

الإدارة العمومية الجديدة كإستراتيجية لكسب رضا المواطن -الزبون- -دراسة حالة بلدية سعيدة-

د . دحو خضرة جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر dahou.khadra@yahoo.fr
 ط . شيخي مليكة جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر cheikhimalik20@gmail.com
 ط. سعدي عامر برزوق جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة saidiamer20@gmail.com

الملخص

تهدف الإصلاحات التي تسعى الجزائر إلى اعتمادها من خلال ترشيد الإدارة العمومية و تحسين جودة الخدمات التي تقدمها عن طريق إيجاد فلسفة تسيير جديدة تتمثل في الإدارة العمومية الجديدة التي تضمن أداء إداري سليم و تحقيق فعالية تنظيمية تمكن من الاستعمال الاقتصادي للموارد ،كما تركز على تأسيس علاقة متميزة مع المواطن - الزبون سعيا لكسب رضاه باعتباره هدفا للسياسات العامة للدولة و مقياسا لجودة خدماتها المقدمة ، و من خلال هذه الدراسة نسعى الى اسقاط مفاهيم الادارة العمومية الجديدة على الادارة المحلية حيث انصب اختيارنا لبلدية سعيدة كنموذج لها من أجل معرفة واقع الخدمة العمومية التي تقدمها و سبل تحسينها.

الكلمات المفتاحية: المرفق العام ، الإدارة المحلية ، الإدارة العمومية الجديدة ، المواطن - الزبون ، بلدية سعيدة

Résumé

Les réformes que l'Algérie cherche à adopter visent à rationaliser 'administration publique et d'améliorer la qualité des services en créant une nouvelle conduite de la philosophie représentée dans la nouvelle administration publique afin d'assurer que la performance administrative appropriée et d'atteindre l'efficacité organisationnelle permettent une utilisation économique des ressources, et repose sur l'établissement d'une relation privilégiée avec le citoyen - le client afin d'obtenir satisfaction comme un objectif de la politique publique de l'Etat et une mesure de la qualité des services fournis , atravers cette étude, nous cherchons de faire une projection des concept de la nouvelle administration publique sur l'administration local,notre choix est reposer sur la commune de Saida comme modèl pour connaitre la réalité du service publique offert et les moyens de les améliorer.

Mots clés : service publique, l'administration locale ,nouvelle management publique, citoyen-client , commune de saida

Abstract

The reforms that Algeria seeks to adopt are aimed at rationalizing the public administration and improve the quality of its services by creating a new management philosophy which is the new public Management to ensure that proper administrative performance and achieve organizational effectiveness enable economic use of resources, and based on the establishment of a privileged relationship with the citizen - the customer in order to gain satisfaction as a goal of public policy of the state and a measure of the quality of services provided, Through this study, we seek to project the concept of the new public management on local administration, our choice is based on the municipality of Saida as a model to know the reality of the public service offered and ways to improve them.

Key words: Public facility, ,local administration, new public Management, citizen - customer,commun of Saida.

مقدمة

إن زيادة مجالات تدخل الدول وتوسع أهدافها، والتطور الهائل في مجال تكنولوجيات المعلومات أنتج وضعاً فرض على الدول التسارع نحو إيجاد ممارسات جديدة في جهازها الإداري تختلف عن الممارسات القديمة، وبطبيعة الحال تعد الجزائر إحدى هذه الدول التي تهدف إلى الوصول لتطبيق هذه الإصلاحات من خلال التغيير في نظام تسيير الشؤون العمومية و ترقية نوعية الخدمات العمومية المقدمة في شتى المجالات و هذا بالقضاء على الممارسات البيروقراطية عن طريق منظومة قانونية قادرة على تحقيق العدالة الاجتماعية، وضمان حقوق وحريات الأفراد، هذا من الناحية النظرية.

أما من الناحية الواقعية فإن تحقيق كل ذلك قد يصطدم بالعديد من المشاكل التي تواجه تلك الإدارات في أداء وظائفها، مما يتطلب ضرورة البحث عن بعض الحلول لمعالجتها، ولعل أحسن تلك الحلول هو إيجاد نظام تسيير عمومي جديد يساهم في تحسين علاقة الإدارة العمومية مع المواطن و هو ما يعرف بالإدارة العمومية الجديدة (N.P.M) التي تركز على تكييف أساليب تسييرية من القطاع الخاص مع خصوصيات القطاع الإداري العمومي تحقيقاً لكفاءة أداء وفعالية تنظيمية تمكن من الاستعمال الاقتصادي للموارد وترشد النفقات من خلال تحديد أهداف قابلة للقياس لتقديم خدمات ترضي المواطن- الزبون الذي تطابق سلوكه إلى حد كبير مع سلوك المستهلك، و تقوم الإدارة العمومية الجديدة على تحويلين، تحول تنظيمي باتجاه خلق ديناميكية تنظيمية في الجهاز الإداري العمومي ترفع كفاءته المالية و فاعليته، و الثاني هو عملية اقتراب الإدارة اتجاه المواطن، و الذي أصبح ينظر إليه على أنه زبون و هذا ما نسعى إليه في هذه الدراسة من خلال معرفة واقع الخدمة العمومية المقدمة في الإدارة المحلية على مستوى بلدية سعيدة.

1- الإشكالية : استنادا على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية بحثنا كالتالي:

هل يمكن اعتماد مفاهيم الإدارة العمومية الجديدة كإستراتيجية فعالة لكسب رضا المواطن- الزبون و

مدخل من مداخل تحديث المرفق العام ؟

2- الفرضيات: للإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يوجد علاقة طردية بين الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة و الخدمات التي تقدمها.
- يوجد علاقة طردية بين العدالة و المساواة في تقديم الخدمة من طرف البلدية و الخدمات التي تقدمها .
- يوجد علاقة طردية بين المساءلة في بلدية سعيدة و الخدمات المقدمة من طرفها.

3- أهمية الموضوع : تظهر أهمية الدراسة في :

الحاجة إلى تأسيس مفهوم الإدارة العمومية الجديدة داخل المرفق العمومي الجزائري من أجل تحقيق رضا المواطنين و خلق علاقة الثقة بين الدولة و المواطن من خلال شفافية هذا التسيير.

4- أهداف الموضوع : و من الأهداف التي ترمي إليها هذه الدراسة ما يلي:

- 1- التعريف بالمفاهيم المتعلقة بالإدارة العمومية الجديدة.
- 2- معرفة واقع جودة الخدمة العمومية المقدمة في الإدارة العمومية الجزائرية وسبل تحسينها.

5- الإطار المنهجي: على ضوء الإشكالية المطروحة فإن المنهجية المتبعة اعتمدت على:

- المنهج الوصفي الذي يبرز في التعاريف والمفاهيم الخاصة بالإدارة العمومية الجديدة .
- المنهج التحليلي يتجلى في تحليل المعطيات والمعلومات المكتسبة من خلال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى بلدية سعيدة.

- كما تم الاستعانة بمنهج دراسة الحالة من خلال اعتماد الاستمارة أو الاستبيان الذي يطرح جملة من الأسئلة النوعية والكمية حول الموضوع قمنا بتقديمه لعينة اخترناها من داخل بلدية سعيدة وتمت معالجة البيانات المحصل عليها من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V 20.

6- الدراسات السابقة :

مقال Noel Hyndman and Irvine Lapsley للكاتب New Public Management : The Story Continues عام 2016 و الذي خلص إلى أن صمود NMP يتمتع بنوعية دائمة بمرور الوقت ، ويبدو أنه أصبح أكثر أهمية للحكومات الإصلاحية بسبب الأزمة المالية العالمية المستمرة. هذا هو الحال في المملكة المتحدة وعلى الأرجح في مكان آخر¹.

مقال The pertinence of new public management in a developing country: The healthcare system in Morocco للكاتبان Youssef Errami و Charles Emmanuelle Cargnello سنة 2016 و اللذان خلصا إلى أن رغم الإصلاحات التي قام بها المغرب في أنظمتها الصحية وفقاً لنموذج الإدارة العامة الجديدة و النتائج الإيجابية العديدة التي حققها هذا الإصلاح إلا أنه و حسب تحليلهم للأحداث المتعلقة بالإصلاح من عام 2002 إلى 2012 و حسب نتائج دراسة نوعية ومقابلات شبه منظمة تكشف عن أن الحالة المغربية هي أعراض للحالات في العديد من البلدان النامية. وهذا يثير تساؤلات حول أهمية NPM في هذه البلدان والشروط المؤسسية للإصلاحات العامة الناجحة بشكل خاص².

مقال From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries للكاتب Mark Robinson عام 2015 و الذي أكد على أن جهود إصلاح القطاع العام في البلدان النامية تحتاج إلى تبني التغييرات بشكل انتقائي والاستفادة من مجموعة من نماذج الإدارة العامة المناسبة لسياقات مختلفة مع وضع احتياجات ومصالح المواطنين في صميم جهود الإصلاح المتسقة مع النهج الجديد للخدمة العامة³.

سلسلة مقالات Christopher Hood الذي أصدر عام 1991 A Public Management For All season ?⁴ و Contemporary Public Management A New Global Paradigm عام 1995⁵ التي تناقش المحتوى العقائدي

¹ Noel Hyndman and Irvine Lapsley, *New Public Management: The Story Continues*, Financial Accountability & Management, 32(4), November 2016, 0267-4424

² Errami.S., Cargnello.E.,C.J.(2016). *The pertinence of new public management in a developing country: The healthcare system in Morocco*. Canadian Journal of Administrative Sciences, DOI : 10.1002/CJAS.1417

³ Robinson M 2015. *From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. United Nations Development Programme, Global Centre For Public Service Excellence , Blok A , 29 Heng Mui Keng Terras, 119620 Singapore.

⁴ Christopher Hood, "A Public Management for All Season ?", Public Administration, Royal Institute of Public Administration, Vol 60, spring 1991.

⁵ Christopher Hood, "Comporary Public Management : A New Global Paradigm ? " Public Policy and Administration. 10(2). 1995.

لمجموعة الأفكار المعروفة باسم "الإدارة العامة الجديدة" (NPM) و المصدر الفكري لتلك الأفكار، و مقاله المعنون ب Exploring Variations in Public Reform of the 1980s عام 1996.⁶

أ- المفاهيم الحديثة للإدارة العمومية : إن إصلاح الإدارة العمومية أصبح ضرورة تملّحها العديد من العوامل ويهدف هذا التغيير كما جاء في مؤلف Boukaert & pollitt، إلى عصرنه القطاع العام وتقديم خدمات ذات جودة للمواطن من خلال العمل على تفعيل نشاط الحكومات وجعله أكثر كفاءة، وتخطي مظاهر البيروقراطية وترسيخ مبادئ الشفافية والمشاركة في تسيير منظمات القطاع العام، ولبلوغ ذلك لابد من تبني ما يعرف بالإدارة العمومية الجديدة الذي قدمها في جانبها النظري الباحث كريستوفر هود CHRISTOPHER HOOD سنة 1990، حيث عرفت ممارسات مختلفة في الدول الانجلوساكسونية،⁷ لقد كانت البداية النظرية للإدارة العمومية الجديدة في فترة السبعينات وما رافقها من تطور للأفكار الليبرالية عندما استعجلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، ويأتي على رأس هذا الاتجاه الاقتصادي الليبراليين من أشهرهم Von Hayek و Milton Friedman في نهاية سنوات السبعينات⁸، وفي نفس السياق هناك من يرى أن بؤادر ظهور الإدارة العمومية الجديدة تعود معالمها إلى منهج الإصلاح الإداري وإصلاح الخدمة العامة الذي دعت إليه رئيسية الوزراء البريطانية مارغيت تاتشر سنة 1979، حيث كانت من بين الداعين إلى تفعيل القطاع العام والمنقذين للإدارة البيروقراطية.

ويعود ظهور الإدارة العمومية الجديدة إلى ثلاث عوامل رئيسية هي:

أ- البيروقراطية : لقد ظلت البيروقراطية مفهوما إيجابيا على المستوى النظري والعلمي حتى منتصف القرن الماضي، حيث بدأت تظهر بعض من العيوب قد يكون النموذج مسببا لها أو انه بات لا يستجيب للتطورات التي مست هياكل الدولة ومهامها لاسيما في إطار العولمة وتداعياتها وانتشار مفهوم اقتصاد المعرفة.⁹

ب- تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية: لقد مثل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية احد أهم أسباب لظهور مبادئ فكرية تصب في إطار الإدارة العمومية الجديدة.

ج- تأثيرات النظريات الحديثة: لقد مثل العاملين السابقين السبب الرئيسي في ظهور نظريات اقتصادية تعالج كفاءات ترشيد إنفاق الدولة على مختلف مهامها من خلال تطبيق العديد من الطرق تحليل التكلفة والمنفعة (AVANTAGES ANALYSE COUTS)، ترشيد اختيارات الميزانية (RATIONALISATION DES CHOIX) BUDGETAIRES ونظرية الوكالة (la THEORIE DE L'AGENCE)¹⁰، غير أن هذه الطرق أصبحت غير كافية مع تطور الممارسة وتنوع ادوار الدولة، لهذا توسع الاهتمام منذ منتصف السبعينات إلى إسقاط ميكانيزمات السوق على مجالات النشاط العمومي والممارسات التسييرية انطلاقا من فعاليتها في المنظمات الاقتصادية، فظهرت مساهمات ونظريات متعلقة بدور الدولة في الحياة الاقتصادية كنظرية الاختيارات العمومية وفكرة تقليص

⁶ Christopher Hood, "Exploring Variation in Public Reform of the 1980s". In Hans A.G.M. Bekke, James L. Perry and Theo A.J. Toonen, eds. Civil service systems in Comparative. Perspective. Bloomington : Indiana University Press, 1996

⁷ Christopher pollit & Geert Bouckaert : **Public Management Reform** , a comparative analysis OXFORD university press , new york , 2000 , P 6-8.

⁸ F.X. Merrien : **La Nouvelle Gestion Publique , concepts Mythique** , lien social et politique , RIAC , N41 , printemps 1999 , p 94-97.

⁹ Florence GARGLOFF : **Le Nouveau Management Public et La Bureaucratie Professionnelle** , Manuscrit auteur , publié dans « La place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle Audit Strasbourg : France , 2009 , P3.

¹⁰ ليلى بن عيسى، الحكم الراشد احد مقومات التسيير العمومي الجديد، أبحاث اقتصادية وإدارية 14، 2013، ص 193.

الضبط الاقتصادي وقد أدت النظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية حيث مثلت هذه التغييرات الأسس الأولى التي بني عليها ما يعرف بالإدارة العمومية الجديدة،¹¹ . و حسب Hood و Dunleavy تتكون الإدارة العمومية الحديثة من :

1. التدريب العملي على التسيير المحترف ، 2. التحول من تجزئة الوحدات إلى نماذج شبه تعاقدية .
3. التحول إلى زيادة المنافسة والتمويل المختلط، العلاقات التعاقدية في القطاع العام،
4. التأكيد على نمط القطاع الخاص في الممارسات الادخارية، 5. زيادة التركيز على رقابة المخرجات،
6. معايير صريحة ، ومقاييس للأداء ، 7. التأكيد على المزيد من الانضباط في استخدام الموارد، إعادة صياغة الميزانيات لتكون شفافة من حيث المحاسبة.¹²

1/ الفرق بين الإدارة العمومية الجديدة و الإدارة البيروقراطية (التقليدية): و هذا مايبينه الجدول التالي :

الأهداف	الإدارة البيروقراطية (Max Webe)	الإدارة الجديدة (NPM)
التنظيم	المركزية (الهيكلية الوظيفية-البنية الهرمية)	اللامركزية (تفويض الصلاحيات، بنية شبكية، حوكمة)
تقاسم المسؤوليات بين السياسيين و الإداريين	يشوبها الخط و عدم الوضوح	واضحة
تنفيذ المهام	التقسيم-التجزئي-التخصص	استقلالية
التوظيف	المسابقات	التعاقد
الترقية	عن طريق الأقدمية دون محسوبية	التقدم على أساس الجدارة بحسب المسؤولية و الأداء
الرقابة	مؤشرات المتابعة	مؤشرات الأداء
نموذج الميزانية	تركز على الوسائل	تركز على الأهداف

Source : George A.Larbi , The New Public Management Approach and Crisis states UNRISD, Discussion Paper , No 112 , September 1999.

2/ مبادئ الإدارة العمومية الجديدة حسب D.Osborne & T Geabler : يحدد الكاتبان عشر قواعد وأسس تحكم دور الحكومة أو القطاع العام وهي:

1. إضفاء مبادئ التنافسية على القطاع العام مما يسمح بتطوير وتأهيل الخدمة العمومية ورضا المرفقين بها،
2. تدعيم رقابة التسيير .
3. تقييم كفاءة الوكالات أو الهيئات بالتركيز على النتائج بدلا من الاهتمام بالموارد -الرقابة القبلية
4. يجب أن تسعى الهيئات العمومية إلى تحقيق مهمتها وأهدافها من خلال تحقيق رفاهية المواطن أو الزبون

¹¹Thierry Le Nedic , La performance Dans Le Secteur Public Outils Acteurs et Stratégies L'expérience De La Ville De Paris, Master De Recherche , Mention Science De Gestion..2009.

¹² George A.Larbi , The New Public Management Approach and Crisis states UNRISD, Discussion Paper , No 112 , September 1999.

بفاعلية وكفاءة بدلا من ارتباطها بصرامة وبيروقراطية الإطار القانوني واللوائح التنظيمية.

5. ضرورة تغيير نظرة الإدارة ، إذ يجب أن تصبح هذه الأخيرة شبيهة إلى حد ما بفكرة الزبون أولا وأخيرا في التنظيمات الهادفة للربح.

6. أن تكون لهذه الهيئات استعدادات سابقة لمواجهة وحل الصعوبات أو المشاكل قبل ظهورها.

7. يجب أن تسعى الهيئات الحكومية والعمومية وبصورة فعالة إلى تعظيم أرباحها الاقتصادية والبحث عن موارد جديدة بدلا من الاكتفاء بعملية تسيير إنفاق الموارد.

8. اعتماد مبدأ المشاركة في التسيير والتخلي عن المركزية.

9. اعتماد ميكانيزمات السوق عوضا عن التسيير البيروقراطي.

10. يجب أن تهتم وتركز الحكومات في مجال الإدارة العمومية الجديدة ليس فقط على عرض الخدمات العامة، وإنما على قدراتها وطاقاتها في تقديم الحوافز والمساهمة في جميع القطاعات.¹³

3/ خصائص الإدارة العمومية الجديدة : بالرغم من اختلاف مسميات الإدارة العمومية الحديثة، فقد حاول

الأكاديميين Kernaghan and Charih 1992 و Gaebler 1997 البحث للتعرف على خصائص الإدارة العمومية

الحديثة، و قد حدد ثلاثة خصائص للإدارة العمومية الحديثة:¹⁴

1. تغيير في آلية الحكومة. 2- تغيير في أسلوب الإدارة. 3- تقليص دور الدولة.

II - مفاهيم المواطن- الزبون

اعتبر التسويق أن الزبون جوهر نشاط المؤسسة الاقتصادية والذي هو دائما على حق لينتقل هذا المفهوم إلى المجال الحكومي ليرفع مكانة المواطن من خاضع إداري إلى مواطن زبون، الأمر الذي يتطلب جهدا مضاعفا - لتحقيق رضا كزبون مستهلك للخدمة وكمساهم في رأسمال.

1- الزبون في القطاع الحكومي:

إن استخدام كلمة "زبون" عند الإشارة إلى المواطنين ليست ممارسة شائعة جدًا في المجال الحكومي، بل هي ارتبطت أكثر بالقطاع الخاص، تطويراً لذلك جاءت مقاربات الإدارة العمومية الجديدة لتغيير علاقة الحكومة مع الجمهور وأن يعتبر المديرين العموميين المواطنين أو غيرهم من أصحاب المصالح كزبائن ، يجب أن يتسع مفهوم الزبون في القطاع العمومي ليشمل العلاقة المعقدة، المستمرة والديناميكية ما بين الدولة ومواطنيها- المالكين لها، بل تتسع هذه العلاقات لتتجاوز الوكالات ذات الجمهور العريض والتي أحيانا، قد تفرض التزامات عليه رغم كونه يوصف بأنه زبون، وأحيانا أخرى يكون المستخدم مستهلكا للخدمات العمومية بمقابل مادي، وفي أحيان أخرى يتلقى المستهلك خدمات مجانية في مكان تقديم الخدمة وهكذا، فإن تطور هذا القطاع باعتماد التوجه نحو الزبون جعل هذا المفهوم يتشعب ويتعدّد أكثر فأكثر.¹⁵

¹³ M.ST.Germain : Une Conséquence De La Nouvelle Gestion Publique : L'émergence d'unepensé comptable en education , Origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation et francophonie , vol XXIX , Canada 2001 , p 10-11.

¹⁴ Androniceanu Armenia , New Public Management , A Key Paradigm For Reforming Public Management in Romanian Administration , Academy Of Economic Studies , Bucharest 8/2007 , p 07-08.

2- رضا المواطن - الزبون: إن الزبون يُكوّن مجموعة من التوقعات، والاحتمالات عن مدى قدرة المنتج المختار على إشباع الحاجات ويقارن بينها وبين الأداء الفعلي للمنتج، فإذا ما تحققت التوقعات كان الزبون راضياً، أما إذا كان العكس، فينشأ لدى الزبون الشعور بعدم الرضا.

3- محددات رضا المواطن - الزبون: تختلف محددات الرضا باختلاف المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، وبين طبيعة الزبائن، والعوامل المؤثرة فيهم ومن أهم هذه المحددات ما يلي:

أ. **التوقعات:** تعبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون للحصول عليه من اقتناء منتج أو علامة معينة، ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء.

ب. **الأداء المدرك (الأداء الفعلي للمنتج):** يعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه الزبون فعلاً نتيجة استعماله واستهلاكه للمنتج.

ج. **المطابقة:** تتحقق عملية المطابقة بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع لتحديد مستوى الرضي عن ذلك من طرف المستهلك، كما يلي:

1. مستوى عدم الرضي (الانحراف السلبي). 2. مستوى الرضي (التطابق التام). 3. مستوى الرضي غير المتوقع (الانحراف الإيجابي).

4- مزايا تحسين رضا الزبون في القطاع العمومي:

إن تعزيز الرضا عن أداء الحكومة قد تتجر عنه سلسلة من العناصر الإيجابية تتوزع بانسجام عبر جوانب مختلفة من المجتمع، فعلى سبيل المثال، ومن منظور اقتصادي، الحكومات المتمتعة بمستوى ثقة جيد تستطيع الحفاظ على مؤسسات الأعمال القائمة وجذب أخرى جديدة لمناطقها، الأمر الذي يمكن من تحقيق أقصى قدر من عروض العمل وتقليل البطالة،

أما من المنظور السياسي، سمعة جيدة عن القادة السياسيين، وعن الأحزاب السياسية، وعن غيرها من المؤسسات السياسية قد يقلل من النظرة السلبية بأن السياسيين يهتمون فقط بمصالحهم الخاصة، ما يمكن أن يؤدي إلى تعظيم مستوى الثقة العامة في الحكومة وتعزيز المشاركة الشعبية في الشؤون السياسية مثل الانتخابات، الاستفتاءات، الدراسات الاستقصائية، أما من منظور اجتماعي، قد يشعر عدد كبير من المواطنين بالتزام أكبر بالمشاركة في بناء السياسات العامة والبرامج الاجتماعية، فضلاً عن المشاركة في تسيير الشأن العام.¹⁶

إن تطوير علاقات جيدة مع الجمهور لم يعد مسألة تقتصر على استراتيجيات العلاقات العامة ولا تهدف إلى مجرد بناء صورة عن الجهاز العمومي لدى الجمهور. لقد أصبح بناء صورة المؤسسة قضية إستراتيجية بالنسبة للمنظمات ويتطلب سلسلة من التغيرات التنظيمية وبشكل أكثر تحديداً، يتطلب بناء صورة جيدة للحكومة توجه قوي نحو التركيز على العملاء أداء حكومي أفضل خلال التسيير اليومي، تواصل أكثر كفاءة وفعالية مع

¹⁵ نجيب بن سليمان، رضا الزبون كمدخل لقياس جودة الخدمة في الإدارة العمومية الجديدة، دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2014-2015،

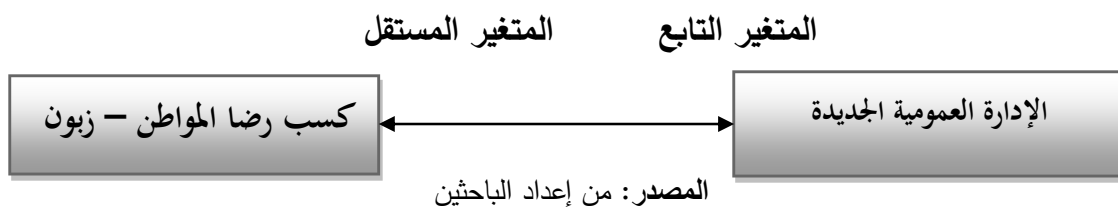
ض116-117

¹⁶ بن سليمان نجيب، مرجع سبق ذكره، ص125.

الجمهور من خلال التركيز على استراتيجيات العلاقة عبر تخصيص موارد تكنولوجية الاتصالات والمعلومات الجديدة.¹⁷

III-الدراسة الميدانية: سنعمد إلى دراسة واقع المرفق العام و مفاهيم الإدارة العمومية الجديدة في الجزائر من خلال اختيارنا للإدارة المحلية كنموذج للدراسة وهي بلدية سعيدة في ولاية سعيدة.. حيث قمنا باختيار عينة عشوائية مكونة من 110 فرد من مختلف أفراد مجتمع الدراسة (مواطني بلدية سعيدة) وقدمت لهم مجموعة من المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة محددة في الاستبيان كانت أسئلته مغلقة ، وقد تمكنا من استرجاع أغلب الاستثمارات (100) مع مراعاة أن تكون العينة ممثلة لجميع مستويات مجتمع الدراسة.

1- نموذج الدراسة : الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة



2- أداة الدراسة: تم تقسيم الاستبيان إلى ستة (6) محاور، يتم الإجابة عن المحور 2،3،4،5،6 وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (02) (كالتالي :

المحور الأول (البيانات الشخصية والوظيفية): يتضمن بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

المحور الثاني(الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة): يتضمن 12 عبارة مخصصة لقياس الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة .

المحور الثالث (الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة): يتكون من 18 عبارة مخصصة لقياس الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة .

المحور الرابع (الخدمات الالكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة): يتكون هذا المحور من 07 عبارات مخصصة لقياس الخدمات الالكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة .

المحور الخامس (العدالة والمساواة في تقديم الخدمات في بلدية سعيدة): يتكون هذا المحور من 06 عبارات مخصصة لقياس العدالة والمساواة في تقديم الخدمات في بلدية سعيدة .

المحور السادس (المساءلة ببلدية سعيدة): يتكون هذا المحور من 03 عبارات مخصصة لقياس المساءلة ببلدية سعيدة .

¹⁷ Philip Kotler, Bernard Dubois, Op-cit, 10^{ème} édition, 2000, P : 72.

الجدول رقم (02) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	غير مرضي	مرضي	جيد	جيد جدا	ممتاز
الدرجات	1	2	3	4	5
طول الفئة	من 1 إلى 1,80	من 1,81 إلى 2,6	من 2,61 إلى 3,4	من 4,1 إلى 4,20	من 4,21 إلى 5
درجات الموافقة	مستوى منخفض جدا	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع	مستوى مرتفع جدا

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد علي مخرجات SPSSV20

3- اختبار أداة الدراسة:

3.1- دراسة الثبات للاستمارة : نعتمد على معامل ألفا كرومباخ ، و من مخرجات SPSSV20 وجد أنه يساوي (0.912) وهو أكبر من 0.6، وبالتالي إن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول رقم (03): اختبار الصدق و الثبات

المحور	العبارات	الثبات	الصدق
الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة	12	0.585	0.765
الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة	18	0.871	0.933
الخدمات الالكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة	07	0.819	0.905
العدالة والمساواة في تقديم الخدمات في بلدية سعيدة	06	0.770	0.877
المساءلة ببلدية سعيدة	03	0.800	0.894
الاجمالي	46	0.912	0.955

3.2- اختبار الارتباط: لمعرفة معدل الارتباط نعتمد على معامل بيرسون

الجدول رقم (04) : يوضح معامل الارتباط (بيرسون) لمحاور الدراسة

المساءلة ببلدية سعيدة	العدالة و المساواة في تقديم الخدمة ببلدية سعيدة	الخدمات الالكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة	الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة	الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة	
Corrélation de Pearson	,243 [*]	,341 ^{**}	,348 ^{**}	1	الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة
Sig.	,015	,001	,000		
Corrélation de Pearson	,456 ^{**}	,522 ^{**}	1	,348 ^{**}	الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة
Sig.	,000	,000		,000	

الخدمات الالكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة	Corrélation de Pearson	,341**	,522**	1	,464**	,567**
	Sig.	,001	,000		,000	,000
العدالة و المساواة في تقديم الخدمة ببلدية سعيدة	Corrélation de Pearson	,243*	,456**	,464**	1	,660**
	Sig.	,015	,000	,000		,000
المساءلة بلدية سعيدة	Corrélation de Pearson	,318**	,570**	,567**	,660**	1
	Sig.	,001	,000	,000	,000	
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bil). * . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد علي مخرجات SPSSV20

يتضح من الجدول رقم (04) وجود علاقة طردية (موجبة) مابين الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة و الخدمات التي تقدمها إضافة إلي الخدمات الالكترونية المقدمة من طرفها حيث بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.348) ، (0.341) و هو ذو دلالة إحصائية عند (p=0.01) و هذا مايبثت صحة الفرضية الأولى، كما يظهر من الجدول أعلاه وجود علاقة طردية (موجبة) مع ارتباط قوى بين الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة ، العدالة و المساواة و المساءلة بالبلدية حيث بلغ معامل الارتباط علي التوالي (0.456) و (0.570) و هو ذو دلالة إحصائية عند (p=0.01) و هذا ما يثبت صحة الفرضيات الثانية و الثالثة.

4.3- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية و الوظيفية :

إن العينة المستجوبة تتكون من 55 رجل بنسبة 55 % من المجموع الكلي، و 45 امرأة بنسبة 45 % من المجموع الكلي ، فيما وجد أنه (02) من أفراد العينة نسبة (2 %) من الحجم الإجمالي للعينة الذين تقل أعمارهم عن 21 سنة، و عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 21 و 24 سنة بلغ 15 فردا بنسبة (15%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن 24 سنة 83 أفراد، أي ما نسبته (83%) من الحجم الإجمالي للعينة، و يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (83%) تزيد أعمارهم عن 24 سنة، وهي نتيجة تعكس النضج الفكري لأفراد عينة الدراسة، وبينت النتائج أن (28) من أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي (نسبة 28%) من الحجم الإجمالي للعينة)، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي جامعي (اليسانس) 28 فرد بنسبة (28%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي جامعي (ماستر) 33 فردا أي ما نسبته (33%) من الحجم الإجمالي للعينة، وبلغ عدد الأفراد الذين يملكون مستوى جامعي (ماجستير) 6 أفراد (نسبة 6%) من الحجم الإجمالي للعينة)، مع العلم أن أفراد العينة الذين يملكون مستوى جامعي (دكتوراه) كان 5 أفراد بنسبة (5%) من الحجم الإجمالي للعينة. إن (19 فرد) من أفراد العينة ليس لديهم خبرة مهنية وهم يمثلون نسبة (19%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين لديهم خبرة (81) فرد بنسبة (81%) من الحجم الإجمالي للعينة.

و بالتالي أفراد العينة تمس جميع الطبقات المختلفة لمجتمع الدراسة أي تعكس جيدا الخصائص المميزة له

4.4- تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة:

إن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة منخفضة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على الجوانب التنظيمية التي تقدمها بلدية سعيدة 1.7 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 1 إلى 1.8) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير راضي" المقابل للمستوي "منخفض جدا"، كما يتضح من النتائج المتحصل عليها أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة للجوانب التنظيمية التي تقدمها البلدية، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,726).

- نلاحظ أنه فيما يخص طريقة الاستقبال و تعامل الموظفين ،هيئتهم ومظهرهم ، كفاءتهم المهنية وقدراتهم كانت معظم الإجابات هي مرضي بنسبة 50% من المجموع الكلي في أغلب الأحيان أما فيما يخص الدقة ، السرعة ، الوضوح و البساطة في إنجاز الخدمة المقدمة من طرف البلدية فكانت معظم الإجابات بغير مرضى بنسب تتراوح بين 62% و 75% من المجموع الكلي مما يدل على عدم جودة الخدمة المقدمة .

-نسبة تتراوح بين 32% و 27 % من الإجابات تؤكد و توافق بشدة علي وجود البيروقراطية في التعامل مع المواطن بسبب تعقد الإجراءات و طول مدتها و هذا ما يعيق يومياتهم ،و يتأكد هذا الوضع أيضا من خلال النسبة المرتفعة لغير الموافقين و غير الموفقين بشدة بالنسبة للسؤال الذي تضمن سهولة الوصول إلي المسئول في البلدية (73%) ، بينما توجد نسبة تتراوح بين 42% و 57% من الإجابات الغير الموافقة على وجود سرعة في معالجة الشكاوي وحل المشكلات بموضوعية و شفافية مما يقلل من ثقة المواطنين في مصالح البلدية .

-نسبة 39% من الإجابات لم تجد الخدمة التي كانت تتوقعها و التي ترجوا الحصول عليها عند التوجه إلي مصالح بلدية سعيدة مما يدل علي عدم الأخذ بعين الاعتبار توقعات و رغبات المواطنين و محاولة تلبيتها بشكل جيد ، و نسبة 53% من المجموع الكلي توافق علي وجود أماكن للانتظار مقارنة بنسبة 9% الغير الموافقة علي وجودها، هذا ما استحسنه طالبي الخدمة ببلدية سعيدة

4.5- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخدمة التي تقدمها بلدية سعيدة :

إن أفراد عينة الدراسة يرون أن الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة من 2.03 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق". كما يتضح من النتائج أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة للخدمات التي تقدمها البلدية، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.103).

- بخصوص الحقائق العمومية و المنتزهات و الخدمات المتصلة بها فان معظم الإجابات انحصرت بين غير موافق و غير موافق بشدة بنسب تتراوح بين 35% و 62% من المجموع الكلي و هذا ما يدل علي سوء التسيير

من طرف البلدية و إغفال المسؤولين عن مصادر تمويل مهمة تمكن البلدية من تغطية العجز الحاصل في ميزانيتها و في نفس الوقت تحقق و تلبى رغبات و احتياجات المواطن - الزبون .

-بخصوص نظافة المدينة و تشجيرها، مكافحة الآفات الصحية العامة ،نظافة وغسيل وصيانة حاويات النفايات و توفر الإضاءة الكافية وصيانتها داخل البلدية سجلنا نسب تتراوح بين 30% و 58% من المجموع الكلي لإجابتي غير موافق و غير موافق بشدة ،و ذلك لعدم وعي المسؤولين و المواطنين علي حد السواء بضرورة المحافظة علي البيئة و الوسط الذي نعيش فيه ، و بخصوص توفر الحاويات القريبة من المنزل و تفريغها بشكل منتظم كانت حوالي 42% من المجموع الكلي أعطيت لإجابة موافق مقارنة بنسبة 25% من المجموع الكلي التي أعطيت لإجابة غير موافق بشدة مما يدل علي عدم التنسيق الجيد بين الأحياء خاصة الجديدة منها والتي تعاني من عدم اكتمال جميع المرافق الضرورية الخاصة بها .

- أما فيما يتعلق بفعالية الرقابة على الأسواق وتنظيمها و الرقابة الصحية على المحلات للتأكد من صحة وسلامة المنتجات الغذائية والخدمات المقدمة كانت نسب تتراوح بين 33% و 42% من المجموع الكلي لإجابتي غير موافق و غير موافق بشدة مما يدل علي سوء التنظيم و غياب الرقابة الأمر الذي يهدد صحة و سلامة المواطنين و يعرقل التنمية و يبطل وتيرة الإصلاح في الإدارة العمومية ، و بالنسبة لجودة صيانة المقابر و سرعة إصدار رخص البناء أعطيت نسب تتراوح بين 26 % و 45% من المجموع الكلي لإجابتي غير موافق وغير موافق بشدة مقارنة بنسب تتراوح بين 10 % و 25% من المجموع الكلي لإجابة محايد.

- بالنسبة للعبارات المتعلقة بتعبيد الشوارع وفتح شوارع جديدة ، حركة المرور وانسيابيتها ،الالتزام بشروط الأمن والسلامة أثناء عملية الحفر في الطرقات بالبلدية و السرعة في صيانة الأعطال والمتابعة فان أكثر من 70% من المجموع الكلي للإجابات كانت بغير موافق و غير موافق بشدة مما يعكس جليا التأخر الملحوظ في إتمام المشاريع التي هي قيد الإنجاز و عدم الصرامة في المتابعة و الوقوف علي مختلف المشاكل التي تحول دون إنهاء المشاريع في وقتها المحدد .

-مما سبق يتضح لنا جليا الحاجة إلي تطبيق مبادئ و مقومات الإدارة العمومية الجديدة من أجل إسقاط معايير تسيير القطاع الخاص علي تسيير القطاع العمومي و بالخصوص الإدارة المحلية حتى تستطيع تجاوز مشاكلها و تحسين جودة خدماتها و كسب رضا المواطنين و تحقيق مفهوم المواطن - الزبون .

6.4- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخدمات الالكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة :

إن أفراد عينة الدراسة يرون أن الخدمات الالكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة 2.95 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد"،و يتضح من النتائج أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة للخدمات الالكترونية التي تقدمها البلدية، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.196).

-نسبة 56% من المجموع الكلي توافق و توافق بشدة علي أن الخدمة الالكترونية توفر وقتًا وجهًا عن الخدمة التقليدية و من السهل الوصول إليها ، في حين أن نفس النسبة (28% من المجموع الكلي) أعطيت لنا بخصوص ملائمة موقع الخدمة مما يدل علي أن الأمر يرجع إلي إمكانيات طالب الخدمة في التحكم بوسائل الاتصال الحديثة ، بينما نسبة 39% من المجموع الكلي غير موافقة علي كفاءة وسرعة الخدمة المقدمة مما يدل علي انتقال عيوب الإدارة التقليدية إلي الإدارة الالكترونية بسبب عدم التكوين الجيد لمقدمي الخدمة حول متطلبات و الشروط الواجب توافرها في الخدمة الجديدة.

- نسب متقاربة جدا (32% و 33% من المجموع الكلي) أعطيت لإجابة موافق و غير موافق بالنسبة لعبارة مدى تطبيق الوسائل التكنولوجية الحديثة في البلدية ، و تقاربت النسب بخصوص توفير البلدية لاستبيان الكتروني من أجل قياس مستوى رضا السكان عن الخدمات المقدمة حيث سجلنا نسبة 26% و 23% من المجموع الكلي لإجابتي موافق بشدة و موافق علي التوالي ، و نسبة 14% و 18% من المجموع الكلي لإجابتي غير موافق و غير موافق بشدة علي التوالي، بينما الأفراد المحايدون قدرت نسبتهم ب 19% من المجموع الكلي مما يدل علي حداثة الفكرة و في نفس الوقت ضعف الثقة في الإدارة المحلية .

7.4- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور العدالة و المساواة في تقديم الخدمة ببلدية سعيدة :

إن أفراد عينة الدراسة يرون أن العدالة والمساواة في بلدية سعيدة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على العدالة والمساواة ببلدية سعيدة 2.36 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية (من 1.81 إلى 2.60)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" كما يتضح من النتائج أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة للعدالة والمساواة بالبلدية، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.097).

- لا يوجد مساواة بين الجنسين عند تقديم الخدمات بالبلدية و هذا ما تؤكدته 74% من الإجابات كما أن البلدية لا توفر بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين و موظفيها علي حد سواء (نسبة 69% من الإجابات هي غير موافق و غير موافق بشدة) و إن دل علي شيء فهو يدل علي عدم توفر ثقافة تضمن احترام حقوق الإنسان و المرأة علي وجه الخصوص في مجتمع يعاني من أزمة أخلاقية مثله مثل باقي المجتمعات العربية .

-نسبة 45% من المجموع الكلي غير موافقة علي أن البلدية تأخذ بعين الاعتبار الفئات العمرية المختلفة فيما تقدمه من خدمات مما يدل علي معانات الفئات الهشة و غياب العدالة الاجتماعية ،كما أن نسبة 42% من المجموع الكلي غير موافقة و بشدة علي أن المجلس البلدي يؤمن بأن هدفه هو خدمة الأجيال القادمة وليس المواطنين الحاليين و بالتالي غياب مظاهر التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية .

-نسبة 36% من المجموع الكلي موافقة علي وجود ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة في البلدية و نسبة 35% من المجموع الكلي غير موافقة الأمر الذي يوحي إلي عدم وجود عدالة في التعامل مع هذه الفئة التي قد تكون في اغلب الأحيان مصدر للإبداع والابتكار و تحقيق الفوارق .

4.8- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المساءلة ببلدية سعيدة :

إن أفراد عينة الدراسة يرون أن **المساءلة ببلدية سعيدة منخفضة**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على المساءلة ببلدية سعيدة 2.31 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية (من 1.81 إلى 2.60)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق"، كما يتضح من النتائج أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة المساءلة بالبلدية، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.155).

نسبة 74% من المجموع الكلي غير موافقة و غير موافقة بشدة علي تتبع البلدية للمشاريع بعد تنفيذها الأمر الذي تأكد أيضا في الإجابات التي سجلناها في المحور الثاني كما يمكن ملاحظته من خلال التأخر الواضح في معظم إن لم نقل كل المشاريع التي هي قيد الإنجاز، إضافة إلي عدم احترام المواعيد المحددة في دفتر الشروط و كل هذا بسبب غياب الرقابة الصارمة و ضعف الهيئات المسؤولة عن المساءلة ، و نسبة 35% من المجموع الكلي بقيت محايدة بخصوص تتبع البلدية لنظام فعال لتحصيل ديونها المترتبة على المواطنين في حين أن نسبة 20% من المجموع الكلي غير موافقة و نسبة 22% من المجموع الكلي موافقة علي وجود هذا النظام.

- لا يتسم دور المجلس البلدي بروح المسؤولية تجاه الصالح العام للمواطنين بنسبة قدرت ب 71% من المجموع الكلي و هذا ما تأكد في معظم الإجابات المسجلة بالمحاور السابقة سواء من حيث نوعية الخدمات المقدمة أو من خلال ضعف وسائل الاتصال مع الجمهور، و غياب الرقابة ومظاهر التنمية المستدامة .

الخاتمة :

إن أجهزة الإدارة العمومية تتفاعل مع متغيرات البيئة الاجتماعية و الثقافية داخل المجتمع إلى الدرجة التي تؤثر بها هذه المتغيرات على ممارسات و نمط أداء منظمات الإدارة العمومية ،حيث يتطور الجهاز الإداري العمومي بحسب التطور الثقافي للمجتمع لذلك يجب دراسة الخصائص السلوكية و الاجتماعية للمجتمع و أفرادها حيث تختلف هذه المجتمعات في القيم والعادات و العلاقات الاجتماعية السائدة و من تم يختلف سلوك المنظمات في هذه المجتمعات .

من خلال هذه الدراسة نستنتج بأن تحديث المرفق العام و النهوض بنظام الإدارة العمومية في الجزائر لتحقيق تنمية محلية شاملة لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك، وإنما لابد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور الذي يستوجب مشاركة جميع الأطراف في خدمة مصالحهم و تبني مفهوم المواطن - الزبون الذي يتجاوز الزبون المستهلك للمنتج إلى الجمع بين استهلاكه للمنتج ووضعه كمساهم في المصلحة الحكومية ليشمل العلاقة المعقدة، المستمرة، و الديناميكية ما بين الدولة و مواطنيها - المالكين لها (الوكالات ذات الجمهور العريض) مع ضرورة خلق مرافق عمومية فعالة تعتمد معايير الجودة والكفاءة والفعالية من خلال مفاهيم الإدارة العمومية الجديدة التي تركز على تسيير الجهاز الإداري بأساليب تضمن أداء إداري سليم يؤدي إلى دورة تسييرية كاملة أي يحقق التغذية العكسية التي تسمح بتصويب العمل و تصحيح الانحرافات و تعديل الخطط من أجل تحقيق كفاءة أداء و فعالية تنظيمية تمكن من الاستعمال الاقتصادي للموارد و ترشيد النفقات من خلال تحديد أهداف قابلة للقياس، والعمل على إيجاد ما يسمى بالبلدية

الإلكترونية ليسهل على المواطنين معرفة القوانين والأنظمة وإنجاز المعاملات بشكل إلكتروني ، بالإضافة إلى محاولة إصدار نشرات مكتوبة ومسموعة للجمهور تعزز لديهم معرفة حقوق كل من المواطن والإدارة وواجباتهما.

المراجع :

1- بن سليمان نجيب، رضا الزبون كمدخل لقياس جودة الخدمة في الإدارة العمومية الجديدة، دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2014 - 2015.

2- بن عيسى ليلي، الحكم الراشد احد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، 2013.

- 1- Androniceanu Armenia , « **New Public Management , A Key Paradigm For Reforming Public Management in Romanian Administration** , Academy Of Economic Studies , Bucharest 8/2007.
- 2- Christopher pollit & Geert Bouckaert : **Public Management Reform** , a comparative analysis OXFORD university press , new York ,2000 .
- 3- Christopher Hood, ‘**A Public Management for All Season ?**,Public Administration,,Royal Institute of Public administration,Vol 60,spring 1991.
- 4- Christopher Hood, ‘**Comporary Public Management : A New Global Paradigm ?** ‘ Public Policy and Administration.10(2). 1995.
- 5- Christopher Hood, ‘**Exploring Variation in Public Reform of the 1980s**’.In Hans A.G.M.Bekke,James L.Perry and Theo A.J.Toonen,eds.Civil service systems in Comparative .Perspective.Bloomington :Indiana U niverrsy Press, 1996
- 6- Florence : **Le Nouveau Management Public et La Bureaucratie Professionnelle** , GARGLOFF Manuscrit auteur , publié dans « La place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle Audit Strasbourg : France , 2009 .

- 7- Merrien. F.X : « **La Nouvelle Gestion Publique , concepts Mythique , lien social et politique** , RIAC ,N41 , printemps 1999.

- 8- Noel Hyndman and Irvine Lapsley, **New Public Management:The Story Contiues**,Financial Accountability & Magement,32(4),Novenber2016,0267-4424

- 9- Germain .M.ST : « **Une Conséquence De La Nouvelle Gestion Publique : L'émergence d'une pensé comptable en éducation** » , Origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation et francophonie , vol XXIX , Canada 2001 .

- 10- George A.Larbi , **The New Public Management Approach and Crisis states UNRISD**, Discussion Paper , No 112 , September 1999.

- 11- Philip Kotler, **Bernard Dubois**, Op-cit, 10^{ème} édition, 2000.

- 12- RobinsonM2015. **From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countrie**.united Nations Development Programme,Global Centre For Public Service Excellence ,Blok A ,29 Heng Mui Keng Terras,119620 Singapore.

- 13- Thierry Le Nedic , **La performance Dans Le Secteur Public Outils Acteurs et Stratégies L'expérience De La Ville De Paris**, Master De Recherche , Mention Science De Gestion.2009.