

Empirical study of the centrality of citizen-client trust in strategies of public service reform and its relationship with the efficiency of administrative reform models in Africa

دراسة ميدانية لمركزية ثقة المواطن-العميل في استراتيجيات إصلاح الخدمة العامة و علاقتها بنجاحة نماذج الإصلاح الإداري بإفريقيا

Auteur 1 : HADDAD Abdelmajid, عبد المجيد الحداد

HADDAD Abdelmajid (PhD en Economie et Gestion)

Ecole Nationale de Commerce et Gestion de Tanger

Université Abdelmalek ESSAADI-Maroc

E-Mail haddadmjid@gmail.com

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : HADDAD, A. «Empirical study of the centrality of citizen-client trust in strategies of public service reform and its relationship with the efficiency of administrative reform models in Africa », Revue African Scientific Journal, Volume 3, Numéro 10, pp : 065-083.

Date de soumission : Janvier 2022

Date de publication : Mars 2022



DOI: 10.5281/zenodo.6341116

Copyright © 2022 – ASJ



ملخص

من أجل تجاوز نماذج الإدارة العامة الموروثة من الإستعمار، انخرطت المؤسسات العامة بإفريقيا في سلسلة من الإصلاحات (Michael, 2005) المتكررة و المستمرة (Darbon, 2003). لكن استبدال القديمة منها بالجديدة و الرجوع إلى القديمة (Haddad et al., 2020)، يوحي سريريا بوجود أزمة نموذج إصلاح إداري بإفريقيا. هذه الأزمة ما هي إلا وليدة ضمور ثقة المواطن-العميل الإفريقي في استراتيجيات الإصلاح و عدم رضاه عن الخدمات العامة. في هذا الإطار، تهدف هذه الورقة البحثية إلى فهم كيف يمكن لـ"ثقة المواطن-العميل" أن تساهم في بلورة استراتيجيات إصلاح ناجعة للخدمة العامة في القطاع الإداري بإفريقيا.

و من خلال تحليل الأبحاث العلمية التي تناولت هذا الموضوع، طرحنا أربع فرضيات مفسرة لهذه الظاهرة. لذلك، اعتمدنا منهجية نوعية (Qualitative) بدراسة الحالة لست إدارات عامة بإفريقيا لإجراء الدراسة الميدانية. أدى التحليل الموضوعي لنتائج هذه الدراسة إلى التأكيد من صحة الفرضيات حيث أن هناك علاقة سببية بين متغيرة "ثقة المواطن-العميل" و نجاعة "نموذج الإصلاح الإداري" و استراتيجية إصلاح مبنية على مفهوم المواطن-العميل و جودة الخدمات العامة.

الكلمات المفتاحية : المواطن-العميل ; ثقة ; الإصلاح الإداري ; جودة ; خدمة عامة ; إفريقيا

Abstract

In order to outrun the models of public administration inherited from colonialism, public institutions in Africa have engaged in a series of frequent and continuous reforms [(Michael, 2005) ; (Darbon, 2003)]. But replacing the old with the new and returning to the old (Haddad et al., 2020), clinically suggests the existence of a crisis of an administrative reform model in Africa. This crisis is only the result of the atrophy of the African citizen-client's Trust in reform strategies and his dissatisfaction with public services. In this context, this paper aims to understand how "citizen-client trust" can contribute to the formulation of effective public service reform strategies in the African administrative sector.

And by analyzing the scientific research that dealt with this topic, we put forward four hypotheses that explain this phenomenon. Therefore, we adopted a qualitative methodology with a case study of six public administrations in Africa to conduct the field study. The objective analysis of the results of this study led to verifying the validity of the hypotheses, as there is a causal relationship between the variable "citizen-client trust" and the efficacy of the "administrative reform model" and a reform strategy based on the concept of citizen-client and the quality of public services.

Keywords : Citizen-client; Trust ; Administrative reform ; Quality; public service ; Africa

مقدمة :

هناك شبه إجماع من طرف الباحثين و الممارسين على أن التغيير في القطاع العمومي، بإدارته و مؤسساته، عملية معقدة. فهي تستوجب تناغم انتظارات أصحاب المصالح من مسؤولين سامين و إداريين و مواطنين-عملاء. و هذا لا يتأتى إلا باعتماد مقاربة منظوماتية تشرك جميع أصحاب المصالح في بلورة استراتيجية التغيير و الانخراط الكلي في تفعيلها على أرض الواقع. لكن الخدمات العمومية لا زالت تلقى انتقادات من طرف المواطنين و العملاء سواء كانوا أشخاصا ذاتيين أم هيئات و مقاولات و ذلك بسبب رداءة جودتها (Jeannot & Coutard, 2015).

هذه الانتقادات أدت إلى اعتماد نماذج للإصلاح الإداري انطلاقا من البيروقراطية الإدارية وصولا إلى التدبير الإداري الجديد (New Public Management). تسلسل هذه الإصلاحات و اعتماد نماذج لها جديدة و التخلي عن أخرى قديمة يوضح سريريا أننا نعيش أزمة إصلاح للإدارة العامة (Haddad et al., 2020). فأصبحت الإدارة محطة تجارب لإصلاحات مستمرة و متواصلة بدون انقطاع خاصة في إفريقيا (Darbon, 2003). هذه القارة التي ورثت نماذج إدارة عن الفترة الإستعمارية و لخدمة أهداف الدول المستعمرة (Michael, 2005)، تتميز عملية الإصلاح الإداري فيها بكونها أكثر تعقيدا. في سياق هذه الأزمة الإصلاحية للإدارة و للخدمات العامة، تندرج "ثقة" المواطن-العميل في المؤسسات العامة و في نماذج إصلاحها. و مما يزيد الطين بلة هو حسب (Hydén, 1993)، أن هذه النماذج هي بدون أثر مستدام على حياة المواطن-العميل "الإفريقي". كل هذا يضعنا أمام أزمة "ثقة" في الاستراتيجية العامة للإصلاح الإداري تؤجل انخراط المواطن "الإفريقي" في تنمية بلدانهم.

من هنا تأتي الإشكالية التي تعالجها هذه الورقة البحثية والتي تحاول الإجابة عن كيف يمكن أن تساهم ثقة المواطن-العميل في تجويد استراتيجيات إصلاح الخدمة العامة و نجاعة نماذج الإصلاح الإداري بإفريقيا؟

تهدف إذن هذه الورقة البحثية إلى فهم كيف يمكن لـ"ثقة" المواطن-العميل أن تساهم في بلورة استراتيجيات إصلاح ناجعة للخدمة العامة و نماذج إصلاح إداري ناجحة بالقطاع الإداري في إفريقيا. و من أجل تحقيق هذا المبتغى، قمنا أولا بدراسة علاقة مفهوم المواطن-العميل و الثقة في الإصلاح الإداري. ثم تطرقنا ثانيا إلى العلاقة بين رضا المواطن-العميل و جودة الخدمة العامة. ومنه عرجنا ثالثا على تحليل العلاقة بين ثقة المواطن-العميل و رضاه في برامج الإصلاح الإداري. أدى بنا هذا التركيب النظري إلى استخلاص أربع فرضيات تصب في الفرضية الأم ألا وهي أن استراتيجيات إصلاح الخدمة العامة التي تؤدي إلى نماذج إصلاح إداري ناجحة بإفريقيا هي التي تتمركز حول نيل ثقة المواطن-العميل. بعد ذلك، بسطنا المنهجية العلمية التي اتبعناها من أجل التحقق من هاته الفرضيات.

1.1 مفهوم المواطن-العميل و علاقته بالثقة في الإصلاح الإداري

من أهم العوامل التي ساهمت في تآزم ثقة المواطن في المؤسسات العامة هو اعتباره مرتفقا للخدمة العامة. هذا المفهوم يحمل معاني و تأويلات مختلفة حسب كل إدارة. فمنها من تعتبر أن الخدمة العامة تم وضعها من أجل الحفاظ على النظام العام و بالتالي فالمرتفق مطالب باحترام هذا النظام العام. فلا مجال هنا لإشراكه في تدبير و بلورة نماذج الإصلاح الإداري. و منها من يعتبره أداة تديرها الإدارة بل يجب عليها التحكم في الخدمة المقدمة إليه و تصريفها بشكل يساهم في سيادة القانون و احترام تطبيقه.

مثل هذه المفاهيم ساهم في خلق هوة بين المواطن و الإدارة العامة حيث يعتبر هذا الأخير استهلاك الخدمة العامة فريضة فرضت عليه. فننقله الإدارة البيروقراطية بأعداد كبيرة من الوثائق التي يرى أن لا جدوى منها و إنما هي إمعان في الشطط في استعمال السلطة الإدارية. و مما يذكي هذا السلوك الإداري هو تشبع الإداريين بمفهوم السلطة الإدارية و أن المرتفق عليه

فقط الإمتثال لما تمليه الإدارة. كما يعتبر هؤلاء أن سلوكهم مبرر بكون الإدارة أوجدت للحفاظ على النظام العام. فلا مجال بالنسبة إليهم للحديث عن تقديم الخدمة العامة من أجل تعزيز ثقة المواطن.

في ظل هذه المعاملة الإدارية للمرتفقين تتولد لديهم مشاعر سخط على الإدارة كلما أقبلوا على استهلاك خدمة عامة. مما يؤدي إلى ضمور ثقتهم في الإدارة العامة و في استراتيجيات إصلاحها كما يسوق لذلك السياسيون المنتخبون. و لتجاوز هذه السلوكات الإدارية يقترح مجموعة من الباحثين تغيير مفهوم المرتفق المتحكم فيه من طرف الإدارة و موظفيها بمفهوم المواطن-العميل. هذا المفهوم يجعل الإدارة منسجمة مع البيئة التي تشتغل فيها.

وفقاً لـ (Amiel, 2003) ، المواطن هو أيضاً عميل "الخدمة العامة". حيث أنه من المنطقي والطبيعي أن ينقل سلوكه دون وعي وبتلقائية كمستهلك للخدمات الخاصة المقدمة من طرف الشركات إلى الخدمات العامة التي تقدمها الإدارة العامة. يعتقد هذا المؤلف أنه أصبح من الضروري أن تتبنى الإدارات العامة تصورات الخدمة الموجهة نحو العملاء. ويرى كذلك أن فكرة مفهوم المواطن-العميل قد تعززت في بعض الإدارات العامة بفضل الليبرالية الجديدة للسياسيين المنتخبين الذين يحددون توقعات العملاء (Sabadie, 2002) ، وليس المديرين العمامين. تبيّن هذا المفهوم الجديد يمكن من الجمع بين مفاهيم الإدارة من قبل السياسي المنتخبين واستراتيجيات التنفيذ من قبل المديرين في القطاع العام.

للإشارة فقد تم استخدام مفهوم المواطن-العميل أيضاً في النماذج الحديثة لإدارة الخدمات العامة مثل حالة "إطار التقييم الذاتي للخدمات العامة في أوروبا". كذلك نجد في معايير إدارة الجودة ، في كلا من القطاعين الخاص والعام ، أن توجيه "العميل" يتأثر بجانبيين: فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمواطنين - العملاء وتحديد مستوى رضاهم من أجل دمجها في إعداد استراتيجية إصلاح الخدمة العامة . ومن هنا تأتي الحاجة إلى تفعيل آلية استماع للمواطن-العميل من أجل تحديد احتياجاته والقدرة على تلبيتها على أفضل وجه. يعد انفتاح الإدارة على المفهوم الجديد "المواطن-العميل" أمراً ضرورياً. فرأيه يتيح تقييم نتائج اشتغال الإدارة العامة وقياس نجاعة مشاريع الإصلاح الإداري.

إن المواطن-العميل الذي نتحدث عنه ليس فقط شخصاً طبيعياً ولكن يمكن أن يكون شركة أو منظمة أو مجتمع مدني. وبهذا، تصبح الخدمة العامة عاملاً من عوامل التنافسية وعنصراً صحياً لبيئة الأعمال (الشفافية ، والاستماع للمواطن-العميل ، والمرونة ، إلخ). فبالنسبة لـ (Chevallier, 1988) ، الإدارة العامة مدعوة أن تركز كل توجهاتها على تحسين جودة الخدمة العامة المقدمة للمواطن-العميل. بالإضافة إلى ذلك ، يجب ، وفقاً لـ (Williamn, 1986) ، الاستماع إلى العميل (المواطن) و أخذ رأيه فهو محور وسبب وجود و اتخاذ الإصلاحات الإدارية.

ينقلنا إذن مفهوم الجودة في القطاع العام إلى التركيز أكثر على المواطن-العميل. وفقاً لـ Éthier (1992)، يكشف فحص مفهوم الجودة عن فكرة رئيسية وهي التوجه نحو العميل (المواطن). ويلاحظ أن جودة الخدمة العامة تتحقق عندما تهتم الإدارة العامة في المقام الأول بالمواطن - العميل الذي تستهدفه النتائج.

كما أن تعريف Horovitz (1987) يثبت ذلك : "الجودة هي مستوى التميز الذي اختارت الشركة تحقيقه من أجل إرضاء عملائها المستهدفين.... تصل الخدمة إلى مستوى التميز عندما تلبي طلب العملاء المستهدفين". بالفعل، وعلى سبيل المثال ، أجرت لجنة الخدمة العامة في كندا دراسة حول جودة الخدمات العامة حيث كشفت أن النموذج المحدد بالجودة يعتمد بالفعل على التوجه نحو المواطن-العميل.

ويعتبر Éthier (1992) ، أن مبدأ جودة الخدمة "العامة" ينص على إدارة "عامة" ممرضة حول العميل من خلال القيم والمعايير والمعتقدات الموجهة نحوه. يتوقف ذلك أيضاً على القيادة الإدارية التي تنتشر ثقافة تنظيمية تركز على المواطنين-العملاء. وبالتالي ، يجب أن تكون العلاقة بين الإدارة و المواطن-العميل مفتوحة في جميع الأوقات من أجل تعزيز استشارة

الخدمة العامة. وفقاً لهذا المؤلف ، يتمثل نموذج الجودة في تحفيز ورعاية المديرين وجميع موظفي الإدارة الذين يتوجب عليهم ضمان جمع آراء المواطنين-العملاء حول الخدمة العامة المقدمة إليهم.

بالإضافة إلى ذلك ، حدد Steward & Clarke (1987) خمسة مبادئ لهذا التوجه بين المواطن-العميل و الإدارة العامة. أولاً ، يجب أن تشتغل الإدارة العامة من أجل المواطنين-العملاء. ثانياً ، يجب على هذه الإدارة تحسين جودة الخدمة العامة بالموارد المتاحة. ثالثاً ، يجب على الموظفين العاملين بالالتزام بنظام قيم الخدمة العامة. المبدأ الرابع يتعلق بحق المواطن-العميل في تقييم واشتراط جودة الخدمة العامة. يكمن المبدأ الأخير للتوجه إلى المواطن-العميل في الالتزام بتقريب الإدارة العامة من العملاء المواطنين.

إلا أن هاذين المؤلفين لا يخفون العواقب على الإدارة العامة التي يمكن أن تولدها هذه المبادئ. إنهم يشكون في قدرة الإدارات على تحليل معنى الخدمة العامة للمواطن-العميل. تتطلب هذه المبادئ من الإدارة الحفاظ على علاقات جيدة ومباشرة وفورية مع المواطنين-العملاء. لكن هذا ليس استثناءً للسياسيين المنتخبين الذين يتوجب عليهم أيضاً أن يكونوا منفتحين على المواطنين-العملاء.

أخيراً ، يثير هؤلاء المؤلفون إشكالية دمج هذه المبادئ. و ذلك لأن المفهوم الجديد للمرتفق يتطلب إعادة تأسيس الإدارة العامة على أساس احتياجات المواطنين-العملاء قبل الحديث عن احتياجات الإدارة العامة. لأن جميع الخدمات العامة تدور حول إدارة العلاقة بين السياسيين المنتخبين والمديرين العاملين والمواطنين-العملاء.

1.2. متلازمتا رضا المواطن-العميل و جودة الخدمة العامة

في سياق الحديث عن المفهوم الجديد للمرتفق في القطاع العام و تبني مفهوم المواطن-العميل، يبرز مفهوم جديد فارضا نفسه ألا و هو "جودة الخدمة العامة". ومن يتحدث عن الجودة فإنه يستحضر مفهوم "الرضا". حيث أن من بين تعريفات الجودة ، نجد أنها هي إرضاء العميل (المواطن) المستهلك عن المنتجات والخدمات . في القطاع العام ، يحظى مفهوم العميل باهتمام متزايد بالبحث في مجال التسويق من أجل تطوير الأدوات التي تجعل من الممكن تقييم رضا مستخدم الخدمة العامة كعميل (Bouckaert & Van de Walle, 2003). من بين هذه الأبحاث الأكثر أهمية ، إنشاء جودة الخدمة كأداة لقياس رضا عملاء مستخدمي الخدمة (Parasuraman et al., 1990). بالإضافة إلى ذلك ، عرفت الخدمات العامة تطوير أدوات تتلائم مع خصوصية سياق الإدارة العامة مثل: مؤشر رضا العملاء الأمريكي (ACSI) ، وأداة القياسات الكندية المشتركة (Schmidt et Strickland, 1998)، وفهرس رضا العملاء السويديين ، ومقياس الجودة في بلجيكا ، إلخ.

تفترض أدوات قياس الرضا وجود صلة سببية مباشرة بين جودة الخدمة العامة ورضا عملاء الإدارة العامة و تعزيز الثقة. كلما تحسنت جودة الخدمة العامة ، زاد أيضاً رضا المواطن-العميل فأصبح أكثر وثوقاً بنجاعة الإصلاح الإداري. كجزء من التحضير للإصلاح الإداري ، يعد استخدام مؤشرات الرضا أمراً ضرورياً ، لا سيما عند توفر المعلومات المتعلقة بوضع مستخدمي الخدمة العامة الذين يحكمون على جودة هذا الإصلاح (Bouckaert & Van de Walle, 2003).

يتم إنتاج هذه الجودة المتصورة من خلال التوقعات والرؤية الناتجة عن التفاعلات بين المواطن-العميل و الإدارة العامة (الجودة التفاعلية والمادية) ، بين المواطنين والعملاء أنفسهم والمجتمع بأسره وبينهم (جودة البيئة) وطريقة إنجاز الخدمة العامة (الجودة المؤسسية) (Haddad & al.2020). في القطاع العام الأمريكي ، أظهر تحليل استطلاعات الرضا أن تقييم الخدمات العامة من قبل المواطنين يختلف باختلاف نوع الخدمة. على سبيل المثال ، تلقت أقسام مكافحة الحرائق تقييمات أعلى من أقسام إصلاح الطرق. (Miller & Miller, 1991) كما أظهرت دراسات أخرى أن تقييم الخدمات العامة يعتمد على

خصائصها وخصوصياتها. [(Roth & al 1995) ; (Das & al. 1990)]

بهذا المعنى ، وجد Dinsdale & Marson (1999) أن طبيعة وخصوصية الخدمة الأولية تؤثر على رضا العملاء بشكل مستقل عن جودتها. يتعلق هذا بشكل خاص بالعناصر التالية: عدم تجانس الخدمة وتكرار استخدامها. يجب أيضاً أخذ هذه العناصر بعين الاعتبار في أي محاولة للحصول على رضا المواطن-العميل. يجب بالتالي أن يكون الإصلاح الإداري بأكمله موجهاً نحو إرضاء المواطن-العميل. يمكن أن تظهر مشكلة عن اعتماد ذلك في استراتيجية الخدمة العامة التي تركز على الرضا نظراً لعدم استقرار سلوك مستخدم الخدمة العامة.

باعتباره موضوعاً للدراسات في مجال التسويق ، فإن الرضا هو حكم ناتج عن تجربة عاشها مستخدمها أثناء استهلاك خدمة ما (AFNOR,2005). و وفقاً لـ Meunier (1993) فإنه ناتج عن الفجوة بين الخدمة المتصورة (التقييم) والخدمة المتوقعة (التوقعات). وفي الوقت نفسه ، يعتبر Évrard (1993) (أن الرضا هو حكم معرفي وعاطفي تم إنشاؤه خلال معاملة معينة. عند القيام بذلك ، في القطاع العام ، سوف يتسم الرضا بما يلي:

- (1) الحالة النفسية للمواطن-العميل: رد فعل عاطفي شخصي ؛
- (2) طبيعة المعاملة العامة: وهي حكم ناتج عن تجربة يعيشها المواطن-العميل.
- (3) عملية المقارنة بين التجربة الذاتية والموضوعية للمواطن-العميل.
- (4) المراجع الاجتماعية والثقافية والشخصية لكل مواطن-عميل (France Qualité Publique, 2004) ،
- (5) العلاقة بين المواطن-العميل والإدارة (Laville, 2005) ،
- (6) مفهوم العدالة في تقديم الخدمات العامة: المواطن-العميل هو الذي يحكم على ما إذا كان قد عمل "بإنصاف" أو "بظلم" (Sabadie, 2003)

(7) يعني الإنتاج المشترك للخدمة مع المواطن-العميل أن الرضا الفردي يتعلق بعناصر أخرى غير الإطار الصارم للخدمة.

(8) يبني نظام الخدمة العامة على مراعاة العوامل الشكلية لإنتاج الخدمة (الاستقبال ، المواعيد النهائية ، إلخ) ولكن أيضاً ظروف الإنتاج (البيئة ، خصائص المستفيدين ، جودة الاستماع ، اهتمام الوكيل ، إلخ).

لذلك لا يمكننا الحديث عن بناء نظام جودة في القطاع العام دون اعتبار رضا المواطن-العميل ركيزة البداية. علاوة على ذلك ، فإن الخدمة هي عبارة عن مجموعة من العمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة. هذه المدخلات هي في النهاية احتياجات المواطن-العميل والمخرجات تشير تلقائياً إلى تلبية هذه الاحتياجات. وبالتالي ، لبناء نظام إدارة الجودة في القطاع العام ، من الضروري وضع رضا المواطن-العميل في مركز الاستراتيجيات والأهداف والقضايا والتحديات.

هذا لا يعني أن الإدارة العامة يجب أن تركز فقط على الرضا كما ذكر بعض المؤلفين (Nefzi & Boyer , 2009) لأن الرضا يؤثر بشكل كبير على إستعادة ثقة المستهلك. لكن جودة الخدمة لا تؤثر بشكل كبير على ثقة المستهلك. من ناحية أخرى ، فإن هذين المكونين ، جودة الخدمة ورضا المواطن-العميل ، جزء لا يتجزأ من نظام الخدمة الذي لا ينفصل. وكما أكدنا سابقاً ، فإن جميع الأبعاد النوعية للخدمة العامة وإصلاحها يعتمدان على بعضهما البعض وأن الخلل في أحدهما يؤثر بشكل منهجي على الآخر.

من جهة أخرى من الضروري ، وفقاً لـ Emery & Fortier (2011) ، التوفيق بين العقلانية السياسية (التي تحولت إلى قانونية) والإدارية (التي تحولت إلى تسيير و تدبير) أثناء العمل على بناء أي نظام جودة للخدمة العامة مبني على تلبية الاحتياجات المعبر عنها والمضمنة من قبل المواطنين-العملاء. يعتقد هذين المؤلفين أن الإدارة العامة تخضع للتعايش بين حالتين من المستخدمين التابعين: المواطن والعميل الذي يجب أن ترتبط تشريعاته بهما. وبالنسبة لـ (Ragainne, 2010) ،

فإن العديد من السياسيين المنتخبين والمديرين العاملين يتفقون على الحاجة إلى وضع رضا المواطن-العميل في صميم اهتمامات الخدمة العامة. كما أشرنا سابقاً ، فالاستراتيجيات العامة تتجه بشكل متزايد نحو الحصول على رضا العملاء - المواطنين.

بالفعل، حسب (Ragaigne, 2012) ، فإن خطابات الفاعلين في القطاع العام تصر أكثر فأكثر على تقييم الخدمات العامة من خلال قياس رضا المرتفقين والاتفاق على تغيير وضع مرتفق الخدمة وتحسين رضاه كمحاور مركزية للإصلاح الإداري (Plagnol , 2003). لقد أصبح هذا سمة مميزة للمبادرات الرامية إلى تقريب الإدارة العامة من المواطنين-العملاء المستخدمين الحقيقيين للخدمة العامة (Cluzel-Métayer, 2006). كما أصبح ذلك هدفاً واضحاً لنماذج واستراتيجيات الإصلاح الإداري ومؤشراً للأداء الإداري (Warin, 1999)

1.3. متلازمتا ثقة المواطن-العميل و رضاه في برامج الإصلاح الإداري

وفقاً لـ Cluzel-Métayer (2006) ، يتميز تطور تنفيذ برامج الإصلاح الإداري بالضرورة بإعادة التركيز على رضا المواطن-العميل. في فرنسا ، على سبيل المثال ، توصي اللجنة الوزارية لإصلاح الدولة (CIRE) وديوان المحاسبة باستخدام تقييم تلبية توقعات رضا المواطن-العميل ، والتي تُستخدم نتائجها في مهام التدقيق في الخدمة العامة. علاوة على ذلك ، يرى Chevallier (2005) أن أي إصلاح إداري يجب أن يكون موجهاً نحو إرضاء أفضل للمواطن-العميل الذي يتم تحديد وضعه بوضوح .

و لأن إرضاء المواطنين-العملاء يعتبر أيضاً معياراً لتقييم الخدمات العامة [Lorino, 2003] (Chevallier,1999) (Warin, 1993؛1999, 1997) . نعتبر أن هذا التوجه نحو رضا المواطن-العميل عاملاً إيجابياً يجب استغلاله حتى نتمكن من التحكم في التركيبة المعقدة للإصلاح الإداري بالاستفادة من نظم جودة الخدمة العامة. و علاقة الرضا بالثقة متلازمة أثناء و بعد استهلاك الخدمة العامة. فوفقاً لدراسة حديثة¹ ، يرتبط مستوى جودة الخدمات العامة بمستوى الثقة في الإدارة العامة ، وسهولة ممارسة الأعمال التجارية والرفاهية الاجتماعية .

بالفعل، فبالإضافة مع قياس رضا المواطنين العملاء، بدأت بعض الإدارات على المستوى الدولي ، في قياس ثقة المواطنين في الخدمات العامة. وفقاً لـ Van de Walle & Bouckaert (2003)، فإن السياسيين والصحفيين قلقون بشكل متزايد بشأن انخفاض مستوى هذه الثقة. وفقاً لـ Vigoda-Gadot & al. (2018) ، هناك روابط وثيقة بين جودة الخدمات العامة ورضا المواطن-العميل عنها والثقة في الخدمات العامة والحاجة إلى نماذج جديدة للإصلاح الإداري.

على وجه التحديد ، وفقاً لما قاله (Mssassi 1998) ، فإن نجاح نظام الجودة في مجال الخدمات مشروط بتهيئة مناخ من الثقة المتبادلة بين المنظمة و عميلها. هذه الثقة ضرورية لتجنب أي موقف متضارب على مستوى تقديم الخدمة. وفقاً لهذا المؤلف ، يجب على الإدارة اعتماد ممارسات التسويق التفاعلي من أجل إدارة علاقة الثقة مع العملاء بشكل أفضل ، وبالتالي تجنب المواقف المتضاربة التي غالباً ما تميز استهلاك الخدمات العامة للأسف. فهذا مطلوب حسب لـ Vigoda-Gadot & al. (2018) من أجل دعوة المديرين العاملين للتحرك نحو بناء الثقة من أجل تقليص الضغط الذي يمارسه المواطنون-

العملاء على السياسيين المنتخبين على رأس الإدارات العامة. في الوقت نفسه ، يشير Venetis & Gounaris (2002) إلى أن الأدبيات الأكاديمية تعتبر ثقة العملاء بعداً نوعياً للخدمة. وبذلك ، لإدارة العلاقة بين الإدارة والمواطن-العميل ، فإن جودة الخدمة هي عامل حاسم في تعزيز رابطة الثقة (Nefzi, 2007) .

¹ راجع بوابة البيانات المفتوحة للاتحاد الأوروبي ، 85 Standard Eurobarometer ، 2016 ، حجم البيانات أ.

وبالتالي ، هناك علاقة سببية بين جودة الخدمة العامة ورضا المواطنين-العلاء والثقة في استراتيجيات إصلاح الإدارة العامة. واقعا ، وفقاً لـ (Sirieux & Dubois (1999) و Frisou (2000) ، فإن الرضا هو سابق للثقة في علاقة المؤسسة بالعلاء. علاوة على ذلك ، وفقاً لـ Arrow (1972) ، تعد الثقة جزءاً لا يتجزأ من أي معاملة للمستهلك يتم تنفيذها على مدار فترة زمنية. يعتقد المؤلف أن التخلف الاقتصادي يفسر من خلال الافتقار إلى "الثقة المتبادلة" أو "الاعتقاد المتبادل Barney" (1994) & Hansen). أما بالنسبة لـ Fukuyama (1995) ، فهو يعتبر أن الثقة هي مجموعة التوقعات التي عبر عنها أعضاء المجتمع الذي يتميز بهيمنة السلوك المنظم والصادق والتعاون. وبالتالي ، وبناءً على الثقة ، فإن خصائص المجتمع هي في صميم فهم النجاح والفشل الاقتصادي (Belqasmi & Debbarh , 2017) ، وبالتالي في نجاح أو فشل نموذج الإصلاح الإداري للقطاع العام.

من وجهة نظر نفسية ، يعتبر (McAllister (1995) أن الثقة الشخصية هي تلك التي تجعل أحد الطرفين ، في علاقة ثقة ، مستعداً للتصرف على أساس أفعال وقرارات الطرف الآخر. لذلك يميز المؤلف نوعين من الثقة: الثقة المعرفية القائمة على المعتقدات الفردية والثقة العاطفية القائمة على الاهتمامات المتبادلة.

من ناحية أخرى ، يؤكد (Gall (2012) أن الثقة هي خضوع طوعي للمخاطر المحتملة التي تحركها تصرفات الطرف الثاني والتي تتطلب الإعداد الإيجابي للتوقعات من قبل الطرف الأول. في مجال الإدارة التنظيمية ، يعتقد Boughanbouz & Aliouat (2012) أن تغيير أنماط وأشكال التنظيم وكذلك استراتيجيات الشراكة الجديدة تتطلب إعادة النظر في دور الثقة في هذا السياق. كما يرى Zucker (1986) أن الثقة ضرورية لخلق التعاون والحفاظ عليه في المجتمع ، سواء بين الشخص والمؤسسة أو بين الناس وشريك المؤسسة. في القطاع العام ، اتخذت الثقة متجهاً يستهدف عمق العلاقة بين الدولة ممثلة بإدارتها والعلاء-المواطنين.

وفقاً لـ Pupion & Eun (2018) ، أصبح استرداد "الثقة" في الخدمة العامة هو السبب الرئيسي وراء الإصلاحات الإدارية الجديدة ، ولا سيما نموذج الإدارة العامة الجديدة NPM بالفعل ، حسب (McNabb (2009) ، عندما تتدهور ثقة المواطنين في الإدارة ، يصبح إصلاح الخدمة العامة أكثر إلحاحاً. وهذا يدفع الحكومات إلى تطوير نماذج إصلاحية جديدة قادرة على استعادة ثقة المواطنين-العلاء. فالباحث عن هذه "الثقة" يفسر حسب Boyer & Nefzi (2008) ، سلوك اتخاذ القرار وبالتالي تظهر كمتغير وسيط مركزي. لاحظ هذين المؤلفين أن هذا المفهوم هو وسيلة مميزة لخلق علاقات تبادل دائمة بين العميل (المواطن) والمنظمة وكذلك شركائها.

من خلال دراسة السلوك العلائقي ، تهدف هذه الثقة العلائقية المطلوبة في سياق السياسات العامة بشكل أساسي إلى تحسين العلاقات بين الإدارة العامة ومختلف أصحاب المصلحة والمواطنين-العلاء والمسؤولين الحكوميين (Eun & Pupion, 2018) . الشيء الذي يؤدي إلى ظهور ممارسات إدارية جديدة تبررها رغبة السياسيين في استعادة هذه الثقة كمؤشر أداء للعمل العام.

يعتبر Eun & Pupion (2018) أن العلاقة بين الإدارة ومستخدميها أصبحت مشابهة لعلاقة العميل حيث يقرر العميل العلامة التجارية التي يريد استخدامها بناءً على الثقة التي تحظى بها لديه. هذا البعد العلائقي ، رأس المال الحقيقي اللامادي ، مهم للمؤسسات العامة الخاضعة للمنافسة من مقدمي الخدمات الأخرى. وبالتالي ، فإن الثقة التي يجب استعادتها هي ثقة المواطن-العميل والتي تقع ضمنياً وصريحاً في قلب الإصلاحات الجديدة التي تهدف إلى تغيير قسري في مستوى العلاقات بين أصحاب المصالح في الخدمة العامة.

تزيد هذه الثقة أيضاً من مستوى تكامل السياسات العامة. (Peters et al. 2017) لذلك فإن البحث عن الثقة في الخدمات العامة هو السبب الرئيسي لتصميم إصلاحات إدارية جديدة. كما أن خلق هذه "الثقة" هو بمثابة مساهمة من أصحاب المصالح في تطوير النظام الإداري. (Christensen & Lægheid, 2016)

مما سبق ، يجب أن تُؤخذ ثقة المواطن-العميل بعين الاعتبار في أية محاولة لتصميم نموذج للإصلاح الإداري. فلها علاقة سببية برضا المواطن-العميل وجودة الخدمة العامة. وفقاً لـ (Boyer & Nefzi (2008) و (Athanasopoulou (2009) ، يجب اعتبار جودة الخدمة بُعداً للثقة بين المؤسسة وعمالها. و نظراً لأنه يشمل الأنشطة التي تساهم في تطوير وصيانة التبادلات العلائقية المهمة (Morgan & Hunt, 1994) ، فإننا نلاحظ أن الإصلاح الإداري وفقاً لنموذج إدارة مبنية على جودة الخدمة العامة يجب أن يكون موجهاً بشكل حتمي نحو الحفاظ على ثقة المواطن-العميل ، نظراً لأنها تؤثر حسب Haddad & al (2020) على جودة الخدمة العامة و رضا المواطنين-العملاء .

مما سبق نطرح الفرضيات الثلاث التالية:

-فرضية رقم 1 : استراتيجية إصلاح الخدمة العامة التي تتبنى مفهوم المواطن-العميل تكون جودة الخدمات العامة فيها أحسن من الاستراتيجيات المبنية على مفهوم المرتفق.

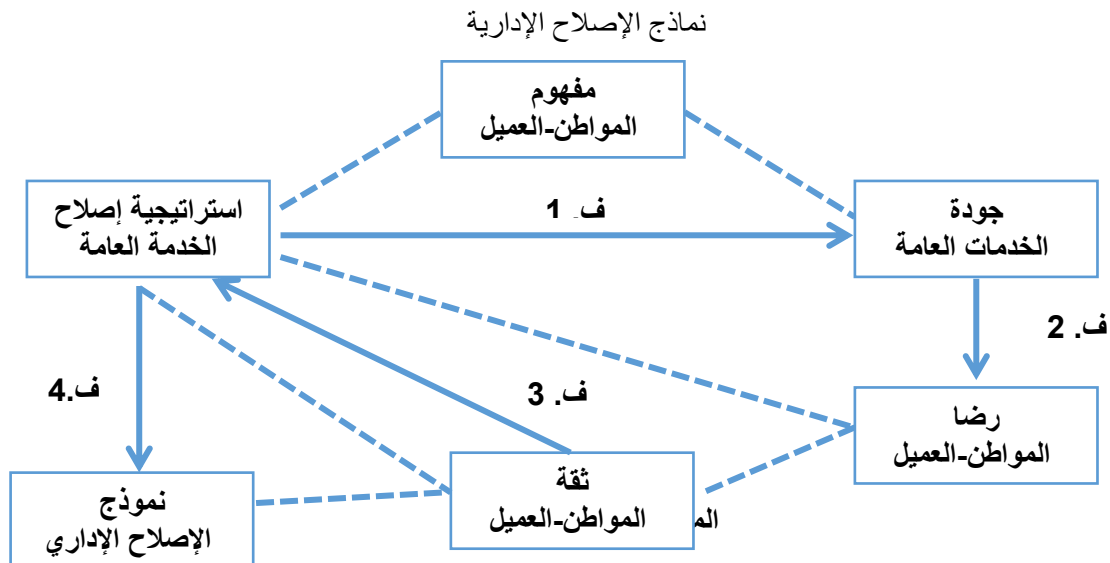
-فرضية رقم 2 : تؤثر جودة الخدمات العامة إيجاباً على رضا المواطن-العميل في القطاع العام.

-فرضية رقم 3 : المواطن-العميل الذي يرضى عن جودة الخدمة العامة يكون أكثر ثقة في استراتيجية إصلاح الخدمة العامة.

-فرضية رقم 4 : استراتيجية إصلاح الخدمة العامة التي تحوز على ثقة المواطن-العميل لديها قدرة أكبر على إنجاز نموذج الإصلاح الإداري.

يعبر الشكل التالي رقم 1 عن العلاقة بين هذه الفرضيات في إطار نموذج لبناء استراتيجية إصلاح إداري متمركزة على ثقة المواطن-العميل:

الشكل رقم 1 : نموذج مفاهيمي لمركزية ثقة المواطن-العميل في استراتيجيات إصلاح الخدمة العامة و علاقتها بنجاحة



1.4. المنهجية البحثية

للإجابة على السؤال المركزي لإشكالتنا ، تبيننا فلسفة التأويل كتموقع بحثي و المنطق الاستبادي كمنهج استدلال. لذا اتبعنا مقاربة نوعية من خلال دراسة حالة بست إدارات عامة في إفريقيا معنية مباشرة ببلورة استراتيجيات الإصلاح الإداري. يعزى هذا العدد من الحالات إلى محدودية الإدارات العامة المشتغلة على إصلاح الخدمات العامة بكل بلد و كذلك احتراماً لمبدأ الإشباع النظري (Thietart, 2007). أما بالنسبة لجمع البيانات ، فقد تم إجراؤه بفضل المقابلات شبه المنظمة ومجموعات التركيز. أما فيما يخص تحليل هذه البيانات فقد تم استخدام التحليل الموضوعي المقطعي والعمودي. بالإضافة لذلك، فقد شملت العينة المدروسة ست إدارات عامة موزعة على ست دول تنتمي للمناطق الجغرافية الخمس للقارة الأفريقية و هي: زيمبابوي و غامبيا و السنغال والمغرب ونيجيريا والسودان. وقع الاختيار على هذه العينة من الدول من أجل تحقيق تناسق و تناغم للنتائج المتوخاة من هذه الدراسة. لذلك حرصنا على أن يكون هناك اختلاف بين الحالات المدروسة (Yin, 2003)، على المستوى الثقافي والإقتصادي والإجتماعي والسياسي، من أجل ضمان غنى النتائج التجريبية. وعليه، فإن العينة المدروسة تمثل تجسيدا حيا للغنى اللغوي والثقافي لإفريقيا حيث نجد بلدانا ناطقة باللغة الإنجليزية و أخرى بالفرنسية و أخرى باللغة العربية ، بتقاليد وأديان مختلفة.

أما بالنسبة لمن استهدفتم المقابلات شبه المنظمة ومجموعات التركيز فعددهم يصل إلى ثمانية عشر مديرا كل واحد منهم يمثل مديرية تشتغل إما على إصلاح الخدمة العامة أو تطوير الموارد البشرية و التدريب أو بنية الوظيفة العامة. و شملت المقابلات ثلاثة مديرين عن كل بلد.

1.5. نتائج الدراسة الميدانية

1.5.1. العلاقة الثلاثية بين استراتيجية الإصلاح الإداري و مفهوم المواطن-العميل و جودة الخدمات العامة

لقد تبين من خلال تحليل البيانات المحصل عليها أن "مفهوم المواطن-العميل" هو متغير متوسط بين متغيرين مستقلين هما استراتيجية الإصلاح الإداري و جودة الخدمات العامة.

أتاح تحليل النصوص الحرفية للمقابلات التحقق من صحة الفرضية الأولى. وهذا يؤكد أن أي استراتيجية إصلاح للخدمة العامة لا يمكن أن تصل إلى مستوى جودة جيدة إذا لم يتم القطع مع المفاهيم الكلاسيكية للمرتفق وتبني المفهوم الجديد له و هو المواطن-العميل. لقد أظهر المديرون المستجوبون أنه بالفعل هناك روابط سببية بين تبني هذا المفهوم الجديد و تحسين جودة الخدمات العامة. إذ أن المفهوم الكلاسيكي البيروقراطي للمرتفق يساهم في تردي جودة الخدمة العامة. الشيء الذي لا يمكن من تحقيق النتائج المتوخاة من برامج الإصلاح الإداري. فالموظفون يتخذون من ذلك ذريعة للتعالى على المرتفقين أثناء قدومهم إلى الإدارة و يقبلون أكثر على تبني سلوكيات لا أخلاقية كالرشوة و المحسوبية.

ينعكس هذا الوضع على جودة الخدمة العامة حيث تصير تحت تأثير مصلحة الموظف و نزواته المادية. تجدر الإشارة هنا إلى معادلة مهمة تتعلق بإنتاج الخدمة العامة، يشير أحد المديرين المركزيين بالمغرب: الخدمة بصفة عامة تتسم بصفة اللامادية واللحظية، حيث لا يمكن أن ننتبأ بكيفية تقديمها للمواطن لأن الموظف هو آخر حلقة في إنتاجها. سلوكياته الشخصية و النفسية تتحكم في تقديم الخدمة العامة وبذلك يشرك المواطن أيضا في إنتاجها. فرد فعل هذا الأخير مرتبط بتعامل الموظف معه. فهو بذلك يؤثر على الخدمة و يحكم عليها في الأخير هل كانت جودتها جيدة أم رديئة.

و بالتالي، حسب مدير من نيجيريا، فإن تبني مفهوم "المواطن-العميل" سيحدث ثورة في أدبيات الإدارة العامة بمؤسساتها و كوادرها و أطقمها البشرية و المادية. كما سيكون له الإثر الإيجابي على تغيير مساطرها المعقدة و كل هذا سيمكن من تحسين

جودة الخدمات العامة بإفريقيا. نحن بحاجة إلى تغيير نماذج الإدارة العامة بإفريقيا باعتماد المقاربة الجديدة للمواطن العميل، من أجل بناء علاقة ثقة بين المؤسسات العامة و المواطنين لتحقيق الإستقرار و التنمية، حسب مدير من السنغال. هذا الأخير أشار إلى أن السنغال انخرط في ورش إصلاحي يروم إلى اعتماد مثل هذا المفهوم الجديد للمواطن-العميل. بالإضافة إلى ذلك ، تظهر نتائج الجدول 1 أن متغيرات العلاقة بين استراتيجيات الإصلاح الإداري و مفهوم المواطن-العميل و جودة الخدمات العامة حازوا على أعلى نسبة من حيث تردد موضوعاتها الذي بلغ 29,5%. كما أن هناك إجماعا على مركزية مفهوم المواطن-العميل في هذه العلاقة السببية بين استراتيجيات إصلاح الخدمة العامة و جودتها إذ بلغ وزن ترددها 100%.

وبشكل أكثر تحديداً ، فإن هذا الاعتبار الجديد لمرتقى الخدمة العامة له تأثير إيجابي على تحقيق النتائج المتوخاة من استراتيجيات الإصلاح. كل هذا يمكننا من التحقق من صحة الفرضية رقم 1 بالكامل.

1.5.2 علاقة جودة الخدمات العامة برضا المواطن-العميل في القطاع العام

من خلال نتائج التحليل المنهجي المتبع في هذه الدراسة، يتبين جليا أن رضا المواطن العميل في إفريقيا مرتبط ارتباطا وثيقا بجودة الخدمة العامة المقدمة إليه من طرف الإدارة العامة و فروعها. و هذا بديهي لأن كل الأدبيات الأكاديمية متفقة على أن الجودة و الرضا هما نفس الشيء. حيث نجد في مثلا في ISO بمختلف طبعاتها أن الجودة هي أساسا رضا العميل. و هناك تعريفات كثيرة نجد فيها أن جودة المنتج أو الخدمة إنما هي تحقيق رضا العميل. و هذا لا يستتني الخدمة العامة كما يشير أحد المديرين من المغرب.

بالفعل فقد تم تبني هذه الفرضية من طرف كل المديرين الأفارقة بنسبة وزن تردد و تكرار وصلت لـ 100%. يظهر الجدول 1 كذلك أن التردد النسبي قد بلغ 21% مما يؤكد أهمية المتغيرين: "جودة الخدمة العامة" و "رضا المواطن العميل" و قوة تأثيرها في معادلة الإصلاح الإداري بإفريقيا. و نظرا لتداول مفهوم "الجودة" و "رضا المرتفق" في خطابات تسويق برامج السياسيين المنتخبين على رأس المؤسسات العامة، فلقد تفاعل كل المديرين المستجوبين مع الفرضية رقم 2 بشكل إيجابي.

الجدول رقم 1 - ملخص التحقق من صحة الفرضيات المتعلقة بمركزية ثقة المواطن-العميل في استراتيجيات إصلاح الخدمة العامة و علاقتها بنجاح نماذج الإصلاح الإدارية

النتيجة	التكرارات التراكمية والتحقق من صحة الفرضيات			الفرضية	الترتيب
	التردد مطلق	التردد نسبي	وزن التردد		
تم التحقق منها بالكامل	342	29,5%	18/18=100%	فرضية حول العلاقة بين استراتيجية الإصلاح الإداري و مفهوم المواطن-العميل و جودة الخدمات العامة	ف.1
تم التحقق منها بالكامل	244	21%	18/18=100%	فرضية حول علاقة جودة الخدمات العامة برضا المواطن-العميل في القطاع العام	ف.2
تم التحقق من صحتها جزئياً	232	19,5%	15/18=83,3%	العلاقة الثلاثية بين رضا المواطن-العميل و ثقته في استراتيجية إصلاح الخدمة العامة	ف.3
تم التحقق من صحتها جزئياً	340	29%	16/18=88,8%	العلاقة الثلاثية بين استراتيجية إصلاح الخدمة العامة و ثقة المواطن-العميل و إنجاح نموذج الإصلاح الإداري	ف.4

المصدر: من إنشاء المؤلف

فلم نحتج لكثير من الوقت من أجل توضيح هذه العلاقة بين "رضا المواطن العميل" في إفريقيا و "جودة الخدمة العامة" حيث وجدنا أنه بالفعل هناك رغبة من أجل الارتقاء بجودة الخدمات العامة التي لا زالت لا تحقق المرجو من العلاقة بين مؤسسات الدولة و المواطنين بإفريقيا. و عليه تم التأكد من صحة هذه الفرضية رقم 2 أيضا بالكامل .

الجدول رقم 2 - شبكة توليف للتحليل الأفقي لتصورات المديرين فيما يتعلق بمساهمة ثقة المواطن-العميل في استراتيجيات إصلاح الخدمة العامة و نجاعة نماذج الإصلاح الإدارية

المصدر: من إنشاء المؤلف

التكرارات التراكمية والتحقق من صحة الفرضيات			التردد المطلق حسب الحالات																	فئات المواضيع	
التردد مطلق	التردد نسبي	وزن التردد	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1
342	29,5 %	18/1 8=1 00%	4	2	2	9	1	2	3	1	1	1	3	1	1	1	2	2	1	9	1.ف
244	21 %	18/1 8=1 00%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	2	2	2.ف
232	19,5 %	15/1 8=8 3,3 %	1	1	1	0	1	0	2	1	1	1	0	1	2	1	1	1	2	2	3.ف
340	29 %	16/1 8=8 8,8 %	2	2	3	1	3	0	1	6	3	4	0	1	1	1	2	3	1	1	4.ف

1.5.3 العلاقة الثلاثية بين رضا المواطن-العميل و ثقته و استراتيجية إصلاح الخدمة العامة

من خلال تحليل المعطيات الميدانية، تبين لنا أن هناك حساسية لدى بعض الإداريين حول موضوع "الثقة" (انظر الجدول رقم 2). فالإدارة العامة بالنسبة إليهم غير مطالبة بالإشتغال من أجل كسب ثقة المواطن لأنها لم تحدث لهاته الغاية و إنما أوجدت من أجل إرساء النظام العام. و هذا يؤكد ما طرح في أدبيات الإدارة حول استمرار تبني هذه النظرية البيروقراطية لدى بعض المديرين العاميين. إذ لم تحقق هذه الفرضية ، حسب الجدول رقم 2، سوى 83,3% كوزن تردد للعلاقة بين المتغيرات الثلاث: "رضا المواطن-العميل" و "ثقة المواطن-العميل" و "استراتيجية إصلاح الخدمة العامة".

إلا أن هذه النسبة توحى بأن هناك قناعة لأغلبية المدراء الأفارقة بأن "ثقة المواطن-العميل" الضرورية لإنجاح "استراتيجية إصلاح الخدمة العامة" لا تتحقق إلا بنيل "رضا المواطن-العميل". فنسبة التردد النسبي 19,5% تؤكد ذلك. و بالتالي تم التحقق جزئيا من صحة الفرضية رقم 3 (انظر الجدول رقم 1). إذن فرضا المواطن-العميل عن جودة الخدمة العامة يجعله أكثر ثقة في استراتيجية إصلاح الخدمة العامة بإفريقيا.

1.5.4 العلاقة الثلاثية بين استراتيجية إصلاح الخدمة العامة و ثقة المواطن-العميل و إنجاز نموذج الإصلاح

الإداري

حسب الجدول رقم 2، هذه العلاقة تأثرت كسابقتها بإدراك بعض المدراء الأفارقة لمتغيرة "ثقة المواطن-العميل" فلم تحز سوى على 88,3% كوزن تردد. بالمقابل لاحظنا تغيرا إيجابيا لدى الحالة رقم 15 الذي لم يخف اقتناعه بإمكانية التأثير الإيجابي لمتغيرة "ثقة المواطن-العميل" على إنجاز نموذج الإصلاح الإداري. فبعد أن كان يبدي جليا ميوله البيروقراطي و الإستعلائي للإدارة العامة أصبح مقتنعا ب العلاقة السببية بين استراتيجية إصلاح الخدمة العامة و ثقة المواطن-العميل و إنجاز نموذج الإصلاح الإداري. هذا المؤشر الإيجابي يوحي بأن المدراء العاميين أنفسهم غير وثقون بالنماذج المتبعة في إصلاح الإدارة العامة مما يؤكد وجود أزمة نموذج للخدمة العامة (Haddad et al., 2020) بإفريقيا.

فلقد أكد غالبية المدراء أن الإدارة العامة كانت تنتقل مباشرة من متغيرة " استراتيجية إصلاح الخدمة العامة" إلى تنزيل " نموذج الإصلاح الإداري" دون المرور عبر المتغيرة الوسيطة "ثقة المواطن-العميل" لا أثناء صياغة الإستراتيجية و لا خلال التنزيل. لذلك حازت هاته المتغيرات على نسبة جد مهمة كتردد نسبي بلغت 29% توحى بالتأثير السببي القوي في العلاقة الثلاثية بين " استراتيجية إصلاح الخدمة العامة" و " نموذج الإصلاح الإداري" و "ثقة المواطن-العميل". وبالتالي تمكنا من التحقق شبه الكامل من صحة الفرضية رقم 4 و التي تؤكد أن استراتيجية إصلاح الخدمة العامة التي تحوز على ثقة المواطن-العميل لديها قدرة أكبر على إنجاز نموذج الإصلاح الإداري بالدول الأفريقية.

و منه يمكننا كذلك أن نصرح بصحة تطبيق النموذج المفاهيمي لمركزية ثقة المواطن-العميل في استراتيجيات إصلاح الخدمة العامة و علاقتها بنجاح نماذج الإصلاح الإدارية في سياق بناء العلاقة بين المواطن و المؤسسات العامة بإفريقيا (انظر الشكل رقم 1).

خاتمة

الحاجة ملحة بالنسبة لإفريقيا من أجل تحسين العلاقة بين المؤسسات العامة و المواطن الإفريقي الذي تَطَبَّع بعدم الرضا عن الخدمة العامة. عدم الرضا هذا يعكس سلبا على العلاقة بين السياسيين المنتخبين على رأس المؤسسات العامة و المواطن-العميل من جهة و بينهم و بين المدراء العاميين من جهة أخرى .

فتتحول هذه العلاقة إلى أزمة معقدة بين ثلاثة من أصحاب المصالح الأساسيين في أي نموذج إصلاح إداري. فتصير لدينا علاقة متوترة بين السياسيين المنتخبين على رأس المؤسسات العامة و المدراء العاميين تحول دون التنزيل الصحيح لاستراتيجية الإصلاح الإداري .

سبب ذلك هو عدم رضا المواطن-العميل الذي يؤثر على ثقته في الخدمة العامة. تدهور "ثقة المواطن العميل" تنعكس سلبا على ثقته في مؤسسات الخدمة العامة و استراتيجيات و نماذج الإصلاح الإداري المتبعة بصفة خاصة و في المؤسسات العامة بصفة عامة. عدم الرضا هذا و تدهور الثقة في المؤسسات العامة يشكل ضغطا على السياسيين المنتخبين الذين يرغبون في إنجاز تسويق برامجهم في الإصلاح الإداري. هذا الضغط يجعلهم في شد و جذب متواصلين مع المدراء العاميين الساهرين على إدارة و تسيير المؤسسات العامة.

و لتجاوز هاته المشاكل تقترح هذه الورقة البحثية نمودجا لبناء استراتيجيات الإصلاح الإداري على أساس "ثقة المواطن-العميل" الكفيلة بإنجاح برامج إصلاح الخدمة العامة. بطبيعة الحال تم التأكد من صحة هذا النموذج في سياق الخدمة العامة بإفريقيا و التي تعتبر القارة الأكثر إلحاحا من حيث استعجالية الإصلاح، لكن هذا لا يمنع من التأكد من صحته في سياقات أخرى كآسيا مثلا. من جهة أخرى، قد توحى علاقة هذه المتغيرة الوسيطة "ثقة المواطن-العميل" ب"جودة الخدمة العامة"

أنه يمكننا قياس الثقة عبر قياس الجودة. إلا أنه نقترح أن تصب ورقات بحثية مستقبلية من أجل إيجاد محددات لقياس "ثقة المواطن-العميل" في نفس السياق الأفريقي. أما بالنسبة لقياس متغيرة "جودة الخدمة العامة" فقد أصدرنا ورقة بحثية نظرية (Haddad et al., 2020) سيساهم إسقاطها على الحالة الأفريقية في توفير محددات ميدانية لقياس هذه المتغيرة . و في الختام يمكن أن نجزم بتحقق الهدف المرجو من هذه الورقة البحثية حيث تبين لنا كيف يمكن لمتغيرة "ثقة المواطن-العميل" أن تساهم في صياغة استراتيجيات ناجعة للإصلاح الإداري بإفريقيا. حيث بينت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة سببية بين متغيرة "ثقة المواطن العميل" و نجاعة "نموذج الإصلاح الإداري" بفضل تنزيل استراتيجية إصلاح مبنية على مفهوم المواطن-العميل و جودة الخدمات العامة.

المصادر و المراجع:

- AFNOR. (2005), Qualité et systèmes de management, édition Afnor, Paris.
- AFNOR (2005), Les outils de l'enquête de satisfaction client. AFNOR, Paris.
- Amiel, M. (2003). La qualité de services dans les administrations publiques: un défi du changement. Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique, (7), pp. 149-164.
- Athanasopoulou P., (2009), Relationship quality: a critical literature review and research agenda, European Journal of Marketing, 43, 5/6, 583 – 610.
- Barney, J.B. & Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, pp. 175-190.
- Belqasmi, S. & Debbarh, M. (2017). Étude de la confiance comme déterminant de l'attractivité des P2I marocaines aux IDE: cas de la P2I de l'industrie automobile à Tanger.
- Boughanbouz , C. & Aliouat, B. (2012). La construction de la confiance inter-acteurs dans les pôles de compétitivité : fondements & propositions. Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation.
- Chevallier, J. (1988). « Le discours de la qualité administrative ? », Revue française d'Administration publique, n° 46, avril-juin, p. 287-309.
- Cluzel-Métayer, L. (2006), Le service public et l'exigence de qualité, Nouvelle Bibliothèque de thèses. Dalloz.
- Chevallier, J. (2005). Le service public. Paris : Presses Universitaires de France.
- Chevallier J., (2003). L'état post-moderne, LGDJ, Paris.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2016). Transcending New Public Management. The transformation of public sector reforms. Routledge, USA.
- Darbon, D. (2003). Réformer ou reformer les administrations projetées des Afriques?. Revue française d'administration publique, (1), 135-152.
- Das, H., Das, M., & McKenzie, F. (1995). Assessing the “will of the people”: an investigation into town service delivery satisfaction. Canadian public administration, 38(1), 77-93.
- Dinsdale, G., & Marson, D. B. (1999). Citizen/client Surveys [computer File]: Dispelling Myths and Redrawing Maps. Geoff Dinsdale, D. Brian Marson for the Citizen-Centred Service Network. Canadian Centre for Management Development.

- Emery, Y. & Fortier, I., (2011). L'éthos public en tant que processus social dynamique. Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique, (22), pp.83-114.
- Éthier, G . (1992). La qualité des services publics. In :Bouchard, G. (1992). Management public: comprendre et gérer les institutions de l'État sous la direction de Roland Parenteau, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 1992, 640 p. Politique, (22), 161-163.
- Évrard, Y. (1993). La satisfaction des consommateurs: état des recherches. Revue française du marketing, (144), 53-66.
- Eun, J. & Pupion, P.-C. (2018). Le management public entre confiance et défiance. Management international, 23(3), 14-15.
- Frisou, J. (2000). Confiance interpersonnelle et engagement: une réorientation béhavioriste. Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 15(1), pp. 63-80.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: The social virtues and the creation of prosperity (Vol. 99). New York: Free press. p.26,
- Gall, V. L. (2012). « La construction de la confiance : le cas des alliances stratégiques en biotechnologie ». Thèse de doctorat en Administration option stratégie et gestion des opérations. HEC Montréal Affiliée à l'Université de Montréal,(p. 18-19)
- Gounaris, S.P. et Venetis, K. (2002). Trust in industrial service relationships: behavioral consequences, antecedents and the moderating effect of the duration of the relationship. Journal of Services Marketing, 16(7), pp.636-655.
- Haddad A., Mssassi S. & Makkaoui M. (2020). Contribution du management par la qualité à l'étude systémique des dimensions de la réforme administrative: Revue de littérature et proposition d'un modèle conceptuel pour le service public. European Scientific Journal Vol.16, No.13. pp. 232-259
- Haddad A., Mssassi S. & Makkaoui M. (2020b). The Public Service Qualitative Dimensions from the Citizen-Customers perspective: A Literature Review and Conceptual Model. International Journal of Innovation and Scientific Research Vol. 49 No. 2 Jul. 2020, pp. 230-246
- Horovitz J. (1987). La qualité de service à la conquête du client, Interédition.
- Hydén, G. (1993). From Bargaining to Marketing: How to reform foreign aid in the 1990s (No. 6). Department of Political Science, Michigan State University.
- Jeannot, G., & Coutard, O. (2015). Revenir au service public?. La documentation Française. Paris

-
- Laville, J. L. (2005). Action publique et économie solidaire: une perspective internationale. Erès. 21
- Lorino P., (1999). La recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public, *Politiques et Management Public* 17 (2), 21-33.
- McCallister, D.J. (1995). « Affect and Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation in Organizations ». *Academy of Management Journal*. Vol.38. N°1, pp. 24-59, 1995
- McNabb, D. E. (2009). *The new face of government : How public managers are forging a new approach to governance*. Boca Raton, FL : Auerbach Publications.
- Meunier, B. (1993). *Management du non-marchand: évaluer pour mieux décider*. *Politiques et management public*, 11(3), 97-138.
- Michael, L. (2005). La contribution du CAFRAD à l'administration publique africaine. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 71(2),
- Miller, T. I., & Miller, M. A. (1991). Standards of excellence: US residents' evaluations of local government services. *Public Administration Review*, 503-514.
- Morgan , R. M., Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 1994, Vol.58, N° 3, pp. 20-38.
- Mssassi, S. (1998). *Un système de gestion intégrale de la qualité en matière de services industriels : étude des perceptions de la qualité des services bancaires et d'assurance par les entreprises clientes*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion soutenue à l'Université Paris 12.
- Nefzi, A. et Boyer, A. (2009). La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts. *La Revue des Sciences de Gestion*. (3). pp. 43-54.
- Nefzi, A. (2007). *La relation entre la perception de la qualité et la fidélité : une application à la distribution des parfums et cosmétiques en France*, actes du colloque E.Thil.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A., (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster. 2è édition, 415 p. 446-471.
- Peters, D. T., Klijn, E. H., Stronks, K., & Harting, J. (2017). Policy coordination and integration, trust, management and performance in public health-related policy networks: a survey. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 200-222.
- Ragaigne, A. (2010). *Les fonctions de l'évaluation des services publics locaux par la satisfaction des usagers, entre apprentissage et discipline* (Doctoral dissertation).

-
- Ragaigne, A. (2012). L'évolution des discours sur l'évaluation des services publics par la satisfaction des usagers: une analyse comparative France et Royaume-Uni sur la période 1980-2007. *Politiques et management public*, 29(3), 325-342.
- Roth, V. J., Bozinoff, L., & MacIntosh, P. (1990). Public opinion and the measurement of consumer satisfaction with government services. *Canadian public administration*, 33(4), 571-583.
- Sabadie, W. (2002). La satisfaction des usagers des services publics: théories et perspectives, Regards.
- Schmidt, F. N., & Strickland, T. (1998). Client Satisfaction Surveying [computer File]: A Manager's Guide. Canadian Centre for Management Development.
- Sirieix I. & Dubois p.l. (1999), Vers Un Modèle Qualité Satisfaction Intégrant La Confiance, recherche et applications en marketing, 14, 3, pp: 1-22.
- Steward, J. & Clarke, M. (1987). « The Public Service Orientation :Issues and Dilemmas », *Public Administration (R.I.P.A.)*, Oxford, England, vol. 65, n° 2, p. 161-177.
- Thietart, R. A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.
- Van de Walle, S. & Bouckaert, G. (2003). Comparer les niveaux de confiance des citoyens et de satisfaction des utilisateurs en tant qu'indicateurs de bonne gouvernance. *Revue internationale des sciences administratives*, 69(3). pp. 363-400.
- Vigoda-Gadot, E., Cohen, N. & Tsfati, Y. (2018). Réformer les pays : étude mondiale sur la nécessité de futures réformes managériales dans le secteur public. *Revue Internationale des Sciences Administratives* (4/84).pp. 793-812.
- Warin P., (1993). Vers une évaluation des services publics par les usagers ? *Sociologie du travail* 3, 309-331.
- Warin, P. (1993). Vers une évaluation des services publics par les usagers?. *Sociologie du travail*, 309-331.
- Warin, P. (1997). Quelle modernisation des services publics?: les usagers au cœur des réformes. FeniXX.
- Warin, P. (1999). La performance publique: attentes des usagers et réponses des ministères. *Politiques et management public*, 17(2), 147-163.
- William, S. H. W. (1986). « In Search of Bureaucratic Excellence », *The Bureaucrat*, vol. 15, n° 1, p. 16-21.
- Zucker, L. G. (1986). « Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920 » *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 8, pp. 53- 111.

-Yin R.K., (2003). Case Study Research, Design and Methods. Troisième édition. Thousand Oaks: Sage Publications.