل رسم معين ، على سبيل المثال، خدمات الاستشارات، الصيانة، النقل، والتعليم¹.

2. في التكنولوجيا والمعلومات

وظيفة أو مجموعة من الوظائف التي يقدمها نظام أو برنامج لتلبية احتياجات المستخدمين أو الأنظمة الأخرى، على سبيل المثال، خدمات الويب، خدمات السحابة، وخدمات قواعد البيانات².

3. في السياحة والضيافة

التجربة والاهتمام الذي يتلقاه الضيوف أو العملاء في الفنادق والمطاعم وأماكن الترفيه ، وتشمل خدمة العملاء، خدمة الغرف، وخدمة الطعام³.

¹ - سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، القاهرة: الدار الجامعية، 2002، ص ص 28-29.

² - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص 58.

³ - زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، ط1 ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان: ، 2003، ص 34.

4. في القطاع الحكومي والعام

هي مجموعة متنوعة من البرامج والمبادرات والإجراءات التي تقدمها الحكومة لضمان رفاهية المواطنين وإدارة شؤون الدولة بكفاءة ، وتشمل هذه الخدمات التعليم العام، الرعاية الصحية، النقل العام، الأمن، إصدار التراخيص، جوازات السفر، السجلات المدنية، والإجراءات القانونية ، كما تقدم الحكومة برامج دعم للأسر والأفراد المحتاجين مثل المساعدات المالية، الرعاية الاجتماعية، وخدمات الدعم النفسي، بينما تقدم الشركات والمؤسسات الخاصة خدمات أخرى لتلبية احتياجات الأعمال والأفراد مثل المحاسبة، الاستشارات القانونية، والتسويق. تهدف هذه الخدمات بشكل عام إلى تحسين نوعية حياة المواطنين وتعزيز الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للبلد.¹

5. في الدين والمجتمع

تعرف على أنها العمل التطوعي أو المساعدة التي يقدمها الأفراد أو الجماعات لخدمة المجتمع أو لمساعدة الآخرين. على سبيل المثال، الخدمة الاجتماعية، والخدمة الكنسية.

ثانياً : أنواع الخدمات

تتنوع الخدمات بشكل كبير حسب القطاع والمجال الذي تُقدم فيه. فيما يلي تفصيل لأنواع الخدمات المختلفة:

1. الخدمات المهنية

تقدم الشركات والمؤسسات الخاصة مجموعة متنوعة من الخدمات الاستشارية والمهنية لتلبية احتياجات العملاء والشركات ، وتشمل هذه الخدمات الاستشارات القانونية التي تقدم المشورة القانونية والدفاع عن العملاء في المحاكم، بالإضافة إلى الاستشارات المالية التي تقدم النصائح المالية والاستثمارية وإدارة الأصول، كما تشمل الخدمات المحاسبية مثل المحاسبة والضرائب والتدقيق المالي ، علاوة على ذلك، تقدم هذه الشركات برامج التدريب والتطوير المهني لتحسين المهارات المهنية للموظفين والأفراد.² وتبرز هذه الخدمات دوراً حيوياً في دعم نمو الأعمال وتحقيق أهدافها، فضلاً عن توفير الدعم والإرشاد اللازمين للأفراد في مجالات مختلفة.

2. الخدمات المالية

تشكل الخدمات المالية قطاعاً رئيسياً في الاقتصاد، حيث تقدم مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات الأفراد والشركات ، وتبرز البنوك دوراً محورياً في هذا القطاع، حيث تقدم خدمات الحسابات الجارية والتوفير، القروض، والبطاقات الائتمانية للعملاء ، كما تقدم شركات التأمين خدمات التأمين على

¹-عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة- منهج تطبيقي، ط1،-الوراق للنشر و التوزيع ، عمان: 1، 2005 ، ص.28

²-عثمان محمد غنيم ، تخطيط الخدمات والمرافق الاجتماعية من منظور عمراي، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 101.

الحياة، السيارات، الممتلكات، والصحة، مما يوفر الحماية والأمان للأفراد والأعمال ، بالإضافة إلى ذلك تقدم شركات الاستثمار خدمات إدارة الاستثمارات والأصول، وتقديم المشورة الاستثمارية للمستثمرين.¹ وعليه تسهم هذه الخدمات المالية بشكل كبير في تعزيز النمو الاقتصادي وتيسير التدفقات المالية والاستثمارات في مختلف القطاعات.

3. الخدمات التقنية

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً محورياً في العصر الحديث، حيث تقدم شركات متخصصة مجموعة متنوعة من الخدمات في هذا المجال. تشمل هذه الخدمات تطوير البرمجيات، حيث يتم تصميم وتطوير تطبيقات وبرامج الكمبيوتر لتلبية احتياجات العملاء المختلفة ، كما توفر شركات الإنترنت خدمات الاتصال بالإنترنت واستضافة المواقع الإلكترونية، في حين يقدم فريق الدعم الفني المساعدة والدعم اللازمين للأفراد والشركات في حل المشكلات التقنية وضمان سير العمليات بسلاسة ، ومع تزايد التهديدات السيبرانية، تلعب خدمات الأمن السيبراني دوراً حيوياً في حماية الأنظمة والشبكات من الهجمات والاختراقات الإلكترونية.²

تعمل هذه الخدمات معاً لتعزيز التحول الرقمي وتمكين الأفراد والشركات من الاستفادة القصوى من التكنولوجيا الحديثة.

4. الخدمات الصحية

تعتبر الخدمات الصحية من أهم الخدمات التي تؤثر على جودة حياة الأفراد وصحتهم ، وتشمل هذه الخدمات الرعاية الطبية التي يتم تقديمها في المستشفيات والعيادات، حيث يقدم الأطباء والمرضى خدمات العلاج والرعاية الصحية للمرضى ، كما توفر خدمات التمريض والرعاية المنزلية الرعاية الصحية المناسبة للأشخاص الذين يعانون من مشاكل صحية ويحتاجون إلى رعاية خاصة في منازلهم ، وتبرز الصيدليات دوراً مهماً في تقديم الأدوية والمشورة الصحية للمرضى ، وعليه تعمل هذه الخدمات معاً لضمان توفير الرعاية الصحية الشاملة والمناسبة لجميع فئات المجتمع، بما يساهم في تحسين صحة الأفراد وجودة حياتهم.³

5. الخدمات التعليمية

يعتبر التعليم والتدريب أساسيين لبناء قوى عاملة مؤهلة وتنمية المهارات اللازمة للنجاح في الحياة ، تشمل الخدمات التعليمية التعليم العام والخاص، حيث توفر المدارس والجامعات التعليم الأكاديمي للطلاب في

¹ - عثمان محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص102

² - فتحي محمد مصيلحي ، جغرافية الخدمات ، الإطار النظري وتجارب عربية ، مطابع جامعة المنوفية ، مصر ، 2001 ، ص74

³ - خلف حسين علي الدليمي ، تخطيط الخدمات المجتمعية والبنية التحتية ، اسس معايير وتقنيات ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص32.

مختلف المراحل الدراسية. في حين تقدم الدروس الخصوصية فرصة للطلاب للحصول على دعم إضافي وتحسين مستواهم الأكاديمي في المواد التي يواجهون فيها صعوبات ،كما تبين برامج التدريب المهني دوراً حيوياً في تزويد الأفراد بالمهارات المهنية اللازمة لسوق العمل، مما يساعدهم على الحصول على فرص عمل أفضل ، حيث تعمل هذه الخدمات بشكل متكامل لضمان تطوير قدرات الأفراد وإعدادهم للنجاح في مسارهم التعليمي والمهني.¹

6. الخدمات الاجتماعية

تبرز الخدمات الاجتماعية والإنسانية دوراً محورياً في توفير الدعم والمساعدة للفئات المحتاجة والمتضررة في المجتمع ، وتشمل هذه الخدمات الرعاية الاجتماعية التي تقدم المساعدات والبرامج الداعمة للأطفال الأيتام، كبار السن، وغيرهم من الفئات الضعيفة ، كما يقدم الإرشاد النفسي الدعم النفسي والاستشارات اللازمة للأفراد والجماعات التي تواجه ضغوطاً نفسية أو مشكلات عاطفية ، وتمكن خدمات الطوارئ مثل الإسعاف والإطفاء دوراً حاسماً في التعامل مع الحالات الطارئة والكوارث، وتقديم المساعدة السريعة للمتضررين ،وتعمل هذه الخدمات معاً لتوفير شبكة أمان اجتماعية قوية، وضمان توفير الدعم والمساعدة للمحتاجين في المجتمع في أوقات الأزمات والظروف الصعبة.²

7. الخدمات اللوجستية

تشكل الخدمات اللوجستية عنصراً أساسياً في تسهيل حركة السلع والبضائع والأشخاص عبر سلاسل التوريد المعقدة. تقدم شركات النقل والشحن خدمات نقل البضائع والركاب بكفاءة وأمان، سواء كان ذلك عن طريق البر أو الجو أو البحر ، كما تبرز تلعب خدمات التخزين والتوزيع دوراً محورياً في تأمين مستودعات آمنة لتخزين البضائع وتوزيعها على العملاء في الوقت المناسب ، وتساعد إدارة سلسلة التوريد في تحسين تدفق البضائع من الموردين إلى المستهلكين النهائيين، من خلال تنسيق وتكامل جميع مراحل العملية اللوجستية ، وتعمل هذه الخدمات معاً لضمان سلاسة حركة البضائع والسلع، مما يدعم النشاط التجاري ويسهل التجارة العالمية.³

8. الخدمات الاستهلاكية

تبرز الخدمات المنزلية والشخصية دوراً مهماً في تسهيل حياة الأفراد وتوفير الراحة لهم ، وتشمل هذه الخدمات الصيانة المنزلية، حيث يقوم العمال المتخصصون بتصليح وصيانة المنازل في مجالات مثل السباكة

¹ - خلف حسين علي الدليمي، مرجع سبق ذكره ، ص33.

² - ممدوح شعبان الدبس ، جغرافية الخدمات ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، مطبعة الروضة ، جامعة دمشق ، دمشق، 2006 ، ص146.

³ - غني ناصر القريشي ، أنشطة الخدمات الاجتماعية في الدفاع الاجتماعي ، ط1 ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص67.

والكهرباء وغيرها ، كما توفر خدمات التجميل والعناية الشخصية الرعاية اللازمة للأشخاص من حيث العناية بالشعر، البشرة، والتجميل بشكل عام ، بالإضافة إلى خدمات التنظيف الأفراد والمنازل والشركات في الحفاظ على بيئة نظيفة ومرتبّة من خلال توفير خدمات التنظيف المتخصصة ، وتعمل هذه الخدمات معاً لتوفير الراحة والرفاهية للأفراد، وتحسين جودة حياتهم في منازلهم وبيئتهم الشخصية.¹

9. الخدمات السياحية

تشكل السياحة قطاعاً حيويّاً في العديد من الاقتصادات العالمية، ويلعب قطاع الخدمات السياحية دوراً رئيسياً في تعزيز تجربة السائحين ، حيث تقوم وكالات السفر بتنظيم الرحلات السياحية وحجوزات السفر للعملاء، مما يسهل عليهم التخطيط لرحلاتهم بشكل فعال ، في حين توفر الفنادق والمنتجعات السياحية خدمات الإقامة المريحة للضيوف، مع مرافق وخدمات متنوعة لإضفاء تجربة فريدة ، كما يبرز المرشدون السياحيون دوراً مهماً في توفير المعلومات القيمة والإرشادات للسياح حول المعالم السياحية والثقافة المحلية ، وتعمل هذه الخدمات معاً لتقديم تجربة سياحية متكاملة وممتعة للزوار، مما يساهم في تعزيز السياحة والاقتصاد المحلي.²

10. الخدمات الحكومية

على نطاق واسع، تقدم الحكومة مجموعة متنوعة من الخدمات الأساسية التي تلبي احتياجات المواطنين والمقيمين في مختلف المجالات ، وهذه الخدمات تشمل الجوانب البريدية والإدارية والأمنية ، ففي المجال البريدي، تضطلع الهيئات الحكومية بدور رئيسي في توفير خدمات البريد والشحن، بما في ذلك توزيع الرسائل والطرود وإدارة البنية التحتية البريدية ، وهذه الخدمات تُعد ضرورية لتيسير عمليات النقل والتواصل على نطاق واسع ، وعلى الصعيد الإداري، تتولى الجهات الحكومية مسؤولية إصدار التراخيص والوثائق الرسمية كجوازات السفر والبطاقات الهوية ، وهذه الخدمات تُمكن المواطنين والمقيمين من الحصول على الأوراق الثبوتية اللازمة للتعامل مع مختلف الأنشطة الحياتية والرسمية ، وفيما يتعلق بالخدمات الأمنية، تتحمل الحكومة مسؤولية توفير خدمات الشرطة والحماية المدنية للحفاظ على الأمن والسلامة العامة ، وهذه الخدمات تضمن الحفاظ على النظام العام وحماية المواطنين والممتلكات من المخاطر والتهديدات.³

ثالثاً: أهمية الخدمات

تُعتبر الخدمات جزءاً أساسياً من الاقتصاد والمجتمع، وتبرز دوراً حيويّاً في تلبية احتياجات الأفراد والشركات والحكومات ، وعليه تتمحور النقاط التي توضح أهمية الخدمات:

¹ - صالح خليل الصقور ، موسوعة الخدمة الاجتماعية ، ط 1 ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 71 .

² - محمد سيد فهمي ، حقوق ورعاية المعاقين من منظور الخدمة الاجتماعية ، ط 1 ، دار الوفا لدنيا للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2012 ، ص 114 .

³ - محمد سيد فهمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 115 .

1. تحسين جودة الحياة

- تقديم الخدمات الطبية والصحية يساهم في تحسين الصحة العامة وزيادة متوسط العمر المتوقع.
- الخدمات التعليمية تُعزز المعرفة والمهارات، مما يفتح آفاقاً جديدة للأفراد والمجتمعات.
- تقديم الدعم والرعاية للفئات المحتاجة يعزز من تماسك المجتمع ويوفر شبكة أمان اجتماعي.¹

2. دعم الاقتصاد

- قطاع الخدمات هو أحد أكبر مصادر التوظيف، حيث يوفر ملايين الوظائف في مجالات متنوعة مثل الرعاية الصحية، التعليم، التكنولوجيا، والتمويل.
- الخدمات تُساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي (GDP)، وتحفز الابتكار وريادة الأعمال.
- الخدمات مثل النقل، الاتصالات، والخدمات اللوجستية تدعم العمليات التجارية وتساعد في تحسين الكفاءة والإنتاجية.²

3. تعزيز الابتكار والتكنولوجيا

- خدمات التكنولوجيا والمعلومات تُعتبر محركاً رئيسياً للابتكار، وتساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- الخدمات التدريبية والتعليمية تُساهم في تأهيل القوى العاملة لمواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية.³

4. تسهيل الحياة اليومية

- مثل صيانة المنازل، التجميل، والنقل تسهل الحياة اليومية وتوفر الوقت والجهد للأفراد.
- مثل البنوك والتأمين تُسهل إدارة الأموال وتوفر الأمان المالي للأفراد والشركات.⁴

5. تعزيز العلاقات الاجتماعية والمجتمعية

- مثل المسارح، المتاحف، والأنشطة الرياضية تُعزز التفاعل الاجتماعي وتساهم في رفاهية المجتمع.
- تساعد في بناء مجتمع مترابط و متماسك من خلال تقديم الدعم الروحي والاجتماعي.⁵

¹-Guan, J.C., Pang, Lanxin. (2017), "Industry specific effects on innovation performance in China", *China Economic Review*, Vol. 44, No. 2, pp. 125- 137.

²-Hopkins, M. and Bilimoria, D. (2008), "Social and emotional competencies Predicting success for male and female executives", *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, pp. 13-35

³- Brans, M., Hondeghem A. (2005), "Competency frameworks in the Belgian governments: causes, construction and contents", *Public Administration*, Vol. 83, No. 4, pp. 421-427.

⁴-Dana, T., Peter. R. (2005), "Job competency expectations for hospitality and tourism employees", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 4, No. 2, pp. 53-64.

⁵-David D., Dubois, A., Sylvia, H. and Horton, S. (2004), "Competency-based human resources management", *First Edition, California: Davies-Black Publishing*, pp. 11-13

6. دعم الحكومة والإدارة العامة

- مثل الأمن، الإدارة العامة، والخدمات البريدية تضمن سير العمل الحكومي بكفاءة وتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين.
- خدمات الطوارئ مثل الشرطة، الإطفاء، والإسعاف تُسهم في الحفاظ على الأمن والسلامة العامة¹.

7. تطوير البنية التحتية

- تضمن تدفق السلع والأشخاص بكفاءة، مما يعزز من التجارة الداخلية والخارجية.
- مثل الكهرباء، المياه، والاتصالات تُعتبر ضرورية لعمل المجتمع والاقتصاد.²

الفرع الثاني : مفهوم جودة الخدمات العمومية

سنتناول في هذا الفرع تعريف جودة الخدمات العمومية وإبراز أهميتها البالغة، وسيتم استعراض المفهوم الشامل للجودة في هذا السياق، والذي يتعدى مجرد تقديم الخدمة إلى تحقيق رضا المستفيدين وتلبية توقعاتهم بشكل متميز، كما سنسلط الضوء على أهمية جودة الخدمات العمومية في تعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية، وتحسين صورتها لديهم، إضافة إلى دورها الأساسي في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحسين نوعية الحياة للأفراد.

أولاً : تعريف جودة الخدمات العمومية

تعرف على أنها: "مدى توفر الخدمات العامة بطريقة فعالة وفقاً لاحتياجات المجتمع، مع التركيز على تحقيق رضا المستفيدين وتلبية توقعاتهم"³.

وفي تعريف آخر هي: "الحصول على خدمات موثوقة ومتسقة ومناسبة وذات قيمة مضافة للمواطنين والمجتمع بشكل عام، وفقاً للمعايير والمتطلبات المحددة"⁴.

وفي تعريف آخر تشير إلى: "مدى تناسب الخدمات مع الاحتياجات والتوقعات المحددة، ومدى توفرها بشكل عادل ومنصف لجميع فئات المجتمع دون تمييز"⁵.

¹-Elbanawey, M. M. (2018), "Proactive personality, job autonomy and career competencies as antecedents of job crafting among academicians in Zagazig university", *Science Journal for Commercial Research*, Vol. 5, No. 3, pp. 43-76.

²-Franklin, K., Beaumont, A. (1997), "Vocational qualifications, Scottish vocational qualifications and competence-based education and training", *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 49, No. 4, pp. 201-211.

³-فريد عبد الفتاح زين الدين، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ص 10.

⁴- نفس المرجع والصفحة.

⁵- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 و 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2005، ص 21-

وفي تعريف أخر تعبر عن:"مدى تفوق الخدمات في تحقيق الفعالية والكفاءة والشفافية والاستجابة السريعة والتكامل والابتكار والتحسين المستمر"¹.

وفي تعريف تشمل:"الاهتمام بتجربة المستخدم، وتوفير بيئة ودية ومريحة، والتعامل بلباقة واحترام، وتوفير مستوى عالٍ من الرعاية والاهتمام الشخصي"².

جودة الخدمات العمومية تعكس أيضاً التزام الجهات المقدمة للخدمات بمبادئ الحوكمة الرشيدة والمساءلة والشفافية في إدارة وتقديم الخدمات³.

وتشير أيضاً إلى"مدى تحقيق الخدمات للتوقعات والمعايير المحددة من حيث الفعالية والكفاءة والجودة والأمان والموثوقية والتوافر والنزاهة"⁴.

وتعني:"توفير خدمات ذات قيمة مضافة للمجتمع، والقدرة على تحقيق النتائج المرجوة وتلبية احتياجات المستفيدين بشكل فعال"⁵.

وفي تعريف أخر تتعلق:"بتحقيق التوازن بين المعايير الفنية والتقنية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية في تقديم الخدمات العامة"⁶.

وفي تعريف أخر تشير إلى:"التحسين المستمر للعمليات والإجراءات المتبعة في المؤسسة، وتحقيق رضا المستفيدين من خلال تلبية توقعاتهم وتجاوزها"⁷.

وفي تعريف أخر تتعلق:"بتحقيق المساواة والعدالة في توفير الخدمات للجميع، بغض النظر عن الجنس، العرق، الدين، الطبقة الاجتماعية والحالة الاقتصادية"⁸.

¹ - قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

² - سلوى تيشات ، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2015 ، ص 19.

³ - العربي بوعمامة ، صليحة رقاد ، الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية (رهانات ترشيد الخدمة العمومية) ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، الجزائر ، العدد 9 ، 2014 ، ص 40.

⁴ - محمد شلوش ، الإذاعة والخدمة العمومية ، ندوة الإذاعة المسموعة ، الواقع والآفاق، إتحاد إذاعات الدول العربية ، الجزائر ، 2007 ، ص 90.

⁵ - لبيد عماد ، موزاي بلال ، الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية ، برلين ، ألمانيا ، 2021 ، ص 11-12.

⁶ - ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، بدون بلد النشر ، 2001 ، ص 455.

⁷ - نفس المرجع والصفحة .

⁸ - نفس المرجع والصفحة .

وعليه نستخلص من خلال هذه التعاريفي النهائية، أن جودة الخدمات العمومية تتمثل في توفير خدمات موثوقة ومتسقة ومناسبة للمواطنين، مع مراعاة مبادئ المساواة والعدالة في الوصول إليها بغض النظر عن الخلفيات المختلفة للمستفيدين.

ثانيا : أهمية جودة الخدمات العمومية

تعد جودة الخدمات العمومية ضرورية لضمان تلبية الخدمات لاحتياجات المواطنين والمستفيدين، وتعزيز الثقة بين المواطنين والحكومة ومن أهميتها¹:

- تعد الفعالية عنصراً مهماً في جودة الخدمات العمومية لأنها تضمن أن الخدمات تحقق النتائج المرجوة منها ، حيث تساعد على بناء الثقة بين المواطنين والحكومة، لأنها تظهر أن الحكومة ملتزمة بتلبية احتياجات شعبها.
- تعد الكفاءة عنصراً مهماً في جودة الخدمات العمومية بحيث تضمن استخدام الموارد بكفاءة ، حيث تساعد الخدمات الكفؤة على تقليل التكاليف وتحسين القيمة مقابل المال ، كما أنها تساعد على ضمان توفر الموارد للخدمات الأخرى التي يحتاجها المواطنون.
- تعد الاستجابة عنصراً مهماً في جودة الخدمات العمومية حيث تضمن تلبية احتياجات المواطنين والمستفيدين. تساعد على بناء علاقات إيجابية بين مقدمي الخدمات والمواطنين، حيث تُظهر أن مقدمي الخدمات ملتزمون بتلبية احتياجات المواطنين.
- يعد الاحترام عنصراً مهماً في جودة الخدمات العمومية لأنه يساعد على بناء الثقة بين المواطنين والحكومة ، فحينما يعامل المواطنون والمستفيدون باحترام، فإنهم يكونون أكثر احتمالاً للثقة في الحكومة وخدماتهم ، عن خلفيتهم أو ظروفهم.
- القائم بتقديم الخدمة العمومية سواء إذا كانت الحكومة أو المؤسسات العمومية تسعى إلى تقديم أحسن الخدمات للمواطن وتلبية كافة متطلباته وإحتياجاته الخاصة وهذا من أجل كسب رضا المواطن .

المطلب الثاني :أنواع جودة الخدمات العمومية وأهدافها

قبل التطرق إلى تفاصيل أنواع جودة الخدمات العمومية وأهدافها، من المهم أن نؤكد على أهمية هذا الموضوع في إطار الإصلاح الإداري وتحسين أداء المؤسسات العامة، فجودة الخدمات العمومية تُعد أحد أهم المواضيع التي تحظى باهتمام كبير من قبل الحكومات والمنظمات الدولية في السنوات الأخيرة، ذلك أن تحسين جودة الخدمات العمومية له انعكاسات إيجابية على مختلف الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، من خلال

¹ - مأمون الدراركة ، إدارة الجودة الشاملة ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 ، ص 10.

زيادة رضا المواطنين وثقتهم في المؤسسات العامة، وتعزيز الكفاءة والفاعلية في الأداء الحكومي، وتحسين صورة الدولة وتنافسيتها على الصعيد الدولي، سنتناول في الفرع الأول تفصيلاً حول أنواع جودة الخدمات العمومية وفي الفرع الثاني أهداف جودة الخدمات ، بما يساعد على فهم أهمية هذا الموضوع وأبعاده المختلفة.

- أنواع جودة الخدمات العمومية

يمكن تصنيف جودة الخدمات العمومية إلى عدة أنواع، وذلك بناءً على الخصائص والمعايير التي تُستخدم في قياسها. من أهم أنواع جودة الخدمات العامة:

1. **جودة الخدمة الفنية:** تشير إلى مدى فعالية وكفاءة الخدمة في تحقيق أهدافها المقصودة ، وتتضمن العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة الفنية منها: (فعالية الخدمة في تلبية احتياجات المستخدمين - كفاءة الخدمة في استخدام الموارد - موثوقية الخدمة وقدرتها على تلبية التوقعات باستمرار).¹
2. **جودة الخدمة الوظيفية:** تشير إلى مدى استجابة الخدمة لاحتياجات المستخدمين وتوقعاتهم ، وتتضمن العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة الوظيفية منها (مدى استجابة الخدمة لاحتياجات المستخدمين الفردية - سهولة الوصول إلى الخدمة ويسرها - جودة التفاعلات بين المستخدمين ومقدمي الخدمة).²
3. **جودة الخدمة التقنية:** تشير إلى مدى سهولة استخدام الخدمة وفهمها ، وتتضمن العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة التقنية منها (وضوح تعليمات الاستخدام - توافق الخدمة مع الأجهزة والأنظمة الأخرى).³
4. **جودة الخدمة العلائقية:** تشير إلى مدى بناء الخدمة لعلاقات إيجابية مع المستخدمين ، وتتضمن العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة العلائقية منها : (احترام الخدمة للمستخدمين - استجابة الخدمة لشكاوى المستخدمين - استعداد الخدمة لتقديم المساعدة والدعم للمستخدمين).⁴

¹ صالح بخالد ، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة ماستر في إدارة وتسيير الجماعات المحلية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة سعيدة ، الجزائر ، 2018 ، ص 11.

² حورية قارطي، إيمان مداوي، أثر استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر (دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري)، مجلة مجاميع المعرفة المركز الجامعي على كافي تندوف، المجلد 43 أبريل 2017، ص 48.

³ صالح بو عبد الله ، قياس أبعاد جودة الخدمة ، دراسة تطبيقية على بريد الجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 10 ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2010 ، ص 88.

⁴ يوسف حجي الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية وللخدمة ، دار البازوري ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 91.

5. جودة الخدمة الشاملة: تشير جودة الخدمة الشاملة إلى الجودة الإجمالية للخدمة، مع الأخذ في الاعتبار جميع الأبعاد المذكورة أعلاه ، وتتضمن العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة الشاملة ما يلي: تلبية الخدمة لاحتياجات المستخدمين وتوقعاتهم - فعالية وكفاءة الخدمة - سهولة استخدام الخدمة وفهمها.¹

الفرع الثاني : أهداف جودة الخدمات العمومية

تسعى جودة الخدمات العمومية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:²

1. زيادة رضا المواطنين والمستفيدين من الخدمات العمومية: تهدف جودة الخدمات إلى تلبية احتياجات المواطنين وتجاوز توقعاتهم بما يحقق لهم الرضا والارتياح، ذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وسرعة استجابة، وتوفير بيئة خدمية ملائمة.
2. تحسين كفاءة وفاعلية أداء المؤسسات العامة: تسعى جودة الخدمات إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية لدى الموظفين، كما تهدف إلى زيادة فاعلية المؤسسات في تحقيق أهدافها وتقديم الخدمات بشكل أفضل.
3. تعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات العامة وشفافية أداؤها: يؤدي تحسين جودة الخدمات إلى زيادة ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية وشفافية أعمالها، مما ينعكس إيجاباً على الصورة الذهنية للدولة وتنافسيتها على المستوى الدولي.
4. المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: تُعد جودة الخدمات العمومية أحد المحركات الرئيسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحسين البيئة الاستثمارية وتعزيز رفاهية المواطنين وتحسين نوعية الحياة.

بهذه الأهداف الرئيسية تبرز أهمية جودة الخدمات العمومية كأداة فاعلة لإصلاح وتطوير القطاع العام وتحسين أداء المؤسسات الحكومية.

المطلب الثالث : إستراتيجيات ومعيقات تطبيق جودة الخدمات العمومية

تتضمن إستراتيجيات تحسين جودة الخدمات العمومية مجموعة من الإجراءات والمبادئ التوجيهية التي يمكن للمؤسسات والموظفين الحكوميين تطبيقها بهدف تحسين وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وستناول من خلال هذا المطلب ، إستراتيجيات تطبيق الخدمات العمومية من منطلق الفرع الأول ، ثم سنتطرق لمعيقات جودة الخدمات العمومية في الفرع الثاني .

¹ - نفس المرجع والصفحة .

² - محمد لكلل ، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمات العمومية ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3 ، المجلد 21 ، العدد 1 ، 2018 ، ص ص 49-50.

- إستراتيجيات تطبيق جودة الخدمات العمومية.

تتمثل استراتيجيات تطبيق جودة الخدمات العمومية على النحو الموالي:

1. بالنسبة للمؤسسة

- وضع رؤية وأهداف واضحة للجودة تسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق تحسين مستمر في تقديم الخدمات العمومية.
- تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم في تقديم خدمات عالية الجودة وفهم احتياجات وتوقعات المستفيدين.
- مراجعة وتحليل العمليات الحالية لتحديد النواقص والفرص للتحسين، واستخدام أدوات إدارة الجودة مثل تحليل الأسباب الجذرية وتحسين العمليات لتحقيق تحسين مستمر في جودة الخدمات.
- تطوير أنظمة قوية لقياس ومراقبة جودة الخدمات العمومية، بما في ذلك وضع مؤشرات الأداء الرئيسية وإجراء تقييمات دورية لقياس التقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين¹.

2. بالنسبة للموظف

- تلقي التوجيه والتدريب المناسبين لفهم أهمية جودة الخدمة وكيفية تلبية احتياجات المستفيدين بشكل فعال ومهني.
- التركيز على بناء علاقات إيجابية مع المستفيدين، والاستماع إلى ملاحظاتهم وملاحظاتهم والتعامل معها بشكل فعال لتحسين جودة الخدمات.
- المساهمة في عمليات تحسين العمليات وتطوير السياسات والإجراءات لتحقيق جودة الخدمة المستدامة.
- التعامل مع المستفيدين بأخلاقية واحترافية عالية، والالتزام بالمعايير المهنية والقوانين واللوائح المعمول بها².

- معيقات تطبيق جودة الخدمات العمومية

يمكن تلخيص أهم معيقات تطبيق جودة الخدمات العمومية في النقاط التالية³:

- القيود المالية والموارد محدودة للمؤسسات الحكومية والمنظمات العامة، مما يعوق قدرتها على تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمات.

¹- محمد سليمان عواد ، محددات جودة الخدمات المحاسبية وأثرها على رضا العملاء في الأردن من وجهة نظر تسويقية ، المحلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 03 ، العدد 02 ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، ماي 2006 ، ص 178.

²- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ، قياس جودة الخدمة ، مجلة الإدارة العامة ، مج 41 ، العدد 02 ، يصدرها معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، يوليو 2001 ، ص 272.

³- إسماعيل الشريف ، أساسيات التسيير العمومي ، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2015 ، ص 139.

- تعاني بعض المؤسسات العمومية من البيروقراطية والإجراءات الزائدة، مما يؤدي إلى تعقيد العمليات وتباطؤ تقديم الخدمات، ويعيق تحقيق جودة عالية.
- نقص في التوعية بأهمية جودة الخدمات وفهم العمليات المطلوبة لتحقيقها ، كما تفتقر بعض المؤسسات إلى ثقافة تنظيمية تركز على تحسين الجودة والتميز.
- تواجه المؤسسات العمومية تحديات في مجال التكنولوجيا والابتكار، مما يعوق قدرتها على تنفيذ تحسينات تقنية وتطوير أدوات وأنظمة تدعم جودة الخدمات.
- العمل الحكومي المعقد جدا بسبب القوانين واللوائح والإجراءات المعقدة، مما يصعب عملية تحسين جودة الخدمات وتبسيط العمليات.
- تواجه المؤسسات العمومية تحديات في التواصل والتفاعل مع المستفيدين، وفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم بشكل فعال، مما يؤثر على القدرة على تحسين جودة الخدمات.

المطلب الرابع : مساهمة الجداريات القيادية في تحسين جودة الخدمات العمومية .

ترتبط الجدارة القيادية وجودة الخدمات العمومية ارتباطاً وثيقاً، حيث تلعب الجدارة القيادية دوراً حيوياً في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للموظفين والمؤسسة على حد سواء¹.

بالنسبة للموظفين توفر الجدارة القيادية الإرشاد والدعم اللازمين لتقديم خدمات عالية الجودة ، من خلال تحديد توقعات واضحة، وتوفير التدريب والتطوير، وبناء بيئة عمل إيجابية، حيث يسمح للقادة المتميزين من تمكين الموظفين وتقديم أفضل ما لديهم ، إضافة إلى أن القادة المتميزين منفتحون على الملاحظات ويتلقونها، مما يسمح لهم بتحديد مجالات التحسين وتنفيذ التغييرات اللازمة لتعزيز جودة الخدمة².

بالنسبة للمؤسسة، تؤدي الجدارة القيادية إلى تحسين جودة الخدمات من خلال إنشاء ثقافة التميز والمساءلة ، حيث يكون القادة ملتزمين بتقديم خدمات عالية الجودة، فإنهم ينقلون هذه القيم إلى مرؤوسيهم والمؤسسة ككل ، وعليه يؤدي هذا إلى بيئة عمل حيث يكون الموظفون متحمسين لتقديم خدمات استثنائية ويسعون باستمرار إلى تحسين جودة الخدمة ، إضافة إلى أن القادة المتميزين قادرون على بناء علاقات قوية مع العملاء والمستفيدين، مما يؤدي إلى ثقة أكبر في المؤسسة وولاء أكبر لخدماتها³.

وعليه ترتبط الجدارة القيادية وجودة الخدمات العمومية ارتباطاً وثيقاً حيث تبرز الجدارة القيادية دوراً حيوياً في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للموظفين والمؤسسة على حد سواء من خلال توفير التوجيه والدعم، وبناء

¹-زايد محمد عادل ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية ، القاهرة ، جامعة القاهرة ، 2003 ، ص 477.

²- نفس المرجع والصفحة .

³- زائد محمد عادل ، مرجع سبق ذكره ، ص 478.

- ثقافة التميز والمساءلة، حيث يصل بالقيادة إلى تمكين الموظفين من تقديم خدمات عالية الجودة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمؤسسة ككل ، وتساهم الجدارة القيادية بدورها الحيوي في تحسين الخدمات العمومية من خلال تمكين الموظفين وبناء ثقافة التميز والمساءلة ومنها¹:
- يوفر القادة المتميزون التوجيه والدعم اللازمين للموظفين لتقديم خدمات عالية الجودة ، من خلال تحديد توقعات واضحة، وتوفير التدريب والتطوير، وبناء بيئة عمل إيجابية، يصل بالقيادة لتمكين الموظفين من تقديم أفضل ما لديهم ، إضافة إلى ذلك فإن القادة المتميزين منفتحون على الملاحظات ويتلقونها، مما يسمح لهم بتحديد مجالات التحسين وتنفيذ التغييرات اللازمة لتعزيز جودة الخدمة.
 - بناء القادة المتميزون ثقافة التميز والمساءلة في المؤسسة ، وذلك بتقديم خدمات عالية الجودة، فإنهم ببساطة تامة ينقلون هذه القيم إلى مرؤوسيهـم والمؤسسة ككل ، ويؤدي هذا إلى بيئة عمل حيث يكون الموظفون متحمسين لتقديم خدمات استثنائية ويسعون باستمرار إلى تحسين جودة الخدمة.
 - بناء القادة علاقات قوية مع الموظفين والمستفيدين ، من خلال التواصل الفعال والاستجابة للملاحظات يؤدي هذا إلى زيادة الرضا عن الخدمة واستخدام الخدمات المتكرر.
 - تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم ، من خلال الاعتراف بالإنجازات والمكافأة على الأداء المتميز، يجعل من القادة فبيئة عمل حيث يشعر الموظفون بالتقدير والدافع لتقديم خدمات عالية الجودة.

المبحث رابع: الدراسات السابقة للجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية

يشكل هذا المبحث استعراضاً للبحوث والدراسات السابقة التي تناولت علاقة الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية، مع التركيز على النتائج الرئيسية والفروقات بينها. وسنغطي دراسات محلية جزائرية، وعربية، وأجنبية، محاولين تقديم صورة واضحة عن الوضع الحالي للبحث في هذا المجال.

المطلب الأول : الدراسات المحلية والعربية

يوجد اهتمام متزايد في العالم العربي وفي الجزائر على وجه الخصوص بدراسة العلاقة بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية. تُعتبر هذه العلاقة محورية لتحسين أداء المؤسسات العامة وتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل، في هذا السياق سنتناول في الفرع الأول الدراسات المتعلقة بالجدارات القيادية، أما

¹-علي أسامة حامد، أثر الإختيار المبني على الدارة لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية ، المحلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة الإسماعلية ، 2017 ، ص 162-163.

في الفرع الثاني، فنستعرض الدراسات المرتبطة بجودة الخدمات العمومية، وذلك بهدف تسليط الضوء على هذه المواضيع ذات الأهمية البالغة في تطوير وتحسين الأداء العام للمؤسسات الحكومية.

- الدراسات المحلية المتعلقة بالجدارات القيادية

أولا :الدراسات المحلية (المتعلقة بالجدارات القيادية)

1. دراسة مشري فارس 2023 ، دور بعض الجدارات الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية ، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج.¹

هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف دور الجدارات في تحسين أداء الموظفين في منظمة رياضية ، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم إجراء استبيان على عينة من 122 موظفاً في مديرية الشباب والرياضة في برج بوعريريج. أظهرت النتائج أن الجدارات تساهم بشكل طفيف في تحسين الأداء العام للموظفين على وجه التحديد، وتساهم الجدارات القيادية بشكل متوسط في تحسين الأداء، بينما تساهم الجدارات الوظيفية بشكل طفيف.

وأشارت النتائج إلى الحاجة إلى التركيز بشكل أكبر على تطوير الجدارات، وخاصة الجدارات القيادية، لتحسين أداء الموظفين في المنظمات الرياضية.

2. دراسة مصطفى صفية 2020 ، دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات العمومية ، دراسة ميدانية لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر.²

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الجدارات التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الجزائر ، واستخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً واستبانة تم توزيعها على عينة من العمال والمسؤولين حيث بلغت العينة حجمها الكلي 400 عينة .

¹-مشري فارس ، دور بعض الجدارات الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية ، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية ، 2022-2023.

²-مصطفى صفية ، دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات العمومية ، دراسة ميدانية لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر ، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه ، ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، شعبة علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، 2020-2021.

وأظهرت النتائج وجود جداريات تنظيمية في المؤسسات وأن الإبداع الإداري كان متحققاً ، وكان هناك ارتباط قوي بين الجداريات التنظيمية وأبعاد الإبداع الإداري. ومع ذلك، لم يتم تنفيذ أساليب دعم الإبداع، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين في هذا المجال ، ولم تكن هناك اختلافات كبيرة في المتغيرات الشخصية والوظيفية فيما يتعلق بدور الجداريات التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري، باستثناء اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

3. دراسة مصطفى صفية ،بن سانية عبد الرحمان، بلعور سليمان 2019 : فعالية الجداريات الإدارية في ترشيد قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية لعينة من عمال المديرية الجهوية لسونطراك بحاسي الرمل ومجمع تين فوري إليزي ¹.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الجداريات الإدارية على تحسين قرارات إدارة الموارد البشرية في شركة سونطراك. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستبانة وزعت على عينة من العمال والمسؤولين حيث بلغ عدد العينة 150 عينة ، وأظهرت النتائج وجود الجداريات الإدارية في الشركة وأن قرارات إدارة الموارد البشرية فعالة ، وأسفرت النتائج أيضاً على وجود ارتباط قوي بين الجداريات الإدارية وقرارات التوظيف والتخطيط وتقييم الأداء والتطوير، بينما كان الارتباط ضعيفاً مع قرارات التعويضات ، ولم يوجد هناك اختلاف كبير في الآراء بين الجنسين ، و الحاجة إلى تحسين في هذا المجال ، ولم يلاحظ وجود اختلافات كبيرة بين آراء الذكور والإناث حول فعالية قرارات الموارد البشرية. ثانياً :الدراسات العربية (الجداريات القيادية).

1. دراسة محمد ميلاد ابراهيم (2021) بعنوان " دور الجداريات الوظيفية في تحسين مستوى أداء العاملين في شركات الأدوية دراسة ميدانية، شركة تنميّة الصناعات الكيماوية "سيد"- شركة القاهرة للأدوية – الشركة المصرية لتجارة الأدوية).في محافظتي القاهرة والجيزة².

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور الجداريات الوظيفية في تحسين أداء شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية (سيد) في مصر، واستخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً وجمعت البيانات من عينة مكونة من

¹ - مصطفى صفية ،بن سانية عبد الرحمان، بلعور سليمان فعالية الجداريات الإدارية في ترشيد قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية لعينة من عمال المديرية الجهوية لسونطراك بحاسي الرمل ومجمع تين فوري إليزي ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، المجلد 14 ، العدد 1، جامعة غرداية(2021) : 488-516.

² -محمد ميلاد ابراهيم ، " دور الجداريات الوظيفية في تحسين مستوى أداء العاملين في شركات الأدوية دراسة ميدانية، شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"- شركة القاهرة للأدوية – الشركة المصرية لتجارة الأدوية).في محافظتي القاهرة والجيزة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد 12 ، العدد 1، جانفي ، 2021 ، 164-188.

384 فرداً من خلال استبيان. أظهرت النتائج أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء شركات الأدوية فيما يتعلق بأبعاد الجدارات الوظيفية الأربعة: جدارات المعرفة، وجدارات المهارات، وجدارات القدرات، وجدارات الشخصية، وخلصت الدراسة إلى أن الجدارات الوظيفية لها تأثير إيجابي على أداء شركات الأدوية، وأن التركيز على تطوير هذه الجدارات يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

2.دراسة أيمن حسن ديوب (2018) بعنوان " أثر استراتيجية التدريب المرتكزة على الجدارات التنظيمية على فعالية الأداء المؤسسي (نموذج مقترح) دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة ضمن سوق دمشق للأوراق المالية"¹

هدفت دراسة ديوب (2018) إلى استكشاف تأثير استراتيجيات التدريب القائمة على الجدارات التنظيمية على فعالية الأداء المؤسسي ، وتم إجراء الدراسة على الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية وإدارة السوق نفسها.

استخدمت الدراسة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لتقييم تأثير استخدام مفهوم الجدارات في استراتيجية التدريب على أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال أربعة أبعاد رئيسية: المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، وجمعت الدراسة البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين في المستويات الإدارية التنفيذية والوسطى في الشركات المشمولة بالدراسة والتي بلغ حجمها 244 عينة، و أظهرت النتائج أن استخدام مفهوم الجدارات في استراتيجية التدريب له تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي في جميع الأبعاد الأربعة.

وخلصت الدراسة إلى أن التركيز على تطوير الجدارات التنظيمية من خلال استراتيجيات التدريب يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

3. دراسة فتحى المعايطه(2013): بعنوان " مدى تطبيق الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق المواءمة الإستراتيجية، دراسة ميدانية المؤسسات العامة الأردنية"².

هدفت دراسة المعايطه (2013) إلى تقييم مدى تطبيق الجدارات الأساسية في سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق المواءمة الاستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية ، واستخدمت الدراسة منهجية

¹ - أيمن حسن ديوب ، " أثر استراتيجية التدريب المرتكزة على الجدارات التنظيمية على فعالية الأداء المؤسسي (نموذج مقترح) دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة ضمن سوق دمشق للأوراق المالية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2018 .

² - فتحى المعايطه، مدى تطبيق الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق المواءمة الإستراتيجية، دراسة ميدانية المؤسسات العامة الأردنية، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة- قسم الإدارة العامة ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة مؤتة ، الأردن ، 2013.

المسح ووزعت استبياناً على عينة من 435 فرداً من مجتمع الدراسة. تم تحليل البيانات من 394 مفردة تم اختيارها عشوائياً ، وأظهرت النتائج أن أبعاد الجدارات الأساسية تم تطبيقها بشكل كبير في سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية، وفقاً لآراء المديرين ، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الجدارات الأساسية في سياسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن يساهم في تحقيق المواءمة الاستراتيجية في المؤسسات العامة.

- الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات العمومية .

أولاً : الدراسات المحلية.

1. عوني علال .معوج عبد الحكيم .(2023) بعنوان :قياس وتقييم جودة الخدمات العمومية في ظل تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية دراسة تطبيقية على مصالح الحالة المدنية باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية.¹

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية على جودة الخدمات العامة المقدمة من قبل مصالح الأحوال المدنية التابعة لوزارة الداخلية الجزائرية. تم جمع البيانات من عينة مكونة من 114 مستجيباً عن طريق استبيان إلكتروني، حيث استخدم نموذج *SERVPERF* لقياس جودة الخدمة ، تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج *SPSS* الإصدار 21، بالإضافة إلى استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية من خلال برنامج *AMOS* الإصدار 21 لدراسة العلاقات بين المتغيرات المقترحة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لكل بُعد من أبعاد الجودة الخمسة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والأمان، والتعاطف) على الجودة المدركة للخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل مصالح الأحوال المدنية. هذا يفسر وجود مستوى معين من جودة الخدمات العامة الإلكترونية على الرغم من حداثة مشروع الحكومة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية.

2. دراسة سوفلي وفتيتي (2020) بعنوان تقييم جودة الخدمات الرياضية المقدمة في المنشآت الرياضية من وجهة نظر المستفيدين، دراسة ميدانية ديوان المركب المتعدد الرياضيات لولاية الوادي:²

¹-عوني علال . معوج عبد الحكيم ، قياس وتقييم جودة الخدمات العمومية في ظل تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية دراسة تطبيقية على مصالح الحالة المدنية باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية ، مجلة دفاثر السياسة والقانون ، المجلد 15 ، العدد 01 ، جامعة الجزائر ، 2023 ، ص ص 429-447.

²-سوفلي وفتيتي ، تقييم جودة الخدمات الرياضية المقدمة في المنشآت الرياضية من وجهة نظر المستفيدين ، دراسة ميدانية ديوان المركب المتعدد الرياضيات لولاية الوادي ، تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ، تخصص إدارة وتسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر - 2020-2021.

هدفت دراسة سوفلي وفتيتي إلى تقييم جودة الخدمات الرياضية المقدمة في المنشآت الرياضية من وجهة نظر المستفيدين ، واستخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليلياً وجمعت البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 30 مسؤولاً إدارياً في ديوان المركب الرياضي المتعدد بولاية الوادي ، وأظهرت النتائج أن التخطيط والتوجيه والتنظيم لها أهمية كبيرة في إدارة المنشآت الرياضية ، كما أشارت الدراسة إلى أن واقع الخدمات داخل المنشآت يتطلب تخطيطاً وتنظيماً جيداً وأساليب توجيهية مستمرة لتحسين جودة الخدمات ، وخلصت الدراسة إلى أن تحسين جودة الخدمات الرياضية يتطلب التركيز على جوانب التخطيط والتوجيه والتنظيم. تلبي احتياجات المستفيدين.

3. دراسة صالح بوعبد الله (2010) والمعنونة: قياس جودة ابعاد الخدمة، دراسة تطبيقية في بريد الجزائر جامعة المسيلة.¹

هدفت دراسة بوعبد الله (2010) إلى قياس جودة أبعاد الخدمة في بريد الجزائر، واستخدمت الدراسة مقياس الاتجاه (الأداء) لتقييم جودة الخدمات البريدية، حيث أظهرت النتائج أن مقياس الاتجاه كان موثوقاً وقوياً مقارنة بمقاييس أخرى. وركز المقياس على أربعة مؤشرات: الضمان، وعملية الخدمة، ومحيط الخدمة، والمعاملة ، وسمحت هذه المؤشرات للباحث بفهم نظرة العملاء لجودة الخدمة. كما أظهرت الدراسة وجود تطابق وتشابه بين أبعاد مقياس الاتجاه وأبعاد مقياس الفجوة ، وخلصت الدراسة إلى أن مقياس الاتجاه يعتبر أداة فعالة لقياس جودة أبعاد الخدمة في القطاع البريدي. ثانياً: الدراسات العربية .

1. دراسة نظام موسى سويدان، 2011 ، بعنوان: تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه.²

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة معينة، من وجهة نظر كل من الموظفين والعملاء، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مثل دعم الإدارة العليا، وتحسين العمليات، وإشراك الموظفين، لها تأثير إيجابي على رضا العملاء ، كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسة تركز على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة للحفاظ على رضا العملاء وبناء ولائهم، وخلصت الدراسة

¹-صالح بوعبد الله، والمعنونة، قياس جودة ابعاد الخدمة، دراسة تطبيقية في بريد الجزائر جامعة المسيلة ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 01 ، الجزائر العدد 10 ، 2010.

²-نظام موسى سويدان، تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه، مجلة جامعة الأزهر ، غزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، العدد 13، 2011 ،

إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج فعال لتحسين جودة المنتجات والخدمات ورضا العملاء في المؤسسات والاحتفاظ بهم.

2. دراسة أسماء ياسر محمد 2007 ، قياس جودة الخدمات المحلية التي تقدمها بلدية الزرقاء من وجهة نظر المستفيدين : دراسة ميدانية.¹

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جودة الخدمات البلدية المقدمة في مدينة الزرقاء من وجهة نظر المستفيدين ، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين تقييم المستفيدين لجودة الخدمات والمتغيرات المستقلة، مثل الاستجابة لطلبات الخدمة، وكفاءة مقدم الخدمة، والمحيط المادي، وسرعة ودقة الإنجاز.

استخدمت الدراسة منهجية المسح وجمعت البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 500 مستفيد. أظهرت النتائج أن جودة الخدمات البلدية في الزرقاء متوسطة بشكل عام، كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المستفيدين لجودة الخدمات والمتغيرات المستقلة التي تم فحصها. وخلصت الدراسة إلى أن تحسين جودة الخدمات البلدية في الزرقاء يتطلب التركيز على جوانب مثل الاستجابة السريعة لطلبات الخدمة، وكفاءة موظفي الخدمة، وتوفير بيئة مادية ملائمة، وضمان سرعة ودقة إنجاز الخدمات.

¹-النادي، أسماء ياسر محمد. قياس جودة الخدمات المحلية التي تقدمها بلدية الزرقاء من وجهة نظر المستفيدين : دراسة ميدانية ، (أطروحة ماجستير).
، كلية إدارة الأعمال ، جامعة آل البيت، الأردن ، 2007 .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

- الدراسات الأجنبية (الجدارات القيادية .)

1. دراسة (Peeters, Potterie, 2003) بعنوان : الجدارات التنظيمية المؤثرة على الإبداع الإداري في بلجيكا:¹

Organizational Competencies and Innovation Performances: The Case of Large Firms in Belgium Institute of innovation research Hitotsubashi university-Tokyo-Japan

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الكفاءات التنظيمية للشركات الكبيرة على الأداء الابتكاري، لقد اعتمدت هذه الدراسة على منهجية المسح، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على 1301 شركة كبيرة في بلجيكا، و تم قياس 40 كفاءة تنظيمية فرعية، والتي تم تجميعها في سبع كفاءات تنظيمية واسعة مرتبطة بعملية الابتكار. كما تم استخدام تحليل العوامل الرئيسية لتحديد ما إذا كانت هذه الكفاءات الفرعية مرتبطة بمؤشرات الأداء الابتكاري.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الكفاءات التنظيمية للشركات الكبيرة لها تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري، وكانت الكفاءات التنظيمية الأكثر ارتباطاً بالأداء الابتكاري هي: التركيز على العملاء، المرونة التنظيمية، ثقافة الابتكار، وإدارة المعرفة.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية (جودة الخدمات العمومية.)

2. دراسة (B.T.Shaikh, N.Mobeen, S.L.Azam and F.Rabbani 2012) بعنوان ***The study by***

B.T. Shaikh, N. Mobeen, S.L. Azam, and F. Rabbani, titled "Evaluation of the Quality of Health Services and Patient Satisfaction in a Hospital in Karachi

"City²

أظهرت دراسة أجريت في باكستان عام 2008 أن استخدام مقياس جودة الخدمة أدى إلى تحسن كبير في رضا المرضى ، وارتفع مستوى الرضا من 34.4% إلى 82% خلال العام الذي أجريت فيه الدراسة.

¹-Peeters, Potterie ,*Organizational Competencies and Innovation Performances: The Case of Large Firms in Belgium* Institute of innovation research Hitotsubashi university-Tokyo-Japan,https://www.researchgate.net/publication/24131029_Organizational_Competencies_and_Innovation_Performances_The_Case_of_Large_Firms_in_Belgium.

1. B.T.Shaikh, N.Mobeen, S.L.Azam and F.Rabbani *The study by B.T. Shaikh, N. Mobeen, S.L. Azam, and F. Rabbani, titled "Evaluation of the Quality of Health Services and Patient Satisfaction in a Hospital in Karachi City "* 2012.

وعزت الدراسة هذا التحسن إلى تحديد الفجوات في جودة الخدمات الصحية والعمل على تحسين الأداء ، ويشير هذا إلى أن استخدام مقاييس جودة الخدمة يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين رضا المرضى في مرافق الرعاية الصحية ، ايبس جودة الخدمة يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين رضا المرضى عن الخدمات الصحية.

المطلب الثالث : التعقيب عن الدراسات السابقة :

بعد استعراضنا لدراسات سابقة متنوعة، بما فيها الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، سنقوم في هذا المطلب بتحليل أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين دراستنا الحالي ، وسندقق في جوانب الدراسات السابقة المُستعرضة في المبحث الثالث، ونُشير إلى بعض الملاحظات العامة حولها ، وسنركز على الفروق الأساسية بين دراستنا والحقل الدراسي السابق، مستعرضين بذلك نقاط التميز التي تميز بحثنا عن غيره. الفرع الأول : مقارنة بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

الدراسة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
الدراسات المتعلقة الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية – الدراسات المحلية		
دراسة مصطفى صافية بن سانية عبد الرحمان، بلعور سليمان 2019	- استخدمت الدراسة أيضاً منهجية وصفية وتحليلية.	ركزت الدراسة بشكل أساسي على الكفاءات القيادية و تحسين جودة الخدمات في قطاع سونطراك لعينة 150 من عمال المديرية الجهوية بحاسي الرمل ، في حين ركزت دراستنا على رؤساء ومديري المصالح بولاية غرداية لعينة بلغت 47
دراسة مصطفى صافية 2020	- استخدمت الدراسة أيضاً منهجية وصفية وتحليلية.	ركزت الدراسة بشكل أساسي على الجدارات التنظيمية لدواوين المركبات المتعددة الرياضيات بالجزائر لعينة 400 لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضيات بالجزائر ، في حين ركزت دراستنا على رؤساء ومديري المصالح بولاية غرداية لعينة بلغت 47
دراسة مشري فارس . 2023	- استخدمت الدراسة أيضاً منهجية وصفية وتحليلية.	ركزت الدراسة بشكل أساسي على دور الجدارات في تحسين أداء الموظفين في منظمة رياضية لعينة 122 لدى موظفي في منظمة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج ، في حين ركزت دراستنا على رؤساء ومديري المصالح بولاية غرداية لعينة بلغت 47

<p>ركزت الدراسة بشكل أساسي على قياس جودة أبعاد الخدمة لعينة مكونة من 20 من الزبائن لمؤسسة بريد الجزائر في ولاية مسيلة ، في حين ركزت دراستنا على رؤساء ومديري المصالح بولاية غرداية لعينة بلغت 47</p>	<p>- استخدمت الدراسة أيضاً منهجية وصفية وتحليلية.</p>	<p>دراسة صالح بو عبد الله، والمعنونة 2010</p>
<p>ركزت الدراسة بشكل أساسي على تقييم جودة الخدمات الرياضية المقدمة في المنشآت الرياضية لعينة مكونة من 30 من المسؤولين الإداريين في ديوان المركب الرياضي المتعدد بولاية الوادي ، في حين ركزت دراستنا على رؤساء ومديري المصالح بولاية غرداية لعينة بلغت 47</p>	<p>- استخدمت الدراسة أيضاً منهجية وصفية وتحليلية.</p>	<p>دراسة سوفلي وفتيحي (2020)</p>
<p>ركزت الدراسة بشكل أساسي قياس وتقييم جودة الخدمات العمومية في ظل تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية لعينة مكونة من 114 من مصالح الأحوال المدنية بولاية الجزائر، في حين ركزت دراستنا على رؤساء ومديري المصالح بولاية غرداية لعينة بلغت 47</p>	<p>- استخدمت الدراسة أيضاً منهجية وصفية وتحليلية.</p>	<p>عوني علال .معوج عبد الحكيم . (2023)</p>
<p>أوجه الاختلاف</p>	<p>أوجه الشبه</p>	<p>الدراسة</p>
<p>الدراسات العربية - المتعلقة الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية</p>		
<p>ركزت الدراسة على مدى تطبيق الجدارات المحورية في إدارة الموارد البشرية لعينة مكونة من 435 من مدراء في المؤسسة العامة بالأردن المدنية، في حين ركزت دراستنا على رؤساء ومديري المصالح بولاية غرداية لعينة بلغت 47.</p>	<p>- استخدمت الدراسة أيضاً منهجية وصفية وتحليلية.</p>	<p>دراسة فتحي المعايطه (2013):</p>
<p>تمحورت الدراسة حول أثر إستراتيجية التدريب المرتكزة على الجدارات التنظيمية لعينة مكونة من 244 من موظفين في المستويات الإدارية التنفيذية في دمشق، في حين ركزت دراستنا على رؤساء ومديري المصالح بولاية غرداية لعينة بلغت 47</p>	<p>- استخدمت الدراسة أيضاً منهجية وصفية وتحليلية.</p>	<p>دراسة أيمن حسن ديوب (2018)</p>

دراسة محمد ميلاد ابراهيم (2021)	- استخدمت الدراسة أيضاً منهجية وصفية وتحليلية.	ركزت الدراسة على دور الجدارات الوظيفية في تحسين مستوى أداء العاملين في شركات الأدوية لعينة مكونة من 384 من العاملين بالقاهرة، في حين ركزت دراستنا على رؤساء ومديري المصالح بولاية غرداية لعينة بلغت 47
دراسة أسماء ياسر محمد 2007	- استخدمت الدراسة أيضاً منهجية وصفية وتحليلية.	ركزت الدراسة على قياس جودة الخدمات المحلية في بلدية الزرقاء لعينة مكونة من 500 فرد من المستفيدين لبلدية الزرقاء بالأردن، في حين ركزت دراستنا على رؤساء ومديري المصالح بولاية غرداية لعينة بلغت 47
دراسة موسى سويدان 2011	- استخدمت الدراسة أيضاً منهجية وصفية وتحليلية.	ركزت الدراسة على تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون لعينة مكونة من 600 زبون من لدى شركة صناعية بالأردن، في حين ركزت دراستنا على رؤساء ومديري المصالح بولاية غرداية لعينة بلغت 47
الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسات الأجنبية: الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية		
دراسة (Peeters, Potterie, 2003)	- استخدمت الدراسة أيضاً منهجية وصفية وتحليلية.	ركزت الدراسة على تقييم الكفاءات التنظيمية للشركات الكبيرة على الأداء الابتكاري لعينة مكونة من 1301 فرد في بلجيكا، في حين ركزت دراستنا على رؤساء ومديري المصالح بولاية غرداية لعينة بلغت 47
دراسة (B.T.Shaikh, 2012 N.Mobeen, S.L.Azam and F.Rabbani)	- استخدمت الدراسة أيضاً منهجية وصفية وتحليلية.	ركزت الدراسة على استخدام مقياس جودة الخدمات لعينة من الممرضين البالغ عددهم 82 عينة، في حين ركزت دراستنا على رؤساء ومديري المصالح بولاية غرداية لعينة بلغت 47

خلاصة الفصل الأول :

في إطار تقديم مفهوم الجدارات القيادية، تم استكشاف مختلف الجوانب التي تساهم في فهم وتطوير الجدارات القيادية الفعالة، من خلال التعرف على مفهوم الجدارات القيادية، ومكوناتها وأنواعها وخصائصها وأهدافها وأهميتها، كما تم استعراض النظريات والنماذج المفسرة للجدارات القيادية، بالإضافة إلى استراتيجيات تطبيق الجدارات القيادية ومعيقاتها.

في حين تم التعرف على أساسيات فهم جودة الخدمات العمومية، بما في ذلك ماهيتها وأنواعها وأهدافها. تم تغطية تعريف الخدمة وأنواعها وأهميتها، بالإضافة إلى تعريف جودة الخدمات العمومية وأهميتها، كما تم مناقشة أنواع جودة الخدمات العمومية وأهدافها، واستكشاف الاستراتيجيات والتحديات التي تواجه تطبيق جودة الخدمات العمومية. وأخيراً، تم إلقاء الضوء على العلاقة بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية وتأثيرها.

في حين إستخلصنا مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية ، حيث تتشابه بعض الدراسات مع دراستنا في تناولها للجدارات القيادية أو جودة الخدمات العمومية، ولكنها تختلف في القطاعات أو المتغيرات التي تركز عليها ، وقد وفرت هذه الدراسات رؤى قيمة حول أهمية الجدارات القيادية في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، وساهمت في فهم العلاقة بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية.

مجل الأمر استفدنا من هذه المباحث فهما شاملا لأهمية الجدارات القيادية في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات العمومية، وأدركنا العلاقة الوطيدة بين هذين المفهومين الحيويين.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بـمديرية الإدارة المحلية لولاية
غرداية

تمهيد :

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري للدراسة ،سنحاول في هذا الفصل إبراز ما تم توصل له سابقا في إطار الجزء النظري على مديرية الإدارة المحلية - ولاية غرداية ، يتناول هذا الفصل توضيح المنهجية المستخدمة والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتعريف بمجتمع الدراسة بالإضافة إلى استعراض وسائل الدراسة المستخدمة لمعالجة البيانات ،تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: تعريف مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية غرداية.
- المبحث الثاني: عرض النتائج و مناقشتها.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بناءً على المبحث المطروح، سنتناول في هذا الجزء الإجراءات والخطوات المنهجية التي اتبعتها الدراسة الميدانية، والتي تشكل الأساس المنهجي لها، بحيث سنتعرف في المطلب الأول على الجوانب التنظيمية والإدارية لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، أما في المطلب الثاني، سنتعرف على طريقة وأدوات الدراسة الميدانية المستخدمة، في حين سنتناول في المطلب الثالث صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: تقديم عام لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

تعتبر مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية إحدى المؤسسات الحكومية الجزائرية التي تقوم بدور مهم في تنفيذ السياسات والخيارات المنتهجة من قبل الدولة على المستوى المحلي، حيث تأسست كجزء من الإصلاحات اللامركزية التي قامت بها الجزائر في مجال الإدارة المحلية، بهدف تعزيز التنمية الإدارية وتحسين الأداء الحكومي على المستوى المحلي، حيث تتولى المديرية مهام متنوعة تتعلق بتنفيذ السياسات المحلية، تنظيم الشؤون الإدارية والمالية للبلديات والولايات، وتقديم الدعم والمساعدة للهيئات المحلية، كما تسعى المديرية إلى تطوير الحكومة الإلكترونية على المستوى المحلي، من خلال توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة وتدريب الموظفين، ومع ذلك فقد واجهت تحديات في تطبيق الحكومة الإلكترونية تتعلق بالموارد البشرية والمالية والتقنية، وعليه من منطلق هذا المطلب سوف نتعرف على نشأة مديرية الإدارة الملية لولاية غرداية في الفرع الأول، ثم سنتعرف أيضا في الفرع الثاني على الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية.

- نشأة مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

تنص المادة 5 من المرسوم التنفيذي 265/94 المؤرخ في 6 سبتمبر 1995 على أن مديرية الإدارة المحلية تكلف بـ:

- إعداد، مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير وميزانية التجهيز في الولاية كما تسهر على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة.
- دراسة واقتراح ووضع كيفيات تسيير المستخدمين المعنيين لدى المصالح المشتركة في الولاية.
- دراسة وتطوير كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم.
- جمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحليلها وتوزيعها.
- القيام بكل دراسة وتحليل يمكن الولاية والبلديات من دعم موارد هما المالية وتحسينها.
- ضبط الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية وذلك بصفة مستمرة.

- دراسة الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات والمؤسسات العمومية والموافقة عليها.
- البناء التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية
- تدير مديرية الإدارة المحلية عبر كل ولاية مجموعة من المصالح هي:
- 1- مصلحة الموظفين: تحتوي مصلحة الموظفين على مكتبين هما:
- أ. مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية: من أهم صلاحياتها: "
 - تسيير الحياة المهنية لجميع موظفي الولاية، بما في ذلك أصحاب الوظائف العليا والمناصب النوعية ويتجلى ذلك في تنظيم مسابقات التوظيف وتعيين الناجحين وترسيمهم وترقيتهم في الدرجة والرتبة.
 - متابعة ملفات انضباط الموظفين واحالتهم أمام لجان التأديب.
 - إحالة الموظفين الذين استوفوا الشروط القانونية للتقاعد.
 - تحضير اجتماع اللجان المتساوية الأعضاء لجميع الأسلاك الإدارية والتقنية بغرض التثبيت و الترقية في الدرجة والرتبة والعزل.
 - تحضير وبرمجة العطل السنوية.
 - تكوين الموظفين وتحسين مستواهم بالتنسيق مع المراكز المختصة ومصلحة الميزانيات.
- مما سبق نلاحظ أن هذا المكتب يقوم بمراقبة ومتابعة العقود التي تصدرها المصالح لتسيير الموظفين في مختلف البلديات.
- ب- مكتب تكوين و تسيير موظفي البلديات: من أهم صلاحياتها :
 - مراقبة ومتابعة تسيير الحياة المهنية لمستخدمي البلديات و ذلك من قرار فتح المسابقة للتوظيف إلى التقاعد.
 - مراقبة جميع القرارات المتعلقة بتسيير مستخدمي البلديات شكلا ومضمونا.
 - دراسة ملفات الترسيم والترقية لسلك المتصرفين والمهندسين للإدارة (لجنة متساوية الأعضاء).
 - دراسة جميع ملفات موظفي البلديات في إطار لجنة الطعن للولاية.
 - المشاركة في مسابقات التوظيف (الداخلي والخارجي).
 - متابعة التكوين بجميع مراحل من المؤسسات الخاصة للتكوين.
 - التبليغ جميع النصوص والتعليمات الصادرة من الإدارة المركزية.
 - تنظيم لقاءات و أيام دراسية حول تسيير الحياة المهنية للموظفين.
 - دراسة الامكانيات المالية للبلدية قصد التكفل وذلك بالتسيير مع مصلحة التنشيط المحلي.

2 - مصلحة الميزانية وممتلكات الولاية تحتوي هذه المصلحة على ثلاثة مكاتب هي:

أ - مكتب ميزانية الولاية: أهم صلاحياته :

- إعداد وتحضير ميزانية الولاية بنوعيتها، حيث يتولى المكتب أثناء إعداد الميزانية الأولية تقدير النفقات والايرادات للسنة المقبلة قبل 31 أكتوبر وهذا على أساس التوازن لتعرض بعد ذلك على المجلس الشعبي الولائي للمصادقة عليها وتحويلها إلى الوزارة الوصية للتصديق، ونفس الاجراءات تتخذ أثناء إعداد الميزانية الإضافية التي يتم فيها تسوية كل العمليات وضبطها، أو إدراج عمليات جديدة في إطار الميزانية الأولية.

- تنفيذ الميزانية وذلك عن طريق مراقبة مدى شرعية الفاتورة لتبعث بعد ذلك إلى المراقب المالي ليوجه المكتب بعد ذلك أمرا بالصرف.

- إعداد الحساب الإداري الذي يحتوي على النفقات الفعلية والايرادات المحققة فعلا في السنة المالية السابقة.

ب - مكتب ميزانية الدولة

يكلف المكتب بتنفيذ ميزانية الدولة على مستوى الولاية في حدود الاعتمادات التي تمنحها وزارة الداخلية إذ تتفق هذه الاعتمادات إضافة إلى المجالات التقليدية من أجور ومرتببات لضحايا الارهاب ومعاشات ذوي المتوفين.

كما يقوم المكتب باسترداد ما تحصل عليه الموظفين من أجور وعلاوات غير مستحقة، ويمر تنفيذ هذه الميزانية على ثلاثة مراحل الأمر بالصرف، الرقابة المالية، الدفع.

ج - مكتب الممتلكات والوسائل العامة: اهم صلاحيته:

متابعة وصيانة الوسائل والممتلكات المختلفة للولاية حيث تسجل في سجل الممتلكات جميع ما للولاية، مع جميع المعلومات الضرورية، بالإضافة إلى تسجيل المشاريع الجديدة التي تم انجازها في الدفتر ما يحرر طلبات داخلية في حالة رغبته في ترميم بناء معين من ممتلكات الولاية أو اقتناء وسائل معينة بعد التأكد من عدم وجود الوسيلة في مخازن الولاية.

3 - مصلحة التشيط المحلي والاعلام الآلي : تحتوي هذه المصلحة على مكتبين هما:

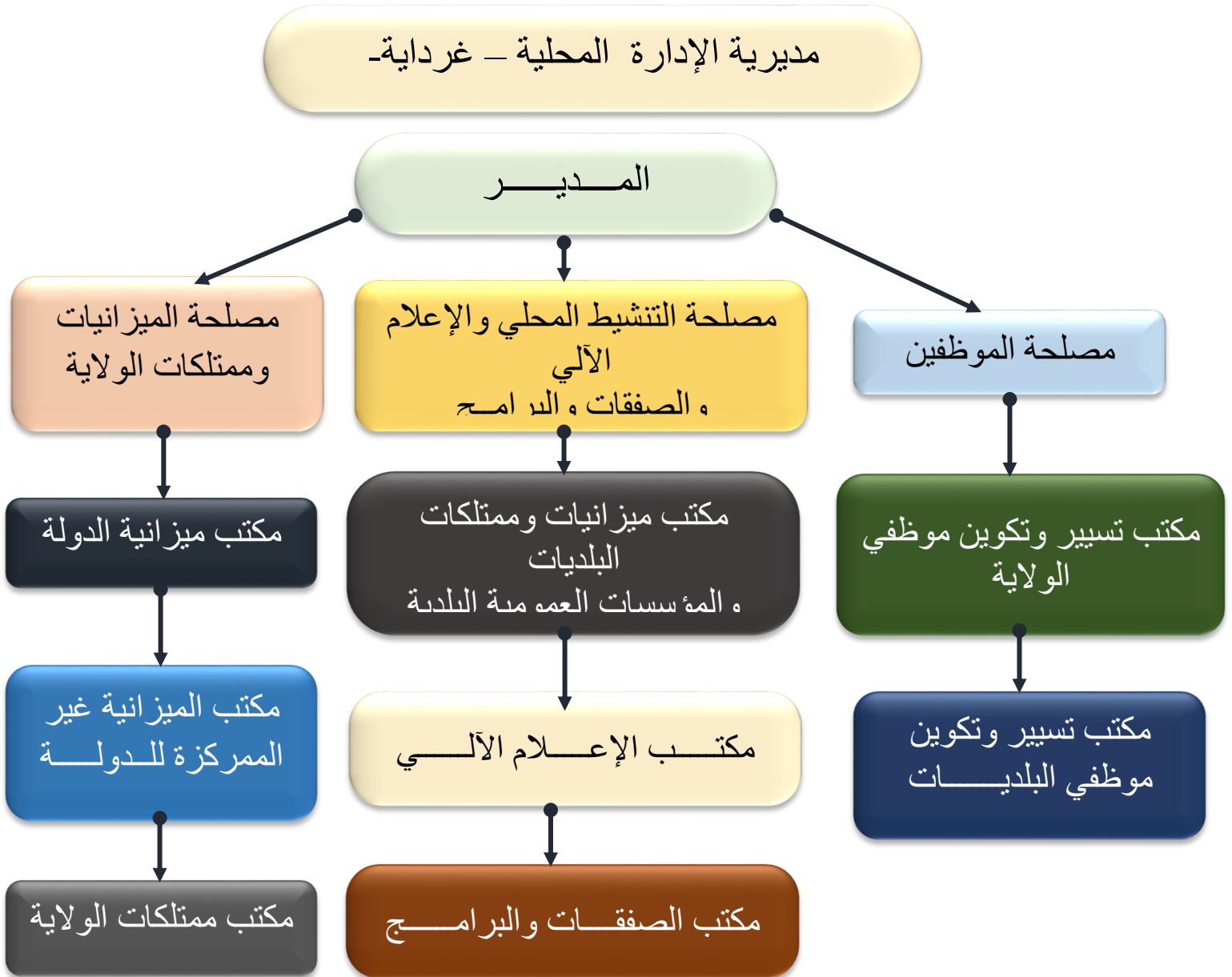
أ - مكتب الميزانيات وممتلكات البلدية: أهمصلاحياته :

يهتمهذا المكتب بالميزانيات السنوية لكل بلدية والتي تترك على النفقات والارادات، وبالتالي فإن هذا المكتب يحاول تصحيح ميزانيات البلديات وقيم بين النفقات والايرادات في آخر السنة، إما أن يكون في ديون أو الفائضيرسلها إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

ب - مكتب الإعلام الآلي أهم صلاحيته.

تحسين وصيانة التطبيقات الموجودة أجور الموظفين ملف البرمجة التحسين الشهري واصدار الوضعيات المتوقعة في التطبيق، والمخططات القطاعية للتنمية والمخططات البلدية للتنمية الجانب المالي، انجاز برنامج الإصدار، الجانب المادي.

الشكل رقم (1-2) مخطط الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية



المصدر: وثائق الإدارة المحلية لولاية غرداية

المطلب الثاني : طريقة وأدوات الدراسة الميدانية

تهدف التفاصيل المقدمة في هذا القسم إلى توضيح النهج المنهجي الدقيق المتبع في الدراسة ، بحيث يضمن اختيار مجتمع الدراسة والعينة المناسبين صحة النتائج ، وتم تصميم أداة جمع البيانات بعناية، مع ضمان جودتها وصلاحياتها من خلال عملية تحكيم، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات بدقة.

- منهجية الدراسة واجراءاتها التطبيقية

أولا :منهجية الدراسة

ركزت الدراسة على تقييم أثر الجدارات القيادية على جودة الخدمات العمومية لدى مديري ورؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية بغرداية ، واتبعنا في هذا البحث منهجية واضحة ومنظمة. في المرحلة النظرية، قدمنا نظرة شاملة على المفاهيم والمبادئ الأساسية المتعلقة بالجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية، مما وفر أساسا نظريا متينا، ثم انتقلنا إلى المرحلة التطبيقية، حيث قمنا بتصميم استبيان شامل ومفصل موجه لموظفي الإدارة المحلية بولاية غرداية، وقد مر الاستبيان بعدة مراحل من التطوير والمراجعة الدقيقة لضمان دقته وشموليته.

تم توزيع الاستبيانات في شكلها النهائي على عينة الدراسة التي بلغت في مع ضمان سرية واستقلالية استجابات مديري ورؤساء المصالح الإدارية ، وتم تمثيل البيانات المجمعَة وتلخيصها باستخدام الجداول والرسوم البيانية لتحسين فهمها.

لتحليل البيانات، تم توظيف المقاييس الإحصائية المناسبة، مما سمح لنا باستخلاص رؤى عميقة حول أثر الجدارات القيادية على جودة الخدمات العمومية ، ولتعزيز عملية التحليل، تم استخدام برنامج *SPSS* الإحصائي، وهو أداة بحثية قوية ، ساعدنا ذلك في الكشف عن أنماط واتجاهات هامة ضمن البيانات، مما دعم نتائج الدراسة.

تهدف المنهجية المتبعة في هذه الدراسة إلى ضمان دقة وشمولية البحث ، حيث سمحت المرحلة النظرية بتأسيس فهم متين للمفاهيم الأساسية، في حين وفرت المرحلة التطبيقية بيانات واقعية تم تحليلها بعناية ، وقد ساهم استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة في استخلاص استنتاجات موثوقة حول أثر الجدارات القيادية على جودة الخدمات العمومية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها. فقد بدأت بالمرحلة النظرية، حيث قدمت نظرة شاملة على المفاهيم والمبادئ الأساسية المتعلقة بالجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية، مما وفر أساساً نظرياً متيناً للدراسة، ثم انتقلت إلى المرحلة التطبيقية، حيث قامت بتصميم استبيان شامل ومفصل

موجه لموظفي الإدارة المحلية بولاية غرداية. تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة وضمان سرية واستقلالية استجابات المشاركين، وتحليل البيانات، تم توظيف المقاييس الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج *SPSS* الإحصائي، وقد ساهم ذلك في استخلاص رؤى عميقة حول أثر الجداريات القيادية على جودة الخدمات العمومية، مما دعم نتائج الدراسة، وعليه من خلال هذا المنهج الوصفي التحليلي، تمكنت الدراسة من الجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية، بما أتاح فهماً شاملاً وموثوقاً للعلاقة بين الجداريات القيادية وجودة الخدمات العمومية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري ورؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية بغرداية. ولإجراء هذه الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من 57 مديراً ورئيس مصلحة وموظفين، وتم توزيع حوالي 57 استبياناً على أفراد العينة المختارة، وبعد جمع الاستبيانات، تم استبعاد 10 استبيانات بسبب عدم الإجابة أو عدم اكتمالها، مما ترك 47 استبياناً صالحاً للتحليل، وتمت مراعاة معايير دقيقة في اختيار عينة الدراسة لضمان تمثيلها لمجتمع الدراسة. وتم توزيع الاستبيانات على الأفراد المختارين شخصياً لضمان مشاركة مديري ورؤساء المصالح الإدارية بشكل مباشر.

الجدول رقم (2-1) : الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	57	عدد الاستمارات الموزعة و المعلن عنها
17.54%	10	عدد الاستمارات الملغاة
82.46%	47	عدد الاستمارات الصالحة

من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم (2-1) الإحصائيات الخاصة بتوزيع وجمع استمارات الاستبيان. تم توزيع ما مجموعه 57 استبياناً على أفراد العينة المختارة، ومن بين هذه الاستبيانات، تم إلغاء 10 استبيانات بسبب عدم الإجابة أو عدم اكتمالها، مما أدى إلى معدل استجابة قدره 82.46%، أي 47 استبياناً صالحاً للتحليل، وقد عكس معدل الاستجابة الجيد تعاون أفراد العينة واستعدادهم للمشاركة في الدراسة، وقد وفر عدد الاستبيانات الصالحة قاعدة بيانات كافية لإجراء تحليل شامل وفعال، في حين تم التعامل مع الاستبيانات الملغاة بعناية لضمان دقة النتائج، وتم استبعادها نظراً للحالات التي كانت فيها الإجابات غير مكتملة أو غير صالحة للتحليل.

- أداة ومتغيرات الدراسة

تم تصميم استبيان شامل كجزء أساسي من هذه الدراسة لإستكشاف العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة ، واستندت صياغة الاستبيان إلى أبحاث سابقة في نفس المجال، مع مراعاة الأهداف البحثية ومتغيرات الدراسة.

أولا : أداة الدراسة

- المرحلة الأولى: خلال هذه المرحلة، تم إعداد مسودة أولية للاستبيان، مع التركيز على الأهداف البحثية ومتغيرات الدراسة.

- المرحلة الثانية: تمت استشارة الأستاذ المشرف لتقييم ملاءمة الاستبيان وجدواه، وبناءً على توجيهاته القيمة، تم إجراء تعديلات أولية لضمان توافق الاستبيان مع أهداف الدراسة.

- المرحلة الثالثة: لضمان جودة الاستبيان، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين للحصول على آرائهم وتصحيحاتهم. ساهمت ملاحظاتهم القيمة في تعزيز وضوح الاستبيان ودقته.

- المرحلة الرابعة: بعد إدخال التعديلات اللازمة، تم توزيع الاستبيان في شكله النهائي على أفراد العينة المختارة. وتضمنت الاستبيانات رسالة توضيحية لحث المشاركين على الإجابة بصدق وموضوعية، مع التأكيد على أهمية مشاركتهم في تقييم أثر الجدارات القيادية على جودة الخدمات العمومية لدى مديري ورؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية بغرداية.

وتم تصميم الاستبيان بشكل متكامل يتألف من جزأين رئيسيين: الأول للبيانات الشخصية للمشاركين، والثاني لمحاور الدراسة الرئيسية. هذا الجزء الثاني ينقسم إلى محورين: الأول لقياس مدى توافر الجدارات القيادية في مديرية الإدارة المحلية، والثاني لتقييم جودة الخدمات العمومية المقدمة من قبل المديرية.

- الجزء الأول: البيانات الشخصية

- الجزء الثاني يتضمن المحاور التالية:

الجدول رقم ((2-2)) : متغيري الدراسة (الجدارات القيادية - جودة الخدمات العمومية)

الرقم	المحور	عدد العبارات
01	الجدارات القيادية	18
02	جودة الخدمات العمومية	13
	المجموع الكلي للعبارات	31

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (2-2) متغيرات الدراسة وهما: الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية ، حيث تكون الاستبيان من 31 عبارة، منها 18 عبارة للجدارات القيادية و13 عبارة لجودة الخدمات العمومية ، وقد تم تصميم عبارات الاستبيان بعناية لقياس الجوانب المختلفة للجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية ، وتم صياغة العبارات بشكل واضح ومباشر لضمان فهم المشاركين لها ، وتم اختيار عبارات الاستبيان بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال ، وتمت مراجعة العبارات من قبل الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين لضمان ملاءمتها ودقتها.

الجدول رقم (2-3) مضمون عبارات المحورين (الجدارات القيادية - جودة الخدمات العمومية)

الرقم	محوري الدراسة	رقم الفقرات
01	الجدارات القيادية	18
02	بعد نمط الإشراف	07-01
03	بعد بناء فرق العمل	14-08
04	بعد التحفيز	18-15
05	جودة الخدمات العمومية	13

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم (2-3) مضمون عبارات الاستبيان المتعلقة بمحوري الدراسة: الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية ، حيث يتكون محور الجدارات القيادية من 18 عبارة، مقسمة إلى ثلاثة أبعاد: نمط الإشراف، وبناء فرق العمل، والتحفيز ، ويهدف هذا المحور إلى تقييم الجدارات القيادية لدى مديري ورؤساء المصالح الإدارية.

يتكون بعد نمط الإشراف من 7 عبارات، ويشمل جوانب مثل التوجيه والإرشاد، والتواصل الفعال، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات ، بينما يتكون بعد بناء فرق العمل من 7 عبارات أيضاً، ويركز على جوانب مثل تشجيع التعاون، وتوزيع المهام، وتوفير الدعم، وحل النزاعات، أما بعد التحفيز فيتكون من 4 عبارات، ويغطي جوانب مثل التقدير والتشجيع والتحفيز ، من ناحية أخرى، يتكون محور جودة الخدمات العمومية من 13 عبارة، وتشمل جوانب مختلفة مثل الكفاءة، والسرعة، والاحترافية، والتواصل، والتعامل مع الشكاوى، والالتزام بالمعايير، والتحسين المستمر.

ثانياً:متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك حسب الجدول التالي :

الجدول رقم(2-4)متغيرات المتعلقة بمجال الدراسة

إسم المتغير	المتغيرات
الجدارات القيادية	المتغير المستقل
جودة الخدمات العمومية	المتغير التابع

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم (2-4) متغيرات الدراسة، والتي تشمل المتغير المستقل والمتغير التابع ، حيث يعبر المتغير المستقل: الجدارات القيادية على قياس تأثير هذا المتغير على جودة الخدمات العمومية ، ويشمل الجدارات القيادية أبعاداً مختلفة مثل نمط الإشراف، وبناء فرق العمل، والتحفيز ، في حين أن المتغير التابع: جودة الخدمات العمومية عبر عن قياس هذا المتغير لتقييم أثر الجدارات القيادية عليه ، وتغطي جودة الخدمات العمومية جوانب مثل الكفاءة، والسرعة، والاحترافية، والتواصل، والتعامل مع الشكاوى، والالتزام بالمعايير، والتحسين المستمر.

تم اختيار متغيرات الدراسة بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، حيث ركزت هذه المتغيرات على تقييم العلاقة بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية، مما سمح لنا باستخلاص استنتاجات قيمة حول تأثير الجدارات القيادية على جودة الخدمات المقدمة.

ثالثاً:الأدوات الإحصائية المستخدمة

لتحليل البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والبرامج المتخصصة ، وفيما يلي تفاصيل هذه الأساليب:

1. الأساليب الإحصائية

- لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.
- **المتوسط الحسابي:** تم استخدامه لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، مما يوفر نظرة عامة حول آراء المشاركين.
- **الانحراف المعياري:** ساعد في تحديد مدى تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي، مما يعطي مؤشراً على تنوع الآراء ومدى انتشارها
- **التكرارات:** تم استخدامها لتحديد عدد المرات التي تم فيها اختيار كل خيار من خيارات أسئلة الاستبيان، مما يوفر معلومات حول تكرار اختيار كل إجابة.

- النسب المئوية: تم حسابها لتحديد النسبة المئوية لاختيار كل خيار، مما وفر نظرة على توزيع وتفضيلات الآراء.
- معامل الثبات: (*Cronbach Alpha*) تم استخدامه لقياس استقرار واتساق الاستبيان، مما يضمن موثوقية النتائج وصدقها.
- معامل الارتباط (معامل بيرسون): تم تطبيقه لتأكيد صدق البناء واتساقه الداخلي، بالإضافة إلى قياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (كولموغوروف-سميرنوف): تم استخدامه للتأكد من اتباع البيانات لتوزيع طبيعي، وهو افتراض مهم في العديد من الاختبارات الإحصائية.
- اختبار: *ANOVA* يُستخدم اختبار تحليل التباين (*ANOVA*) عندما يكون هناك أكثر من متغير مستقل واحد، وهو يُقارن بين متوسطات المجموعات لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينها. في هذه الدراسة، يمكن استخدام اختبار *ANOVA* لمقارنة متوسطات المجموعات بناءً على متغيرات مختلفة، مثل الأقسام أو الفئات العمرية أو الجنس.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط: يُستخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط لفحص العلاقة بين متغير تابع مستمر ومتغير مستقل أو أكثر. في هذه الدراسة، يمكن استخدامه لتحديد ما إذا كان هناك علاقة خطية بين جودة الخدمات العمومية (المتغير التابع) والجدارات القيادية (المتغير المستقل).

2. البرامج الإحصائية

- لإجراء التحليل الإحصائي وتحقيق أقصى استفادة من البيانات، تم توظيف مجموعة من الأدوات والبرامج المتخصصة:
- برنامج الرزم الإحصائية: *SPSS* يُعد *SPSS* أحد أشهر البرامج الإحصائية التي توفر أدوات قوية لإجراء الاختبارات الإحصائية المختلفة، ساعدنا هذا البرنامج في تحليل البيانات ومعالجتها بفعالية، كما سهل عملية تفسير النتائج.
- مقياس ليكرت: (*Likert Scale*) تم استخدام مقياس ليكرت في الاستبيان لقياس درجة موافقة المشاركين أو عدم موافقتهم على خيارات مختلفة، وقد وفر هذا المقياس الشائع نظرة متعمقة على أهمية كل بند في الاستبيان ومدى اتفاق المشاركين معه.

الجدول رقم (2-5): درجة أهمية بنود الاستبيان لمجال الدراسة

درجات المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5
الدرجة	1،8-1	2،6- 1،8	3،4-2،60	4،2-3،4	5-4،2

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (2-5) درجات أهمية بنود الاستبيان لمجال الدراسة باستخدام مقياس ليكرت، ويوضح الجدول الترميز والدرجات المقابلة لكل خيار من خيارات المقياس، ويُعد مقياس ليكرت أداة قيمة في الاستبيانات البحثية، حيث يسمح لأفراد العينة البحثية بالتعبير عن مستوى موافقتهم أو عدم موافقتهم على مجموعة من البيانات، وفي الجدول تم ترميز الخيارات من 1 إلى 5، مع تعيين قيم عددية مقابلة لتسهيل التحليل الكمي، وعليه وفر هذا الجدول أساسا منهجيا لتحليل بيانات الاستبيان مما عزز موثوقية الدراسة ودقة استنتاجاته.

الجدول رقم ((2-6)) مقياس تحديد الأهمية النسبية لمحوري الدراسة

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2،33_1	3،67 - 2،34	5 - 3،67

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم ((2-6)) مقياس تحديد الأهمية النسبية للعناصر أو البيانات. ويقسم المقياس الأهمية إلى ثلاث فئات: "منخفض" و"متوسط" و"مرتفع"، مع تعيين نطاق عددي لكل فئة. وقد تم استخدام هذا الجدول كأداة مفيدة لتقييم وتحديد أهمية العناصر أو البيانات النسبية، حيث تم حساب متوسط درجات عنصر معين ووجد أنه يقع ضمن النطاق 1.00 إلى 2.33، فتم تصنيف أهميته على أنها "منخفضة"، في حين إذا كانت الدرجة تقع بين 2.34 و 3.67، فيتم تصنيف الأهمية على أنها "متوسطة"، أما إذا كانت الدرجة أعلى من 3.67، فيتم تصنيف الأهمية على أنها "مرتفعة".

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة.

إن تحقيق درجة عالية من الموثوقية والمصدقية في نتائج الدراسة يتطلب التحقق من صدق وثبات أداة القياس المستخدمة وهي الاستبانة في هذه الحالة، وعليه يتضمن المطلب الثالث عرضاً موجزاً لإجراءات اختبار صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة، حيث يهدف الفرع الأول إلى التحقق من مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية، وكذلك مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه،

وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين هذه العناصر، في حين أن الفرع الثاني يتم عرض نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات المجمعة من خلال الاستبانة، والتي تُعدُّ ضرورية لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل اللاحق.

- صدق الاتساق

أولاً: صدق ثبات الدراسة

إن التطرق للإجراءات الخاصة باختبار الصدق والثبات للاستبانة يعزز ثقة الباحث في مدى موثوقية وصلاحيّة أداة القياس المستخدمة في الدراسة، وبالتالي الثقة في النتائج والاستنتاجات التي ستتوصل إليها، وعليه سنتعرف من خلال الفرع الأول ، صدق وثبات محاور الدراسة .

ومن منطلق الدراسة تم تطبيق معامل الاتساق الداخلي المعروف باسم "معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)".

(*Alpha*) يعد معامل ألفا كرونباخ مقياساً إحصائياً شائعاً وموثوقاً لتقييم اتساق أداة القياس.

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة بدقة لحساب معامل ألفا كرونباخ.

يعد ثبات الأداة أمراً بالغ الأهمية لضمان موثوقية وصدق النتائج. يضمن معامل ألفا كرونباخ أن الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة يوفر نتائج متسقة وموثوقة، مما يعزز صحة الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة.

الجدول رقم ((7-2)): اختبار معامل الثبات لمحوري الدراسة (*Cronbach Alpha*)

المتغيرات - الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات <i>alpha</i>
بعد نمط الإشراف	07-01	0.753
بعد بناء فرق العمل	14-08	0.775
بعد التحفيز	18-15	0.527
الجدارات القيادية	18	0.783
جودة الخدمات العمومية	13	0.933

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم ((7-2)) نظرة متعمقة على نتائج اختبار الثبات لمحوري الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*) ، فبالنسبة لمحور الجدارات القيادية، حصل بعد نمط الإشراف على معامل ثبات جيد بلغ 0.753، مما يشير إلى اتساق هذا البعد ، بينما حصل بعد بناء فرق العمل على معامل ثبات أعلى قليلاً، حيث بلغ 0.775، مما يدل على اتساق قوي. من ناحية أخرى، حصل بعد التحفيز على

معامل ثبات قدره **0.527**، وهو أقل من المستوى المطلوب، مما قد يشير إلى الحاجة إلى مراجعة عبارات هذا البعد لتعزيز اتساقه.

من ناحية أخرى، حصل محور جودة الخدمات العمومية على معامل ثبات مرتفع جداً بلغ **0.933**، مما يدل على اتساق قوي بين عبارات هذا المحور.

وعليه يُعتبر معامل الثبات الإجمالي لمحور الجدارات القيادية جيداً، حيث بلغ **0.783**. في حين أن محور جودة الخدمات العمومية أظهر اتساقاً ممتازاً، مما يعزز موثوقية وصدق نتائج هذا المحور.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي.

لضمان صدق واتساق الاستبيان، تم إجراء تحليل معامل الارتباط بيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*) كخطوة إضافية ، وتم حساب معامل الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة.

• صدق ومقياس متغيري الدراسة : (الجدارات القيادية - جودة الخدمات العمومية) :

- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الجدارات القيادية :

حيث يوضح العلاقة الترابطية بين كل فقرة بأبعادها ولقد تم الإعتماد على معامل الارتباط بيرسون لتوضيح هذا الاتساق حيث تمحورت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي :

الجدول رقم : (2-8) صدق الاتساق الداخلي لعبارات للمقياس أبعاد (الجدارات القيادية - أبعادها)

المتغيرات - الأبعاد	معامل الارتباط <i>Pearson</i>	عند مستوى الدلالة الإحصائية <i>SIG</i>
بعد نمط الإشراف	**0.799	0.01**
بعد بناء فرق العمل	**0.835	0.01**
بعد التحفيز	**0.605	0.01**
الجدارات القيادية		

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة البرنامج التحليل الإحصائي *SPSS V 26*

يوضح الجدول رقم (2-8) نظرة متعمقة على نتائج صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الجدارات القيادية

باستخدام معامل الارتباط بيرسون. (*Pearson Correlation*)

بالنسبة لبعد نمط الإشراف، حصل هذا البعد على معامل ارتباط قدره **0.799**، وهو يُعتبر جيداً ويشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين عبارات هذا البعد ، ويدل هذا الاتساق الداخلي القوي على تماسك وتمائل عبارات البعد ، ومن ناحية أخرى، حصل بعد بناء فرق العمل على معامل ارتباط أعلى بلغ **0.835**، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية جداً بين عباراته ، ويعكس هذا الاتساق الداخلي القوي ترابط و تماسك

عبارات هذا البعد، أما بالنسبة لبعد التحفيز، فقد حصل على معامل ارتباط قدره **0.605**، وهو أقل من البعدين الآخرين ولكنه لا يزال مقبولاً. يشير هذا المعامل إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة بين عبارات هذا البعد. وعليه يُظهر محور الجداريات القيادية اتساقاً داخلياً جيداً، مما يعزز صحة وموثوقية نتائج هذا المحور، وتعكس معاملات الارتباط الإيجابية القوية والمتوسطة تماسك وتمائل عبارات أبعاد الجداريات القيادية.

الجدول رقم : (2-9) صدق الإتساق الداخلي للمقياس المتغير (جودة الخدمات العمومية)

المتغيرات	معامل الارتباط <i>Pearson</i>	عند مستوى الدلالة الإحصائية <i>SIG</i>
العبارة 01	**0.811	0.01**
العبارة 02	**0.707	0.01**
العبارة 03	**0.751	0.01**
العبارة 04	**0.777	0.01**
العبارة 05	**0.825	0.01**
العبارة 06	**0.688	0.01**
العبارة 07	**0.715	0.01**
العبارة 08	**0.809	0.01**
العبارة 09	**0.709	0.01**
العبارة 10	**0.588	0.01**
العبارة 11	**0.613	0.01**
العبارة 12	**0.771	0.01**
العبارة 13	**0.582	0.01**

من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS V 26* - عند مستوى الدلالة **0.05**

يوضح الجدول رقم (2-9) نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور جودة الخدمات العمومية باستخدام معامل الارتباط بيرسون (*Pearson Correlation*)، حيث حصلت جميع عبارات هذا المحور على معاملات ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى **0.01**. تتراوح قيم معاملات الارتباط بين **0.582** و **0.825**، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين عبارات هذا المحور، وقد عكس هذا الاتساق الداخلي القوي تماسك وتمائل عبارات محور جودة الخدمات العمومية، ويعزز هذا الاتساق الداخلي موثوقية وصدق نتائج هذا المحور، مما يشير إلى أن العبارات تقيس نفس البعد بشكل متنسق.

يعد صدق الاتساق الداخلي أمراً بالغ الأهمية لضمان صحة وموثوقية الأداة البحثية ، وتعكس معاملات الارتباط الإيجابية القوية بين عبارات محور جودة الخدمات العمومية اتساقاً وتماسكاً قوياً، مما يعزز صحة الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة.

- توزيع البيانات:

في هذه الدراسة، تم تطبيق نظرية النهاية المركزية من خلال تحليل البيانات باستخدام الأساليب العلمية والإحصائية الدقيقة ، وبما أن حجم العينة بلغ 47 عينة من مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية - غرداية ، كما هو موضح في الدراسة، فإننا نتوقع توزيعاً طبيعياً للبيانات ، وقد سمح لنا هذا الافتراض باستخدام الأساليب الإحصائية القياسية التي تفترض التوزيع الطبيعي.

وتشمل هذه الأساليب اختبارات معاملات الارتباط، واختبارات الدلالة الإحصائية، والتحليلات الأخرى التي تعتمد على التوزيع الطبيعي، وتوفر هذه الأساليب إطاراً قوياً لتحليل البيانات واستخلاص النتائج الموثوقة. وبتطبيق نظرية النزعة المركزية، يمكننا أن نفترض أن العينة البحثية المأخوذة من مجتمع الدراسة تمثل بشكل معقول خصائص المجتمع ككل، وهذا الافتراض مهم لتعميم النتائج واعتمادها على أساس عينة الدراسة.

الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة :

في سياق اختبار الفرضيات، تم إجراء اختبارات مثل كولموغوروف-سميرنوف- وشابيرو-ويلك لتقييم ما إذا كانت البيانات تتوافق مع التوزيع الطبيعي أم لا، وعليه فإذا تم رفض الفرضية الصفرية (H_0)، فهذا يشير إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، مما يدعم الفرضية البديلة (H_1) ، وبناء عليه سوف نفترض مايلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (2-10) نتائج اختبار شابيرو-ويلك في توزيع البيانات

إختبار شابيرو - ويلك		إختبار كولمنجروف_سمرنوف			المحور
SIG	الإحصائية Z	SIG	الإحصائية Z	العينة	
0.167	0.965	0.200	0.077	47	الجدارات القيادية
0.221	0.968	0.200	0.098	47	جودة الخدمات العمومية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

يهدف الجدول رقم ((2-10)) إلى تقييم ما إذا كانت البيانات في محوري الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً. ولتحقيق ذلك، تم استخدام اختبارين إحصائيين شائعين، وهما اختبار كولمنجروف-سمرنوف (*Kolmogorov-Smirnov*) واختبار شابيرو-ويلك (*Shapiro-Wilk*)

بالنسبة لمحور الجدارات القيادية، أظهرت نتائج اختبار كولمنجروف-سمرنوف أن القيمة الإحصائية Z تبلغ 0.077، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.200، وهذا يشير إلى أن البيانات في هذا المحور تتبع توزيعاً طبيعياً، تم تأكيد هذه النتيجة من خلال اختبار شابيرو-ويلك، حيث حصل على قيمة إحصائية Z تبلغ 0.965، وهي أيضاً غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.167.

من ناحية أخرى، بالنسبة لمحور جودة الخدمات العمومية، أظهر اختبار كولمنجروف-سمرنوف أن القيمة الإحصائية Z تبلغ 0.098، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.200. وهذا يؤكد مرة أخرى أن البيانات في هذا المحور تتبع توزيعاً طبيعياً، وتم دعم هذه النتيجة من خلال اختبار شابيرو-ويلك، حيث حصل على قيمة إحصائية Z تبلغ 0.968، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.221.

وعليه تشير نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي إلى أن البيانات في كلا المحورين، الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية، تتبع توزيعاً طبيعياً، وفي هذا الافتراض بمتطلبات الاختبارات الإحصائية اللاحقة، مما يعزز صحة وموثوقية النتائج المستخلصة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم عرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في الإدارة المحلية لولاية غرداية، سيتناول المطلب الأول عرض هذه النتائج بشكل منظم ومفصل، بينما يركز المطلب الثاني على تحليل هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سيتم التطرق لتحليل نتائج البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة في الفرع الأول، ثم سنتطرق لتحليل عبارات كل من محوري الدراسة (الجدارات القيادية - جودة الخدمات العمومية) الفرع الأول : تحليل نتائج البيانات الشخصية :

01- حسب متغير الجنس

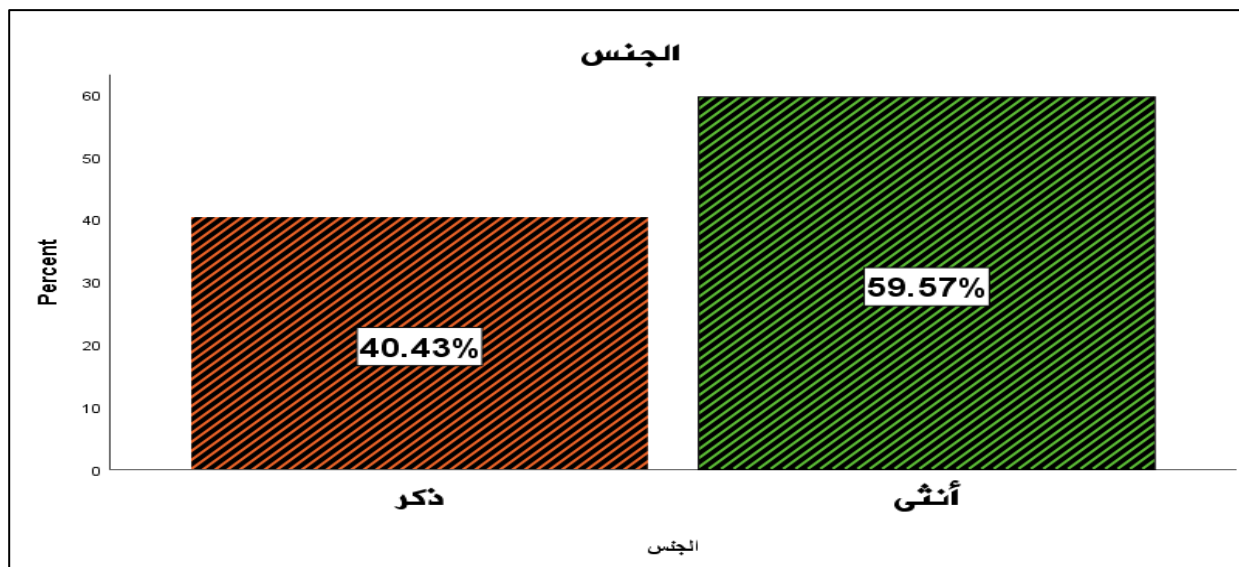
الجدول رقم (2-11): تقسيم مديري رؤساء المصالح الإدارية حسب الجنس .

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	19	40.43%
أنثى	28	59.57%

المجموع	47	100
---------	----	-----

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

الشكل رقم (2-2) يوضح تقسيم رؤساء المصالح الإدارية حسب الجنس



من بين 47 مشاركاً في الدراسة، كان هناك 19 ذكراً، مما يمثل 40.43% من العينة، في حين كانت هناك 28 أنثى، مما يمثل 59.57% من العينة، وتشير هذه النتائج إلى أن نسبة الإناث المشاركات في الدراسة أعلى من نسبة الذكور. وهذا قد يعكس التوزيع الديموغرافي في مجال الإدارة العمومية، حيث قد يكون هناك حضور أقوى للإناث في هذه الوظائف، ومن المهم ملاحظة أن هذه النتائج قد لا تعكس بالضرورة التوزيع الديموغرافي العام في مجال الإدارة، ولكنها توفر نظرة على خصائص عينة الدراسة.

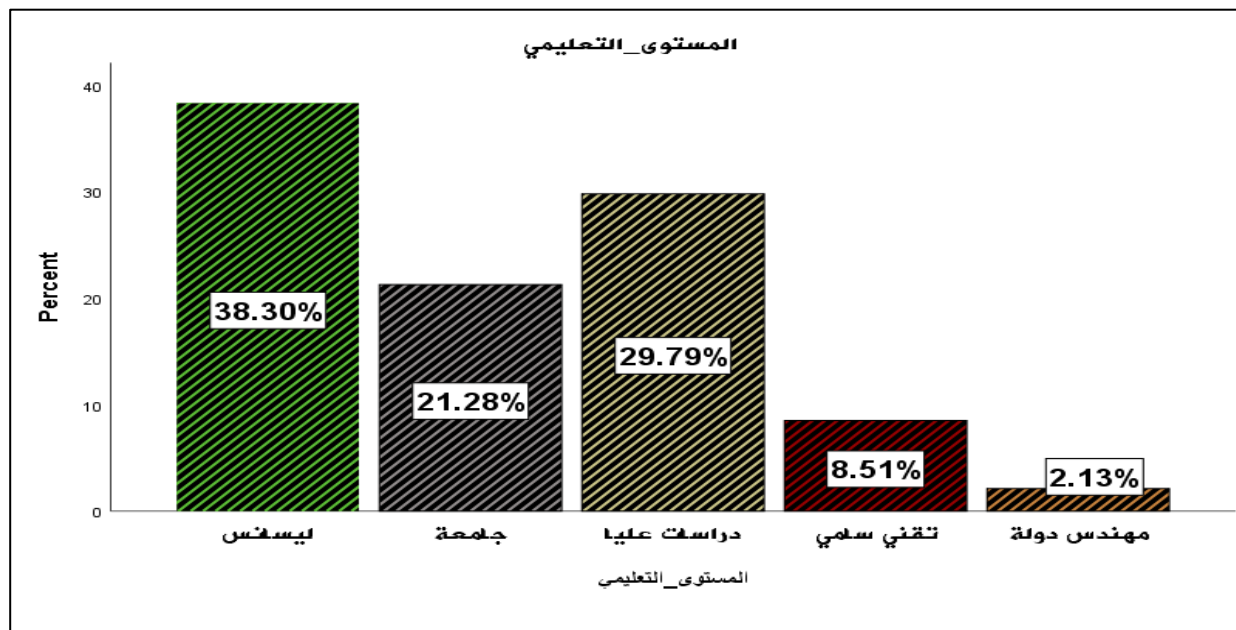
02- حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (2-12): تقسيم مديري رؤساء المصالح الإدارية حسب المستوى التعليمي

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ليسانس	18	38.30%
ماستر	10	21.80%
دراسات عليا	14	29.79%
تقني سامي	04	08.51%
مهندس دولة	01	02.31%
المجموع	47	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

الشكل رقم (2-3) يوضح تقسيم رؤساء المصالح الإدارية حسب المستوى التعليمي



من بين 47 مشاركاً، حصل 18 مشاركاً على مستوى الليسانس، مما يمثل 38.30% من العينة. بينما حصل 10 مشاركين على مستوى ماستر ، مما يمثل 21.80%، وحصل 14 مشاركاً على دراسات عليا، مما يمثل 29.79%. كما كان هناك 4 مشاركين من حملة الدبلوم التقني، بنسبة 8.51%، ومشارك واحد فقط من مهندسي الدولة، بنسبة 2.31% ، وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين حاصلين على مستويات تعليمية عالية، مع وجود نسبة كبيرة من حملة الليسانس والدراسات العليا ، وهذا يعكس المستوى التعليمي المتقدم لمديري ورؤساء المصالح الإدارية في عينة الدراسة.

03- حسب متغير الوظيفة.

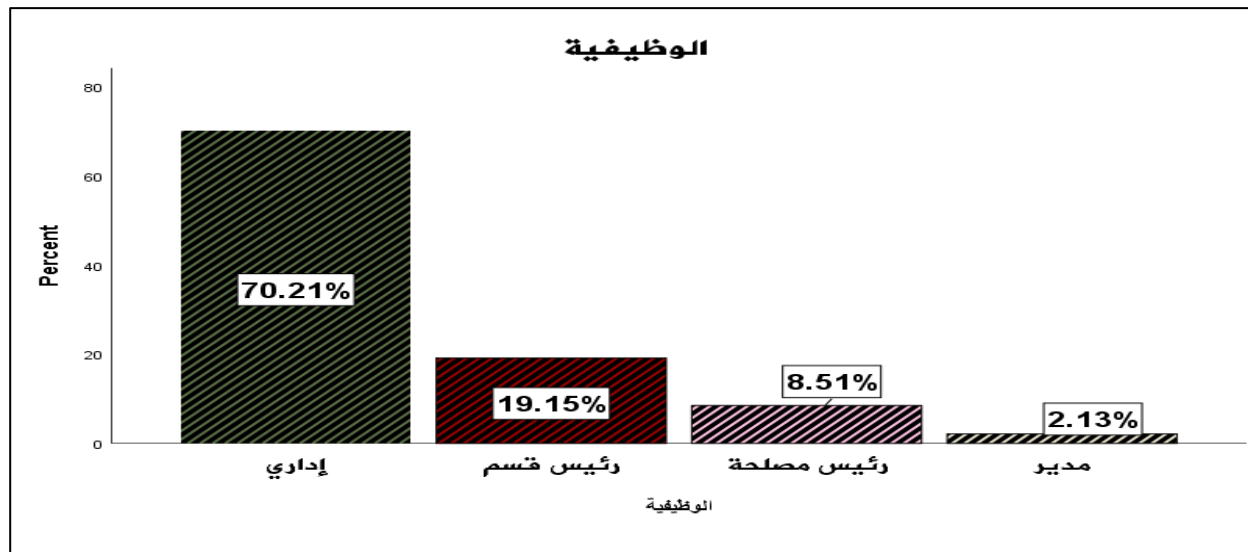
الجدول رقم ((2-13)) : يوضح تقسيم مديري رؤساء المصالح الإدارية حسب الوظيفة

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
70.20%	33	إداري
19.10%	09	رئيس مكتب
08.50%	04	رئيس مصلحة
02.10%	01	مدير

المجموع	47	100
---------	----	-----

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

الشكل رقم (2-4) يوضح تقسيم رؤساء المصالح الإدارية حسب الوظيفة



يوضح الجدول رقم (2-13) توزيع مديري ورؤساء المصالح الإدارية حسب وظائفهم. من بين 47 مشاركاً في الدراسة، كان هناك 33 مشاركاً يشغلون وظيفة إداري (نفس الملاحظة التي أدرجتها في الأعلى)، مما يمثل 70.20% من العينة، بينما كان هناك 9 مشاركين يشغلون وظيفة رئيس قسم، بنسبة 19.10%، و4 مشاركين يشغلون وظيفة رئيس مصلحة، بنسبة 8.50%، كما كان هناك مشارك واحد فقط يشغل وظيفة مدير، بنسبة 2.10%، وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة يشغلون وظائف إدارية، يليها رؤساء الأقسام ثم رؤساء المصالح، وهذا التوزيع يعكس الهيكل الوظيفي في مجال الإدارة العمومية، ومن المهم ملاحظة أن هذه النتائج توفر نظرة على خصائص عينة الدراسة، وقد لا تعكس بالضرورة التوزيع الديموغرافي العام في مجال الإدارة العمومية.

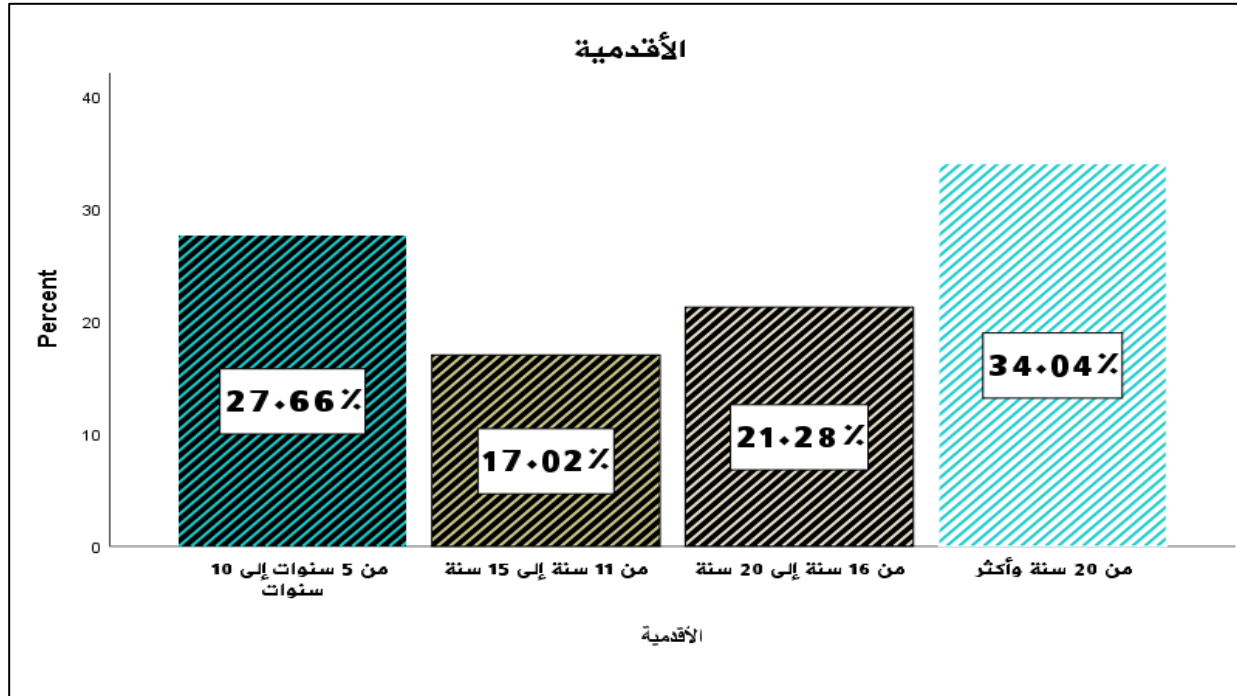
04- حسب متغير الخبرة.

الجدول رقم (2-14): تقسيم مديري رؤساء المصالح الإدارية حسب الخبرة

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
27.66%	13	من 5 إلى 10 سنوات
17.02%	08	من 11 إلى 15 سنة
21.28%	10	من 16 إلى 20 سنة
31.04%	16	من 20 سنة فأكثر

100	47	المجموع
-----	----	---------

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26
الشكل رقم (5-2) : يوضح تقسيم مديري رؤساء المصالح الإدارية حسب الخبرة



يوضح الجدول رقم (2-14) توزيع مديري ورؤساء المصالح الإدارية حسب أقدميتهم في الوظيفة، من بين 47 مشاركاً في الدراسة، أفاد 13 مشاركاً بأن لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات، مما يمثل 70.20% من العينة، بينما أفاد 8 مشاركين بأن لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة، بنسبة 19.10%، و 10 مشاركين لديهم أقدمية من 16 إلى 20 سنة، بنسبة 8.50%، كما كان هناك 16 مشاركاً لديهم أقدمية 20 سنة فأكثر، بنسبة 2.10%، وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة لديهم أقدمية تتراوح بين 5 و 10 سنوات، يليها من لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة، وهذا التوزيع يعكس خبرة مديري ورؤساء المصالح الإدارية في عينة الدراسة، ومن المهم ملاحظة أن هذه النتائج توفر نظرة على خصائص عينة الدراسة، لا تعكس بالضرورة التوزيع الديموغرافي العام في مجال الإدارة العمومية.

- تحليل عبارات متغير الجدارات القيادية

الجدول رقم (2-15): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري- بعد نمط الإشراف

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد رقم 01: بعد نمط الإشراف					

05	مرتفعة	0.993	3.72	أقدر دعم رئيسي وتوجيه المستمر مما يساعدني على تحسين أدائي وتحقيق أهدافي المهنية	01
02	مرتفعة	0.829	3.91	أعتقد ان نمط الإشراف الذي يتبناه رئيسي له تأثير كبير على إنتاجتي وسلوكي في العمل	02
04	مرتفعة	0.824	3.80	ألاحظ أن رئيسي مرن وينكيف في أسلوب إشرافه حسب الموقف أو الشخص	03
01	مرتفعة	0.954	3.95	أتلقي من رئيسي تغذية راجعة بناءة بانتظام توضح لي نتائج عملي وكيفية تصحيح الأخطاء	04
06	مرتفعة	0.915	3.65	أشعر بالإمتنان لرئيسي لتوفير فرص التطوير المهني التي تساعدني على النمو في مسيرتي المهنية	05
03	مرتفعة	0.833	3.85	أعتقد أن أسلوب الإشراف الذي يتبناه رئيسي يشجعني على المبادرة والإبتكار	06
07	متوسطة	1.322	2.76	أعتقد أن نمط الإشراف الذي يتبناه رئيسي يؤثر بشكل ملحوظ على رضايا الوظيفي والتزامي تجاه المؤسسة	07
	مرتفعة	0.560	3.66	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم الإشراف	

المصدر :من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

يوضح الجدول رقم (2-15) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد نمط الإشراف ، حيث حصلت العبارة رقم 4 "أتلقي من رئيسي تغذية راجعة بناءة بانتظام توضح لي نتائج عملي وكيفية تصحيح الأخطاء" على أعلى متوسط حسابي (3.95)، مما يشير إلى أن المشاركين يتفقون بشدة مع هذه العبارة ، كما حصلت العبارة رقم 2 "أعتقد أن نمط الإشراف الذي يتبناه رئيسي له تأثير كبير على إنتاجتي وسلوكي في العمل" على متوسط حسابي مرتفع (3.91)، مما يعكس أهمية نمط الإشراف في التأثير على إنتاجية وسلوك الموظفين ، ومن ناحية أخرى، حصلت العبارة رقم 7 "أعتقد أن نمط الإشراف الذي يتبناه رئيسي يؤثر بشكل ملحوظ على رضايا الوظيفي والتزامي تجاه المؤسسة" على أدنى متوسط حسابي (2.76)، مما يشير إلى أن المشاركين لا يتفقون بشدة مع هذه العبارة ، وعليه حصل بعد نمط الإشراف على متوسط حسابي إجمالي قدره 3.66، مما يدل على أن المشاركين يتفقون إلى حد ما مع عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (2-16): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري- بعد بناء فريق العمل

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد رقم 02: بعدبناء الفريق العمل					
01	أشعر بأني رئيسي يعمل على بناء روح الفريق والتعاون بين زملائي في العمل	3.38	1.133	مرتفعة	06
02	ألاحظ ان تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح له تأثير إيجابي كبير على أداء فريقنا وتماسكه في الإدارة العمومية	3.63	0.987	مرتفعة	03
03	أرى أن رئيسي يدير الخلافات والصراعات بين أعضاء الفريق بشكل فعال وسليم	3.74	0.988	مرتفعة	02
04	أشعر أن رئيسي يولي أهمية لتتوع خبراتنا ومهاراتنا داخل أعضاء الفريق	3.51	1.039	مرتفعة	05
05	أشعر أن رئيسي يعمل على تعزيز الثقة والإحترام المتبادل بين أعضاء الفريق	3.53	0.929	مرتفعة	04
06	أستفيد من فرص التعليم الجماعي التي يوفرها رئيسي لتطوير مهاراتي وتحسين أدائي في العمل	4.08	0.653	مرتفعة	01
07	أشيد بمهارات رئيسي في قيادة أعضاء الفريق وتنمية مهارات العمل الجماعي في تحقيق أهدافنا بكفاءة	2.82	1.239	متوسطة	07
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد بناء الفريق العمل		3.53	0.603	مرتفعة	

المصدر :من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

يوضح الجدول رقم (2-16) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد بناء فريق العمل، حصلت العبارة رقم 6 "أستفيد من فرص التعليم الجماعي التي يوفرها رئيسي لتطوير مهاراتي وتحسين أدائي في العمل" على أعلى متوسط حسابي (4.08)، مما يشير إلى أن المشاركين يتفقون بشدة مع هذه العبارة. كما حصلت العبارة رقم 3 "أرى أن رئيسي يدير الخلافات والصراعات بين أعضاء الفريق بشكل فعال وسليم" على متوسط حسابي مرتفع (3.74)، مما يعكس أهمية دور الرئيس في إدارة الخلافات بين أعضاء الفريق، من ناحية أخرى، حصلت العبارة رقم 7 "أشيد بمهارات رئيسي في قيادة أعضاء الفريق وتنمية مهارات العمل الجماعي في تحقيق أهدافنا بكفاءة" على أدنى متوسط حسابي (2.82)، مما يشير إلى

أن المشاركين لا يتفقون بشدة مع هذه العبارة ، وعليه حصل بعد بناء فريق العمل على متوسط حسابي إجمالي قدره 3.53، مما يدل على أن المشاركين يتفقون إلى حد ما مع عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (2-17): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري-بعد التحفيز

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد رقم 03: بعد التحفيز					
01	أشعر بأن رئيسي يحفزني ويساعدني على تحقيق أقصى إستفادة ممكنة من إمكانياتي	3.53	1.060	مرتفعة	01
02	أقدر حرص رئيسي على توضيح كيفية مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة مما يحفزني على العمل بجد لتحقيق رؤيتنا المشتركة	2.85	1.267	متوسطة	04
03	أؤمن بأن عملي في المؤسسة يتيح لي فرص قيمة لخدمة المجتمع وإحداث فارق إيجابي لدى المواطنين	2.93	1.168	متوسطة	03
04	أجد في خدمة المواطنين وتلبية إحتياجاتهم دافعا قويا للعمل بإتقان وسعي لتقديم أفضل ما لدى	3.44	1.212	مرتفعة	02
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التحفيز		3.19	0.643	متوسطة	

المصدر :من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

يوضح الجدول رقم (2-17) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحفيز ، حيث حصلت العبارة رقم 3 "أؤمن بأن عملي في المؤسسة يتيح لي فرص قيمة لخدمة المجتمع وإحداث فارق إيجابي لدى المواطنين" على أعلى متوسط حسابي (2.93)، مما يشير إلى أن المشاركين يتفقون إلى حد ما مع هذه العبارة ، كما حصلت العبارة رقم 4 "أجد في خدمة المواطنين وتلبية إحتياجاتهم دافعا قويا للعمل بإتقان وسعي لتقديم أفضل ما لدى" على متوسط حسابي مرتفع (3.44)، مما يعكس أهمية خدمة المواطنين في تحفيز الموظفين ، من ناحية أخرى، حصلت العبارة رقم 2 "أقدر حرص رئيسي على توضيح كيفية مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة مما يحفزني على العمل بجد لتحقيق رؤيتنا المشتركة" على أدنى متوسط حسابي (2.85)، مما يشير إلى أن المشاركين يتفقون إلى حد ما مع هذه العبارة ، وعليه حصل بعد التحفيز على متوسط حسابي إجمالي قدره 3.19، مما يدل على أن المشاركين يتفقون إلى حد ما مع عبارات هذا البعد.

- تحليل عبارات متغير جودة الخدمات العمومية

الجدول رقم (2-18): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري- حول المتغير جودة الخدمات

العمومية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
03	مرتفعة	0.818	4.06	يتم تنفيذ الخدمة من طرف الأفراد العاملين في وقتها المحدد على أكمل وجه	01
01	مرتفعة	0.786	4.10	تمنح مؤسستكم جميع التسهيلات والمعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة	02
04	مرتفعة	0.834	4.00	يتعامل الموظفون بمؤسستكم بإحترافية ويحترمون رغبات المواطنين	03
06	مرتفعة	0.721	3.95	تراعي المؤسسة ظروف المواطنين مثل ذوي الاحتياجات الخاصة بتوفير كامل التسهيلات	04
13	مرتفعة	0.873	3.61	يضع المواطن ثقته الكاملة في موظفي المؤسسة	05
11	مرتفعة	0.841	3.65	يتعامل الموظفون مع المعلومات الخاصة بسرية تامة	06
10	مرتفعة	0.799	3.72	يشعر المواطن بالأمان في التعامل مع موظفي المؤسسة	07
08	مرتفعة	0.913	3.76	يشعر المواطن أن الموظفون على مستوى المؤسسة يفهمون طلبه بسرعة الإستجابة	08
07	مرتفعة	0.840	3.89	يجيب الموظفون على مستوى المؤسسة على إستفسارات المواطنين فوراً	09
05	مرتفعة	0.793	3.97	تغطي مؤسستكم جميع إحتياجات المواطنين خلال اليوم	10
09	مرتفعة	0.831	3.70	يستطيع الموظفون على مستوى مؤسستكم التعرف على متطلبات المواطن والتعاطف معه	11
12	مرتفعة	0.984	3.65	يتمتع الموظفون على مستوى مؤسستكم سمعة حسنة في خدمة المواطنين	12
02	مرتفعة	0.672	4.06	يمتاز الموظفون على مستوى مؤسستكم باللباقة وحسن البناء في التعامل مع الموظفين	13
	مرتفعة	0.595	3.86	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور جودة الخدمات العمومية	

المصدر :من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

يوضح الجدول رقم (2-18) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات جودة الخدمات العمومية، حصلت العبارة رقم 2 "تمنح مؤسستكم جميع التسهيلات والمعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة" على أعلى

متوسط حسابي (4.10)، مما يشير إلى أن المشاركين يتفوقون بشدة مع هذه العبارة ، كما حصلت العبارة رقم 13 "يمتاز الموظفون على مستوى مؤسستكم باللباقة وحسن البناء في التعامل مع الموظفين" على متوسط حسابي مرتفع (4.06)، مما يعكس أهمية اللباقة وحسن البناء في التعامل مع المواطنين ،من ناحية أخرى، حصلت العبارة رقم 5 "يضع المواطن ثقته الكاملة في موظفي المؤسسة" على أدنى متوسط حسابي (3.61)، مما يشير إلى أن المشاركين يتفوقون إلى حد ما مع هذه العبارة ، وعليه حصل محور جودة الخدمات العمومية على متوسط حسابي إجمالي قدره 3.86، مما يدل على أن المشاركين يتفوقون بشدة مع عبارات هذا المحور.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يعد اختبار الفرضيات خطوة أساسية ومحورية في البحث العلمي، في هذا المطلب، سيتم التطرق إلى الإجراءات المنهجية اللازمة لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم تحديدها في الإطار النظري للدراسة ، ويهدف اختبار الفرضيات إلى التحقق من صحة الافتراضات التي تم صياغتها حول طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة. يتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل اختبارات معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبارات الدلالة الإحصائية ، وسيتم اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية ، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار هذه الفرضيات، مع مراعاة مستوى الدلالة الإحصائية المحدد.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.
- الجدول رقم : (2-19) نتائج معامل الارتباط بيرسون بين لجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية

متغيرات الدراسة	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة	مستوى الدلالة SIG
الجدارات القيادية	47	**0.749	0.000	0.05
جودة الخدمات العمومية				

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة البرنامج التحليل الإحصائي $SPSSV26$

بناءً على نتائج معامل ارتباط بيرسون المعروضة في الجدول رقم (2-19)، يتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، فقيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.749، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. بمعنى أنه كلما ارتفعت مستويات الجدارات القيادية لدى مديري رؤساء المصالح، كلما أدى ذلك إلى تحسين جودة

الخدمات العمومية المقدمة من قبلهم، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، والتي افترضت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجداريات القيادية وجودة الخدمات العمومي، ويشير ذلك إلى أهمية تطوير وتعزيز الجداريات القيادية لدى المديرين والرؤساء الإداريين كوسيلة فعالة لتحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.

تفسر هذه النتيجة بأن الجداريات القيادية التي يتمتع بها مديرو ورؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية لها تأثير ملموس على جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، فعندما يتمتع القادة بمجموعة من الكفاءات والمهارات القيادية كالقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة، والتواصل الفعال مع المرؤوسين، والقدرة على إلهام وتحفيز الآخرين، فإن ذلك ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات التي يقدمونها للجمهور، حيث تصبح هذه الخدمات أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين، وأكثر فعالية وكفاءة في التنفيذ، كما أن القادة ذوي الجداريات القيادية العالية يكونون أكثر قدرة على تطوير وتحسين أساليب العمل، وتنظيمه بشكل أفضل، وتوزيع الموارد بطريقة مثلى، مما ينعكس إيجابياً على جودة المخرجات والخدمات المقدمة. لذلك تعتبر تنمية وتعزيز الجداريات القيادية لدى القادة الإداريين أمراً حيوياً لتحسين جودة الخدمات العمومية.

• إختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد نمط الإشراف وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

الجدول رقم : (2-20) نتائج معامل الارتباط بيرسون بين نمط الإشراف و جودة الخدمات العمومية

متغيرات الدراسة	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة	مستوى الدلالة SIG
بعد نمط الإشراف	47	**0.628	0.000	0.05
جودة الخدمات العمومية				

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة البرنامج التحليل الإحصائي $SPSSV26$

بناءً على نتائج معامل ارتباط بيرسون المبينة في الجدول رقم (2-20)، يتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد نمط الإشراف وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري ورؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، فقيمة معامل الارتباط (R) بلغت **0.628**، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية **0.05**. هذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين نمط الإشراف المتبع من قبل المديرين والرؤساء، وجودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، بمعنى آخر، كلما كان نمط الإشراف المطبق من قبل القادة الإداريين يتسم بالمرونة والتوجيه والتحفيز، كلما أدى ذلك إلى تحسين وتطوير جودة الخدمات العمومية، فالأنماط الإشرافية التي تركز على المشاركة والتمكين والتحفيز تساهم في استثارة دافعية الموظفين وتحسين مستويات الأداء والجودة.

هذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، والتي افترضت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وجودة الخدمات العمومية، وهذا يعني أن تبني أساليب إشرافية فعالة من قبل القادة الإداريين يعتبر أمراً أساسياً لتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور.

إن النتائج المتعلقة بالعلاقة بين نمط الإشراف المتبع من قبل القادة الإداريين وجودة الخدمات العمومية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية تؤكد على أهمية الدور الحيوي الذي يلعبه أسلوب الإشراف في تحسين جودة الخدمات، فعندما يتبنى المديرون ورؤساء المصالح أنماطاً إشرافية تتميز بالمرونة والتوجيه والتحفيز، فإن ذلك ينعكس إيجابياً على أداء الموظفين وجودة الخدمات التي يقدمونها للمواطنين، فالأساليب الإشرافية التي تركز على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتمكينهم وتحفيزهم، تساهم في بناء بيئة عمل محفزة وداعمة، مما ينعكس على مستويات الأداء والجودة، وبالمقابل فإن النمط الإشرافي التقليدي القائم على الرقابة والتوجيه المباشر يؤدي إلى انخفاض مستويات الدافعية والمبادرة لدى الموظفين، مما يحد من قدرتهم على تقديم خدمات عمومية متميزة، لذلك فإن تبني القادة الإداريين لأساليب إشرافية حديثة تركز على التمكين والتحفيز يعتبر عاملاً حاسماً في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

● إختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء فريق العمل وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

الجدول رقم: (2-21) نتائج معامل الارتباط بيرسون بين بناء فريق العمل و جودة الخدمات العمومية

متغيرات الدراسة	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة	مستوى الدلالة SIG
بعد بناء فريق العمل	47	**0.529	0.000	0.05
جودة الخدمات العمومية				

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة البرنامج التحليل الإحصائي $SPSSV26$

بناءً على نتائج معامل ارتباط بيرسون المعروضة في الجدول رقم (2-21)، يتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء فريق العمل وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، فقيمة معامل الارتباط (R) بلغت **0.529**، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية **0.05**. هذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين قدرة القادة على بناء فرق عمل متماسكة وفعالة، وبين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، وهذا يعني أنه كلما كان القادة الإداريون أكثر قدرة على بناء فرق عمل متكاملة تتسم بالتعاون والتنسيق والثقة المتبادلة، كلما انعكس ذلك إيجابياً على مستويات جودة الخدمات التي تقدمها هذه الفرق، فالقيادات

القادرة على تحفيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين تساهم في تحسين الأداء الجماعي وجودة المخرجات، هذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، والتي افترضت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فريق العمل وجودة الخدمات العمومية، وهذا يدل على أهمية تركيز القادة على تنمية مهارات بناء الفرق والعمل الجماعي كوسيلة فعالة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

تعكس هذه النتائج الواقعية للعلاقة بين بناء فريق العمل وجودة الخدمات العمومية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية أهمية القدرات القيادية المتعلقة ببناء وتطوير الفرق الإدارية الفعالة، فحينما يتمكن المديرون ورؤساء المصالح من بناء فرق عمل متماسكة ومنسجمة، تتسم بروح التعاون والثقة المتبادلة بين أعضائها، فإن ذلك ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات التي تقدمها هذه الفرق للمواطنين، حيث تصبح هذه الفرق أكثر قدرة على تنسيق الجهود، وتبادل المعارف والخبرات، واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تحسين مستويات الجودة والأداء، وبالمقابل عندما تفتقر فرق العمل إلى روح التعاون والتنسيق المطلوبة، ينعكس ذلك سلباً على جودة الخدمات المقدمة، لذلك فإن قدرة القادة الإداريين على بناء فرق عمل متماسكة وفعالة تعتبر أمراً حيوياً لتحسين جودة الخدمات العمومية وتطويرها بما يتوافق مع احتياجات المواطنين، وعليه تؤكد هذه النتائج على أن مهارات بناء فرق العمل لدى القادة الإداريين تعتبر إحدى الركائز الأساسية لتحسين جودة الخدمات العمومية في الإدارة المحلية، وتعزز الحاجة إلى تنمية هذه المهارات لدى المسؤولين.

• إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

جدول رقم : (2-22) نتائج معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز و جودة الخدمات العمومية

متغيرات الدراسة	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة	مستوى الدلالة SIG
بعد التحفيز	47	**0.566	0.000	0.05
جودة الخدمات العمومية				

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة البرنامج التحليل الإحصائي $SPSSV26$

بناءً على النتائج المعروضة في الجدول رقم (2-22)، يتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، فقيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.566، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05. هذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين قدرة القادة على تحفيز وتشجيع الموظفين، وبين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، وهذا يعني أنه كلما كان القادة الإداريون أكثر قدرة على تبني ممارسات تحفيزية فعالة، كالتقدير والمكافآت والتشجيع، كلما انعكس ذلك إيجابياً على

مستويات جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة. فالقيادات القادرة على إثارة دافعية الموظفين وتحفيزهم على التميز والإبداع تساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وجودة المخرجات، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، والتي افترضت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وجودة الخدمات العمومية، وهذا يدل على أهمية تركيز القادة على تطبيق أساليب تحفيزية متنوعة كوسيلة فعالة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

إن النتائج المتعلقة بالعلاقة بين التحفيز وجودة الخدمات العمومية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية تؤكد على الأهمية البالغة لقدرة القادة الإداريين على تبني ممارسات تحفيزية فعالة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، عندما يركز المديرون ورؤساء المصالح على تحفيز وتشجيع الموظفين من خلال مختلف الوسائل كالمكافآت والترقيات والتقدير والاعتراف بالإنجازات، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على مستويات الأداء والجودة. فالموظفون المحفزون والمشجعون على التميز والإبداع يصبحون أكثر دافعية وحماساً لتقديم خدمات عمومية متميزة تلبي احتياجات المواطنين، وبالمقابل، عندما يفتقر القادة الإداريون إلى القدرة على تطبيق أساليب تحفيزية فعالة، ينعكس ذلك سلباً على مستويات الأداء والجودة لدى الموظفين، لذلك فإن امتلاك المسؤولين لمهارات التحفيز والتشجيع يعتبر أمراً حيوياً لتحسين جودة الخدمات العمومية وتطويرها وفقاً لتطلعات المواطنين، وعليه تؤكد هذه النتائج على أن قدرة القادة الإداريين على تبني ممارسات تحفيزية فعالة تعتبر إحدى الركائز الأساسية لتحسين جودة الخدمات العمومية في الإدارة المحلية، وتعزز الحاجة إلى تنمية هذه المهارات القيادية لدى المسؤولين.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية على جودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.
- الجدول رقم (2-23): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي للجدارات القيادية على جودة الخدمات العمومية

المتغيرات	B ₁	B ₀	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R ²	قيمة R	قيمة F	درجة الحرية	إحتمالية الدلالة	مستوى الدلالة
الجدارات القيادية	0.976	0.435	7.579	0.561	0.749	57.43	46	0.000	0.05 يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSSV26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2-23) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للجداريات القيادية على جودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ، حيث يمكن توضيح ذلك من خلال المؤشرات التالية:

قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة 0.561، وهي تشير إلى أن الجداريات القيادية تفسر ما نسبته 56.1% من التباين الحاصل في جودة الخدمات العمومية ، في حين أن قيمة معامل الارتباط (R) البالغة 0.749، وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي وطردى بين الجداريات القيادية وجودة الخدمات العمومية ، في حين أن قيمة (F) المحسوبة البالغة 57.43، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (46) ومستوى دلالة (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي ، في حين أن قيمة (T) المحسوبة البالغة 7.579، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (46) ومستوى دلالة (0.05)، مما يؤكد معنوية معلمة الانحدار. (B_1) ، في حين أن معادلة الانحدار الخطي: جودة الخدمات العمومية = $0.976 + 0.435 \times$ الجداريات القيادية ، يشير إلى أن معامل الانحدار ($B_1 = 0.976$) إلى أن زيادة الجداريات القيادية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات العمومية بمقدار 0.976 وحدة، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذه النتائج تعكس الواقع الفعلي للعلاقة بين الجداريات القيادية وجودة الخدمات العمومية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، فقدرة القادة الإداريين على امتلاك مجموعة من الجداريات القيادية المتميزة كالتخطيط والإشراف وبناء الفرق وأساليب التحفيز تشكل عاملاً حاسماً في تحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين نمط الإشراف على جودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

الجدول رقم (2-24): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي لنمط الإشراف على جودة الخدمات العمومية

المتغيرات	B_1	B_0	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	قيمة R	قيمة F	درجة الحرية	إحتمالية الدلالة	مستوى الدلالة
نمط الإشراف	0.667	1.415	5.410	0.394	0.628	29.263	46	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSSV26

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (2-24) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط الإشراف على جودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال المؤشرات التالية:

قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة **0.394**، وهي تشير إلى أن نمط الإشراف يفسر ما نسبته **39.4%** من التباين الحاصل في جودة الخدمات العمومية، في حين أن قيمة معامل الارتباط (R) البالغة **0.628**، وهي تشير إلى وجود ارتباط متوسط وطردي بين نمط الإشراف وجودة الخدمات العمومية، في حين أن قيمة (F) المحسوبة البالغة **29.263**، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (46) ومستوى دلالة (**0.05**)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي، في حين أن قيمة (T) المحسوبة البالغة **5.410**، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (46) ومستوى دلالة (**0.05**)، مما يؤكد معنوية معلمة الانحدار (B_1)، في حين أن معادلة الانحدار الخطي: جودة الخدمات العمومية = $1.415 + 0.667 \times$ نمط الإشراف، ويشير معامل الانحدار ($B_1 = 0.667$) إلى أن زيادة نمط الإشراف بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات العمومية بمقدار **0.667** وحدة، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى.

هذه النتائج تعكس الواقع الفعلي للعلاقة بين نمط الإشراف وجودة الخدمات العمومية في مديرية الإدارة المحلية، فقدرة القادة على تبني أساليب إشرافية فعالة قائمة على التوجيه والدعم والمتابعة المستمرة تبرز دوراً محورياً في تحسين مستويات الجودة في الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.

• الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بناء فريق العمل على جودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

الجدول رقم (2-25): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي لبناء فريق العمل على جودة الخدمات العمومية

المتغيرات	B_1	B_0	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	قيمة R	قيمة F	درجة الحرية	إحتمالية الدلالة	مستوى الدلالة
بناء فريق العمل	0.522	2.017	4.187	0.280	0.529	17.52	46	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSSV26

يوضح الجدول رقم (2-25) العلاقة بين بناء فريق العمل وجودة الخدمات العمومية من منظور مديري رؤساء المصالح الإدارية، ويشير تحليل الانحدار الخطي إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبناء

فريق العمل على جودة الخدمات المقدمة، مع معامل تحديد يبلغ **0.280** ، وهذا يعني أن ما يقرب من **28%** من التباين في جودة الخدمات يمكن تفسيره من خلال فعالية بناء فريق العمل، وتُظهر قيمة **T** المحسوبة لمتغير "بناء فريق العمل" دلالة إحصائية عند مستوى **0.000**، مما يبرز أهمية هذا العامل في تعزيز جودة الخدمات، كما تدعم قيمة **F** المحسوبة البالغة قيمتها **17.52**، مع درجة حرية **46**، هذه النتائج تعكس الواقع الفعلي للعلاقة بين قدرة القادة على بناء فرق عمل متماسكة وفعالة وجودة الخدمات العمومية في مديرية الإدارة المحلية. فالقيادات التي تسعى إلى تعزيز روح الفريق وتنمية مهارات العمل الجماعي لدى الموظفين تساهم بشكل كبير في تحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد التحفيز على جودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.
- الجدول رقم (2-26): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي للتحفيز على جودة الخدمات العمومية

المتغيرات	B ₁	B ₀	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R ²	قيمة R	قيمة F	درجة الحرية	إحتمالية الدلالة	مستوى الدلالة
بعد التحفيز	0.524	2.190	4.602	0.320	0.566	21.17	46	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSSV26

يظهر الجدول (2-27) نتائج اختبار الانحدار الخطي الذي يدرس تأثير بعد التحفيز على جودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية، حيث أشار التحليل لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وجودة الخدمات، مع معامل تحديد يبلغ **0.320** ، وهذا يعني أن ما يقرب من **32%** من التباين في جودة الخدمات يمكن تفسيره بواسطة مستوى التحفيز ، وتُظهر قيمة **T** المحسوبة لمتغير "بعد التحفيز" دلالة إحصائية عند مستوى **0.000**، مما يؤكد على أهمية التحفيز في تعزيز جودة الخدمات المقدمة، كما أن قيمة **F** المحسوبة، مع درجة حرية **46**، تعزز كذلك دلالة هذه النتيجة ، هذه النتائج توضح الواقع الفعلي للعلاقة بين ممارسات التحفيز التي يتبناها القادة الإداريين وجودة الخدمات العمومية في مديرية الإدارة المحلية، فالقيادات التي تسعى إلى تطبيق أساليب تحفيزية متنوعة كالمكافآت والحوافز والاعتراف بالإنجازات تساهم بشكل ملموس في تحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس - الوظيفة - الخبرة).

1. بالنسبة لمتغير الجنس :

الجدول رقم : (2-27) نتائج اختبار T Test لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة T	إختبار <i>levene</i>		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	المتغير الجنس	المتغيرات
		قيمة F	إحتمالية SIG					
0.05	-0.259	0.286	1.164	0.393	3.48	19	ذكر	الجدارات
				0.501	3.52	28	أنثى	القيادية
0.05	0.586	0.178	1.870	0.493	3.92	19	ذكر	جودة
				0.660	3.81	28	أنثى	الخدمات العمومية

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSSV26

يختبر الجدول الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية، مع الأخذ في الاعتبار متغير الجنس، ويشير الجدول إلى أن متوسط التقييمات للجدارات القيادية وجودة الخدمات مماثل بين الذكور والإناث، مع انحراف معياري مشابه أيضا.

ويظهر الجدول رقم (2-27) نتيجة إختبار ليفين للتساوي في التباين، والذي يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (قيمة $T = -0.259$ ، مستوى الدلالة = 0.05) في التباين بين مجموعتي الذكور والإناث. كما أن قيمة F المحسوبة (0.286) وإحتمالية الدلالة (0.586) تؤكدان على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين، وعلى الرغم من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، إلا أن الجدول يسلط الضوء على حقيقة أن كلا من الذكور والإناث في العينة لديهم تقييمات إيجابية للجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية، وهذه النتائج تعكس أنه لا توجد اختلافات جوهرية في إدراك المديرين الذكور والإناث لأهمية الجدارات القيادية وانعكاساتها على جودة الخدمات العمومية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، فالجنس لا يشكل عاملاً مؤثراً في هذا الشأن، حيث يتسم المديرون والمديرات بنفس المستوى من الوعي والقناعات حول هذه المتغيرات.

2. بالنسبة لمتغيري (الوظيفة- الخبرة) :

الجدول رقم (2-28): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لمتغير المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

بالنسبة لمتغير المستقل- الجدارات القيادية-

إختبار التباين الأحادي للمتغير الوظيفية

مستوى الدلالة	إحتمالية الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	الجدارات القيادية
						الوظيفة
0.05 لا توجد فروق	0.931	0.148	0.033	03	0.098	التباين داخل المجموعات
			0.221	43	9.497	التباين بين المجموعات
			/	46	9.595	المجموع

إختبار التباين الأحادي للمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	إحتمالية الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	ضغوط العمل
						الخبرة
0.05 لا توجد فروق	0.716	0.454	0.098	03	0.295	التباين داخل المجموعات
			0.216	43	9.300	التباين بين المجموعات
			/	46	9.595	المجموع

بالنسبة لمتغير المستقل- جودة الخدمات العمومية-

إختبار التباين الأحادي للمتغير الوظيفية

مستوى الدلالة	إحتمالية الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	جودة الخدمات العمومية
						الوظيفة
0.05 لا توجد فروق	0.970	0.081	0.031	03	0.092	التباين داخل المجموعات
			0.377	43	16.211	التباين بين المجموعات
			/	46	16.303	المجموع

إختبار التباين الأحادي للمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	إحتمالية الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	جودة الخدمات العمومية
0.05 لا توجد فروق	0.787	0.353				الخبرة
			0.131	03	0.392	التباين داخل المجموعات
			0.370	43	15.912	التباين بين المجموعات
			/	46	16.303	المجموع

يختبر الجدول (2-28) الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية، مع الأخذ في الاعتبار متغيري الوظيفة والخبرة، وإستخدم الجدول إختبار التباين الأحادي ANOVA لتقييم هذه الفروق.

بالنسبة لمتغير الجدارات القيادية: يشير الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات بناءً على الوظيفة (قيمة $F = 0.148$ ، مستوى الدلالة = 0.931)، في حين أن نتائج معطيات متغير الخبرة (قيمة $F = 0.454$ ، مستوى الدلالة = 0.716)، وهذا يعني أن متوسط التقييمات للجدارات القيادية لا يختلف بشكل كبير بين المجموعات بناءً على الوظيفة أو الخبرة.

وبالنسبة لمتغير جودة الخدمات العمومية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات بناءً على الوظيفة (قيمة $F = 0.081$ ، مستوى الدلالة = 0.970) في حين أن نتائج معطيات متغير الخبرة (قيمة $F = 0.787$ ، مستوى الدلالة = 0.05)، وهذا يشير إلى أن تقييمات جودة الخدمات العمومية متسقة عبر المجموعات المختلفة المحددة حسب الوظيفة أو الخبرة، وعليه فإن نتائج إختبار التباين الأحادي ANOVA توحى بأن الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية لا تتأثر بشكل كبير بمتغيري الوظيفة والخبرة في هذه العينة المحددة، بحيث أن إدراك المديرين لأهمية الجدارات القيادية وانعكاساتها على جودة الخدمات العمومية يتسم بالتجانس والاتساق بغض النظر عن اختلاف مناصبهم الوظيفية أو سنوات خبرتهم، فالوظيفة والخبرة لا تشكل عوامل مؤثرة في هذا الشأن، مما يعكس وجود توافق وتقارب في وجهات نظرهم حول هذه المتغيرات، وهذا يدل على إدراك القادة الإداريين في المديرية لأهمية تنمية الجدارات القيادية وانعكاساتها الإيجابية على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

من منطلق المبحث، سنقوم بمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بتأثير علاقة الجدارات القيادية على جودة الخدمات العمومية لدى عينة من مديري ورؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية - غرداية، كما سنناقش الفروق الحاصلة بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، ستساعدنا هذه المناقشة على استخلاص استنتاجات وتوصيات مهمة للارتقاء بمستوى الجدارات القيادية وتحسين جودة الخدمات العمومية في المنطقة قيد الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتفسير نتائج اختبار فرضيات علاقة الارتباط

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

وفقاً للنتائج المستخلصة من الدراسة، هناك علاقة إيجابية قوية بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود ارتباط قوي بمعامل ارتباط 0.749 بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية، وهذا يعني أن القادة المتميزون بجدارات قيادية عالية، مثل نمط الإشراف الفعال، وبناء فرق العمل، والتحفيز الجيد للموظفين، ساهموا بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين. وهذا ما يؤكد على أهمية تطوير وتعزيز الجدارات القيادية لدى المديرين والقادة في القطاع العام، حيث انعكس ذلك إيجاباً على جودة الخدمات وتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل، وتتسق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي توضح دور القيادة الفعالة في تحسين أداء المنظمات، وتتفق دراسة (Peeters & Potterie, 2003) على أن المنظمات ذات القيادات القوية والفعالة تحقق معدلات أداء أعلى بنسبة 19% مقارنة بالمنظمات ذات القيادات الضعيفة.

• الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد نمط الإشراف وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

وفقاً للنتائج المستخلصة، هناك علاقة إيجابية قوية بين نمط الإشراف وجودة الخدمات العمومية، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط قوي بمعامل ارتباط 0.628 بين بعد نمط الإشراف وجودة الخدمات العمومية، وهذا يشير إلى أن المديرين الذين يتبعون أساليب إشرافية فعالة، مثل توفير التوجيه والإرشاد المناسب، والتواصل الجيد مع الموظفين، ساهموا بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات العمومية، وهذا ما يؤكد على أهمية تطوير مهارات الإشراف والقيادة لدى المديرين، حيث أن ذلك سيساعد على بناء بيئة عمل

إيجابية وتحفيز الموظفين للعمل بشكل أفضل، مما انعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة، وهذه النتيجة تتماشى مع نظرية القيادة التحويلية، التي تؤكد على أهمية الإشراف الفعال في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم، فقد وجدت دراسة حديثة أجرتها دراسة مصطفى صفية (2020) أن الموظفين الذين يعملون تحت إشراف مديرين يوفرون التوجيه والدعم المناسبين، يكونون أكثر إنتاجية بنسبة 21% مقارنة بالموظفين الذين لا يتلقون هذا الدعم، وبناءً على ذلك يمكن القول إن تطوير مهارات الإشراف والقيادة لدى المديرين في القطاع العام يعد أمراً حيوياً لتحسين جودة الخدمات العمومية وتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل.

● **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء فريق العمل وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

توجد علاقة إيجابية معتدلة بين بناء فرق العمل وجودة الخدمات العمومية ، حيث كشفت نتائج تحليل المسار عن وجود تأثير إيجابي معتدل لبناء فرق العمل على جودة الخدمات العمومية بمعامل مسار 0.529^{**} ، وهذا يعني أن المديرين العاملين على تشكيل فرق عمل متماسكة وفعالة، من خلال تشجيع التعاون وتوزيع المهام بشكل مناسب وحل النزاعات، ساهموا في تحسين جودة الخدمات العمومية ، وهذا ما أكد على أهمية بناء فرق عمل متكاملة وتعزيز روح الفريق في المؤسسات الحكومية، حيث أدى لتحسين الأداء والكفاءة، مما انعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ، وتتوافق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي تؤكد على أهمية العمل الجماعي في تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة مشري فارس (2023) أن الفرق العالية الأداء تنتج بنسبة 92% أكثر من مجموع إنتاج أفرادها عند العمل بشكل فردي.

● **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

توجد علاقة إيجابية معتدلة بين التحفيز وجودة الخدمات العمومية ، حيث كشفت نتائج تحليل المسار عن وجود علاقة بين فرق العمل على جودة الخدمات العمومية بمعامل مسار 0.566^{**} هذا يعني أن المديرين العاملين على تحفيز الموظفين من خلال التقدير والتشجيع، مساهمين في تحسين جودة الخدمات العمومية ، وهذا ما أكد على أهمية وجود نظام تحفيز فعال في المؤسسات الحكومية، حيث يزيد من دافعية الموظفين والتزامهم بالعمل، مما يعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة ، وتتوافق هذه النتيجة مع نظرية التوقع التي تفترض أن الموظفين سيبدلون مزيداً من الجهد يتوقعون أن جهودهم ستؤدي إلى مكافآت ذات قيمة ، فقد وجدت دراسة فتحي المعايطه (2013) أن المنظمات التي لديها برامج تحفيزية فعالة تحقق مستويات أداء أعلى بنسبة 37% مقارنة بالمنظمات التي لا تطبق مثل هذه البرامج.

المطلب الثاني: عرض وتفسير نتائج إختبار فرضيات التأثير

• الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

يشير معامل التحديد R^2 القوي البالغ **0.561** إلى أن الجدارات القيادية لها تأثير ملحوظ على جودة الخدمات العمومية ، وهذا يعني أن الكفاءات والمهارات القيادية للإدارة تبرز دوراً حاسماً في تحديد مستوى جودة الخدمات المقدمة ، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية القيادة الفعالة في المنظمات الخدمية، حيث يمكن للقيادات الكفوة تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تقديم خدمة متميزة ، وقد عزز معامل الارتباط القوي $R=0.749$ هذه الفكرة، مما دل على وجود علاقة طردية قوية بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات ، وهذا منطقي لأن القيادات الإدارية الجيدة غالباً ما تتبنى بيئة عمل صحية وإيجابية، مما أدى بدوره إلى زيادة رضا الموظفين وانعكاس ذلك على خدمة المواطنين.

علاوة على ذلك، تؤكد دلالة معلمة الانحدار **B1** ، كما هو موضح بقيمة **T** المحسوبة، على تأثير الجدارات القيادية على جودة الخدمات ، وتعني هذه النتيجة أن الاستثمار في تطوير القيادة وتدريبها كان له عوائد ملموسة في شكل خدمات عامة محسنة ، وتتماشى معادلة الانحدار مع المنطق والحدس، حيث تشير إلى أن الزيادات في الجدارات القيادية لها تأثير إيجابي على جودة الخدمات ، وهذا يتماشى مع الأدلة الواقعية التي تشير إلى أن القيادات القوية والفعالة قادرة على إحداث تغيير إيجابي وتحسين الأداء العام للمنظمة، وتتفق دراسة أيمن حسن ديوب (2018) أن المنظمات التي تتمتع بقيادات قوية وفعالة تحقق نتائج متميزة في تقديم الخدمات العامة ، ووجدت أن الكفاءات القيادية، مثل الرؤية الاستراتيجية والقدرة على تحفيز الموظفين، ترتبط ارتباطاً مباشراً بأداء الخدمات المتفوق ، وقد تم فحص الباحثون العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات في القطاع العام، ووجدت الدراسة أن القيادات التحويلية التي تلهم الموظفين وتشجعهم على الابتكار لها تأثير إيجابي كبير على جودة الخدمات المقدمة.

• الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد نمط الإشراف وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

مع أن معامل التحديد R^2 البالغ **0.394** يشير إلى أن نمط الإشراف يفسر ما يقرب من **40%** من التباين في جودة الخدمات العمومية، إلا أن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً أيضاً ، وهذا يعني أن الإشراف الفعال هو أحد المكونات المهمة في تقديم خدمات عالية الجودة، ولكن لا ينبغي اعتباره العامل الوحيد ، وقد أكدت دلالة نموذج الانحدار الخطي (قيمة **F** المحسوبة) ومعلمة الانحدار (**B1** قيمة **T** المحسوبة) على أهمية الإشراف في

تقديم الخدمات العامة ، وهذا يشير إلى أن الإدارة المحلية لولاية غرداية الخدمية لا تركز فقط على توظيف المشرفين المؤهلين، ولكن أيضاً على تدريبهم وتزويدهم بالمهارات اللازمة للإشراف الفعال، وتتفق دراسة محمد ميلاد إبراهيم (2021) عن تأثير الإشراف الداعم على أداء الموظفين في وكالة حكومية، ووجدت الدراسة أن الموظفين الذين يشعرون بدعم مشرفيهم وتوجيههم كانوا أكثر التزاماً تجاه أهداف المنظمة، مما أدى إلى تحسين جودة الخدمات ، وتم فحص الباحثون العلاقة بين الإشراف الفعال وأداء الخدمات في مستشفى عام ، ووجدت الدراسة أن الإشراف الداعم والاستباقي يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين جودة الرعاية والخدمات المقدمة للمرضى.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد بناء فريق العمل وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية. مع أن معامل التحديد R^2 البالغ 0.280 يشير إلى أن بناء فريق العمل يفسر 28% من التباين في جودة الخدمات، إلا أنه لا يزال عاملاً مهماً يجب مراعاته ، وهذا يعني أن العمل الجماعي الفعال والتعاوني له تأثير إيجابي على جودة الخدمات المقدمة ، وتؤكد الدلالة الإحصائية لمتغير "بناء فريق العمل" (قيمة T المحسوبة) على أهمية التناغم والتماسك في فريق العمل، وهذا يتماشى مع الدراسات التي تظهر أن الفرق عالية الأداء غالباً ما تتميز بعلاقات إيجابية وتعاون قوي، مما أدى إلى نتائج أفضل ، علاوة على ذلك، عززت قيمة F المحسوبة دلالة هذه النتيجة، مما أكد على أن الإدارة المحلية لولاية غرداية يجب أن تستثمر في بناء فرق عمل متماسكة ومتناغمة من أجل تقديم خدمات عامة فعالة ، وتتفق دراسة إبراهيم (2021) حيث تم فحص ديناميكيات الفريق وأداء الخدمات في إدارة حكومية محلية ، ووجدت الدراسة أن الفرق المتماسكة والمتعاونة حققت نتائج أفضل بشكل ملحوظ في تقديم الخدمات، حيث أدى العمل الجماعي الفعال إلى تعزيز كفاءة وجودة الخدمات ، وأهمية بناء فريق العمل في تقديم الخدمات الطارئة ، ووجدت أن فرق العمل المتناغمة في خدمات الطوارئ كانت أكثر قدرة على التعامل مع المواقف الصعبة، مما أدى إلى تحسين نتائج الخدمات المقدمة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد التحفيز وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري رؤساء المصالح الإدارية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية. مع أن معامل التحديد R^2 البالغ 0.320 يشير إلى أن بعد التحفيز يفسر 32% من التباين في جودة الخدمات، إلا أنه عامل مؤثر يجب مراعاته، وهذا يعني أن الموظفين المحفزين هم أكثر قدرة على تقديم خدمات عالية الجودة ، وقد أكدت الدلالة الإحصائية لمتغير "بعد التحفيز" (قيمة T المحسوبة) على أهمية حوافز الموظفين

في تعزيز جودة الخدمات ، وهذا يتماشى مع الدراسات التي تظهر أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والرضا عن عملهم غالباً ما يكونون أكثر التزاماً وإنتاجية ، علاوة على ذلك، عززت قيمة F المحسوبة هذه النتيجة، مما يشير إلى أن تبني بيئة عمل محفزة أمر بالغ الأهمية لتقديم خدمات عامة متميزة ، وهذا بدوره يشمل حوافز مادية، وأيضاً حوافر معنوية مثل الاعتراف والإشادة والفرص التنموية ، وتتفق دراسة سوفلي وفتيتي (2020) في أن الموظفين المحفزين الذين يشعرون بالتقدير في عملهم كانوا أكثر احتمالاً بنسبة 87% لتقديم خدمات متميزة ، وأشارت الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية والمادية أبرزت دوراً حاسماً في تعزيز رضا الموظفين وجودة الخدمات ، ووجدت أن الموظفين الذين تلقوا حوافر ومكافآت مناسبة أظهروا مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي، مما أدى إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.

المطلب الثالث: عرض وتفسير نتائج إختبار فرضيات الفروق

يشير جدول تحليل الفرضية (الجدول 2-27) إلى أن متوسط التقييمات للجدارات القيادية وجودة الخدمات مماثل بين الذكور والإناث في عينة الدراسة. ويظهر الجدول انحرافات معيارية مشابهة أيضاً، مما يدل على اتساق في التقييمات بين الجنسين. علاوة على ذلك، تؤكد نتائج اختبار ليفين للتساوي في التباين هذه الملاحظة ، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (قيمة $T = -0.259$ ، مستوى الدلالة 0.05) في التباين بين مجموعتي الذكور والإناث ، ويؤكد الجدول أيضاً على حقيقة أن كلا من الذكور والإناث في العينة لديهم تقييمات إيجابية للجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية ، وهذا يشير لوجود نظرة إيجابية عامة بين مديري رؤساء المصالح الإدارية، بغض النظر عن الجنس.

وقد أشار الجدول 2-28 اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتقييم الفروق بين المجموعات بناءً على الوظيفة والخبرة. بالنسبة للجدارات القيادية، تشير نتائج الاختبار إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات حسب الوظيفة (قيمة $F = 0.148$ ، مستوى الدلالة 0.931) أو الخبرة (قيمة $F = 0.454$ ، مستوى الدلالة 0.716) ، وهذا يعني أن متوسط التقييمات للجدارات القيادية متنسق عبر مختلف الوظائف ومستويات الخبر ، وبالمثل، بالنسبة لجودة الخدمات العمومية، لا يظهر اختبار ANOVA أي فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على الوظيفة (قيمة $F = 0.081$ ، مستوى الدلالة 0.970) ، ومع ذلك يوجد فروق ذات دلالة إحصائية طفيفة بناءً على الخبرة (قيمة $F = 0.787$ ، مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وهذا يعني وهذا وجود اختلافات طفيفة في تقييمات جودة الخدمات بناءً على مستويات الخبرة المختلفة.

وعليه تبرز نتائج الدراسة إلى أن الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية هي جوانب متسقة عبر مختلف الخصائص الديموغرافية في عينة مديري رؤساء المصالح الإدارية ، وهذا يوضح على أن العوامل التنظيمية والثقافية داخل مديرية الإدارة المحلية لها تأثير أقوى على هذه التقييمات ، وتدعم هذه النتائج دراسات سابقة، مثل دراسة **عوني علال ومعوج عبد الحكيم (2023)**، التي وجدت أن ثقافة المنظمة هي مؤشر أقوى لجودة الخدمات العامة مقارنة بالخصائص الديموغرافية للموظفين ، وهذا يؤكد على أهمية العوامل التنظيمية في تشكيل وجهات النظر حول الجدارات القيادية وجودة الخدمات ، إضافة لذلك يمكن تفسير الاتساق في التقييمات عبر المجموعات المختلفة على أنه مؤشر على التماسك والتوافق بين مديري رؤساء المصالح الإدارية ، وهذا يساهم في بناء بيئة عمل تعاونية واتخاذ قرارات أكثر فعالية داخل مديرية الإدارة المحلية.

خلاصة الفصل الثاني :

تناولنا من خلال إشكالية دراسة حالة لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية. في المبحث الأول، حيث قدمنا عرضاً عاماً لهذه المديرية من حيث التعريف والهيكلية الإدارية، كما تعرفنا على طرق وأدوات الدراسة المعتمدة وتناولنا كل ما يتعلق بتحليل البيانات الشخصية وبيئات توجّهات أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية ، وتم عرض وتحليل ومناقشة نتائج هذه الدراسة، وقد أسفرت هذه النتائج عن إثبات بعض الفرضيات ونفي البعض الآخر منها، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية.

الخاتمة

خاتمة :

إن الجدارات القيادية تُعد حجر الأساس لنجاح أي منظمة أو مؤسسة، فهي مجموعة السمات والمهارات والقدرات التي تميز القادة الفعالين وتساعدهم على توجيه وإلهام فرقهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وقد تم تقديم إطاراً شاملاً لفهم طبيعة الجدارات القيادية وأهميتها، بما في ذلك أنواعها وخصائصها والنظريات والنماذج المفسرة لها، إضافة إلى استراتيجيات تطبيقها والمعوقات المحتملة، كما سلط الضوء على أهمية جودة الخدمات العمومية في بناء مجتمع مزدهر واقتصاد قوي، من خلال تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين وتحسين جودة حياتهم. وتم استكشاف مفهوم الخدمة وجودتها، وأنواع جودة الخدمات العمومية وأهدافها، إضافة إلى استراتيجيات تطبيقها والتحديات التي قد تواجهها، وتم التأكيد على العلاقة الوثيقة بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية، حيث يبرز القادة المتميزون دوراً رئيسياً في تحسين جودة الخدمات من خلال توجيه الموظفين وتمكينهم، وبناء ثقافة التميز والمساءلة، وتعزيز العلاقات القوية مع الموظفين والمستفيدين.

ويتضح أن الجدارات القيادية والخدمات العمومية ذات ارتباط وثيق ومتكامل، ففي الوقت الذي تُعد الجدارات القيادية حجر الأساس لنجاح المؤسسات، فإن جودة الخدمات العمومية تُمثل ركيزة أساسية لبناء مجتمع مزدهر واقتصاد قوي، وأن القادة الناجحون هم من يتمتعون بمجموعة من السمات والمهارات والقدرات المتميزة، والتي تمكنهم من توجيه وإلهام فرقهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، في حين أن الجدارات القيادية لا تقتصر على الجوانب الشخصية والمعرفية، بل تتعدى ذلك لتشمل الجوانب الاجتماعية والتقنية والقيمية، كما أن جودة الخدمات العمومية لها أبعاد متعددة، من الجودة الفنية إلى الجودة الوظيفية والعلائقية، وتهدف هذه الجودة إلى تحسين حياة المواطنين وتعزيز ثقتهم في الحكومة، وزيادة كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة.

في الواقع، لا يمكن فصل الجدارات القيادية عن جودة الخدمات العمومية، فالقادة المتميزون يبرزون دوراً حيوياً في تحسين جودة الخدمات من خلال توجيه الموظفين وتمكينهم، وبناء ثقافة التميز والمساءلة، وهذا يؤكد على أهمية التكامل بين هذين المحورين الأساسيين في تحقيق التنمية والرخاء للمجتمع.

أولاً: النتائج العامة :

من خلال استعراضنا لتحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات الدراسة استخلصنا مجموعة من النتائج العامة نوجزها على النحو التالي :

1. العلاقة بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية :

بعد تحليل النتائج المقدمة، يتضح وجود علاقة إيجابية قوية بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر مديري ورؤساء المصالح الإدارية في الإدارة المحلية لولاية غرداية، حيث تشير البيانات إلى وجود معامل ارتباط قوي بلغ **78.00%** بين هذين المتغيرين، مما يدل على أن الجدارات القيادية لدى مديري ورؤساء المصالح لها تأثير كبير على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، فهؤلاء القادة يتمتعون بمهارات إشرافية وتحفيزية فعالة، مكنتهم من توجيه وتطوير مهارات موظفيهم والحفاظ على التميز في الأداء، كما ساهم تبني مبدأ بناء فرق عمل متماسكة في تعزيز التعاون والكفاءة والإبداع بين الموظفين، مما انعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة. وفي الوقت ذاته، فإن ثقافة التحفيز المعنوي التي تبنتها الإدارة المحلية خلقت بيئة عمل إيجابية وأكثر التزاماً من قبل الموظفين، بالإضافة إلى ذلك فإن قوة الجدارات القيادية لدى مديري ورؤساء المصالح مكنتهم من اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة وحل المشكلات بفعالية، مما ساهم في بناء منظمة ديناميكية وقادرة على التكيف مع التحديات، وهذا بدوره عزز من ثقافة خدمة المواطنين وتلبية احتياجاتهم وتجاوز توقعاتهم.

2. العلاقة بين نمط الإشراف وجودة الخدمات العمومية :

توضح النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين نمط الإشراف وجودة الخدمات العمومية، حيث بلغ معامل الارتباط **62.80%**، وهذا يوضح على أن الإدارة المحلية من وجهة نظر مديري ورؤساء المصالح ينتهجان منهج التوجيه والدعم كعاملان أساسيان في تحقيق جودة الخدمات العمومية، حيث يعتمد مديري ورؤساء المصالح على تبني مبدأ التوجيه والإرشاد للموظفين، وهذا من أجل مساعدة الموظفين على فهم مهامهم وتحسين مهاراتهم، وعليه فإن التوجيه المستمر ساهم بدوره في بناء ثقة الموظفين وتعزيز أدائهم داخل الإدارة، إضافة لتبني مبدأ التواصل الفعال والشفاف بين المدراء ورؤساء المصالح والموظفين ساهم بدوره في معالجة التحديات وحلها بسرعة، مما ساهم في بيئة عمل أكثر كفاءة، إضافة إلى أن نمط لإشراف الفعال من وجهة نظر مديري ورؤساء المصالح الإدارية داخل الإدارة المحلية بولاية غرداية من إنتهج منهج توفير مبدأ التعليقات والملاحظات البناءة لدى الموظفين في قطاع الإدارة، وهذا ما جعل شريحة من الموظفين من فهم نقاط قوتهم وتحديد المجالات التي يحتاجون إلى تحسينها، وبالتالي ساهم تطورهم، مما انعكس إيجاباً على جودة عملهم، إضافة إلى ذلك أن مديري ورؤساء المصالح في الإدارة يتقنون في قدرات موظفيهم ويشجعونهم على المشاركة في عملية صنع القرار، وهذا بدوره يعزز من شعور الموظفين بالانتماء ويشجعهم على أخذ زمام المبادرة، مما يؤدي لزيادة حماسهم والتزامهم تجاه عملهم.

2. العلاقة بين بناء فرق العمل وجودة الخدمات العمومية :

كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية معتدلة بين بناء فرق العمل وجودة الخدمات العمومية، حيث بلغ تأثير بناء فرق العمل على جودة الخدمات **52.90** ، وهذا يعني أن مديري ورؤساء المصالح في الإدارة المحلية ينتهجون جوانب رئيسية لبناء فريق عمل قوي ، من بينها التواصل الفعال بين الإدارة وبين أعضاء الفريق، وهذا من أجل تبيان الأهداف والمهام الموكلة إليهم داخل المنظمة ، وهذا التواصل يعزز التعاون ويشجع على تبادل الأفكار والإبداع بين الإدارة والموظفين داخل المنظمة ، إضافة إلى الثقة المتبادلة التي هي حجر الأساس لفريق عمل قوي ، و توزيع المهام حسب مهارات وقدرات كل عضو في الفريق، يمكن من الإدارة في بناء شعور بالعدالة بين أعضاء الفريق، مما يعزز التزامهم وحماسهم ، ويرتبط بناء فريق عمل قوي ارتباطاً مباشراً بجودة الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية، يوجد العمل الجماعي والذي يعزز من الكفاءة ويشجع على الابتكار، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة لمواطنيها .

3. العلاقة بين التحفيز وجودة الخدمات العمومية :

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين التحفيز وجودة الخدمات العمومية في الإدارة المحلية لولاية غرداية. فقد بلغ تأثير التحفيز على جودة الخدمات **56.60%**، مما يشير إلى أن مديري ورؤساء المصالح الإدارية يرون أن هناك جوانب رئيسية للتحفيز الفعال، حيث يُعد التقدير المعنوي للموظفين والاعتراف بإنجازاتهم داخل المنظمة أحد أهم عناصر التحفيز الفعال، فالشكر والتقدير، سواء من خلال رسائل التقدير أو الجوائز والتشريفات، يساهم في إشعار الموظفين بالرضا عن عملهم ويحفزهم على أداء المهام بشكل أفضل، وتُدرِك الإدارة المحلية أهمية المكافآت المادية كمحفز قوي للموظفين. فالعلاوات والترقيات تُشكل تقديراً ملموساً لمجهودات الموظفين وتعزز من شعورهم بالانتماء للمنظمة، وتوفير فرص النمو والتطوير المهني للموظفين يُعد استثماراً في رأس المال البشري وينعكس إيجاباً على جودة الخدمات العمومية، فالإدارة المحلية تُوفر برامج التعلم والتطوير التي تُعزز من مهارات الموظفين وتشجعهم على النمو شخصياً ومهنياً، مما يُقوي ولاءهم للمنظمة، وتُبرز هذه النتائج أهمية التحفيز المتوازن بين الجوانب المعنوية والمادية في تحسين جودة الخدمات العمومية. وتؤكد على ضرورة أن تولي الإدارات الحكومية المحلية اهتماماً كبيراً بتطبيق أساليب التحفيز الفعالة لتعزيز الأداء والولاء الوظيفي.

4. تأثير الجدارات القيادية على جودة الخدمات العمومية :

يشير معامل التحديد R^2 البالغ **0.561** إلى أن الجدارات القيادية لها تأثير ملحوظ على جودة الخدمات العمومية. وهذا يؤكد على الدور الحاسم للكفاءات والمهارات القيادية في تحديد مستوى جودة الخدمات المقدمة ، كما عزز معامل الارتباط القوي $R=0.749$ هذه النتيجة، مما دل على وجود العلاقة الطردية القوية بين الجدارات

القيادية وجودة الخدمات ، وهذا يتماشى مع المنطق حيث أن القيادات الإدارية الجيدة غالباً ما تنشأ بيئة عمل صحية وإيجابية، مما أدى لزيادة رضا الموظفين وتحسين جودة الخدمات في الإدارة المحلية لولاية غرداية

5. تأثير نمط الإشراف على جودة الخدمات العمومية :

تشير نتائج معامل التحديد R^2 البالغ 0.394 إلى أن نمط الإشراف يفسر ما يقرب من 40% من التباين في جودة الخدمات، إلا أن هناك عوامل أخرى تبرز دوراً أيضاً ، وتشمل هذه العوامل مجموعة متنوعة من الجوانب، مثل الجدارات القيادية الأخرى، وكفاءة الموظفين، والاستثمار في التدريب والتطوير، وتوفير الموارد الكافية، وتعزيز رضا الموظفين ، إضافة لتبني الإدارة المحلية لإجراءات وسياسات تنظيمية فعالة، وتشجيع التعاون بين الإدارات، وتبني الابتكار والتكنولوجيا الحديثة، وفهم احتياجات المواطنين وهذا ما ساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات ، ومن منطلق جوهر هذه العوامل، ابرزت أيضاً أهمية القيادة الاستراتيجية الفعالة ورؤية واضحة وتوجه المنظمة نحو تقديم خدمات متميزة شعارها الأساسي رضا المواطنين هو الهدف الأساسي، مما يؤكد على أهمية الاستماع إلى احتياجاتهم وتوقعاتهم لضمان تقديم خدمات عمومية عالية الجودة تلبي طموحاتهم.

6. تأثير بناء فريق العمل على جودة الخدمات العمومية .

وضحت النتائج لإختبار معامل التحديد R^2 البالغ 0.280 حيث أشار إلى أن بناء فريق العمل يفسر 28% من التباين في جودة الخدمات، إلا أنه لا يزال هناك عوامل أخرى مهمة يجب مراعاتها، وتشمل هذه العوامل الجدارات القيادية القوية، والإشراف الفعال، وكفاءة الموظفين، والاستثمار المستمر في التدريب والتطوير ، إضافة لذكافان ضمان رضا الموظفين من خلال بيئة عمل إيجابية وتعويض عادل هو أمر بالغ الأهمية ، كما أن توفير الموارد الكافية، بما في ذلك البنية التحتية والتقنية الحديثة، ضمن قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة ، إضافة للإجراءات البسيطة والفعالة، والتعاون بين الإدارات، وتبني الابتكار والتكنولوجيا، حسن بشكل كبير من جودة الخدمات في الإدارة المحلية لولاية غرداية ، وعليه يظل رضا المواطنين هو الهدف الأساسي، مما أكد على أهمية فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم لتقديم خدمات عمومية عالية الجودة تلبي طموحاتهم ، وعليه فإن العمل الجماعي الفعال والتعاوني كان له تأثير إيجابي على جودة الخدمات المقدمة ، وأكد على أهمية التناغم والتماسك في فريق العمل، مما يتماشى مع الدراسات التي تربط الفرق عالية الأداء بالعلاقات الإيجابية والتعاون القوي.

7. تأثير التحفيز على جودة الخدمات العمومية :

أشارت النتائج إلى أن التحفيز يُفسر 32% من التباين في جودة الخدمات العمومية في الإدارة المحلية لولاية غرداية. وهذا يُشير إلى وجود عوامل أخرى ذات أهمية لا يمكن تجاهلها في هذا السياق، ومن بين هذه

العوامل الأخرى، تظهر الجداريات القيادية كأحد العناصر الرئيسية، فاتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل المشكلات بكفاءة من قبل مديري ورؤساء المصالح لعب دوراً محورياً في تحسين جودة الخدمات، في حين برز رضا الموظفين كعامل حاسم في معادلة جودة الخدمات في الإدارة المحلية، فالملاحظ أن مديري ورؤساء المصالح والموظفين كانوا راضين عن بيئة العمل وملتزمين بمهامهم، مما أدى إلى زيادة إنتاجيتهم وجودة الخدمات المقدمة، كذلك كان لتوفير الموارد الكافية، مثل التمويل الكافي والبنية التحتية الحديثة، أثر إيجابي على قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وبالتالي، أبرزت النتائج أن جودة الخدمات العمومية في الإدارة المحلية لولاية غرداية تتأثر بمجموعة متكاملة من العوامل، لا يقتصر أثرها على التحفيز فحسب، فالجداريات القيادية والرضا الوظيفي وتوفير الموارد اللازمة تشكل عناصر أساسية في هذا المعادلة.

8. فروق الجداريات القيادية وجودة الخدمات العمومية (متغير الجنس- الوظيفة - الخبرة)

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمات الجداريات القيادية وجودة الخدمات العمومية في الإدارة المحلية لولاية غرداية، حيث ظهر اتساق في متوسط التقييمات وانحرافات المعيارية بين الجنسين، وهذا دل على وجود نظرة إيجابية عامة بين مديري رؤساء المصالح الإدارية بغض النظر عن الجنس.

في حين أظهر تحليل التباين الأحادي (*ANOVA*) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات بناءً على الوظيفة، سواء في الجداريات القيادية أو جودة الخدمات العمومية في الإدارة المحلية لولاية غرداية، وهذا يعني أن متوسط التقييمات متسقة عبر مختلف الوظائف، ومع ذلك وجدنا فروق طفيفة ذات دلالة إحصائية بناءً على الخبرة في تقييمات جودة الخدمات العمومية داخل الإدارة المحلية لولاية غرداية، مما أبرز وجود اختلافات طفيفة حسب مستويات الخبرة المختلفة.

ثانياً : الإقتراحات .

استناداً إلى النتائج العامة التي توصلنا إليها، نقدم الإقتراحات التالية لتعزيز أثر الجداريات القيادية على الجودة الخدمات العمومية في الإدارة المحلية لولاية غرداية:

- بناءً على العلاقة القوية بين الجداريات القيادية وجودة الخدمات، نقترح الإستثمار المستمر في تطوير الجداريات القيادية لدى مديري ورؤساء المصالح في الإدارة المحلية، وهذا يشمل التدريب على مهارات الإشراف الفعال، وبناء فرق العمل، والتحفيز، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- نظراً لأهمية نمط الإشراف في تعزيز جودة الخدمات، نقترح تبني أسلوب توجيهي وداعم للإشراف، وهذا يشمل توفير التوجيه المستمر، والتواصل الشفاف، والتعليقات البناءة للموظفين.

- نوكد على أهمية بناء فرق عمل متماسكة وتعاونية ، وهذا يشمل تعزيز التواصل المفتوح والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، كما نوصي بتوزيع المهام بشكل عادل حسب مهارات وقدرات كل عضو .
- نقترح تبني نظام تحفيزي شامل، بما في ذلك التقدير المعنوي والمكافآت المادية ، كما نوصي بتوفير فرص النمو والتطوير المهني، وبناء عمل إيجابية للموظفين.
- نشجع الإدارة المحلية لولاية غرداية على تبني الابتكارات والتكنولوجيا الحديثة لتعزيز الكفاءة وجودة الخدمات ، وهذا يشمل الحلول الرقمية وتحليل البيانات.
- نوكد على أهمية فهم احتياجات وتوقعات المواطنين ،وهذا يشمل الاستماع إلى آرائهم وتلبية احتياجاتهم بفعالية لضمان رضاهم.

قائمة المصادر

قائمة المصادر والمراجع :

• أولاً : المصادر

1. المرسوم التنفيذي التنفيذي 215/94 المؤرخ في 23 جويلية 1994 المحدد لأجهزة وهيكل الإدارة العامة في الولاية
2. المرسوم التنفيذي 265/95 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المتضمن صلاحيات مصالح التقنيين والشؤون العامة والإدارة المحلية .
- ثانيا : المراجع :
3. إدريس وأبو جمعة، إدارة الموهبة مدخل إداري إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2019، الأردن.
4. إسماعيل الشريف، أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
5. القحطاني سالم، القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2014.
6. القحطاني سالم بن سعيد، القيادة الإدارية، التحول حول نموذج القيادي العالمي، الرياض، مرام للطباعة والتغليف، 2011.
7. الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
8. النواصرة مصطفى، جداراتالقيادية الإستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2019.
9. السويدان، طارق، والعدلوني، محمد، القيادة في القرن الحادي والعشرين، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2005.
10. بشير العلق، القيادة الإدارية، ط 1، مجموعة يازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
11. خلف حسين علي الدليمي، تخطيط الخدمات المجتمعية والبنية التحتية، اسس معايير وتقنيات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، طبعة 1، 2003.
13. سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، القاهرة: الدار الجامعية، 2002.
14. صالح أوطائي، إدارة الجدارة والمواهب، دار اليازوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2018.
15. صالح خليل الصقور، موسوعة الخدمة الإجتماعية، ط1، دار الزهران للنشر والتوزيع، 2013.

16. عبد الباري ابراهيم درة، تنمية القيادات الإدارية العربية في مجتمع متغير، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2018.
17. عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءات والفاعلية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة 1، الأردن، 2019.
18. عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة- منهج تطبيقي، عمان: الوراق للنشر و التوزيع، ط1، 2005.
19. عثمان محمد غنيم، تخطيط الخدمات والمرافق الاجتماعية من منظور عمراني، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
20. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو9001 و 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
21. لبيد عماد، موزاي بلال، الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، برلين، ألمانيا، 2021.
22. مأمون الدراركة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
23. محمد سيد فهمي، حقوق ورعاية المعاقين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط 1، دار الوفا لدنيا للطباعة والنشر، 2012.
24. محمد شلوش، الإداعة والخدمة العمومية، ندوة الإداعة المسموعة، الواقع والآفاق، إتحاد إذاعات الدول العربية، الجزائر، 2007.
25. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، عمان: دار وائل للنشر، 2002.
26. هلال، محمد عبدالغني، موسوعة تدريب الأسس والمبادئ، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2000.
27. ياسر محمد خليل، الجدارات القيادية بمؤسسات التعليم الفني والتقني، دار النشر للنشر والتوزيع، 2021.
28. يوسف حجي الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية وللخدمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
29. يوسف، أدهم محمد عبد الغني، موسوعة تدريب الأسس والمبادئ، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2000.

- 30.زايد محمد عادل، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، القاهرة، جامعة القاهرة، 2003.
- 31.ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، بدون بلد النشر، 2001.
- 32.فريد عبد الفتاح زين الدين، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 1996.
- 33.فتحي محمد مصيلحي، جغرافية الخدمات، الإطار النظري وتجارب عربية، مطابع جامعة المنوفية، مصر، 2001.
- 34.ممدوح شعبان الدبس، جغرافية الخدمات، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، مطبعة الروضة، جامعة دمشق، دمشق، 2006.
- 35.غني ناصر القرشي، أنشطة الخدمات الإجتماعية في الدفاع الإجتماعي، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2013.
- ثالثا : المجالات :
- 36.أحمد بن عبد الرحمان الشميمري ، قياس جودة الخدمة ، مجلة الإدارة العامة ، مج 41 ، العدد 02 ، يصدرها معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، يوليو 2001.
- 37.أمل علي أحمد ، الجدارات اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء التدريس، دراسة ميدانية ، المجلة التربوية بجامعة سوهاج ، المجلد 56 ، العدد 56 ، 2018.
- 38.البربري محمد ، تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي ، دراسة ميدانية ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، العدد 134 ، 2021.
- 39.الربابعة ، فاطمة ، إطار مقترح لقياس وتطوير جدارات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ، دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 16 ، العدد 16.2020.
- 40.الحسيني عزة ، الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية ، مجلة الإدارة التربوية بجامعة حلوان ، العدد 02 ، 2015.

41. السيد ، أشرف ، الطحان ، عماد ، تأثير حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق الإبتكاري ، دراسة ميدانية على البنوك المصرية ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، المجلد 12 ، العدد 1 ، 2020.
42. العربي بوعمامة ، صليحة رقاد ، الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية (رهانات ترشيد الخدمة العمومية) ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، الجزائر ، العدد 9 ، 2014.
43. بكري عبد الرحمن ملاحفي ، الجدارات الوظيفية لتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، المجلد 28 ، العدد 2 ، 2015.
44. حورية قارطي، إيمان مداوي، أثر استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر (دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري)، مجلة مجاميع المعرفة المركز الجامعي على كافي تندوف، المجلد 43، العدد 43 ،أفريل 2017.
45. خميس عاشور ، الكفاءات القيادية الداعمة لنجاح التحولات الإستراتيجية في الشركات العالمية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 40 العدد، 2020.
46. رشاد عبد الناصر ، الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية ، تصور مقترح ، مجلة الإدارة التربوية بالجمعية المصرية للتربية المقارنة ، المجلد 25، العدد 25 ، 2020.
47. صالح بو عبد الله ، قياس أبعاد جودة الخدمة ، دراسة تطبيقية على بريد الجزائر ، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 10 ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2010.
48. صالح بو عبد الله، والمعنونة ، قياس جودة ابعاد الخدمة، دراسة تطبيقية في بريد الجزائر جامعة المسيلة ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 01 ، الجزائر العدد 10 ، 2010.
49. علي أسامة حامد ،أثر الإختيار المبني على الدارة لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة الإسماعلية ، المجلد 10 ، العدد 03 ، 2017.
50. علي ، أسامة حامد علي ، أثر الإختيار المبني على الإدارة لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة الإسماعلية ، جامعة قناة السويس ، المجلد 8 ، العدد 3 ، 2017.

51. عوني علال، معوج عبد الحكيم ، قياس وتقييم جودة الخدمات العمومية في ظل تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية دراسة تطبيقية على مصالح الحالة المدنية باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية ، مجلة دفاتر السياسة والقانون ، المجلد 15 ، العدد 01 ، جامعة الجزائر ، 2023.
52. محمد سليمان عواد ، محددات جودة الخدمات المحاسبية وأثرها على رضا العملاء في الأردن من وجهة نظر تسويقية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 03 ، العدد 02 ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، ماي 2006.
53. محمد ميلاد ابراهيم ، " دور الجدارات الوظيفية في تحسين مستوى أداء العاملين في شركات الأدوية دراسة ميدانية، شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"- شركة القاهرة للأدوية - الشركة المصرية لتجارة الأدوية). في محافظتي القاهرة والجيزة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، جانفي ، 2021.
54. محمد لكحل ، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمات العمومية ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3 ، المجلد 21 ، العدد 1 ، 2018.
55. محمد نبيل عبد العليم ، تحديد الفجوة بين الجدارات الحالية والجدارات المستهدفة لمسؤولي إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة بالتطبيق على الشركات المصرية ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، العدد 29 ، 2023.
56. مصطفى صفية ، بن سانية عبد الرحمان، بلعور سليمان فعالية الجدارات الإدارية في ترشيد قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من عمال المديرية الجهوية لسونطراك بحاسي الرمل ومجمع تين فوري إليزي ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، المجلد 14 ، العدد 1 ، جامعة غرداية (2021:)
57. نظام موسى سويدان، تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافطة عليه، مجلة جامعة الأزهر ، غزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، العدد 13 ، 2011.
- رابعا: المذكرات .

58. أيمن حسن ديوب ، " أثر استراتيجية التدريب المرتكزة على الجدارات التنظيمية على فعالية الأداء المؤسسي (نموذج مقترح) دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة ضمن سوق دمشق للأوراق المالية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2018.
59. أيمن سيد سعيد عبد المعطي ، الجدارات الوظيفية وعلاقتها بالأداء المهني للأخصائيين الإجتماعيين بإدارات رعاية الشباب ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمات الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، 2014.
60. النادي، أسماء ياسر محمد. قياس جودة الخدمات المحلية التي تقدمها بلدية الزرقاء من وجهة نظر المستفيدين : دراسة ميدانية ، (أطروحة ماجستير). ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة آل البيت، الأردن ، 2007.
61. سلوى تيشات ، آفاق الوظيفية العمومية الجزائرية في ظل المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2015.
62. سوفي وفتيتي ، تقييم جودة الخدمات الرياضية المقدمة في المنشآت الرياضية من وجهة نظر المستفيدين ، دراسة ميدانية ديوان المركب المتعدد الرياضيات لولاية الوادي ، تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ، تخصص إدارة وتسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر - 2020-2021.
63. صالح بخالد ، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة ماستر في إدارة وتسيير الجماعات المحلية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة سعيدة ، الجزائر ، 2018.
64. طه كامل رياض ، نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات وإستخدام الأدوات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس، 2009.
65. فارس مشري ، دور بعض الجدارات الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية ، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية ، 2022-2023.

66.فتحي المعايطة ، مدى تطبيق الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الموازنة الإستراتيجية، دراسة ميدانية المؤسسات العامة الأردنية، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة- قسم الإدارة العامة ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة مؤتة ، الأردن ، 2013.

67.محمد صالح طون ، "دور حزم الجدارات الوظيفية في إعداد قادة التميز كمدخل لتنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على قطاع البترول"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2015.

68.مصطفى صافية ، دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات العمومية ، دراسة ميدانية لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر ، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه ، ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، شعبة علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، 2020-2021.

• خامسا: المراجع الأجنبية :

69.Abdulla, A., Fenech, R., Kinsella, K., Hiasat, L., Chakravarti, S., White, T., & Rajan, P. B. (2023). *Leadership development in academia in the UAE: Creating a community of learning. Journal of Higher Education Policy and Management, 45(1).*

70.Brans, M., & Hondeghem, A. (2005). *Competency frameworks in the Belgian governments: causes, construction and contents. Public Administration, 83(4).*

71.Dana, T., & Peter, R. (2005). *Job competency expectations for hospitality and tourism employees. Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, 4(2).*

72.David, D., Dubois, A., Sylvia, H., & Horton, S. (2004). *Competency-based human resources management (1st ed.). California: Davies-Black Publishing.*

73.Delcourt, C., Gremler, D., De Zanet, F., & Van Riel, A. (2017). *An analysis of the interaction effect between employee technical and emotional competencies in emotionally charged service encounters. Journal of Services Management, 28(1).*

74.Dunne, T. C., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Urban, D. J., & Geho, P. R. (2016). *The impact of leadership on small business innovativeness. Journal of Business Research, 69(11).*

75. Elbanawey, M. M. (2018). *Proactive personality, job autonomy and career competencies as antecedents of job crafting among academicians in Zagazig University. Science Journal for Commercial Research, 5(3).*
76. Franklin, K., & Beaumont, A. (1997). *Vocational qualifications, Scottish vocational qualifications and competence-based education and training. Journal of Vocational Education and Training, 49(4).*
77. Guan, J. C., & Pang, L. (2017). *Industry-specific effects on innovation performance in China. China Economic Review, 44(2).*
78. Hopkins, M., & Bilimoria, D. (2008). *Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. Journal of Management Development, 27(1).*
79. Jamali, D. R., & Caldwell, C. (2023). *Leadership commitment and the failure of trust—what companies must do to thrive. Business and Management Research, 12(3).*
80. Lopez, J., Perez-Rojo, G., Noriega, C., Carretero, I., Velasco, C., Martinez-Huertas, J. A., ...& Galarraga, L. (2020). *Psychological well-being among older adults during the COVID-19 outbreak: A comparative study of the young-old and the old-old adults. International Psychogeriatrics, 32(11).*
81. Noordeen, T., Gangani, G., & Mclean, N. (2004, March). *Competency-based human resource development strategy. Paper presented at the Academy of Human Resource Development Conference (AHRD), Austin, TX.*
82. Peeters, P. (n.d.). *Organizational competencies and innovation performances: The case of large firms in Belgium. https://www.researchgate.net/publication/24131029_Organizational_Competencies_and_Innovation_Performances_The_Case_of_Large_Firms_in_Belgium*
83. Shaikh, B. T., Mobeen, N., Azam, S. L., & Rabbani, F. (2012). *Evaluation of the quality of health services and patient satisfaction in a hospital in Karachi City.*

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التخصص : تسيير الموارد البشرية
الملحق رقم 01 : وثيقة الإستبيان



الأخ الكريم / الأخت الكريمة.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته تحية طيبة أما بعد:

في إطار تحضير نيل شهادة ماستر 2 إدارة الموارد البشرية حول موضوع « أثر الجداريات القيادية على جودة الخدمات العمومية »، يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه ، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم ، علما أن معلوماتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط وسوف تحاط بسرية تامة.

«نشكركم على تعاونكم»

من إعداد الطالبتين: نزيهة جقاوة ، شايش مليكة

تحت إشراف : بن حكوم علي

القسم الأول : البيانات الشخصية.

الجنس : ر ن

المستوى التعليمي: ليسانس جام دراسات عليا تقني ميمهندس دول

الوظيفة: إداري رئيس مكتب نئيس مصلحة م دي

الأقدمية : 05- 10 سنوات 11-15 سنة 6-20 سنة 20

سنة وأكثر

القسم الثاني : محاور الدراسة
المحور الأول : الجدارات القيادية :

المقياس					العبارة
موافق	موافق بشدة	محايد	موافق	غير موافق بشدة	
					بعد نمط الإشراف
					1. أقدر دعم رئيسي وتوجيهه المستمر مما ييسر علي تحسين أدائي وتحقيق أهدافي المهنية
					2. أعتقد أن نمط الإشراف الذي يتبناه رئيسي له تأثير كبير على إنتاجيتي وسلوكي في العمل.
					3. ألاحظ أن رئيسي مرن ويتكيف في أسلوب إشرافه حسب الموقف أو الشخص.
					4. أتلقى من رئيسي تغذية راجعة بناءة بانتظام توضح لي نتائج عملي وكيفية تصحيح الأخطاء.
					5. أشعر بالامتنان لرئيسي لتوفير فرص التطوير المهني التي تساعدني على النمو في مسيرتي المهنية.
					6. أعتقد أن أسلوب الإشراف الذي يتبناه رئيسي يشجعني على المبادرة والابتكار.
					7. أعتقد أن نمط الإشراف الذي يتبناه رئيسي يؤثر بشكل ملحوظ على رضايا الوظيفي والتزامي تجاه المؤسسة .
					بعد بناء فرق العمل
					8. أشعر بأن رئيسي يعمل على بناء روح الفريق والتعاون بين زملائي في العمل
					9. ألاحظ أن تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح له تأثير إيجابي كبير على أداء فريقنا وتماسكه في الإدارة العمومية.

					10. أرى أن رئيسي يدير الخلافات والصراعات بين أعضاء الفريق بشكل فعال وسليم .
					11. أشعر أن رئيسي يُولي أهمية لتتنوع خبراتنا ومهاراتنا داخل أعضاء الفريق.
					12. أشعر أن رئيسي يعمل على تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق
					13. أستفيد من فرص التعلم الجماعي التي يوفرها رئيسي لتطوير مهاراتي وتحسين أدائي في العمل
					14. أشيد بمهارة رئيسي في قيادة أعضاء الفريق وتنمية مهارات العمل الجماعي في تحقيق أهدافنا بكفاءة.
					بعهد التحفيز
					15. أشعر بأن رئيسي يحفزني ويساعدني على تحقيق أقصى استفادة من إمكانياتي.
					16. أُقدّر حرص رئيسي على توضيح كيفية مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة مما حفزني على العمل بجد لتحقيق رؤيتنا المشتركة.
					17. أؤمن بأن عملي في المؤسسة يتيح لي فرص قيمة لخدمة المجتمع وإحداث فارق إيجابي لدى المواطنين.
					18. أجد في خدمة المواطنين وتلبية احتياجاتهم دافعا قويا للعمل بإتقان وسعي لتقديم أفضل ما لدي.

المحور الثاني : جودة الخدمات العمومية .

المقياس					العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1. أحرص على تقديم الخدمة للمواطنين في وقتها المحدد على أكمل وجه

					2. ألتزم بتطبيق معايير الجودة والشفافية في تقديم الخدمات للمواطنين.
					3. أسعى جاهدا لتقديم خدمة متميزة قائمة على الاحترام المتبادل تلبي رغبة المواطن بكفاءة وفعالية
					4. أراعي ظروف المواطنين خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة بتوفير كامل التسهيلات لهم.
					5. أحرص على مواكبة أحدث التطورات في مجال تسهيل الخدمات للمواطنين .
					6. أرحب بملاحظات واقتراحات المواطنين من أجل تطوير خدمات أحسن لهم .
					7. أدرك مسؤوليتي الكاملة في حماية بيانات ومعلومات المواطنين، وألتزم بالتعامل معها بأقصى درجات السرية والأمان .
					8. "أحرص على بناء علاقة قائمة على الثقة والمصادقية مع المواطنين بتوفير بيئة آمنة ومريحة لهم
					9. أركز كل اهتمامي على فهم احتياجات المواطنين وطلباتهم بسرعة من أجل تقديم خدمة مرضية لهم.
					10.أحرص على الإجابة على استفسارات المواطنين فوراً.
					11. أشعر بالرضا عن العمل الذي أقوم به في خدمة المواطنين.
					12.أشعر بأن عملي هادف ويساهم في خدمة المجتمع.
					13.أستطيع التعرف على حاجات المواطن والتعاطف معه.
					14.أحرص على التحلي باللباقة وحسن البناء في التعامل مع المواطنين.

معامل الثبات لبعء الإشراف .

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.753	8

معامل الثبات لبعء بناء فرق العمل .

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.775	8

معامل الثبات لبعء التحفيز

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.527	5

معامل الثبات المحور المتغير المستقل الجدارات القيادية.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.783	19

معامل الثبات المحور المتغير التابع جودة الخدمات العمومية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.933	14

02- إختبار صدق الإتساق الداخلي لمحوري الدراسة

إختبار صدق الإتساق الداخلي بين المتغير المستقل (الجدارات القيادية بأبعادها)

Correlations					
		الجدارات اتال قيادية	بعءنمطالإ شرف	بعءبناءفريق العمل	بعءالتح فيز
الجدارات اتالقي ادية	Pearson Correlation	1	.799**	.835**	.605**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000

	N	47	47	47	47
بعدنمط الإيش راف	Pearson Correlation	.799**	1	.463**	.268
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.068
	N	47	47	47	47
بعدبناء فريق العمل	Pearson Correlation	.835**	.463**	1	.320*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.028
	N	47	47	47	47
بعد التحفيز	Pearson Correlation	.605**	.268	.320*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.068	.028	
	N	47	47	47	47
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

صدق الإتساق الداخلي بين المتغير المستقل (جودة الخدمات العمومية)

Correlations

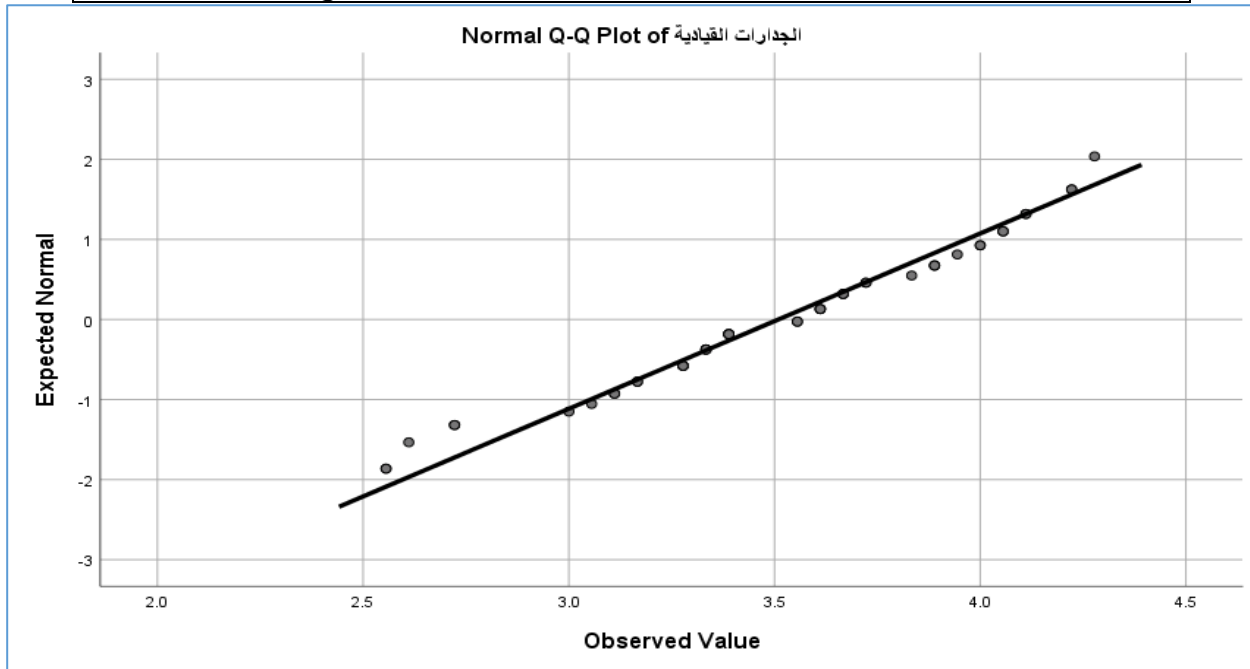
		جودة الخدمات العمومية
جودة الخدمات العمومية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
يتم تنفيذ الخدمة من طرف الأفراد العاملين في وقتها المحدد على أكمل وجه	Pearson Correlation	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	47
تمنح مؤسساتنا جميعاً التسهيلات والمعلومات المتعلقة بالخدمات الجيدة	Pearson Correlation	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	47
يتعامل الموظفون بمؤسستكم باحترافية ويحترمون رغبات المواطنين	Pearson Correlation	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000

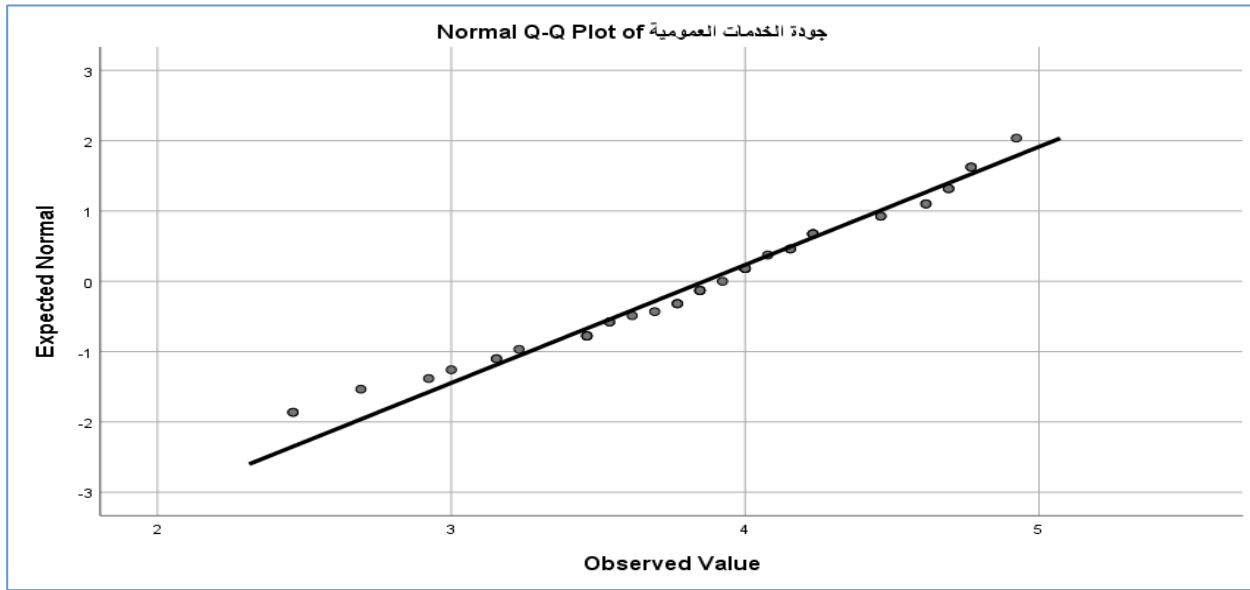
	N	47
تراعي المؤسسة ظروف والموافقين مثل ذوبيا لإحتياجات الخاصة بتوفير كاملات لتسهيلات	Pearson Correlation	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	47
يضع الموافقين ثقتها الكاملة في موظفي المؤسسة	Pearson Correlation	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	47
يتعامل الموافقين مع المعلومات الخاصة بسرية تامة	Pearson Correlation	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	47
يشعر الموافقين بالأمان في التعامل مع موظفي المؤسسة	Pearson Correlation	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	47
يشعر الموافقين أن الموافقين على مستوى المؤسسة يفهمون طلبهم من الإستجابة	Pearson Correlation	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	47
يجيب الموافقين على مستوى المؤسسة على إستفسارات الموافقين ورا	Pearson Correlation	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	47
تغطي مؤسستكم جميع إحتياجات الموافقين خلال اليوم	Pearson Correlation	.588**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	47
يستطيع الموافقين على مستوى مؤسستكم التعرف على متطلبات الموافقين اطنو التعاطف معه	Pearson Correlation	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	47
يتمتع الموافقين على مستوى مؤسستكم سمعة حسنة في خدمة الموافقين	Pearson Correlation	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	47
	Pearson Correlation	.582**

يمتاز الموظفون على مستوى مؤسستكم باللباقة وحسن البناء في التعامل مع الموظفين	Sig. (2-tailed)	.000
	N	47
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

-03 إختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة (الجدارات القيادية - جودة الخدمات العمومية)

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الجدارات القيادية	.077	47	.200*	.965	47	.167
جودة الخدمات العمومية	.098	47	.200*	.968	47	.221
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						





04- البيانات الشخصية لمتغيري الدراسة.

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	40.4	40.4	40.4
	أنثى	28	59.6	59.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	18	38.3	38.3	38.3
	جامعة	10	21.3	21.3	59.6
	دراساتعليا	14	29.8	29.8	89.4
	تفقيسامي	4	8.5	8.5	97.9

	مهندسدولة	1	2.1	2.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

الوظيفية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إداري	33	70.2	70.2	70.2
	رئيسقسم	9	19.1	19.1	89.4
	رئيسم صلحة	4	8.5	8.5	97.9
	مدير	1	2.1	2.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

الأقدمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 5 سنواتإلى 10 سنوات	13	27.7	27.7	27.7
	من 11 سنةإلى 15 سنة	8	17.0	17.0	44.7
	من 16 سنةإلى 20 سنة	10	21.3	21.3	66.0
	من 20 سنةوأكثر	16	34.0	34.0	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

05- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيري الدراسة -الجدارات القيادية بأبعدها

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
بعد نمطا لإشراف	47	2.14	4.57	3.6687	.56054
أقدر دعم رئيسيو توجيها المستمر مما يساعدي على تحسين أدائي وتحقيق أهدافي المهنية	47	1.00	5.00	3.7234	.99350
أعتقد أن نمطا لإشراف الذي تبناهر ئيسيلها تأثير كبير على إنتاجيتي وسلوكي في العمل	47	2.00	5.00	3.9149	.82961
ألاحظ أن رئيسي من نويته كيفي أسلو بإشرافه حسب المواقف والشخص	47	1.00	5.00	3.8085	.82458
أتلقي من رئيسي تغذية راجعة بناءة في نظام متوضحي نتائج عملي وكيفية تصحيح الأخطاء	47	1.00	5.00	3.9574	.95456
أشعر بالإمتنان لرئيسي لتوفير فرص التطوير المهني التي تساعدني على النمو في مسيرتي المهنية	47	1.00	5.00	3.6596	.91549
أعتقد أن أسلو بالإشراف الذي تبناهر ئيسيلها يشجعني على المبادرة والإبتكار	47	2.00	5.00	3.8511	.83350
أعتقد أن نمطا لإشراف الذي تبناهر ئيسيلها يؤثر بشكل ملحوظ على رضاي الوظيفي والتزامي تجاه المؤسسة	47	1.00	5.00	2.7660	1.32226
Valid N (listwise)	47				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
بعد بناءة في العمل	47	1.86	4.43	3.5319	.60367
أشعر بأن رئيسي يعمل على بناءة وحوالي يقولت عاوني في ملائمة العمل	47	1.00	5.00	3.3830	1.13354
ألاحظ أن تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح لها تأثير إيجابي كبير على أداء فريقنا وتمامنا في إدارة العمومية	47	1.00	5.00	3.6383	.98743

أرى أن رئيسي يدير الخلافات والصرع اعتبارياً ضاماً لفرقنا كفعالين وسليمين	47	1.00	5.00	3.74 47	.98837
أشعر أن رئيسي يولي أهمية لتتو عجزنا ومهاراتنا تتأخر أحياناً أعضاء الفريق	47	1.00	5.00	3.51 06	1.03991
أشعر أن رئيسي يعمل على تعزيز الثقة والإحترام لمتبادلين أعضاء الفريق	47	1.00	5.00	3.53 19	.92903
أستفيد من فرص التعليم الجماعي التي توفرها سبل تطوير مهاراتي وتحسين أدائي في العمل	47	2.00	5.00	4.08 51	.65374
أشيد بمهارات رئيسي في قيادة أعضاء الفريق بمهارات العمل الجماعي في تحقيق أهدافنا بكفاءة	47	1.00	5.00	2.82 98	1.23920
Valid N (listwise)	47				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
بعد التحفيز	47	2.00	4.50	3.19 15	.64313
أشعر بأن رئيسي يحفزني ويساعدني على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من إمكانياتي	47	1.00	5.00	3.53 19	1.0601 7
أقدر حرص رئيسي على توضيح كيفية مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة مما يحفزني على العمل بجد لتحقيق رؤيتنا المشتركة	47	1.00	5.00	2.85 11	1.2679 8
أؤمن بأن عملي في المؤسسة يتيح لي فرصاً قيمة لخدمة العميل وإحداث نقلة إيجابية للمواطنين	47	1.00	5.00	2.93 62	1.1685 0
أجد في خدمة المواطنين توليداً إيجابياً لتتمتعوا بإنتاجنا وسعي لتقديم أفضل ما لدي	47	1.00	5.00	3.44 68	1.2124 1
Valid N (listwise)	47				

06- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيري الدراسة - جودة الخدمات العمومية

Descriptive Statistics

	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Std. Deviation
جودة الخدمات العمومية	47	2.46	4.92	3.8609	.59533
يتم تنفيذ الخدمة من طرف الأفراد العاملين في وقتها المحدد على أكمل وجه	47	2.00	5.00	4.0638	.81838
تمنح مؤسساتكم جميعا التسهيلات والمعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة	47	2.00	5.00	4.1064	.78668
يتعامل الموظفون بمؤسستكم باحترافية ويحترم موظفوا غيبتا المواطنين	47	2.00	5.00	4.0000	.83406
تراعى المؤسسة ظروف المواطنين مثل ذوي الاحتياجات الخاصة بتوفير كامالاتسهيلات	47	3.00	5.00	3.9574	.72103
يضع المواطنون ثقتهم الكاملة في موظفي المؤسسة	47	2.00	5.00	3.6170	.87360
يتعامل الموظفون مع المعلومات الخاصة بسريتها	47	2.00	5.00	3.6596	.84124
يشعر المواطنون بالأمان في التعامل مع موظفي المؤسسة	47	2.00	5.00	3.7234	.79951
يشعر المواطنون أن الموظفون على مستوى المؤسسة سيفهمون طلبهم بسرعة الإستجابة	47	2.00	5.00	3.7660	.91397
يجيب الموظفون على مستوى المؤسسة على إستفسارات المواطنين فوراً	47	1.00	5.00	3.8936	.84014
تغطي مؤسساتكم جميع احتياجات المواطنين خلال اليوم	47	2.00	5.00	3.9787	.79371
يستطيع الموظفون على مستوى مؤسساتكم التعرف على متطلبات المواطنين والتعاطف معه	47	2.00	5.00	3.7021	.83184
يتمتع الموظفون على مستوى مؤسساتكم سمعة حسنة في خدمة المواطنين	47	1.00	5.00	3.6596	.98415
يمتاز الموظفون على مستوى مؤسساتكم باللباقة وحناننا في التعامل مع الموظفين	47	2.00	5.00	4.0638	.67258

Valid N (listwise)	4				
	7				

-07 اختبار فرضية علاقة الارتباط بين الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية

Correlations			
		الجدارات القيادية	جودة الخدمات العمومية
الجدارات القيادية	Pearson Correlation	1	.749**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	47	47
جودة الخدمات العمومية	Pearson Correlation	.749**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

-08 اختبار فرضية علاقة الارتباط بين أبعاد الجدارات القيادية وجودة الخدمات العمومية

Correlations					
		جودة الخدمات العمومية	بعدنمط الإشراف	بعدبناء فريق العمل	بعدالتحيز
جودة الخدمات العمومية	Pearson Correlation	1	.628**	.529**	.566**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	47	47	47	47
بعدنمط الإشراف	Pearson Correlation	.628**	1	.463**	.268
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.068
	N	47	47	47	47
	Pearson Correlation	.529**	.463**	1	.320*

بعد بناء فريق العمل	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.028
	N	47	47	47	47
بعد التحفيز	Pearson Correlation	.566**	.268	.320*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.068	.028	
	N	47	47	47	47
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

-09 إختبار فرضية تأثير الجدارات القيادية بأبعادها على جودة الخدمات العمومية

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.749 ^a	.561	.551	.39894	.561	57.437	1	45	.000
a. Predictors: (Constant), الجدارات القيادية									
b. Dependent Variable: جودة الخدمات العمومية									

Coefficients ^a										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.435	.456		.955	.345	-.483	1.353		

1	(Constant)	1.415	.457		3.094	.003	.494	2.336		
	بعندمطالإشراف	.667	.123	.628	5.410	.000	.418	.915	1.000	1.000

a. Dependent Variable: جودة الخدمات العمومية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.424	1	6.424	29.263	.000 ^b
	Residual	9.879	45	.220		
	Total	16.303	46			

a. Dependent Variable: جودة الخدمات العمومية

b. Predictors: (Constant), بعندمطالإشراف

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.529 ^a	.280	.264	.51063	.280	17.527	1	45	.000

a. Predictors: (Constant), بعندبناءفريقالعمل

b. Dependent Variable: جودة الخدمات العمومية

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	Collinearity Statistics

				Coefficients					Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound		
1	(Constant)	2.017	.447		4.514	.000	1.117	2.917		
	بعدبناء فريقالعمل	.522	.125	.529	4.187	.000	.271	.773	1.000	1.000

a. جودة الخدمات العمومية. Dependent Variable:

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.570	1	4.570	17.527	.000 ^b
	Residual	11.733	45	.261		
	Total	16.303	46			

a. Dependent Variable: جودة الخدمات العمومية

b. Predictors: (Constant), بعدبناء فريقالعمل

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.566 ^a	.320	.305	.49634	.320	21.179	1	45	.000

a. Predictors: (Constant), بعدالتحفيز

b. Dependent Variable: جودة الخدمات العمومية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2.190	.370		5.913	.000	1.444	2.935		
	بعد التحفيز	.524	.114	.566	4.602	.000	.294	.753	1.000	1.000

a. Dependent Variable: جودة الخدمات العمومية

-10 إختبار فرضية الفروق الجداريات القيادية و جودة الخدمات العمومية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.218	1	5.218	21.179	.000 ^b
	Residual	11.086	45	.246		
	Total	16.303	46			

a. Dependent Variable: جودة الخدمات العمومية

b. Predictors: (Constant), بعد التحفيز

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الجداريات قيادية	ذكر	19	3.4883	.39353	.09028
	أنثى	28	3.5238	.50158	.09479

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الجدارة تألياد ية	Equal variances assumed	1.164	.286	-.259	45	.797	-.03551	.13714	-.31173	.24072
	Equal variances not assumed			-.271	43.952	.787	-.03551	.13090	-.29933	.22832

Group Statistics					
	الج نس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
جودة الخدمات عمومية	ذكر	19	3.9231	.49388	.11330
	أنثى	28	3.8187	.66079	.12488

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-	Mean	Std. Error	95% Confidence	
									Confidence	

						tailed)	Difference	Difference	Interval of the Difference	
									Lower	Upper
جودة خدمات العموم ية	Equal variances assumed	1.870	.178	.586	45	.561	.10440	.17823	-.25457	.46337
	Equal variances not assumed			.619	44.508	.539	.10440	.16862	-.23532	.44412

ANOVA					
الجدار اتالقيادية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.098	3	.033	.148	.931
Within Groups	9.497	43	.221		
Total	9.595	46			

ANOVA					
الجدار اتالقيادية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.295	3	.098	.454	.716
Within Groups	9.300	43	.216		
Total	9.595	46			

ANOVA					
جودة الخدمات العمومية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.092	3	.031	.081	.970
Within Groups	16.211	43	.377		
Total	16.303	46			

ANOVA					
جودة الخدمات العمومية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.392	3	.131	.353	.787
Within Groups	15.912	43	.370		
Total	16.303	46			

