

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
شعبة: العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في بلدية عشعاشة

إشراف الأستاذة الدكتورة

أ.د/ براهيمي بن حراث حياة

إعداد الطالبة:

منداس زهيرة

لجنة المناقشة:

رئيسا	د. بن زازة منصورية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	أ.د/ براهيمي بن حراث حياة	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	د. دردور أمال	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم

2025/2024

كلمة شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فأدعوا له)

وعملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل، نحمد الله عز وجل ونشكره على أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة أ.د/ براهيمى بن حراث حياة التي رافقتني طيلة هذا البحث وأمدتني

بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاها ويحقق منالها فجزاها الله كل خير.

والمؤطر خلال فترة التبرص "مقبول محمد" وكل موظفي بلدية عشعاشة

وأخص بالذكر موظفي مصلحة المحاسبة والمالية على المساعدات والتسهيلات المقدمة لنا فجزاهم الله كل خير.

وأخيرا لا يفوتني أن أعبر عن بالغ تحياتي إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة وها أنا أختتم تخرجي بهذا العمل المتواضع الذي يمثل ثمرة عزيمة أهديه إلى كل أساتذة العلوم الاقتصادية وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتورة إبراهيمي بن حراث حياة التي كانت مشجعة ومحفزة لي رغم صعوبة الطريق أنا فخورة بأني اخترت هذا التخصص وهذا الموضوع الشيق بالذات.

ولا أنسى الأستاذ المؤطر مقبول محمد على كل توجيهاته ومساعدته لي في إتمام هذه المذكرة.

أهديه إلى عائلتي المتواضعة وإلى كل الأحبة والأصدقاء

وأخص بالذكر والدي الكريمين أطال الله عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية.

شكرا إلى كل من وثق في إنجاز هذا العمل الذي سأكون دائما فخورة به.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية والرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية على مستوى بلدية عشعاشة بمستغانم، وهذا نظرا لما تشهده بلدية عشعاشة من تحولات جذرية في مجال تقديم الخدمات العمومية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي بإجراء دراسة ميدانية وتحليل استبيان موجه إلى موظفي البلدية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج بالغة الأهمية حيث تبين أن برامج التدريب والتأهيل المستمر لموظفي البلدية أدت إلى تحسين كفاءة الأداء بنسبة ملحوظة، وأدت عملية رقمنة الخدمات العمومية إلى تقليص المدة الزمنية للإجراءات بنسبة كبيرة.

الكلمات المفتاحية: الخدمة العمومية- جودة الخدمة العمومية- تنمية الموارد البشرية- الرقمنة

Abstract :

The study aims to clarify the extent to which human resource development and digitization contribute to improving the quality of public services in the municipality of Ichachacha in Mostaganem. This is in light of the radical transformations that the municipality has witnessed in the field of public service delivery. To achieve this goal, a descriptive approach was adopted through conducting a field study and analyzing a questionnaire directed at municipal employees.

The study reached several significant results, revealing that continuous training and qualification programs for municipal employees have led to a noticeable improvement in performance efficiency. The digitization of public services has significantly reduced the time required for procedures.

Keywords : public service - quality of public service - human resource development - digitization

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
/	كلمة شكر وتقدير
/	الإهداء
/	الملخص
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الأشكال والجدول
أ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: أساسيات حول جودة الخدمة العمومية وآليات تحسينها
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية
03	المطلب الأول: ماهية الخدمة العمومية
15	المطلب الثاني: آليات تحسين الخدمة العمومية
18	المطلب الثالث: أساليب تحسين وتطوير الخدمة العمومية
22	المبحث الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمة العمومية
22	المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة العمومية
27	المطلب الثاني: أبعاد ومستويات جودة الخدمة العمومية
31	المطلب الثالث: نماذج ومؤشرات جودة الخدمة العمومية
37	المبحث الثالث: آليات وأساليب تحسين جودة الخدمة العمومية
37	المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية
43	المطلب الثاني: الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية
49	المطلب الثالث: أساليب تحسين جودة الخدمة العمومية
53	خلاصة الفصل:
54	الفصل الثاني: دراسة ميدانية في بلدية عشعاشة

قائمة المحتويات:

55	تمهيد
56	المبحث الأول: نبذة عن بلدية عشعاشة
56	المطلب الأول: تقديم بلدية عشعاشة
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومكوناته
61	المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي
69	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة
69	المطلب الأول: الإطار المنهجي لدراسة
70	المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة
72	المطلب الثالث: هيكل الاستبانة ومعالجتها الإحصائية
74	المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها
74	المطلب الأول: تحليل بيانات عينة الدراسة
79	المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة
85	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليلها
87	خلاصة الفصل:
88	الخاتمة
94	قائمة المصادر والمراجع
98	الملاحق



قائمة الأشكال
والجداول

قائمة الأشكال والجداول:

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان
72	<u>الجدول رقم(01):</u> مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة
74	<u>الجدول رقم(02):</u> توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
75	<u>الجدول رقم(03):</u> توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
76	<u>الجدول رقم(04):</u> توزيع العينة حسب الوظيفة
78	<u>الجدول رقم(05):</u> يمثل معامل ألفا كرونباخ
78	<u>الجدول رقم(06):</u> اختبار التوزيع لمحاور الدراسة
79	<u>الجدول رقم(07):</u> اختبار التوزيع بعد تحويلها إلى اختبار معلمي
80	<u>الجدول رقم(08):</u> يمثل نتائج المحور الثاني (تنمية الموارد البشرية)
81	<u>الجدول رقم(09):</u> يمثل نتائج المحور الثالث (الرقمنة)
82	<u>الجدول رقم(10):</u> يمثل نتائج المحور الرابع (جودة الخدمة العمومية)
84	<u>الجدول رقم(11):</u> علاقة التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
85	<u>الجدول رقم(12):</u> يوضح نتائج الفرضية الأولى
86	<u>الجدول رقم(13):</u> يوضح نتائج الفرضية الثانية

قائمة الأشكال والجداول:

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان
06	<u>الشكل رقم (01): أمثلة القطاعات التي تتدخل فيها الحكومة ونماذج خدماتها</u>
11	<u>الشكل رقم (02): أنواع الخدمة العمومية حسب طبيعتها</u>
21	<u>الشكل رقم (03): يمثل أساليب تحسين وتطوير الخدمة العمومية</u>
30	<u>الشكل رقم (04): أبعاد جودة الخدمة العمومية</u>
34	<u>الشكل رقم (05): نموذج جودة الخدمة العمومية</u>
51	<u>الشكل رقم (06): أساليب تحسين جودة الخدمة العمومية</u>
58	<u>الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لبلدية عشعاشة</u>
74	<u>الشكل رقم (08): يمثل خاصية الجنس</u>
76	<u>الشكل رقم (09): يمثل خاصية السن</u>
77	<u>الشكل رقم (10): يمثل خاصية المنصب</u>

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تسعى الدول إلى تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين وجعلها أكثر كفاءة وشفافية، وتعد البلديات أحد أهم الهياكل الإدارية المسؤولة عن تقديم الخدمات الأساسية، التي تؤثر بشكل مباشر على حياة الأفراد مثل: النظافة، التهيئة الحضرية، النقل، الصحة العمومية. ومع تزايد تطلعات المواطنين وارتفاع مستوى الوعي بحقوقهم أصبح من الضروري تبني آليات تهدف إلى تحسين جودة الخدمة العمومية وتعزيز فعاليتها.

ولتحقيق ذلك، تعمل البلديات على اعتماد آليات حديثة مثل: تبسيط الإجراءات الإدارية، تحسين طرق التسيير وتوسيع استخدام التكنولوجيا الرقمية لتوفير خدمات أسرع وأكثر دقة. كما أصبح إشراك المواطنين في تقييم الخدمات وطرح الحلول عاملاً أساسياً لتعزيز الشفافية وتحقيق حوكمة محلية أكثر كفاءة، فكلما زاد تفاعل المواطن مع الإدارة كلما تحسنت جودة الخدمات وارتفعت مستويات الرضا العام.

وعليه، فإن تحسين جودة الخدمة العمومية في البلديات لا يقتصر على تطوير البنية التحتية أو تحديث الوسائل التقنية بل هو نهج شامل يستهدف تحقيق إدارة فعالة وتوفير خدمات تتماشى مع احتياجات المجتمع، مما يساهم في تعزيز التنمية المحلية وبناء علاقة ثقة بين المواطن والإدارة.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم خاصة في مجال الإدارة المحلية، أصبحت جودة الخدمات العامة تمثل تحدياً رئيسياً أمام المؤسسات الحكومية. وتبرز بلدية عشعاشة كنموذج لهذا التحدي، حيث تسعى جاهدة لمواكبة متطلبات العصر وتحسين أدائها خدمة للمواطن الذي يظل محور العملية التنموية وأساس تقدم المجتمع.

1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما تم تقديمه تتمثل إشكالية الدراسة فيما يلي:

كيف تساهم تنمية الموارد البشرية والرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى بلدية عشعاشة؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير لتنمية الموارد البشرية على جودة الخدمات المقدمة من بلدية عشعاشة؟
- هل للرقمنة تأثير إيجابي على أداء الخدمات العمومية في بلدية عشعاشة؟

2. فرضية الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات السابقة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

المقدمة العامة:

- تساهم تنمية الموارد البشرية والرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى بلدية عشعاشة،

أما الفرضيات الفرعية فيمكن صياغتها كالآتي:

- تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في بلدية عشعاشة.
- يؤدي تطبيق الرقمنة إلى تحسين فاعلية الخدمات العمومية في بلدية عشعاشة.

3. أسباب اختيار الموضوع:

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

- موضوع مثير للاهتمام من طرف الباحثين والحكومات.
- وجود قاعدة واسعة من الدراسات والأبحاث السابقة في هذا المجال مما يسهل عملية جمع البيانات وتحليلها.
- الرغبة في المساهمة ببحث جديد في الدراسات الميدانية حول آليات تحسين جودة الخدمات في البلديات.
- اغتنام فرصة التربص والتدريب على مستوى البلدية ومحاولة التقرب بالواقع العملي.

4. أهمية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة كمساهمة علمية في مجال إبراز أهمية تحسين الخدمات الأساسية للمواطنين، حيث يعد هذا التحسين عاملا حاسما في تعزيز رفاهية المجتمع وتطوير الحياة اليومية للأفراد. فمن خلال الارتقاء بجودة خدمات النظافة والمياه والكهرباء، تتحسن ظروف المعيشة وتصبح أكثر سهولة ويسرا. كما يؤدي تقديم خدمات أفضل إلى تعزيز ثقة المواطنين وزيادة رضاهم عن أداء الجهات المسؤولة، مما يساهم في بناء علاقة ايجابية بين الطرفين.

أما على المستوى الاقتصادي، يساعد تحسين الخدمات في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، والحد من الهدر، مما يدعم مسيرة التنمية المستدامة. كما أن توجيه الاهتمام نحو تحسين البنية التحتية والخدمات في المناطق الأقل نموا يساهم في تقليل الفوارق الاجتماعية، ويحفز التنمية الاقتصادية المحلية، مما يعزز مبادئ العدالة الاجتماعية ويساهم في تحقيق تنمية متوازنة ومستدامة.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بآليات تحسين جودة الخدمة العمومية:

المقدمة العامة:

- تسليط الضوء على واقع آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في بلدية عشعاشة؛
- تقييم فاعلية آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في بلدية عشعاشة بناء على معايير الجودة؛
- تحليل التحديات التي تواجه تطبيق آليات تحسين الجودة في بلدية عشعاشة.

5. الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي شملت بعض الجوانب من هذا الموضوع ما يلي:

- دراسة: دربال ياسمين، "آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر/دراسة حالة آليات" مذكرة ماستر جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2020. وتم فيها طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى تساهم تنمية الموارد البشرية و الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية؟

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، التي من خلالها تم استخلاص النتائج أهمها أن تحسين جودة الخدمة يتطلب إنشاء نظام لقيادة الجودة، وتطوير ثقافة الجودة، وتنمية الموارد البشرية. ومن جهة أخرى تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل تقديم الخدمات، وتعزيز العلاقة بين المواطن والإدارة. واعتبار العامل البشري المؤهل هو مفتاح نجاح الرقمنة.

- دراسة: لشيكرأيوب، دريوش نور الهدى، مسراتي خولة، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في الإدارة العمومية/دراسة عينة من المواطنين المستفيدين من خدمات المصلحة البيومترية لبلدية أحمر العين" مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، مختبر دراسات التنمية المكانية وريادة الأعمال، 2022/05/31، ص 109/94. تم فيها طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى للرقمنة أن تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المصلحة البيومترية لبلدية أحمر العين ولاية تيبازة؟

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير رقمنة الإدارة العمومية على تحسين جودة الخدمة المقدمة، وركزت هذه الدراسة على خدمات التي تقدمها المصلحة البيومترية لبلدية أحمر العين ولاية تيبازة، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على الاستبيان وتوزيعه على عينة من المواطنين القاصدين المصلحة حيث بلغ حجم العينة 200 مفردة، وبالإستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة تم اختبار تأثير الرقمنة على أبعاد جودة الخدمة العمومية المتمثلة في الملموسية، الاعتمادية، الأمان والتعاطف. وكشفت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثيرية وإرتباطية بين الرقمنة والإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف المصلحة البيومترية لبلدية أحمر العين.

- دراسة: عمار شعوي حسن الشرفي، "تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الخدمات/دراسة حالة شركة المنتاب إخوان والتحويلات المالية"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مجلد رقم 01، العدد 02، مركز الأبحاث ودراسات التنمية الشاملة، اليمن، 2024، ص 921/887. تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة والتحويلات المالية؟

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الخدمات، حيث قام بدراسة تطبيقية على هذه الشركة، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان الاستبيان على 115 موظف فيها وبعد التحليل الإحصائي للبيانات بواسطة برنامج SPSS تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة. مما يدل أن تنمية الموارد البشرية في الشركة متوسط بينما جودة الخدمات فيها مرتفعة.

6. القيمة العلمية للدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتكون امتداد للدراسات السابقة في هذا المجال ومحاولة لإضافة جديدة في الموضوع حيث تم التركيز ودراسة مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية والرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية كونهما آليتين أساسيتين يمكن تطبيقهما على أرض الواقع وهذا ما جعل دراستنا أشمل من الدراسات السابقة. وبناء على ذلك، اختلفت أهداف الدراسات السابقة عن أهداف هذه الدراسة، بسبب اختلاف محاورها وموضوعاتها عن محور البحث الحالي.

7. منهج الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة وبناء على الدراسات السابقة والمعلومات المعتمدة من مراجع مختلفة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى مختلف أدبيات الدراسة بالاعتماد على عدة مصادر معلومات من كتب ومجلات علمية باللغة العربية، ومن ثم حاولنا إسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك عن طريق اختيار عينة من مجتمع تتلاءم مع طبيعة الموضوع، حيث قمنا بجمع وتحليل بيانات هذه العينة، معالجتها، تحليلها واستخلاص النتائج المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة وهذا كله في الجانب التطبيقي للدراسة. أما فيما يخص أداة الدراسة فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاقتصادية SPSS.V26 كأداة أساسية، كما تم الاعتماد أيضاً على مخرجات برنامج EXCEL.

8. حدود الدراسة:

تمحورت حدود هذه الدراسة بشكل عام فيما يلي:

- الحدود الزمنية: دامت الدراسة الميدانية من 2025/01/05 إلى 2025/04/10.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية ببلدية عشعاشة ولاية مستغانم.

10. هيكل الدراسة:

لدراسة موضوع آليات تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى البلديات وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين الأول نظري الثاني تطبيقي. حيث تضمن الفصل الأول أساسيات وآليات تحسين جودة الخدمة العمومية وهي ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول للإطار المفاهيمي للخدمة العمومية من خلال التطرق إلى ماهية الخدمة العمومية، آليات تحسين الخدمة العمومية، وأساليب تحسين وتطوير الخدمة العمومية.

وأما المبحث الثاني شمل الإطار النظري لجودة الخدمة العمومية، حيث تم التطرق إلى مفهوم جودة الخدمة العمومية، أبعاد ومستويات جودة الخدمة العمومية، وأخيرا مؤشرات ونماذج قياس جودة الخدمة العمومية.

في حين تناول المبحث الثالث آليات وأساليب تحسين جودة الخدمة العمومية، حيث تم التطرق إلى تنمية الموارد البشرية كألية لتحسين جودة الخدمة، الرقمنة كألية لتحسين جودة الخدمة، وأخيرا أساليب تحسين جودة الخدمة العمومية.

أما الجانب التطبيقي، تمثل فيدراسة حالة مجموعة موظفين بلدية عشعاشة، وتم التطرق فيه إلى ثلاثة مباحث حيث تضمن المبحث الأول نبذة عن بلدية عشعاشة من خلال تقديم البلدية وتعريفها وموقعها وإبراز هيكلها التنظيمي ومكوناته، بالإضافة إلى ذكر مهام البلدية.

أما المبحث الثاني فخصص إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال الإطار المنهجي لدراسة ومصادر بيانات الدراسة، إذ تطرقنا كذلك إلى هيكلية إستبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

وأخيرا المبحث الثالث فخصص لعرض البيانات وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

أساسيات حول جودة الخدمة

العمومية وآليات تحسينها

تمهيد:

تعتبر جودة الخدمة العمومية من العناصر الأساسية التي تعكس مدى كفاءة وفعالية المؤسسات الحكومية في تلبية احتياجات المواطنين. إن هذه الجودة لا تقتصر فقط على تقديم الخدمات بشكل سريع وفعال، بل تشمل أيضا القدرة على تحقيق رضا المواطنين وتلبية توقعاتهم. في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والتطورات المستمرة، حيث أصبحت جودة الخدمة العمومية ضرورة ملحة لضمان استقرار المجتمعات وتحقيق التنمية المستدامة. إذ تتجلى أهميتها في تأثيرها المباشر على حياة الأفراد والمجتمعات. فكلما كانت الخدمات المقدمة أكثر موثوقية وشفافية، زادت ثقة المواطنين في الحياة العامة، مما يساهم في بناء مجتمع أكثر تماسكا واستقرارا. كما أن تحسين جودة الخدمة العامة يساهم في تعزيز العدالة الاجتماعية من خلال ضمان وصول الجميع إلى الخدمات الأساسية.

وعلى ضوء ما سبق سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث المتمثلة في:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية

المبحث الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمة العمومية

المبحث الثالث: آليات وأساليب تحسين جودة الخدمة العمومية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية

تعتبر الخدمة العمومية خدمة مهمة للحياة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية لمجتمع تتدخل الدولة في تنظيمه وأضبطه، تشير الخدمة العمومية إلى مفاهيم المصلحة العامة أو المنفعة العامة أو حق المواطنين أو المستخدمين ويمكن اعتبار أنشطتها بمثابة جميع المهام ذات الاهتمام العام والتي تكون مصحوبة بقواعد وضوابط خاصة تعد بمثابة ضمانات كثيرة للمستخدم المواطن. وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى أهم المفاهيم النظرية للخدمة العمومية وأساليب تحسينها.

المطلب الأول: ماهية الخدمة العمومية

تعد الخدمات العمومية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الدول لضمان تلبية احتياجات المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة. ومن خلال هذه الخدمات، تقوم الدولة بدور محوري في تحسين جودة الحياة وتعزيز رفاهية المجتمع. إلا أن ضمان فاعليتها يتطلب فهماً واضحاً لطبيعتها وأهدافها وكيفية تقديمها، ومن هنا تبرز أهمية التعريف بالخدمة العمومية لفهم آلياتها وأهدافها في تحقيق المصلحة العامة.

أولاً: تعريف الخدمة العمومية وأهميتها

1. مفهوم الخدمة:

عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمة بأنها: «منتجات غير ملموسة، يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو تخزينها وهي تقريبا تفتى بسرعة، فالخدمات في الغالب يصعب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت الذي يتم شراؤها واستهلاكها، فهي تتكون من عناصر غير ملموسة وغالبا ما تتضمن مشاركة الزبون، حيث لا يتم نقل ملكيتها وليس لها لقب أو صفة»¹.

نلخص من هذا التعريف، إلى أن الخدمة هي عبارة عن نشاط أو منفعة تقدم للبيع إما بشكل مستقل أو تكون مصاحبة لبيع سلع مادية.

¹. سلمى بوشرمة، فاطيمة فدسي، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية/دراسة حالة بطاقة الذهبية لبريد الجزائر" مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2019، ص25.

تعرف الخدمة أيضا بأنها: "تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي منتجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقديم قيمة مضافة وهي بشكل أساسي غير ملموسة" وهي كذلك: "كل نشاط يخلق قيمة ويعطي إضافة إيجابية للعميل في وقت ومكان محدد ويحدث تغيير إيجابي مرغوب لهذا العميل".¹

عرف كل من كوتلر وأرمسترونج kotler et Armstrong، الخدمة على أنها: "نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء".²

في حين عرفت المنظمة الدولية لمقاييس الإيزو وفقا للمواصفة ، الخدمة على أنها: "نتيجة تتولد عن النشاطات في التعامل بين المورد والربون، ومن النشاطات الداخلية للمورد الاستجابة لحاجات الربون"³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنالخدمة هي نشاط اقتصادي واجتماعي وفني تقدمه جهة عمومية أو خاصة بتكليف عمومي، لفائدة الأفراد أو المجتمع ككل، دون أن يكون الغرض الرئيسي منها تحقيق الربح، بل تلبية حاجات جماعية أساسية وضمن المصلحة العامة. وهي غالبًا لا تتضمن انتقال سلعة مادية، بل تقدم قيمة مضافة عبر استغلال الموارد البشرية (كاليد العاملة والكفاءات المهنية) والمادية (كالتجهيزات والهيكل)، وقد تُقدّم بشكل فردي أو جماعي . كما تتميز الخدمة بجملة من الخصائص تميزها عن السلع الملموسة.

2. تعريف الخدمة العمومية: تعرف الخدمة العمومية على أنها نشاط يخدم المصلحة العمومية والتي تتكفل به الإدارات العمومية. حيث تشمل معنيين مختلفين ومتناقضين معنى ضيق وأخر واسع، **فالمعنى الضيق:** إدارة نشاط معين من طرف الإدارات العمومية لا يعني أنه مستوحاة من المصلحة العمومية، ولا تمثل تلك الإدارات دائما صفات نشاط الخدمة العمومية. أما **المعنى الواسع:** فالخدمة العمومية لا يمكن ربطها دائما بالمؤسسات والإدارات الحكومية فقط، بل نجد في الواقع المؤسسات الخاصة يمكن لها ضمان الخدمة في إطار المعمول بها.⁴

¹ دربال ياسمينية، "آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر/دراسة حالة آليت"، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2020، ص19.

² سوفلي لزه، فتيتي هشام، "تقييم جودة الخدمات بالمنشأة الرياضية من جهة نظر المستفيدين/ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي"، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021، ص15.

³ دربال ياسمينية، مرجع سبق ذكره، ص 1918

⁴ بولفضاوي يمين، بودلال فتحي، "دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية" مذكرة ماستر، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2021، ص38.

فمصطلح الخدمة العامة يمثل بذلك ما يقدمه الجهاز الإداري من أنشطة وخدمات لفائدة كافة أفراد المجتمع كاستجابة لكل حاجاتهم. فالخدمة العمومية إذن تمثل: "الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة"¹.

وفي رؤية أكثر تفصيلا لمفهوم الخدمة العمومية قسم **ثابت عبد الرحمن** الخدمة العمومية لمحورين اثنين: الخدمة العمومية كعملية، والخدمة العمومية كنظام. وتتمثل في:²

1.2. مفهوم الخدمة العمومية كعملية: حيث يمكن أن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، غلى أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك 3 أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

أ. الأفراد: يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته.

ب. الموارد: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة.

ج. المعلومات: تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات.

2.2. مفهوم الخدمة العمومية كنظام: انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

أ. نظم عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

ب. نظام تسليم الخدمة: وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

¹ عبد الرؤوف سلطان، محمد أيمن بوسليت، "أثر تحسين الخدمة العمومية على المواطن" مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021، ص30.

² -حجامة العربي، "الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية" مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات ، الكيفان، للنشر الجامعي الجديد، 2020، ص ص81-82.

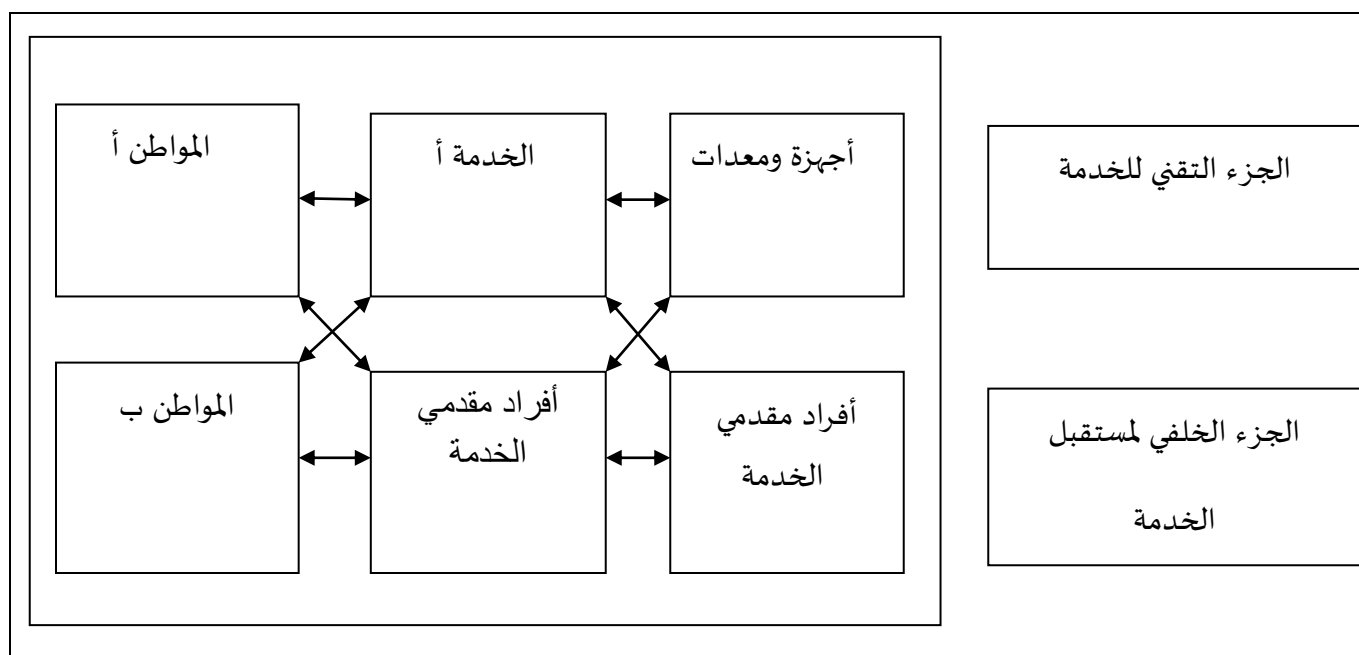
ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين هما:¹

. خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

. خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجراء المرئية أو المنظورة في نظام الخدمة وتعبير المكتب الخلفي بالنسبة للأجراء غير المرئية أو غير المنظورة.

من خلال ما سبق يمكن توضيح الخدمة العمومية كنظام وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 01: أمثلة القطاعات التي تتدخل فيها الحكومة ونماذج خدماتها.



المصدر: حجاج العربي، "الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية" مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، الكيفان، للنشر الجامعي الجديد، 2020، ص50.

لقد أدت التطورات الاقتصادية والاجتماعية إلى تعدد متطلبات المواطنين في الحصول على خدمات أكثر كما وكيفا، الأمر الذي أدى إلى ظهور أنواع عديدة من الخدمات التي أقرتها الدولة من أجل تحقيق وإشباع حاجات الأفراد.

¹ حجاج العربي، مرجع سبق ذكره، ص82.

نستنتج من التعاريف السابقة أن "الخدمة العمومية" هي النشاط الذي تمارسه الدولة بشكل مباشر من خلال مؤسسات تابعة لها، وتنطوي على المدخلات التي تتمثل في الأفراد والموارد والمعلومات.

يمكن توضيح أهم المفاهيم المتعلقة بالخدمة العمومية في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: مفهوم الخدمات العمومية

<p>فهي إما تتعلق بخدمات ذات طبيعة أساسية وحيوية من حيث الاحتياج، أو أنها تتعلق بخدمات في جوانب ترمي الدولة من خلالها إلى تحقيق الأهداف ذات طبيعة إستراتيجية كلية.</p>	<p>الطبيعة الأساسية والحيوية أو الإستراتيجية للخدمات العمومية.</p>
<p>هذه السمة ترمي بظلالها على الأبعاد المختلفة لجهود التطوير الممكنة في تقديم تلك الخدمة.</p>	<p>ارتباط تقديم الخدمات العمومية غالبا بتكلفة مالية عامة.</p>
<p>على اعتبار أن الوحدات الحكومية هي فقط التي تقوم بتقديم الأنواع من الخدمات ولكن ما تجدر الإشارة إليه أن صفة الاحتكارية غير دقيقة بشكل المطلق، فالاحتكارية في حالة الوحدات الحكومية الخدمية ليست حالة معينة أو مستهدفة.</p>	<p>تشير بعض الكتابات إلى الطبيعة الاحتكارية الحكومية.</p>
<p>حيث أن الوحدات التي تقوم بتقديمها فضلا عن كونها مؤسسات غير هادفة للربح، فهي تضطلع بتقديم تلك الخدمات كمنافع عامة، بدء من التخطيط لها وحتى متابعة وتقييم أدائها، وفي إطار اعتبارات كلية ترتبط بشكل عضوي بدور الدولة وأبعادها المختلفة.</p>	<p>اتساع إطار المسؤولية الاجتماعية الذي يحيط بالخدمات العمومية وبتقديمها.</p>

المصدر: بلال جداي، عبد الحق معاش ، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة الخدمة العمومية/دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل، وكالة تبسة "، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2023، ص38.

3. أهمية الخدمة العمومية: في ظل التحولات المتسارعة التي يعرفها العالم، ازدادت أهمية الخدمة العمومية وضمان استمراريتهما وفعاليتها، بما يستجيب طلبات المواطن ويعكس قيم الشفافية، الكفاءة، والمساءلة، خصوصًا في ظل تحديات الحوكمة والرقمنة. ويمكن حصر أهمية الخدمة العمومية في العناصر التالية:¹

1.3. اعتبار الخدمات العمومية لجوهر حياة المواطن ومرتكزا لتقدم المجتمع: فالفرد يحتاج إلى الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء، السكن..... الخ لكي يكون إنسان ذو تأثير إيجابي في المجتمع، حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية والنوعية المناسبة كلما كان ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة.

2.3. الخدمة العمومية لوسيلة لتعزيز الثقة في الحكومة عبر إرضاء المواطن حيث أن الحكومات سواء على المستوى المركزي أو المحلي تلتزم ببعض الإنجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين وكلما جسدت هذه الأخيرة كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة وينعكس ذلك على كسب ثقة الجمهور.

3.3. الخدمة العمومية كأداة لتحقيق مختلف أشكال الاستقرار إن الاستمرار بكل أشكاله له تأثير على نمو وتطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل والإنتاج ويسهم في تسريع الإنجاز التنموي في كافة أبعاده، والسلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الأدنى والمطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الاستقرار وتتجلى أهم محددات الاستقرار في تأمين الخدمات العمومية: العمل، السكن، الأمن بكل أبعاده، بالإضافة إلى العدالة الاجتماعية والتوزيعية واستمراريتها في تقديمها لعموم المجتمع.

4.3. الخدمات العمومية المقدمة لـمعيار التنمية في المجتمع: كانت مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سابقا تركز على مستوى الدخل و الناتج القومي و معدل دخل الفرد وأصبحت اليوم مؤشرات جديدة هي التي يتم بها قياس مدى تقدم المجتمعات وهي مؤشرات التنمية كما أن الحكم النهائي على أي حكومة يكون من خلال فعالية الخدمات التي تقدمها فالدول وهي تصارع لتلبية الطلبات المتزايدة للمجتمع كثيرا ما تجد نفسها عاجزة عن التعاطي مع المهام الراهنة وهو ما أدى بها إلى البحث عن ترتيبات جديدة للشراكة مع هيئات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية و القطاع الخاص بغية الرفع إلى أقصى حد من مستويات الخدمات المقدمة لمواطنيها.

ثانيا: خصائص وأنواع الخدمة العموميق

1. خصائص الخدمة العمومية:

¹. بلال جداي وعبد الحق المعاش، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة الخدمة العمومية دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل، وكالة تبسة، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2023، ص 49.

تتميز الخدمة العمومية بعدة خصائص تميزها عن خدمات القطاع الخاص وهذا تبعا لخصوصية القطاع العام الذي تنشط فيه المؤسسات والمرافق العمومية المكلفة بتقديم هذا النوع من الخدمات وتتمثل هذه الخصائص في ما يلي:¹

- تتمركز الخدمة العمومية في القطاعات القاعدية كونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية واجتماعية واقتصادية وغيرها.
- للخدمات العمومية نظام خاص، فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعة لغرض المصلحة العامة و من أهم مبادئها الاستمرارية، الملاءمة، المساواة.
- أغلب المؤسسات العمومية موجودات في وضعية احتكارية للسوق، مثل احتكار الكهرباء والغاز والبريد في الجزائر.
- أغلب مؤسسات الخدمات العمومية هي مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة؛
- تتميز مؤسسات الخدمات العمومية بكثافة رأس المال وذلك بالنظر إلى انتمائها إلى قطاعات الصناعات الثقيلة المتميزة برأس المال الكبير، وبالتجهيزات الضخمة وبالوحدات الإنتاجية المركزة والمكلفة، بالاستثمارات الواسعة.
- تكمن مهمة المؤسسات العمومية للخدمات في إرضاء أسواقها بأقل تكلفة لها وبأحسن طريقة للمستهلك؛
- ليس من أولويات مؤسسات الخدمات العمومية تحقيق الربح المادي، بل تحقيق الربح الاجتماعي، ومع ذلك فإن عدم البحث عن الربحية لا يعني منعه لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي والربح المادي؛
- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في مؤسسة عادية، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج غير العادي من جهة وإلى القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها هذا المنتج من جهة أخرى، مما يقلل تحركه ويحدد مبادراته في استخدام تقنيات التسويق.

2. أنواع الخدمة العمومية تقسم الخدمات العمومية حسب عدة معايير، وتتمثل هذه الأخير في:²

1.2. تقسيم حسب مجال الخدمة تقسم الخدمة العمومية حسب هذا المعيار إلى:

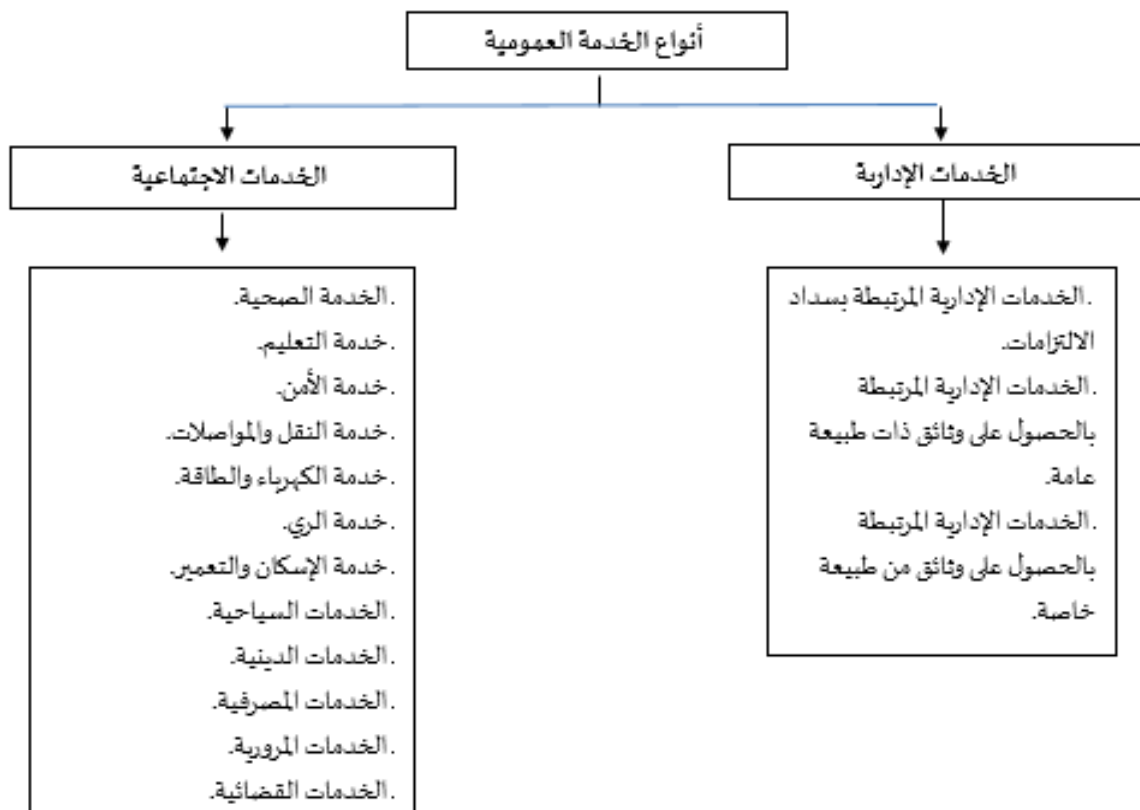
¹ حصاد أيمن نور الإسلام، قوايدية بسلال، "تقييم الخدمات العمومية/دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل، قالمة جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2019، ص 3/2.

² سباعي مفيدة وبن لوصيف سميحة، "معوقات الرقمنة في الجماعات المحلية وعلاقتها بجودة الخدمة العمومية" مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ وبالصوف ميله، الجزائر، 2021، ص 36-37.

- أ. خدمات إدارية: وهي الخدمات التي تتعلق بالحياة الإدارية للمواطنين مثل: استرجاع وثائق الحالة المدنية بالبلديات، وإصدار وتسليم مختلف الوثائق الإدارية.
- ب. خدمات اجتماعية وثقافية: وتتمثل في مختلف الخدمات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والتي تطورت بشكل ملحوظ وتخدم المواطن من الناحية الاجتماعية والثقافية: كالتعليم، الصحة، الإعلام، المساعدات الاجتماعية.
- ج. خدمات صناعية وتجارية: ظهرت مع تطور دور الدولة وتدخلها في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية كخدمات النقل، الكهرباء، الغاز.
- 2.2. تقسيم حسب التكلفة: تنقسم إلى :
- أ. الخدمات المجانية: وهي خدمات تقدم دون مقابل حيث تتحمل الدولة تكلفتها كالأمن العمومي الإدارة العمومية
- ب. الخدمات بالمقابل وهي خدمات يتحمل المستفيد منها تكلفتها كلياً وبشكل مباشر مثل: الكهرباء، الهاتف، الماء.
- 2.3. تقسيم حسب المنفعة وتنقسم إلى :
- أ. خدمات ذات نفع عام: وهي الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية مثل: الصرف الصحي، صيانة الطرق والحدائق.
- ب. خدمات ذات نفع فردي: وهي الخدمات التي ينتفع بها كل فرد على حدا مثل: خدمات الصحة، الرفاهية الاجتماعية.
- ج. خدمات ذات صلة بتطوير البنية التحتية تتضمن الأراضي، إنشاء المباني العامة، حماية البيئة.
- د. خدمات متعلقة بالسيادة والأمن الداخلي: وهي الخدمات التي ترتبط بالدور التقليدي للدولة كخدمات العدل والقضاء والأمن.

4- تقسيم حسب طبيعتها: يوجد شكلين هما الخدمات الإدارية والخدمات الاجتماعية

الشكل رقم (02): أنواع الخدمة العمومية حسب طبيعتها



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

ثالثا: مبادئ ونظم الخدمة العمومية

1. المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية: تركز عملية تسيير نشاطات الخدمة العمومية على مجموعة من القيم والمبادئ الأساسية تتمثل فيما يلي:¹

1. معيار الاستمرارية: حيث يركز مبدأ الاستمرارية للخدمة العمومية على المصلحة العامة التي تعتبر ضرورية لإنشاء خصوصية المؤسسة الإدارية وإرساء شرعيتها على أساس متين، وعلى إشباع حاجات المواطنين، ومن واجب الدولة ضمان السير المنتظم للخدمة العمومية.

¹. عبد العزيز رحابي وأمال عباس، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية"، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي. تبس، الجزائر، 2017، ص 56.

2. **معيار المساواة:** يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة بالمرفق العام بأن تؤدي خدماتها لكل من تتوافر فيهم شروطا للاستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين ، والمركز الاجتماعي أو الاقتصادي.

3. **معيار التطور:** يسمح هذا المعيار بتكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى.

4. **معيار الشمولية:** انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين ، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

5. **معيار الفعالية:** الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستقلال غير المتوازن بين مناطق الوطن.

فتوفر بعض الخدمات العمومية الجوارية، في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن..... الخ، يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى.

6. **معيار التضامن:** الخدمة العمومية ما هي إلا تعبيرا عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان ، بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية.

2. **نظم الخدمة العمومية** يمكن تقسيم الخدمة العمومية إلى نظامين وهما:¹

1.2. **نظام الخدمة العامة المفتوحة:** حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة اجتماعية، يتم إعداد الفرد لها، ويتفرع لممارستها طوال حياته العملية، وتقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة، حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. حيث تقوم منظمات الخدمة العمومية قبل توظيف الأفراد بتحديد الشروط الواجب توفرها في المرشحين للوظائف العامة، إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة، بهدف الحد من الازدواجية في المسؤوليات والتضارب في الاختصاصات، حيث تدون مهام كل

¹ حصاد أيمن نور الإسلام، قوايدية بسلال، مرجع سبق ذكره، ص 8/7.

وظيفة في كتيب خاص يسمى (كتيب المهام) وتمتاز نظم الخدمة العمومية المفتوحة بجملة من الخصائص تتمثل في:

- أ. البساطة: إذ يظهر ذلك من خلال عدم بذل المنظمة جهدا في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم، وتحمل نفقات هذا الإعداد. ويكون الموظف مسؤولا عن تحسين مستواه بنفسه.
- ب. مرونة النظام: تترجم حرية الإدارة في التخلي، وإلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة، كما يعطي هذا النظام هامش حرية للموظف، كي يبحث على وظيفة أخرى، تتناسب مع ميوله واستعداداته أو تضمن له عائدا أكبر.
- ج. اقتصادية النظام: تتبع اقتصادية النظام التعيين في الوظيفة وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل، كما للإدارة حق الاستفادة من العناصر المختصة، التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى، وبذلك تتجنب الإدارة التزامات الإعداد والتدريب.

2.2. نظام الخدمة العامة المقفلة: وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين، قبل التحاقهم بالعمل واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، وتنمية القدرات، كما أن القاعدة العامة لنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات، ويرتكز نظام الخدمة العمومية المقفلة على محورين وهما كالآتي:

- أ. قانون الموظفين: هي مجموعة قواعد قانونية محددة الأوضاع لمختلف العاملين في المنظمات الحكومية تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة، تتعلق بالتعيين، والمعاملة المالية والإجازات والمنافع المادية والمعنوية المختلفة، كما يحدد أيضا كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف وتختلف الإجراءات الجزائية الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العمومية.
- ب. حياة وظيفة متميزة: إذا كان النظام المفتوح للخدمة العمومية يتم التحاق الفرد فيه من أجل شغل وظيفة محددة، فإن النظام المقفل يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل استنادا إلى العديد من الاعتبارات، تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة، وما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة.

يقوم نظام الخدمة العمومية المقفلة على بعض المميزات وهي:

. إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة وتفهم أهدافها.

- .رعاية الموظفين، وتنمية الحس الوظيفي لديهم، أي الشعور والالتزام بالمصلحة العامة.
- .الإعداد والتدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل.

رابعاً: أهداف ومزايا الخدمة العمومية

1. أهداف الخدمة العمومية: تسعى الدول إلى التحول الذي يقود إلى تحسين الخدمات الحكومية وتكريس مبادئ جودة الخدمات من خلال الوصول إلى الأهداف التالية:¹

- السعي لاختصار الوقت ضمن مفهوم إداري معاصر هو التنافس في إدارة الوقت.
- ترشيد وخفض التكاليف ضمن مفهوم إداري معاصر هو الريادة في إدارة التكاليف.
- تحسين الجودة ضمن فكر إداري معاصر وهو إدارة الجودة الشاملة.
- تحسين الأداء دون توقف ضمن مبدأ الإدارة المعاصرة هي التحسين المستمر.
- الارتقاء بالخدمة الحكومية لمستوى يضاهاى المستوى الأفضل بالنظم المماثلة.
- استبدال أسلوب الإدارة الورقية بأسلوب الإدارة الإلكترونية.
- استبدال مركزية القرار باللامركزية.

2. مزايا الخدمة العمومية:²

- سرعة إنجاز الخدمة المقدمة.
- تمتاز الخدمات المقدمة إلكترونية بالدقة والإتقان.
- تبسيط الإجراءات والقضاء على البيروقراطية والتعقيدات الإدارية التي يعاني منها المواطنين.
- تخفيض التكاليف وتحقيق الكفاءة في الأداء والتحول من الأسلوب الورقي إلى أسلوب الإلكتروني.
- تحقيق الشفافية من خلال إتاحة المعلومات عن كافة الأنشطة الحكومية.
- القضاء على التزاحم بالمصالح الحكومية حيث يستطيع المواطن أن يحصل على خدماته دون التردد على المصالح الحكومية وذلك عن طريق الشبكة الإلكترونية.

¹ أرماعي عائشة، بوادي مصطفى، "ترشيد الخدمة العمومية مؤشر للتنمية المحلية في الجزائر" مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية . بحوث ودراسات . المجلد10، العدد01، جامعة سعيدة ،الجزائر، 2023، ص 435.

² أرماعي عائشة، بوادي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص452.

المطلب الثاني: آليات تحسين الخدمة العمومية

يمثل تحسين الخدمة العمومية خطوة أساسية نحو رفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ولتحقيق ذلك، يجب اعتماد آلية فعالة تساعد في تحسين الأداء وتلبية احتياجات الأفراد بسرعة وكفاءة.

أولاً: تحسين الخدمة العمومية وآليات تحسينها:

يقصد بتحسين الخدمة العمومية مختلف الجهود المستمرة لتحسين الخدمات والعمليات لتوفير التميز والقيمة المضافة للزبون، ويعد التحسين المستمر فلسفة إدارية من خلالها تحسين جميع العوامل المتعلقة بتطوير الخدمة في إطار جماعي (طاقم المؤسسة)، وبذلك هو عملية واسعة مشتركة من الإبداعات المركزة والمستمرة بشكل متزايد. ومن الناحية الإجرائية هو ما تقوم به الحكومة الجزائرية من عمليات وإجراءات على مستوى إدارتها المحلية من تطوير في الأداء والتنظيم إضافة إلى تبسيط إجراءاتها وطرقها ودوائر تنظيم عملها. وبالنسبة لآليات تحسين الخدمة العمومية فهيتتمثل في الأحكام التشريعية التي تعد أساساً قانونياً لتحسين الخدمة العمومية وهي أحكام التشريع الأساسية (الدستور) وأحكام البلدية، أو من حيث الهيئات التي تم استحداثها لتحسين الخدمة العمومية، وهي كما يلي:

1. على مستوى النظم القانونية

وتتمثل في الآليات التالية:

1.1. الدستور: نجد فكرة تحسين الخدمة العمومية مكاناً في الدستور الجزائري ضمن أحكام المادة 12 من مشروع تعديل الدستور 2020، والتي تتضمن على: يُمارس الوزير الأول أو رئيس الحكومة، حسب الحالة، زيادة على السلطات التي تخولها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور، الصلاحيات الآتية:¹

- يوجه وينسق ويراقب عمل الحكومة.
- يوزع الصلاحيات بين أعضاء الحكومة مع احترام الأحكام الدستورية.
- يقوم بتطبيق القوانين والتنظيمات.
- يرأس اجتماعات الحكومة.
- يوقع المراسيم التنفيذية.

¹ أ.م.العمامة وإيمان بوعموشة، " تأثير جودة الخدمة العمومية في تحقيق رضا العملاء/دراسة عينة من عملاء بلدية جيجل" مذكرة ماستر. جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2019، ص45.

- يعين في الوظائف المدنية في الدولة التي لا تندرج ضمن سلطة تعيين لرئيس الجمهورية أو تلك التي يفوضها له هذا الأخير.
- يسهر على حسن سير الإدارة العمومية والمرافق العمومية.

حيث نصت المادة على الصّلاحيات التي يختص بممارستها الوزير الأول ومن بينها سهر هذا الأخير على حسن سير الإدارة العمومية. ويكون ذلك عن طريق إصداره للمراسيم التنفيذية المتعلقة بحسن سير كافة الإدارات العمومية التابعة لمختلف القطاعات. ومن أجل تحسين الخدمة العمومية والرفي بها، تم إصدار النصوص التشريعية التالية:¹

- المرسوم الرئاسي رقم 88. 131 المؤرخ في 04 يوليو 1988، الذي ينظم العلاقة بين المواطن والإدارة عمل هذا المرسوم على تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة من خلال إلزام الإدارة بوجوب اطلاع المواطنين على التنظيمات والتدابير التي تقوم بها عن طريق نشرها أو تمكين المواطنين من الاطلاع عليها بشكل مباشر، كما ألزم الإدارة بتوفير الظروف التي تسمح باستقبال المواطنين بشكل لائق وبأعوان مؤهلين، وبالمقابل نص هذا المرسوم على ضرورة مساهمة المواطن على ضرورة مساهمة المواطن بدوره في الرقي بالخدمة العمومية من خلال تقديم الاقتراحات التي تساهم في تحسين الخدمة العمومية.

- القانون 10. 11 المؤرخ في 22 يونيو 2011، والمتعلق بالبلدية : من أبرز ما جاء بت هذا القانون فيما يخص علاقة المواطن بالإدارة، هو النص على ضرورة مشاركة المواطنين في تسيير شؤون بلديتهم، وضرورة استشارتهم حول أولويات التنمية المحلية من أجل تحقيق طموحاتهم، وتمتين العلاقة بينهم وبين جماعاتهم المحلية.

2. على مستوى الهياكل الحكومية المنجزة

تسعى الحكومة الجزائرية إلى إنشاء العديد من الهياكل واللجان، نذكر من بينها:

1.2. لجنة إصلاح هياكل الدولة: تم إنشاء هذه اللجنة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 2000. 372 المؤرخ في 22 نوفمبر 2000، حيث أنيطت بها مهمة تقييم هياكل ومهام الإدارات المركزية للدولة ومراقبتها، وعلى المستوى المحلي مراقبة سير عمل الجماعات المحلية، ومجمل الهيئات الإدارية المقدمة للخدمة العمومية، على أن تقوم هذه اللجنة بإعداد تقرير عام عن مهامها، وتقديمه لرئيس الجمهورية، ليبقى بذلك هذا التقرير بمثابة مرجع يعتمد عليه عند القيام بأية إصلاحات إدارية.

¹. أمال عمامة وإيمان بوعموشة، نفس المرجع السابق، ص 50.

2.2. الوزارة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية: تم استحداث هذه الوزارة بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 31213 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، حيث تم وضع هذه الوزارة لدى مصالح الوزير الأول، قصد إصلاح الخدمة العمومية، وهو ما يؤكد رغبة الحكومة في تطوير وتحسين الخدمة العمومية وعصرتها بما يسمح بالاستجابة لانشغالات المواطنين وتطلعاتهم. ومن أجل تجسيد ذلك، كلفت هذه الوزارة بمهمة اقتراح قواعد وإطار عام متعلق بتنظيم الخدمة العمومية وعصرتها، قصد تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية للدولة، ولتجسيد ذلك، شرعت في وضع تدابير قصد إصلاح الخدمة العمومية، فقامت بتقليص الوثائق الإدارية، واستقبلت شكاوى المواطنين، وعملت على إعداد ميثاق للخدمة العمومية يتضمن حقوق وواجبات أعوان الخدمة العمومية، وحقوق وواجبات طالبي هذه الخدمة.

32. المرصد الوطني للمرفق العام: تم وضع هذا المرصد تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية، تم إنشاؤه بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 03.16 المؤرخ في 07 جافني 2016، ليكون بمثابة هيئة استشارية مكلفة بالقيام بدراسات وتقديم اقتراحات من شأنها تحسين الخدمة العمومية والقضاء على البيروقراطية والسلوكيات السلبية داخل المرافق العامة، واقتراح التدابير الرامية إلى ترقية حقوق مستعملي المرافق العامة، والعمل على الربط عبر الشبكات بين الدوائر الوزارية والهيئات الإدارية العمومية، وتشجيع المجتمع المدني على العمل نحو المساهمة في تحسين خدمات المرفق العام، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها، واقتراح التدابير التي من شأنها تحفيز موظفي الإدارات العمومية، والعمل نحو الإسراع في تطبيق وتعميم الإدارة الإلكترونية.

ومن بين آليات تحسين هذه الخدمة:

- إعداد مطبوعات واستمارات مقننة بسيطة وتصميمها مختصر ومفهوم في مضمونها، وجذابة في شكلها، وتقرأ بسهولة؛

- تطوير أي إجراء ضروري للتلاؤم دوماً مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير.....؛

- تتخذ الإدارة أي إجراء من شأنه أن يساعد قدر الإمكان على استعمال سبيل البريد والهاتف في علاقاتها

بالمواطن؛

- البحث عن أنجح السبل لتنظيم المهام وتوزيع المسؤوليات الأكثر ملائمة في مجال تسليم الوثائق والأوراق

الإدارية؛

- على كل مصلحة أو هيئة أن تراعي خاصيات مهامها فتحدد مواقيت أنسب لفتح أبوابها واستقبال المواطنين؛

- على الموظفين لا سيما المكلفون بالشبابيك ارتداء بدلة موحدة وحمل شارة؛

المطلب الثالث: أساليب تحسين وتطوير الخدمة العمومية

إن تحسين مستوى كفاءة فعالية الأداء العمومي لضمان نجاح المؤسسات والمرافق العمومية، يحتم بالضرورة السيطرة على مختلف الأطراف الفاعلة في الإدارة العمومية، والمؤثرة والعوامل المحددة لنجاح الخدمة العمومية والتي تعكس مستوى الأداء العمومي، وتتمثل هذه المؤثرات أساسا فيما يلي:

أولا: تأهيل العنصر البشري

من خلال العمل على زيادة التخصص الوظيفي بغية لرفع مستوى المهارات وزيادة إتقان الخدمة العامة باعتبار الإدارة الجزائرية تمر في مرحلة حرجة لذا كان عليها الاهتمام بالعامل البشري والعمل العامة باعتبار الإدارة الجزائرية تمر في مرحلة حرجة، على استمرار نشاطه في المستقبل حيث تعتبر الموارد البشرية إلى جانب العوامل الأخرى التي تكون أي تنظيم وتساعد على الحركية والتطور، ذات الأهمية القصوى والمكانة الأساسية بل أن الموارد البشرية أصبحت في عصرنا الحالي أهم العناصر الموارد في أي منظمة نظرا لما لها من دون معتبر وإسهام لا محدود له في إنجاح وانجاز أي تنظيم. كما أن نجاح عمل الإدارة وأدائها لمهامها الموكلة إليه مرهون بمدى تكييف سلوك موظفيها مع مقتضيات العمل في الإدارة، والتي هي موجودة أساسا لخدمة الصالح العام، حيث تضعه فوق كل اعتبار عند قيامها بمهامها، وهذا ما يمي جملة من السلوكيات والأخلاقيات التي على الموظفين التخلي بها أثناء قيامهم بمهامهم وهي¹:

1. احترام مواعيد العمل: إذ تعني الامتثال أوامر العمل والقوانين التي تنظم المهام، والأنشطة الإدارية والتي من أهمها احترام مواعيد العمل.
2. العلاقة مع المواطنين: بمعنى أنه يتعين على الموظف معاملة الجمهور باحترام ومراعاة مشاعرهم ومعاملتهم معاملة إنسانية دون المساس بالكرامة.
3. روح المثابرة: يقصد بها تلك الإدارة القوية لمواجهة الصعوبات والعراقيل التي تعترضه في عمله، كما عليه أن يتمتع بروح المبادرة أي المساهمة بالاقتراحات والتدابير لفائدة الإدارة.
4. الأخلاق المهنية: هناك جانب مهم أيضا في سلوك الموظفين وهو التمتع بالأخلاق المهنية.

ثانيا: عصبة الإدارة

¹. زبير إلياس وشويحة محمد، "الإطار القانوني لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر"، مذكرة ماستر، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021، ص31.

يتطلب تحسين وترشيد الخدمات العامة الرفع من مستوى تقديم الخدمات داخل الإدارات العمومية، وترقية التعاملات بين الأجهزة العمومية والمواطنين، وبحثا عن تحقيق هذه الأهداف يجب على الإدارة الجزائرية:¹

- تعزيز استخدامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية.
- استكمال البنى الأساسية للمعلومات، ووضع نظام إعلام مندمج، وتنمية الكفاءات البشرية.
- تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.

وتمثل الحكومة مدخلا استراتيجيا في انضباط وتحسين الأداء العمومي بمختلف المنظمات العمومي، إذ يبنى مفهوم الحكم الراشد وفق البعد الإداري على حتمية الإصلاح المؤسسي، والذي يمكن أن يرتقي بجودة الخدمة العمومية ويحقق رضا المواطن من خلال توفر العناصر التالية:²

1. **الشفافية الإدارية:** تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي بإمكانها الوصول إلى بناء تنظيمي ومؤسسي سليم وقادر على مواجهة المتغيرات التي تؤثر على المنظومة الإدارية، كما يستوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية ونتائج ايجابية، أدت إلى تدني مستوى الفساد وزيادة الكفاءة والفعالية، ومن المزايا التي تحققها الشفافية الإدارية بالنسبة للخدمات العامة المستوحاة من المرفق العام ما يلي:
 - توفير الوقت والتكاليف وتجنب الفوضى.
 - وتلعب الشفافية دورا فعالا في اتخاذ القرارات الصحية والرشيده التي تعود بالنفع على الجهاز الإداري.
 - استقدام الكفاءات البشرية المؤهلة التي تنمي من قدرات المنظومة الإدارية لأن وضوح طرق وقوانين التوظيف تقلل من إمكانية اللجوء إلى الرشوة والمحاباة والمحسوبية في استقدام الموظفين.

2. **مشاركة المواطن:** من خلال مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المواطنون إما بصفة منفردة أو مشتركة مع المرافق العمومية لتحسين أحوالهم وإشباع حاجاتهم بعدالة.

3. **الاستجابة لما هو مطلوب:** أن تتصرف جميع المؤسسات العامة وإجراءاتها المختلفة لخدمة كافة عناصر ومكونات المجتمع.

¹. زبير إلياس وشويحة محمد، مرجع سبق ذكره، ص32.

². زبير إلياس، شويحة محمد "الإطار القانوني لتحسين الخدمة العمومية في الجزائركلية الحقوق والعلوم السياسية . جامعة زيان عاشور الجلفة. رسالة ماستر ، (2021.2020) صص 332-333.

بالإضافة إلى هذا يجب على القائمين بعملية الإصلاح الإداري أن يوجهوا اهتماماتهم إلى مختلف الهياكل الإدارية والإجراءات المعمول بها وذلك عن طريق عصرنة الإدارة من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة وهذا بتنمية الكوادر الإدارية الوطنية المتخصصة لإدارة التكنولوجيا.

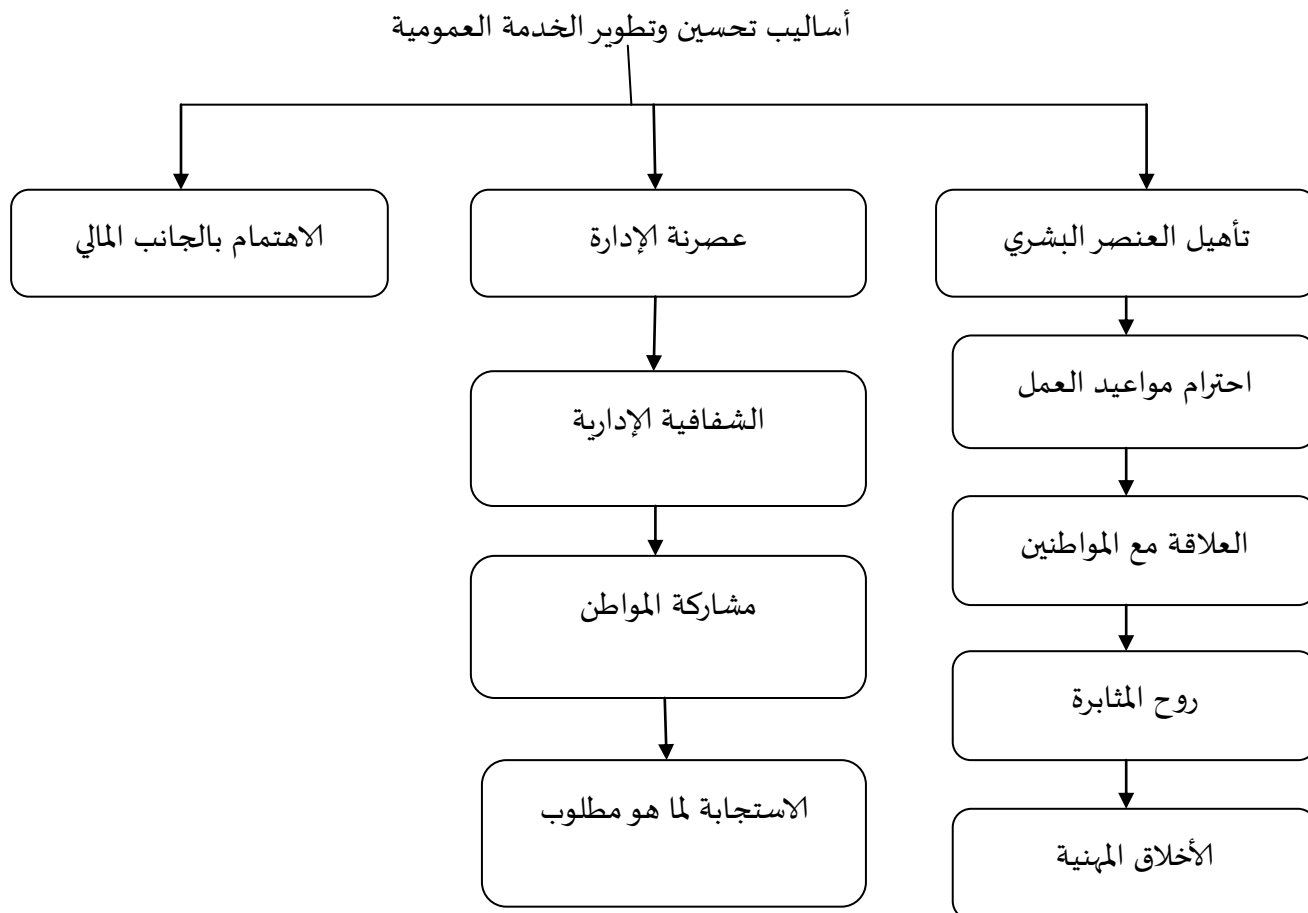
ثالثا: الاهتمام بالجانب المالي

قد يؤدي عدم الاهتمام بالجانب المالي في المؤسسات العمومية إلى تراجع في ترقية الخدمة العمومية، فمن خلال هذا التراجع يجب على مسؤولي الخدمة العمومية الاهتمام بالموارد المالية، إذ أنه يجب على الإدارة إدخال تقنيات التحفيز والاهتمام بشكل أكبر بنظام الأجور مما يؤدي هذا الأخير إلى تحسين الأداء والرفع من مستوى الإنتاجية، ومحاولة إيجاد الطريقة المثلى التي تمكن من الوصول إلى تسيير فعال وناجح يسمح بالاستعمال الأمثل للموارد المختلفة. كما لا يمكن من إهمال دور الخدمات الاجتماعية المقدمة للأفراد التي تساهم هي الأخرى في تحفيزهم بشكل إيجابي وفعال. في حين يؤدي التحفيز من خلال الزيادة في الأجور دورا مهما في تنمية وتحفيز الفرد على العمل وإبعاده عن الانحرافات، هذا الإجراء يولد لديهم العزوف عن قبول الرشوة لغرض الحاجة خاصة في القطاعات الحساسة كالقضاء، وحسب جريدة الخبر لمقال لها الذي صدر بتاريخ 01 أوت 2015 الزيادات المالية وبأثر رجعي لعمال البلديات والهدف من عملية رفع الأجور في القطاع العام هو ضمان لاستمرارية تدفق الأشخاص من الكفاءة العالية للقطاع¹.

وفي الأخير، يمكن القول أن أساليب تحسين وتطوير الخدمة العمومية ضرورية لضمان تقديم خدمات أكثر فعالية تلبى احتياجات المواطنين. من خلال تطبيقها تستطيع المؤسسات الحكومية تعزيز جودة الأداء، زيادة رضا المواطنين، وتعزيز الثقة بين المواطنين والدولة.

¹ زبير إلياس، شويحة محمد، مرجع سبق ذكره، صص 331-333

الشكل رقم (03): يمثل أساليب تحسين وتطوير الخدمة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مراجع الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمة العمومية

يعتبر تحسين جودة الخدمة العمومية أمراً بالغ الأهمية لضمان تقديم خدمات فعالة تلي احتياجات المواطنين وتساهم في تحسن حياتهم ، في ظل تطور المتطلبات المجتمعية وانتشار التحولات الاجتماعية والاقتصادية أصبح من الضروري البحث في كيفية ضمان تقديم خدمات حكومية تلي التوقعات وتعزز من رضا الزبون ، لذلك فإن تحسين جودة هذه الخدمات مسؤولية كبيرة تقتضي إتباع أساليب فعالة تراعي الأبعاد المختلفة للمجتمع واحتياجاته المتجددة، وهذا لأن القدرة على تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة معياراً أساسياً لنجاح الأداء الحكومي. وفي هذا السياق تعد دراسة عناصرها ضرورية من أجل فهم أسس تطويرها، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى الإطار النظري لجودة الخدمة العمومية.

المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة العمومية وأساسيات قياسها

يعد بحث المؤسسات عن تحقيق الجودة المطلوبة في خدماتها المقدمة، أحد التوجهات الحديثة التي تسعى إلى تحقيقها، من أجل كسب رضا العميل وبالتالي ضمان استمرارها، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى المفهوم الشامل لجودة الخدمة العمومية.

أولاً: تعريف جودة الخدمة العمومية وأهميتها

قبل التطرق إلى مفهوم جودة الخدمة العمومية لا بد من التعرف على مصطلح الجودة بشكل دقيق.

1. تعريف الجودة للجودة عدة تعاريف منها:

يقصد بللجودة" خصائص المنتجات التي تلي احتياجات ورضا الزبائن ، وتختلف باختلاف نوع المنتجات والخدمات وطرق استخدامها. حيث كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن وبالتالي يزداد دخل وريح المؤسسات المنتجة"¹.

وحسب "جوزيف جوران" تعرف للجودة في كلمتين " القابلية للاستخدام"، وحسب "إدوارد ديمينج" الجودة هي : نوعية المنتج أو الخدمة التي تصل إلى درجة معينة من الدقة والإتقان تساعد مالكيها مادياً وتمتع بسوق جيدة ومستدامة.

في حين عرفها إيشكاوا: بأنها تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها.

¹ محمد عبد العال النعيمي، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة الإنتاج والعمليات والخدمات" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، الطبعة 2009، ص 31.

وحسب معيار iso 8402 الصادر سنة 1986، تعرف الجودة بأنها: "مجموع الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تمنحها القدرة على إرضاء احتياجات الزبائن الظاهرية والخفية."¹

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للجودة وهي أن: الجودة لا تتجسد في الخصائص والمميزات فقط وإنما في قدرة هذه الخصائص والمميزات على إشباع وإرضاء الحاجات المعلنة والضمنية للعملاء. كما أن الجودة هي القدرة على تزويد الزبائن بكل الحاجات والرغبات في شكل منتج نهائي لإشباع رغباتهم ومتطلباته.

2. تعريف جودة الخدمة العمومية يوجد عدة تعاريف لجودة الخدمة العمومية، وهي كما يلي:

هي القدرة على إرضاء القطلبات الضمنية لعموم الجمهور، أي تحقيق المنافع التي يتوقعها العملاء، وفي هذه الحالة فالجودة ترتبط بمقدار الإشباع الذي يتحصل عليه المستفيد من الخدمة العمومية، ومدى رضاه عن المؤسسات الحكومية التي تتولى تقديمها.²

هي مدى قدرة الخدمات التي تقدمها الدولة أو المؤسسات العامة على تلبية توقعات وحاجات المواطنين بشكل فعال، منصف، ومُرضٍ، وهي مقياس لمدى تطابق مستوى الجودة العقلية المقدمة للزبون مع الجودة المتوقعة من الزبون.³

من خلال ما تقدم من تعاريف لجودة الخدمة العمومية يمكن أن نستخلص تعريفا شاملا وهو أن: جودة الخدمة العمومية هي مدى تحقيق الخدمة العمومية المقدمة لمستوى الإشباع المطلوب لدى الجمهور بما يضمن توفير الرضا لديهم وتحقيق العدالة والتنمية والمساواة وهذا ينعكس على تحسين حياة المجتمع ككل.

3. أهمية الجودة في الخدمة العمومية: لجودة الخدمة العمومية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارات العمومية، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:⁴

1.3. نمو مجال الخدمة العمومية: لقد ازداد عدد المؤسسات بتقديم الخدمات، فنجد معظم المؤسسات يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات سواء عمومية أو خاصة، وهذا ما أدى إلى الاهتمام المتنامي بصناعة الخدمات التي

¹ مصطفى يوسف كافي، "إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية" الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن. عمان، 2016، ص ص 13-11.

² أمال عمامة وإيمان بوعموشة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ سباعي مفيدة وبن لوصيف سميحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

⁴ أمال عمامة وإيمان بوعموشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

يرتبط أساسا بمستوى معيشة الأفراد، وفي ظل هذه المعادلة تضاعفت حاجات الأفراد إلى مختلف أنواع الخدمات من تعليم وسياحة وتأمينات وغيرها من الخدمات العمومية، إضافة إلى إبراز الدور الذي تلعبه في تحقيق التنمية والمساهمة في تلبية احتياجات ورغبات المواطنين.

2.3. **المسؤولية القانونية اتجاه الجودة:** أي تصميم منتجات أو تقديم خدمات ينجر عنه التزام اتجاه المواطنين، ومن ثم تعمل جاهدة على تقديم خدمات ذات جودة عالية والعمل على حماية المستفيد، هذا ما يؤدي في الأخير إلى ضمان هامش من العدالة في الاستفادة من تلك الخدمات.

3.3. **فهم العملاء:** ويقصد به أن تتم معاملة العملاء بصورة جيدة من قبل مقدمي الخدمة (الموظفين)، لأنهم لا يفضلون التعامل مع المؤسسات العمومية لمجرد الحصول على الخدمة ذات جودة ومجانية بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر لهم.

ثانيا: معايير قياس جودة الخدمة العمومية

تقاس الجودة في قطاع الخدمات العمومية " بمدى إشباعها لحاجات ورغبات المستفيد من حيث توقيت وزمن ودقة الأداء والمؤثرات السيكولوجية المصاحبة لذلك، ويمكن تحديد جودة الخدمة العمومية من خلال مدركات المستفيد ودرجة رضاه عنه."

في ضوء هذا التعريف نعرض أهم المعايير لقياس جودة الخدمات العمومية وذلك على النحو التالي:

1. **الخصوصية:** حماية البيانات الخاصة بالمواطن مثل دخله، رقم بطاقته الائتمانية من الأفراد الذين ليس لديهم الحق في الإطلاع عليها، وذلك لضمان عدم إساءة استخدام هذه البيانات.
2. **التكامل:** عدم وجود تعارض في المعلومات وإجراءات تقديم الخدمة بين الجهات المختلفة وإن تقدم الخدمات الالكترونية من بوابة واحدة تضم كافة الجهات التي تشترك في تقديم الخدمة.
3. **المصادقية:** صحة المعلومات والنماذج التي يحصل عليها المواطن من الموقع الإلكتروني والتأكد من أنها صادقة وقانونية ومستوفاة لكافة البيانات المطلوبة.
4. **الثقة والأمان:** عدم تعرض البيانات الخاصة بالمواطن للفقد والتلف، وإعطاء المواطن ما يفيد إتمام المعادلة الالكترونية، ووضع القوانين والتشريعات التي تنظم التعامل الإلكتروني.

5. **التفاعل:** السماح للمواطن بالحصول على خدمة كاملة بما فيها الدفع الإلكتروني وإبداء رأيه في الخدمات المقدمة.
6. **السرعة والدقة:** سهولة الوصول إلى مواقع الخدمة الحكومية وإن تكون المعلومات والبيانات المتاحة صحيحة ودقيقة.
7. **التواجد:** أن تكون خدمات الإدارة المحلية متاحة على الموقع الإلكتروني على مدار 24 ساعة، ولا يوجد أي عوائق تكنولوجية تمنع الدخول لذا يلزم عمل الصيانة المستمرة للموقع الإلكتروني.

ثالثا: متطلبات ومعيقات تحقيق الجودة في المؤسسات العمومية

لتنتمك المؤسسات العمومية من تحقيق التميز في خدماتها، لا بد من توافرها على مجموعة من المتطلبات، ومن ثم مواجهة مختلف المعوقات التي يمكن أن تؤثر على مستوى جودة خدماتها وعلى هذا الأساس سيتم التطرق إلى مايلي:

1. متطلبات تحقيق جودة الخدمة العمومية تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي¹:

- 1.1. **الالتزام:** أن تلتزم الإدارة العليا بالمؤسسة العمومية بالجودة حيث يتطلب التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة مما يحقق الاستفادة من مزاياها.
- 2.1. **القيادة:** من أعمال الإدارة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المؤسسة والاستماع لمشكلات الموظفين وتدريبهم في نفس الوقت على التقنيات الجديدة وتشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على خدمة المواطنين.
- 3.1. **التركيز على العمليات:** تركز عمليات المؤسسة العمومية بدرجة كبيرة على الخدمات التي تقدمها للمواطنين.
- 4.1. **فريق العمل:** يعتبر العمل الجماعي من متطلبات نجاح إدارة الجودة حيث يعد فريق العمل والموظفين وسيلة مهمة لاندماج فيما بينهم.
- 5.1. **التقييم الفعال:** الخدمة العمومية المقدمة تعتبر محور النشاط الذي يعكس إمكانيات الموظفين المبدولة من جهة ويمثل أهم متطلبات المواطنين من جهة أخرى.

¹. عبد الحق رايس وكريمة بن شريف، "أثر استخدام الإدارة في تحسين جودة الخدمة العمومية/دراسة ميدانية لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجرا CNAS"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد رقم 06، العدد 02، 2022/12/25، ص 154.

2. معيقات تحقيق الجودة في المؤسسات العمومية:

رغم أن المنظمات الحكومية تدرك ضرورة وأهمية تحسين الجودة، وبالرغم من قدرتها على توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحسين الجودة إلا أن تطبيق أسلوب توجهه العديد من المعوقات أهمها:¹

1.2. عدم ملائمة الثقافة التنظيمية تعتمد فعالية تحسين الجودة في المنظمات الحكومية بشكل كبير على الثقافة التنظيمية بها، لكن ثقافة المنظمة الحكومية لا تلائم تطبيق هذا المدخل نظرا لغياب تشجيع الإبداع والابتكار، وفي المقابل التركيز على الرقابة والتدقيق بصورة تقليدية، فضلا عن تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

2.2. عدم إدراك القيادة الإدارية: من خلال عجزها عن توضيح التزامها بتحسين جودة خدماتها، وهذا يعد أهم المعوقات وأكثرها خطورة. ويمكن حصر أهم المعوقات التي تواجه المنظمات العمومية لتحقيق جودة خدماتها في أربعة عناصر أساسية هي:

- مشكلة عدم القدرة على التحديد الدقيق لعملاء المنظمة العمومية.
- صعوبة قياس مستوى أداء الخدمات العمومية وإنتاجيتها.
- مشكلة التركيز على مدخلات النظام والعمليات أكثر من التركيز على المخرجات.
- الثقافة العامة التي تتبناها الأجهزة الحكومية.

ونتيجة لكل هذه المعوقات فالمؤسسات العمومية تجد صعوبة في تطبيق الجودة التي ستضمن لها رضا وولاء المواطن وهو الهدف الذي تصب إليه، لهذا كان من الضروري على المؤسسات العمومية العمل على تخطي هذه العقبات.

رابعاً: العوامل المؤثرة في جودة الخدمة العمومية

يرتبط تقييم الجودة أساساً بالزبون وكيف يفكر ويقيم الخدمات، ومن ثم فإن العوامل التي تؤثر على الزبون تؤدي إلى التأثير على جودة الخدمة وهو الأمر الذي أدى بالمنظمات إلى دراسة العوامل التي تحقق قيمة

¹ بن براهيم فارس ولمقدم إسماعيل، "إسهامات الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية/دراسة حالة بلدية ورقلة ومصحة الحالة المدنية ومصحة الوثائق البيومترية المؤمنة" مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020، ص20.

الزبون، والمؤسسة التي تخلق القيمة ترفع مستوى الأداء وتخفف التكاليف ومن ثمة الوصول إلى تطلعات وتصورات إلى نوعية الخدمة وتم حصر هذه العوامل في الزمن والمكان والاتصال، وهي كالاتي¹:

1. **الزمن وجودة الخدمة:** عندما تطلع على تعريف الخدمة نجد أنها ترتبط بالزمن في مختلف التعاريف وهذا ما يؤكد أهميته الاقتصادية عند أداء الخدمة، لأن الوقت هو بمثابة المال في نظر الاقتصاديين في حين أن الوقت لا يمكن التحكم فيه وهذا بالنظر إلى طبيعته المستمرة والمنسقة، ويشكل الوقت أحد العوامل التي تساهم في أداء الخدمة من منظور المؤسسة (وقت أداء الخدمة، وقت انتظار انجاز الخدمة) ومن منظور الزبون (زمن تلقي الخدمة، زمن الانتظار لتلقي الخدمة)، إن المؤسسة الخدمية والزبون أكثر انشغالا، كان له الوقت مهما لدرجة أنه لا يحتمل الانتظار أو التأخير ومن ثمة يصبح ينظر إلى الخدمة من منظور زمني.

2. **المكان وجودة الخدمة:**عادة ما يتنقل الزبون من مكان إلى آخر قصد اقتناء الخدمة أو يتلقاها عن بعد ومن هنا يظهر عامل المكان أو المسافة في إنتاج الخدمة سواء في المكان المخصص لها أو في أماكن مختلفة عن بعد، ومن ثم تفكر المؤسسات الخدمية في الاقتراب أكثر من الزبون، وذلك بغرض تفادي كون عامل المكان يصعب من انتقال الزبون لتلقي الخدمة، وهذا ما يفسر التكاليف الباهظة التي تنفقها المؤسسات في شراء أو كراء الأماكن، ولا يقتصر أهمية المكان على المسافة بل تشمل أيضا ديكور المؤسسة وملحقاتها (محطات توقف، قاعات الاستقبال).

3. **الاتصال وجودة الخدمة:** إن أحد أسباب الخلافات التي تقع غالبا، سببها الرئيسي هو المحادثة حيث أن الزبون ومقدم الخدمة يلتقيان لإنجاز الخدمة أحدهما ينتجها والآخر يستهلكها، فينتج عن ذلك فترات تتيح لهما الفرصة لتبادل الحديث قصد تحديد نوع الخدمة، فالمحادثات لها دور كبير في تحديد مستوى الإشباع المرغوب فيه من طرف الزبون الذي يتوقع من مقدم الخدمة الوضوح والهدوء مع حفظ الأسرار، ومن ثم تظهر حالات الرضي المتميز، المقبول والمرضي، إضافة إلى حالات الخلاف بنوعيه البسيط والحاد وهذه الحالات يمكن التحكم فيها نسبيا لأن المؤسسة بإمكانها الرفع من مهارات مقدمي الخدمة بينما لا يمكنها التحكم في سلوك الزبائن، ويبقى لدور مقدم الخدمة أثر في ملائمة ردود فعل الزبون والاستجابة لها، ومن ثمة إرضائه وضمنه ولأنه.

يمكن القول أن جودة الخدمة العمومية تتعلق بقدرة المؤسسات الحكومية على تقديم خدمات تلبى توقعات واحتياجات المواطنين بشكل فعال وعادل. كما أن تحسين هذه الجودة يساعد على بناء الثقة بين المواطن والإدارة، مما يساهم في تحسين الأداء الحكومي وتعزيز التنمية المستدامة.

¹. بلال جداي وعبد الحق المعاش، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات جودة الخدمة العمومية

لتقديم خدمة عمومية عالية الجودة، من الضروري فهم الأبعاد المختلفة التي تحدد خصائص هذه الخدمة ومستوياتها التي تشير إلى مدى تطور أدائها. وفي هذا الإطار سنتناول الأبعاد والمستويات التي تساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية وتلبية احتياجات المواطنين بشكل فعال.

أولاً: أبعاد جودة الخدمة العمومية

تقوم جودة الخدمة العمومية على الأبعاد التالية:¹

1. **الوثوق بها والثبات:** ويشير هذا البعد إلى القدرة على أداء الخدمة، بشكل موثوق فيه، وكذلك أدائها بدرجة من الدقة والثبات أو التماثل، ويعبر ذلك المعيار على أداء الخدمة بشكل سليم من أول مرة، وقد لوحظ أن ذلك المكون كان واحد من أكثر مكونات جودة الخدمة أهمية بالنسبة للعملاء.
2. **الثقة:** ويشير هذا إلى امتلاك الموظفين المعرفة وحسن المعاملة، وكذلك قدرتهم على بعث الثقة في نفوس المستفيدين من الخدمة ويؤكد هذا المكون على ضرورة وجود موظفين ماهرين يمكنهم معاملة العملاء بشكل متميز، ويكون لديهم القدرة على جعل هؤلاء العملاء يشعرون بالثقة في المنظمة التي يمثلونها.
3. **التعاطف:** ويعني هذا العناية بالعملاء، وإعطاء كل منهم الاهتمام الكافي بصورة شخصية وينطوي ذلك على ضرورة أن يعرف موظفو المنظمة كل عميل باسمه، وأن يقوموا بإجراء اتصالات دائمة معهم، وأن يكون لديهم معرفة تفصيلية بحاجاتهم ومتطلباتهم الخاصة بالشكل الذي يظهر مدى تعاطف الموظف مع عميله وعمق علاقته.
4. **الجوانب الملموسة:** ويشير ذلك على الدليل المادي للخدمة حيث تنطوي الخدمة على بعض المكونات أو الأجزاء الملموسة مثل التسهيلات المادية، التجهيزات والأدوات المستخدمة في أدائها وتقديمها للعميل، ويمكنك أن تلاحظ ذلك في الأدوات والتجهيزات التي تتوافر في عيادة الطبيب.
5. **كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة:** والتي تعني امتلاك الأفراد مقدمي الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة مميزة للعملاء.
6. **الأمان:** يعني إلمام العاملين بمهام وظائفهم بشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من المخاطر.

¹. سالي فريد ، حاجي أحمد "تأثير أبعاد جودة الخدمات على الأداء في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر" جامعة العربي التبسي . تبسة، الجزائر، 2018، ص 28-30

7. الاعتمادية: يقصد بها قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمات المتفق عليها بشكل دقيق ويعتمد عليه.
8. إمكانية الوصول: والتي تشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة والاتصال بهم عند اللزوم.
9. المصداقية: وتعني توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة من خلال مراعاة مصالح واحتياجات العملاء.
10. الاستجابة: وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، فمثلا ما هو مدى استعداد ورغبة المنظمة في تقديم المساعدة للزبائن أو حل مشكلة محددة؟

كما حدد BERRY AND PARASURAMAN خمسة أبعاد أساسية من بين العشرة المذكورة سابقا، حيث أثبتت كفاءة عالية في المجال العلمي، وهذه الأبعاد هي: الاعتمادية، الملموسة، الاستجابة، الأمان، التعاطف.

من ناحية أخرى يميز البعض الآخر بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة:¹

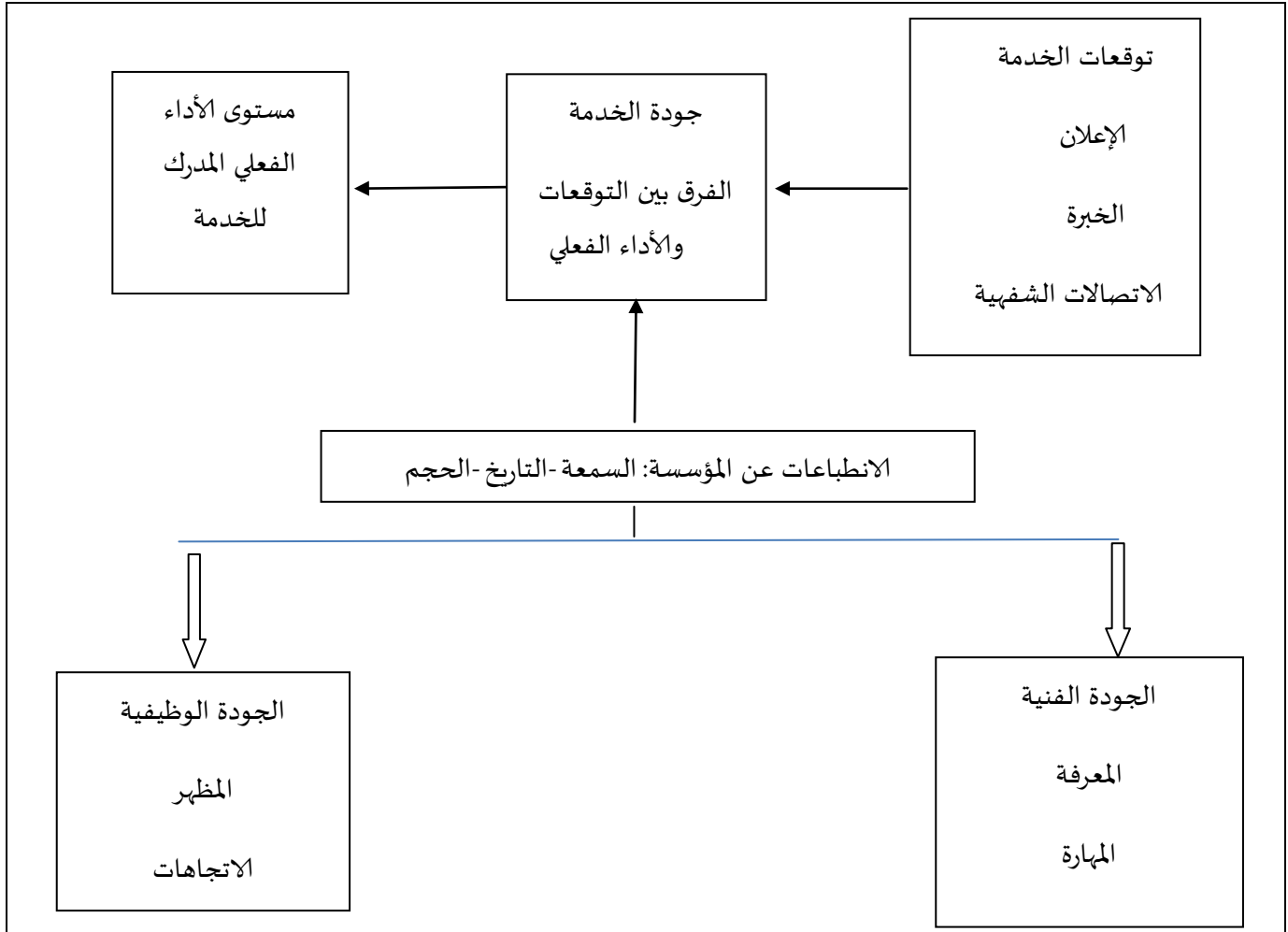
. الجودة الفنية (TECHNICEL QUALITE) والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: ما الذي يتم تقديمه؟

. الجودة الوظيفية (Fonctionnel Qualité) والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟

أما الجانب الثالث من أبعاد الجودة فيطلق عليه الصورة الذهنية للمنظمة (Corporal Image) والذي يعكس انطباعات الزبائن عن منظمة الخدمة. يعرض الشكل التالي الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة:

الشكل رقم (04): أبعاد جودة الخدمة

¹. سالي فريد وحاجي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.



المصدر: سالي فريد وحاجي أحمد، "تأثير أبعاد جودة الخدمات على الأداء في المؤسسات الاقتصادية/دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2018، ص 31.

ثانيا: مستويات جودة الخدمة العمومية

يمكن التمييز بين خمسة (05) مستويات لجودة الخدمة وهي:¹

1. الجودة المتوقعة من قبل العملاء: وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها في الخدمات المقدمة.
2. الجودة المدركة من قبل المؤسسة الخدمية: تعني كيف ترى المؤسسة جودة خدماتها بناء على تقييمها الداخلي ومعاييرها الخاصة. وهي الطريق التي تقيس بها المؤسسة مدى نجاحها في تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم.

¹ سالي فريد وحاجي أحمد، مرجع سابق، ص 30-31

3. الجودة القياسية تشير إلى المعايير والمواصفات المحددة التي يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة لضمان تحقيق مستوى معين من الجودة، بهدف تحقيق رضا المستهلك وضمان تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم والمساعدة في تقييم أداء المنتجات والخدمات.

4. الجودة الفعلية تشير إلى ما يحصل عليه العميل بالفعل من منتج أو خدمة أي المستوى الحقيقي الذي تقدمه الخدمة أو المنتج مقارنة بما هو متوقع، وتعكس مدى تحقيقها لاحتياجات العملاء ومعايير الجودة المطلوبة.

5. الخدمة المرجوة للعملاء: تشير إلى مستوى الخدمة الذي يتطلع إليه العملاء ويتوقعونه بناء على احتياجاتهم وتفضيلاتهم. تمثل هذه الخدمة المعيار المثالي الذي يقيس العملاء على أساسه جودة الخدمة المقدمة، حيث يعكس توقعاتهم فيما يتعلق بالكفاءة، السرعة، الدقة، والاهتمام باحتياجاتهم. كما أن تحقيق الخدمة المرجوة تعد مؤشرا على رضا العملاء ونجاح المؤسسة في تلبية تطلعاتهم.

في الأخير، يمكن القول أن أبعاد ومستويات جودة الخدمة العمومية تعد أساسية لتحسين فعالية المؤسسات الحكومية في تلبية احتياجات المواطنين. من خلال التركيز على هذه الأبعاد وتحقيق مستويات عالية من الجودة، يمكن تحسين الخدمات وتعزيز ثقة المواطنين بالإدارة العامة.

المطلب الثالث: نماذج ومؤشرات قياس جودة الخدمة العمومية

تسعى المنظمات باختلاف أشكالها إلى قياس نتائج نشاطاتها، من أجل الوقوف على مدى تحقيق الجودة المطلوبة في أداء خدماتها والوصول إلى الرضي المقبول من طرف عملائها ومرتقيها، وهذا بالاعتماد على نماذج مخصصة لقياس الجودة ومن تم التطوير والتميز.

أولاً: نماذج قياس جودة الخدمة العمومية

تمثل نماذج قياس جودة الخدمة العمومية فيما يلي:¹

1. نماذج جودة الخدمة:

تعتبر عملية قياس جودة الخدمة أهم المحاور الأساسية للمؤسسات، في حين تعتقد بعض المؤسسات أن عملية القياس مكلفة للوقت وتحظى بتكلفة مالية عالية، ومن ثمة فلا وجود للمقاييس في نظر المكلف وقد

¹. بن أشان حليمة وقدير خديجة، "دور الالتزام المهني في تحسين جودة الخدمة العمومية" مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية إدرار، الجزائر، 2020، ص ص 55-60

أضاف PEQRSON بأن هناك نظام محكم للقياس كخطوة أولى لتحقيق التكامل والإبداع في جودة الخدمة وأكد أن استخدام التكنولوجيا الحديثة والأساليب الإحصائية تدعم كفاءة العمليات المتعلقة بالخدمة، كما أن هناك صعوبة في تعريف وقياس جودة الخدمة عكس السلع المادية وهذا نظرا لمميزات الخدمة. ويرى كل من (PARASURAMAN ,BERRY AND ZEITHAMAL) أن الخدمات أكثر صعوبة للتقييم، خاصة فيما يتعلق بصفات البحث، التجربة والاعتماد، فإذا كان ما تقدمه مؤسسة ما لزيائنها يحتوي على صفات البحث فهو سهل للتقييم، صفات التجربة صعب للتقييم، صفات الاعتقاد أصعب للتقييم، وبما أن الخدمات غنية بصفات التجربة والاعتقاد فقيرة من حيث البحث، وهذا ما يجعل عملية القياس صعبة، فأبعاد حسب (PZR) أن اثنين منها تحتوي صفات البحث (الملموسة والمصدقية)، والتي يمكن معرفتها قبل عملية الشراء، في حين أن صفات التجربة (الوصول إلى الخدمة، الاعتمادية، المجاملة، الاستجابة، فهم ومعرفة العميل والاتصال) واثنين تحتوي صفات الاعتقاد (المهارات والمعارف لتقديم الخدمة).

وفي هذا الإطار وضع العديد من الباحثين نماذج لقياس وتطوير جودة الخدمة العمومية، ومن أهم هذه النماذج الأكثر معرفة من الجانب النظري والتطبيقي نموذج جودة الخدمة أو ما يعرف بالفجوات ونموذج أداء الخدمة.

1.1. نموذج جودة الخدمة (نموذج الفجوات):

يطلق على نموذج جودة الخدمة (Service Qualité) ويعرف باختصار بـ (SERVQUAL) تسميات أخرى مثل نموذج الفجوات، ويرجع هذا النموذج للباحثين (PZR) الذين طوروا سنة 1985 نموذجا لقياس وتقييم جودة الخدمة عن طريق الفرق بين جودة الخدمة المتوقعة وجودة الخدمة المدركة، ومن ثم تحديد درجة العميل عن جودة الخدمة، فإذا كانت الجودة المدركة أعلى من المتوقعة فإن ذلك يعني تحقيق درجة عالية من الرضا للعميل وكان هذا تميزا بالنسبة للمنظمة، أما إذا كانت الجودة المدركة تطابق المتوقعة تحقق رضا العميل، وأما إذ لم يرق مستوى الجودة المدركة لمستوى توقعات العميل كان هذا عدم الرضا بالنسبة للعميل، ويوضح ذلك المعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء المتوقع} - \text{الأداء الفعلي}$$

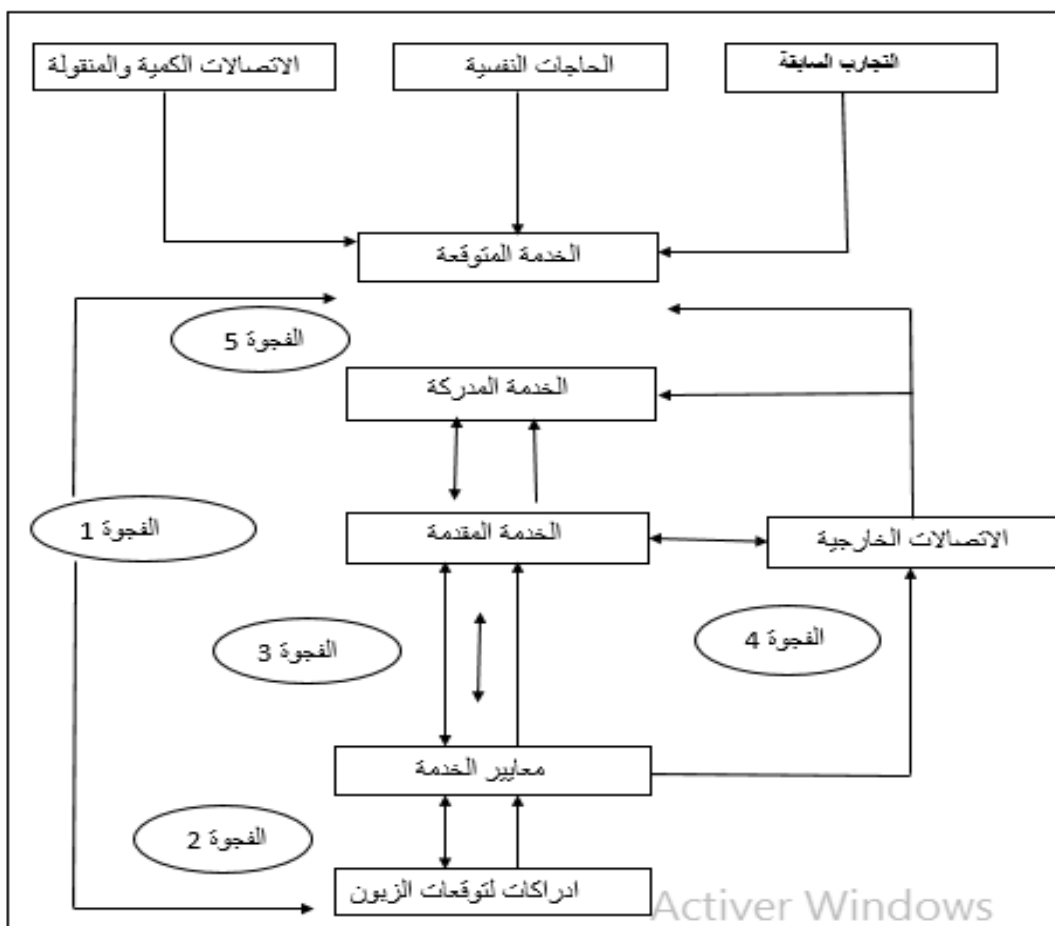
ويرتبط هذا النموذج بمفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة هما:

- توقعات الزبون: وهي معايير الأداء التي يعتقد الزبون أنه سيحصل عليها من الخدمة فهي مستويات من التوقعات وهي أيضا المستوى المرغوب ومستوى الملائمة يعكس الخدمة التي يتأمل الزبون استلامها.

- إدراك الزبون: وهي النقطة التي يدركها الزبون للخدمة فعليا كما قدمت له، وبهذا يكون الزبون قد أدرك الخدمة وأحس بوجودها وبإمكانهم الحكم عليها.
- النموذج يقوم على 5 فجوات 4 منها موجه لمقدم الخدمة والمتمثلة في:¹
 - الفجوة(01) تسمى فجوة البحث تكون بين توقعات العميل وإدراك المؤسسة: نجد أن إدارة المؤسسة ترى توقعات الجودة غير صحيحة، فقد لا تدرك بدقة رغبات العملاء وحكم العميل على مكونات الخدمة، لأن المعلومات التي لديها غير صحيحة عن السوق أو أنماط الطلب، أو تم تفسيرها بطريقة غير صحيحة.
 - الفجوة(02) تسمى فجوة التصميم وتكون بين إدراك المؤسسة وتحديد دقة مواصفات الجودة: وهذه تعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الإدارة، وقد يعزى السبب إلى عدم قدرة المؤسسة على وضع مستويات واضحة للجودة أو أخطاء في إجراءات التخطيط، أو تكون مستويات الجودة واضحة لكنها لا ترقى إلى مستوى تطلعات العملاء المستهدفين، أو تكون واضحة وتروق العملاء إلا أنها لا تصل إلى طموحات الإدارة.
 - الفجوة(03) تسمى فجوة التقديم تكون بين تحديد مستوى الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة: حيث أن هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة ومنها أن تكون المواصفات معقدة جدا وغير مرنة، أو أن العاملين غير مقتنعين بالمواصفات المطلوبة أو أنهم غير مدربين بصورة كافية على أداء الخدمة، أو لا يكون لديهم الحافز على أداء الخدمة ووجود أنظمة غير مناسبة، مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤدية واختلاف ذلك عن المستوى المرغوب والمحدد مسبقا.
 - الفجوة(04) تسمى فجوة الاتصال وتكون بين أداء الخدمة والاتصال: وهذه تعني بأن الدعوة أو الوعود المعطاة من خلال أنشطة الاتصال الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وقد يرجع السبب لعدم التنسيق أو ضعفه بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة.
 - الفجوة (05) تسمى الفجوة الحقيقية: تتمثل في الفرق بين الخدمة المتوقعة والمدركة، وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية وقد يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة في وقت واحد وتمثل هذه الفجوة المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة، إذ يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المنظمة ككل. والشكل الموالي يوضح الفجوات الخمس

¹.سوفلي لزهروفتيتي هشام، "تقييم جودة الخدمات بالمنشأة الرياضية من وجهة نظر المستفيدين/ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي"، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021، صص 44.45.

الشكل رقم(05): نموذج جودة الخدمة



المصدر: حورية قارطي و إيمان مداوي، "دراسة أثر استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر/دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 2020، ص239.

ب . نموذج الأداء الفعليSERVPERF:

أدت الانتقادات الموجهة لنموذج جودة الخدمة SERVQUAL إلى توصل الباحثين Taylor etCronin في عام 1992، إلى نموذج جديد لقياس جودة الخدمة يعرف بـ (SERVPERF)أداء الخدمة يتكون من العبارتين Service (الخدمة والأداء)PERFORMANCE، حيث يعتمد هذا النموذج على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات المتلقين للخدمة ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة = الأداء الفعلي

يقوم النموذج SERVPERF على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بمتلقي الخدمة فقط، ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات، وهي دالة للإدراكات السابقة للمتلقين للخدمة، وخبراتهم وتجاربهم في التعامل مع المؤسسة، ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة، فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف متلقي الخدمة.

ويلاحظ أن مقياس SERVPERF لجودة الخدمة يعتمد على قياس الجودة بعدّها شكلا من أشكال الاتجاهات نحو الأداء الفعلي للخدمة، ولم يختلف المقياس الجديد SERVPERF عن المقياس الأول SERVQUAL في الأبعاد الرئيسية المستخدمة في قياس جودة الخدمة، وهي: الأشياء المادية (العناصر الملموسة)، والاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف (الاهتمام) وبنودها الفرعية الاثني والعشرون.

ويتميز المقياس الثاني لجودة الخدمة SERVPERF من وجهة نظر مؤدية بالبساطة وسهولة الاستخدام، وبزيادة درجة المصدقية والواقعية، لأنه يستبعد عمليات الطرح بين توقعات العميل وإدراك لمستوى الخدمة.

2. قياس جودة الخدمة:

أ. القياس وفق نموذج SERVQUAL: إن مقياس SERVQUAL طريقة للبحث ودراسة جودة الخدمة والفجوات بين توقعات الزبائن وإدراكات التسليم الفعلي للخدمة، أي أنه ذو شقين الأول يتعلق بتوقعات الزبون عن فئة الخدمات، والآخر يتعلق بتسجيل إدراكات الزبون للخدمات التي تقدمها الإدارة، ومن ثم فإن:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء المدرك} / \text{التوقعات}$$

ويمكن توضيح ذلك حسب المعادلة التالية: $Q=P/E$

حيث أن: Q: جودة الخدمة P: الأداء المدرك E: التوقعات

فإذا كانت هذه الجودة أكبر من الواحد، فإن الزبون لديه شعور جيد عن الخدمة التي يحصل عليها، ويتم تحديد الأداء بناء على الإدراكات، فالإدارة مثلا تحدد الأداء والزبون التوقعات، من نقتصيح التوقعات مستمرة وأكثر واقعية، وتكون نتائج المقارنة بين الإدراكات والتوقعات على النحو الآتي:

. إذا كانت التوقعات (E) < من الادراكات (P) فإن الجودة مفاجئة.

. إذا كانت التوقعات (E) = الادراكات (P) فإن الجودة مرضية.

. إذا كانت التوقعات (E) > من الادراكات (P) فإن الجودة غير مقبولة.

ب . القياس وفق نموذج أداء الخدمة ERVPER:

يرى TAYLOR أنه من غير المناسب قياس جودة الخدمة بالاعتماد على الفرق بين التوقعات و إدراك العملاء، ويرى أصحاب هذا النموذج أنه يتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام فهو يعتبر بمثابة مقياس مباشر لاتجاهات الزبائن واتجاه جودة الخدمة.

ثانيا: مؤشرات قياس جودة الخدمة العمومية

المؤشرات التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة وقد توصل

العديد من الباحثين إلى استنتاج عدة مؤشرات تتمثل في:¹

1. الاعتمادية: وتعني مدى قدرة مقدم الخدمة المطلوبة منه، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماما مثلما تم وعده، وأن يعتمد على مقدم الخدمة من هذه الناحية بالذات.
2. الاستجابة: وتشير إلى مدى استعداد ورغبة مورد الخدمة في تقديم المساعدة للعميل، أو حل مشاكله مهما كانت الظروف بالسرعة والشكل المناسبين.
3. الكفاءة: ويقصد بها القدرة والجدارة، وتعني كفاءة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والمعارف الكافية لعمليات وإجراءات الخدمة مع القدرة على التصرف في المواقف الاستثنائية.
4. الفورية: ويقصد بها مدى سهولة الحصول على الخدمة في الوقت والمكان المناسب من حيث ملائمة موقع الخدمة، مع سهولة الوصول إلى القائمين على الخدمة وإمكانية الحصول عليها عن بعد.
5. المصدقية: وتعني الائتمان والثقة. وهي السمعة الطيبة عن منظمة الخدمة في التعامل بصدق مع الزبائن ومدى التزام مقدم الخدمة بوعوده، ومن ثمة تبادل الثقة بين المنظمة وعملائها.
6. الفهم والمعرفة: يشير إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم ومعرفة احتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية، العناية، النصح والاستشارة.

¹. بلال جداي و عبد الحق معاش، مرجع سبق ذكره، ص53.

في الختام، نجد أن قياس جودة الخدمة العمومية يعد خطوة أساسية نحو تحسين أداء المؤسسات وضمن رضا المواطنين. كما أن تطبيق هذه الأدوات يعزز من الشفافية والمصداقية ويعمق الثقة بين المواطن والإدارة العامة، وبذلك تساهم هذه الجهود في تحقيق تطوير مستدام وتحسين نوعية الحياة للمواطنين في المجتمع.

المبحث الثالث: آليات وأساليب تحسين جودة الخدمة العمومية

يعتبر تحسين جودة الخدمة العمومية من القضايا الحيوية التي تواجه الحكومات والإدارات العامة. وفي ظل التحديات المتزايدة والمتطلبات المتغيرة للمواطنين، تبرز الحاجة الملحة لتبني آليات وأساليب فعالة تساهم في تعزيز كفاءة وجودة الخدمات المقدمة. حيث تتجه الأنظار بشكل خاص نحو تنمية الموارد البشرية والرقمنة كآليتين رئيسيتين لتحقيق هذا الهدف، فتنمية الموارد البشرية تعد أساساً لرفع مستوى الأداء الوظيفي الذي يتطلب استثماراً في التدريب والتطوير لضمان أن يكون الموظفون مؤهلين وقادرين على تلبية احتياجات المواطنين بكفاءة وفعالية.

ومن جهة أخرى، تتيح الرقمنة فرصاً كبيرة لتحسين جودة الخدمة من خلال استخدام التكنولوجيا لتبسيط الإجراءات وتقليل الوقت المستغرق في تقديم الخدمات. مما يساهم في تحسين الشفافية وتعزيز التواصل مع المواطنين وزيادة رضاهم وثقتهم في المؤسسات العامة.

المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية

تشكل تنمية الموارد البشرية أداة محورية لتطوير الأداء داخل المؤسسات العمومية، حيث تهدف إلى الارتقاء بقدرات ومهارات العاملين بما يتماشى مع متطلبات العمل المتجددة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، أصبح التركيز على العنصر البشري ضرورة لتحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات العمومية وضمن استجابتها الفعالة لاحتياجات المواطنين.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية: تعددت تعريفات تنمية الموارد البشرية وأهمها:¹

1. تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "تطوير المهارات العامة للعاملين في المؤسسة ليكونوا أكثر استعداداً لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت إليهم".

¹. بن مبروك نبيلة، "تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة/دراسة ميدانية" مذكرة ماستر، جامعة الجزائر3، 2017، ص11.

كما تعرف بأنها: "تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته القادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والرغبة في أداء العمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات".

وكذلك تعرف على أنها: "الجهود المدروسة والمخططة التي تسعى إلى تنمية مهارات العاملين وتوجيه سلوكياتهم بما يسهم في تحسين أدائهم، وزيادة فعاليتهم، وتحقيق أهدافهم الشخصية، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المؤسسة".

2. أهمية تنمية الموارد البشرية:

تُعد تنمية الموارد البشرية ضرورة لا غنى عنها في المؤسسات المعاصرة، نظراً للتغيرات المتسارعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية. فالعنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، الأمر الذي يتطلب الاستثمار في تطويره، وتعزيز مشاركته، والتعامل معه بأساليب فعالة. وترتكز تنمية الموارد البشرية على تهيئة بيئة تحفز الأفراد على تطوير قدراتهم إلى أقصى حد، بما يمكنهم من عيش حياة مليئة بالإنتاجية والإبداع، تتماشى مع طموحاتهم واهتماماتهم. كما تهدف إلى توسيع الخيارات المتاحة أمامهم، وهو ما يتجاوز المفهوم التقليدي للنمو الاقتصادي، حيث يُنظر إلى هذا النمو كوسيلة لدعم حرية الاختيار وتحقيق التنمية الشاملة للفرد.

ويمكن حصر أهمية تنمية الموارد البشرية في ثلاثة مستويات وهي:¹

1.2. على مستوى العاملين:

تؤمن تنمية الموارد البشرية بيئة ملائمة لزيادة إنتاجية الفرد، وتعزز النمو وتحقيق الذات، وتزيد إشباع احتياجاتهم الأساسية، وتكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد. هذا يعني أن الأفراد يشعرون بالرضا عن عملهم ويحصلون على الفرص اللازمة لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.

2.2. على مستوى جماعات العمل:

تعزز تنمية الموارد البشرية التعاون بين جماعات العمل للاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الإنتاجية، وزيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع حلول مناسبة لها. هذا يعني أن الجماعات تعمل معاً بشكل فعال لتحقيق الأهداف المشتركة وتحسين أدائها.

¹ أونايسية كريمة وقدمان بحرة، "دور الإدارة الالكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة/ دراسة ميدانية ببلدية قالمة"، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2024، ص ص54-55.

3.2. على مستوى المؤسسة:

تؤدي نجاح تنمية الموارد البشرية في جزء من المؤسسة إلى تنمية الموارد في الأجزاء الأخرى، وزيادة قدرة وفعالية المؤسسة، مما يؤدي إلى النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها. عندما تنجح المؤسسة في تنمية مواردها البشرية، تصبح أكثر قدرة على التكيف والتطور في ظل التغيرات السريعة في السوق والبيئة الاقتصادية.

ثانياً: عوامل نجاح تنمية الموارد البشرية:

وتشمل الجوانب التنظيمية والإدارية والتعليمية والثقافية. من أبرز هذه العوامل مايلي:¹

1. الدعم القيادي والإداري: وجود قيادة عليا تؤمن بأهمية تنمية الموارد البشرية وتخصص لها الميزانيات والموارد اللازمة، مع المتابعة الفعالة لنتائجها.
2. تخطيط استراتيجي واضح: ربط برامج تنمية الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال تحليل الفجوات بين المهارات الحالية والمستقبلية المطلوبة.
3. توفير برامج تدريب فعالة: تصميم برامج تدريب وتطوير قائمة على احتياجات فعلية، تعتمد أساليب تعليمية حديثة وتُقيّم نتائجها باستمرار.
4. تحفيز الموظفين ومشاركتهم: إشراك الأفراد في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتقديم حوافز تشجعهم على التعلم والنمو المهني.
5. بيئة عمل محفزة وداعمة: بيئة مؤسسية تشجع على الإبداع، التعاون، واحترام الكفاءات، وتُعزز مناخ الثقة والانتماء.
6. تقييم الأداء المستمر: استخدام أنظمة تقييم أداء فعّالة لقياس التقدم في المهارات والسلوكيات، وربط ذلك بخطط التطوير الفردية.
7. الاستثمار في التكنولوجيا: استخدام الأدوات والمنصات الرقمية لتسهيل الوصول إلى التدريب المستمر، ومواكبة التطورات في مجالات العمل.

¹Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The corecompetence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

*. القدرة على فحص المعلومات أو المواقف بشكل منهجي، وتفكيكها إلى مكوناتها الأساسية، لفهمها بعمق، والتعرف على العلاقات بينها، من أجل الوصول إلى استنتاجات منطقية أو حلول فعّالة للمشكلات

8. التركيز على الكفاءات الجوهرية: تنمية المهارات التي تُعتبر محورية لنجاح المؤسسة، مثل القيادة، التفكير التحليلي*، والقدرة على التكيف مع التغيير.

ثالثاً: أهم عناصر تنمية الموارد البشرية تتمثل هذه العناصر فيما يلي:¹

1. التدريب: يعرف التدريب أنه عبارة عن عملية تطوير السلوك الشخصي للفرد في مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات، وذلك من أجل تحقيق مستوى الأداء المرغوب. وبعد التدريب والتأهيل أحد أهم الوسائل في تنمية وتطوير الموارد البشرية وذلك من خلال وضع برامج تدريب وتأهيل مناسبة تساعد في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجل تنمية وتطوير الأداء للمورد البشري، كما أن التدريب هو عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه.

2. الإبداع: يعتبر الإبداع من أهم الموضوعات وأكثرها ضرورة، ومما زاد من أهميتها كثرة التطورات والتغيرات المحيطة بالمنظمات حيث يتطلب هذا مواكبة تلك التطورات من خلال وجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة على جميع المستويات التنظيمية والإدارية والمهنية ومن ثم التفوق والتميز والوصول إلى بيئة متمتاز بتفعيل وتحقيق الإبداع، ويعد الإبداع أداة لزيادة الاستفادة من الموارد المادية والبشرية والمالية والمعرفية ويساهم في تبني الأفكار الإبداعية بشكل جوهري في تحسين مؤشرات كفاءة العمل وتحسين الأداء المؤسسي وزيادة الالتزام والرضا الوظيفي وتحقيق العدالة التنظيمية، ويعتبر كذلك الإبداع أحد الجوانب المهمة في تحسين بيئة العمل وبالتالي، الإبداع هو عبارة عن أفكار جديدة ومفيدة عن النشاطات الناتجة عن تفاعل عوامل ذهنية ذات مراحل متعددة يقوم بها العقل.

3. التنمية الإدارية: هي عملية هادفة لتحسين قدرات ومهارات المسؤولين عن إدارة وأنشطة المنظمة وحسن استخدام مواردها وترشيد قراراتهم بكل ما يتعلق بإدارة المنظمة، وزيادة خبرتهم في مجال الإدارة واتخاذ القرار وبذلك تعد التنمية الإدارية عملية مستمرة تواكب التغيرات البيئية وتعتمد على تطوير وتنمية المهارات الإدارية، والعمل على وجود مناخ تنظيمي جيد، وإجراءات عمل واضحة وبسيطة، ودراسة وفهم الظروف البيئية المحيطة، لتحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

4. التمكين: حظي التمكين بأهمية كبيرة لدى المنظرين والباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي لما له من ارتباط وثيق بالموارد البشرية والتي أصبحت أهم مورد في المنظمات الحديثة، فالتمكين إستراتيجية تهدف إلى

¹. عمارشوعي حسن الشرفي، مرجع سبق ذكره، ص 900/899.

الموازنة بين التنظيمات والعاملين من أجل تحقيق الأهداف الكاملة وذلك من خلال هامش الحرية والمسؤولية الذي تخوله المنظمة لعاملها أثناء أداء مهامهم، وهناك أهم الأبعاد للتمكين وهي: (تفويض السلطة، فريق العمل، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز).

رابعاً: تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تنمية الموارد البشرية:

إن عملية تحسين وتطوير جودة الخدمة فيما يخص الموارد البشرية تركز على محورين هما:¹

1. تحديد، اكتساب وتطوير الكفاءات الضرورية :

حتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أولاً أن تحدد الوسائل الضرورية لذلك خاصة احتياجاتها من الكفاءات، فتطوير أنشطة المؤسسة يجب أن تصاحبها تكييف الكفاءات مع هذه التغيرات، حيث تعرف الكفاءة بأنها: "القدرة على العمل الذي يعتمد على الاستعدادات المعارف والخبرات، ومن أجل ضمان تقديم خدمات جيدة، على المؤسسة أن تقدر وتحدد الكفاءات المطلوبة وضرورة لأداء الخدمة، ثم العمل على توفير المتطلبات التالية:²

- تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق المناهج الجديدة؛
- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، تحقيقاً لغاية هامة وهي زرع الولاء وانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلاً لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة؛
- تشجيع الإبداع وابتكار؛
- زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين والعمل في فريق .

2. التحكم في الاستقلالية التنظيمية للموارد البشرية :

يعتبر تكييف الإطار التنظيمي في المؤسسة من المحاور تحسين الجودة، فإذا لم يوجد نموذج تنظيمي خاص بالخدمة فإنه ينتج اختلاف في جودة الخدمة المقدمة فخصوصية الخدمة يمكن أن تخلق مشكلة تنظيمية لذلك فعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:³

- نتيجة لخصائص الخدمة، لا بد أن تتمتع الموارد البشرية بنوع من الاستقلالية للتكيف مع توقعات طالبي الخدمة، وإدارة المواقف غير المتوقعة .
- للتخفيف من درجة الاختلاف في أداء الخدمة والتحكم في تناسقها يجب على مؤسسة أن تطبق معايير وإجراءات خاصة بأداء الخدمة .

¹.د.حجاء العربي، "الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية/الجزء الأول"محل رقم 2تعاونية الدواجن، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، تلمسان الجزائر، 2020، ص300.

².د.حجاء العربي، مرجع سبق ذكره، ص300.

³.د.حجاء العربي، مرجع سبق ذكره، ص301.

– إن المشكلة التنظيمية تقود عموماً المؤسسات الخدمية إلى البحث عن أشكال تنظيمية تجمع بين اللامركزية ومراقبة واستقلالية ووضع المعايير، المرونة وترابط .

وعموماً يمكن القول إن العلاقة بين تنمية الموارد البشرية ومستوى جودة الخدمة العمومية، هي علاقة ارتباط ذلك لأن تقديم خدمة عمومية بمستوى عالٍ من الجودة يستدعي التحسين المستمر لكل العناصر المساهمة في تقديمها والتي يأتي في مقدمتها المورد البشري، فالتحسين المستمر للمورد البشري يكون من خلال تنميته عن طريق تدريبه وتطويره وتهيئة بيئة عمل محفزة على التعلم والتمكين والإبداع، مما يؤدي إلى ضمان التوصل إلى الأداء المتميز وتجنب الأخطاء وتقليل العيوب وزيادة إدراك الموظفين لمسؤولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة والمساهمة في التحسين المستمر وتقليل الحاجة للإشراف وزيادة الاستقرار ومرونة في عمل المؤسسة. ومن جهة أخرى يمكن اعتبار العلاقة المتحدث عنها أعلاه علاقة ذات تأثير متبادل ولكن بطريقة غير مباشرة و على المدى الطويل، حيث يعتبر العمل على ضمان الجودة في الخدمات العمومية مطلب أساسي وذو تأثير إيجابي على تنمية الموارد البشرية في معناها الواسع، ذلك لأن الاستثمار في التعليم والصحة والثقافة مثلاً يعتبر تنمية الموارد البشرية على مستوى المجتمع ككل، ويأتي بثماره على مدى الطويل .

وفي الأخير، يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية تعد أداة حيوية لتحسين جودة الخدمة العمومية، من خلال تعزيز مهارات الموظفين وتوفير التدريب المناسب، وبالتالي يمكن تحقيق كفاءة أعلى في الأداء وتحسين استجابة المؤسسات لاحتياجات المواطنين. مما يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية وتعزيز الثقة بين الإدارة والمجتمع.

المطلب الثاني: الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية

تعتبر الرقمنة من أبرز الاتجاهات الحديثة التي تسهم في تحسين جودة الخدمة العمومية، حيث توفر حلولاً تكنولوجية مبتكرة تهدف إلى تسريع الإجراءات وتسهيل الوصول إلى الخدمات. من خلال تطبيق الأنظمة الرقمية يمكن تقليل التعقيدات الإدارية وتعزيز الشفافية، مما يساهم في تحسين تجربة المواطنين مع المؤسسات الحكومية. يهدف هذا المطلب إلى التعرف على كيفية استخدام الرقمنة كآلية فعالة لتحقيق تحسينات ملموسة في جودة الخدمات العامة.

أولاً: مفهوم الرقمنة: تعد الرقمنة عنصراً محورياً في عمليات التحديث والتطوير، حيث لا تقتصر على تحويل المعلومات الورقية إلى صيغة رقمية فحسب، بل تشمل إعادة تصميم العمليات والأنظمة بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي. وبذلك، باتت الرقمنة شرطاً أساسياً لضمان جودة الخدمة في القطاعين العام والخاص.

1. **تعريف الرقمنة:** تعتبر الرقمنة مصطلح حديث الاستعمال، وتعرف على أنها: عملية تحويل الأشياء المادية إلى أشياء رقمية في الحاسوب. مثلا مجموعة من النصوص المكتوبة والصور من الحالة الورقية العادية إلى شكل رقمي يكون في شكل ملفات، بواسطة أدوات تكنولوجية كالماسح الضوئي. وهي عملية إلكترونية راقية تمكن من تحويل الوثيقة، مهما كان نوعها من طبيعتها الأصلية الجامدة من أجل فهرستها على شكل نص رقمي¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن: الرقمنة هي عملية متكاملة تشمل تحويل البيانات والمعلومات والعمليات والأنشطة من الشكل التقليدي أو الورقي إلى الشكل الرقمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وتيسير الوصول إلى الخدمات، وتعزيز الابتكار والشفافية

2. أهمية الرقمنة تتجلى أهمية الرقمنة في:²

- الربط والتقريب بين الأفراد والأمم والشعوب، ومثال على ذلك انتشار الهاتف النقال، الذي يعتبر أنجح وسائل الاتصال والتبادل بين الأفراد، وكذا أهم وسائل الأدوات في الحصول على المعلومات التسويقية؛
- إمداد الشركات التجارية بالقدرات الكافية من أجل تسويق منتجاتها في كل أنحاء العالم، رغم اختلاف العادات والتقاليد والثقافة واللغة.....الخ؛
- المساهمة في رفع الأداء الكلي للمؤسسات؛
- قدرة هذه التكنولوجيا على إنجاز الكثير من الأنشطة بسرعة ودقة عالية، مما يؤدي إلى تدني التكاليف والرفع من الإنتاج؛
- خلق العديد من فرص العمل في مجالات عديدة؛
- تعزيز القدرات التنافسية للبلدان.

ثانيا: متطلبات عملية الرقمنة: أي مشروع رقمنة عليه أن يقوم بتوفير المتطلبات التالية:³

1. **التخطيط:** على كل مكتبة تريد خوض مشروع رقمنة تحديد خطة انطلاقا من مجموعاتها واستعمالها والتخطيط هو "عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول إلى أهداف محددة

¹ ساردوزين العابدين، جزار مصطفى " دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر" المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 08، العدد 02 (2024)، ص 664/648.

² حاجي نور ودومة عبد السلام، "الخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة/ دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة" جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2023، ص 18.

³ شروق مسعودان، ليندة رحال "أثر الرقمنة على جودة الخدمات/ دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية جيجل" جامعة محمد الصديق بن يحي، 2022، ص 10/9.

وعلى مراحل معينة، مستخدمة كافة الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة حالياً ومستقبلاً أحسن استخدام.

والتخطيط لمشروع رقمنة يجب أن يستند إلى لجنة تشرف على المشروع، تعرف باسم فريق عمل المكتبة الرقمية، والذي يجب أن تتكون من عناصر تشهد لها بالكفاءة العلمية والعملية في المجالات التالية: مكتبات، شبكات، اتصالات وبرمجيات.

2. البنية التحتية التكنولوجية: ويتعلق الأمر بتوفير ثلاث عناصر أساسية وهي:

1.2. الأجهزة والمعدات: الحواسيب، المساحات الضوئية، طابعات ليزيرية، وسائط التخزين وخطط البيانات مع مراعاة قدرتها على التوسع.

2.2. شبكات المعلومات: حيث تربط بين مختلف محطات العمل الموجودة بالمشروع، وهذا لضمان سيرورة العمل بسهولة ودقة، كما يجب الارتباط بشبكة الانترنت.

3.2. البرمجيات: أنظمة التشغيل أهمها وأكثرها استعمالاً نظام Windows و برمجيات التطبيقات وبرمجيات التشابك unix وبرمجيات إنشاء وإدارة قواعد البيانات.

3.3. العنصر البشري: تعتبر الطاقة البشرية المؤهلة من أهم أسس وعوامل نجاح المشاريع، والمكتبة الرقمية كغيرها من المشاريع تتطلب توفر إطارات بشرية مؤهلة وكافية من حيث العدد حيث أنها لا تتطلب عدداً كبيراً من الموظفين بقدر ما تتطلب كفاءاتهم وقدرتهم العلمية والمهنية، كما أن هناك بعض المكتبات لا تعتمد على الكوادر البشرية المتوفرة لديها، بل تقوم بمنح مشروع الرقمنة إلى متعاملين خارجيين متخصصين في مجال الرقمنة لإنجازه بموجب عقد بين المتعامل ومسؤول المكتبة يحرر فيه المدة الزمنية التي سوف يستغرقها إنجاز المشروع والتكلفة الإجمالية له.

4.4. الموارد المالية: تتطلب عملية الرقمنة الدعم المالي القوي الذي يساعد على تنفيذ المشروع وتشغيله، حيث ينبغي توفير ميزانية كافية لاقتناء التجهيزات والوسائل الضرورية وصيانة العطب والمشكلات المحتملة، ولتسديد تكاليف المتعامل في حالة التعاقد مع متعامل خارجي.

5.5. الإجراءات القانونية: يجب على المكتبة وضع الترتيبات اللازمة لحفظ حقوق المؤلفين في ظل الاستخدام الكلي بالمشروع والنشر على شبكة الانترنت، وذلك حتى لا تتعرض حقوق الملكية الفكرية إلى الضياع في ظل الفوضى الاستنساخ، غير المشروع لأوعية المعلومات.

ويتحقق هذا الأمر عن طريق رخص الاستخدام وهي نوع من الاتفاقيات النظامية التي تلزم الأطراف المتفقة بالبنود والشروط المتفق عليها، وتتم هذه الاتفاقيات مع المؤلفين أصحاب الأعمال الفكرية محل الرقمنة أو الناشرين.

ثالثا: أثر تطبيق الرقمنة على تحسين جودة الخدمة العمومية:

أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل المؤسسات العمومية، والتحسينات التي نتجت عن التحول إلى الإدارة العمومية الإلكترونية إلى ظهور الآثار التالية:¹

1. استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة العمومية

أدى التطور التقني والعلمي، إلى جانب الانتشار الواسع لشبكة الانترنت، إلى ظهور تأثيرات كبيرة على المؤسسات العمومية. وقد نتج عن تراجع أساليب تقديم الخدمة العامة التقليدية، لتحل محلها أنماط جديدة تعتمد على التكنولوجيا والمعلوماتية. هذا التحول ساهم في تعزيز تبني نظم الخدمات الإلكترونية، حيث أصبحت الخدمات العامة تقدم عبر وسائل إلكترونية مثل المواقع والبريد الإلكتروني.

كما أن استخدام الحواسيب في معالجة البيانات داخل المؤسسات العمومية ساهم في القضاء على العديد من مشكلات الرقابة الداخلية التي كانت شائعة في الأنظمة اليدوية، ومن أبرز مزايا الحواسيب أنها توفر دقة عالية مقارنة بالعنصر البشري، وتنفيذ التعليمات بشكل ثابت دون تأثر بالعوامل الشخصية أو الأخطاء البشرية. مما يقلل من احتمالية وقوع عمليات الاحتيال أو الاختلاس.

وبالتالي، فإن هذا التحول يعكس سعي المؤسسات العمومية نحو تحسين جودة خدماتها من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، مما يمثل انتقالا من النمط التقليدي إلى نموذج حديث يعتمد على الابتكار والتواصل الإلكتروني.

2. التحول نحو إدارة عمومية إلكترونية

أصبح من الضروري أن تدخل جميع المؤسسات العمومية في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، مستفيدة مما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصال من إمكانيات لترقية وتحسين أنشطة ومهام هذه المؤسسات. تمثل

¹. سلمى بوشرمة وفاطيمة فديسي، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية/ دراسة حالة بطاقة الذهبية لبريد الجزائر جامعة محمد محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2019، ص ص 47-49

الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، حيث يتم التحول من التواصل المباشر بين المواطنين ومؤسسات الخدمة العامة إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة.

حيث يعتمد هذا التحول على الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتقديم حلول للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تواجه الإدارة العمومية في شكلها التقليدي. كما أن التوجه يعكس أهمية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتعزيز فعالية العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وبالتالي، فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية أسهم بشكل ملحوظ في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، من خلال تأثيره على أساليب تقديم الخدمة العامة وطرق إجراء المعاملات المرتبطة بها، يتجلى هذا التأثير في الأبعاد التالية:¹

1.2. مردودية الخدمة العمومية: يتعلق الأمر بكفاءة مشاريع الخدمة العامة ومدى إسهاماتها في إعادة تنظيم الخدمات المقدمة للمواطنين. كما يتساءل عن فوئد هذا النموذج على الجهاز البيروقراطي الحكومي، وما إذا تم تحقيق رضا المواطن وثقته بمؤسسات الخدمة العامة.

2.2. تقليص تكاليف الخدمة العمومية: يتم ذلك من خلال إمكانية الاتصال الإلكتروني دون الحاجة للتنقل، مما يسهل الحصول على الخدمات عبر النوافذ الإلكترونية ويؤدي إلى تخفيض التكاليف الناتجة عن التنقل.

3.2. سرعة الاستجابة واحترام المواعيد: يعتمد استخدام تقنية الشبكات الوحيد على تسريع الأنشطة الإدارية المتماثلة، مما يوفر الوقت ويعزز من التزام الإدارة بتحقيق سرعة الاستجابة دون تأخير.

4.2. الدقة: تشير إلى انجاز الأعمال وفق مقاييس محددة يتم تحديدها من خلال أنظمة معالجة المعلومات، مما يقلل من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.

5.2. سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة: يتيح استخدام تكنولوجيا المعلومات إمكانية محاسبة دقيقة على جميع جزئيات المهام والأنشطة، حيث يتم نشر كل مراحل الخدمة إلكترونياً، مما يمنع إخفاء المعاملات أو التلاعب بها.

رابعاً: تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال الرقمنة:

¹. سلى بوشرمة و فاطيمة فديسي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

أصبح للرقمنة دورا كبيرا في تحسين جودة الخدمة العمومية، بفضل متطلبات العمل في البيئة المعرفية.

وبالتالي يكمن دور الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية في الآتي¹:

1. مظاهر تطبيق الرقمنة على الخدمة العمومية تتمثل بمظاهر تطبيق الرقمنة على الخدمة العمومية فيما يلي:

1.1 من حيث فعالية منظمات الخدمة العمومية: إن التوجه للخدمات العامة الرقمية (الإلكترونية) وجعلها بالقرب من المواطنين، سيمكن الإدارة القائمة على توفير الخدمة العمومية من خلال:

- تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم بدرجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه أو الاتصال المباشر مع المستفيد.
 - السرعة في إنجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها، والسهر على إشباع رغبة المواطن.
 - قلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية زيادة إلى توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي.
 - تطور مهارات وكفاءات القائمين على تقديم الخدمة العمومية وجعل اهتمامهم ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع.
 - تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة مثال ذلك: دفع الفواتير عن بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة.
 - استقصاء الرأي حول الخدمات داخل المؤسسة ويتم ذلك بقياس الرأي حول تمكن من تنظيم المواعيد وتسجيل أهم الأحداث اليومية.
 - توحيد نماذج العمل المستخدمة بتوحيد الشكل العام للمخرجات من تقارير ودراسات ونماذج العمل الداخلية.
 - الإعلان عن أهم الأنشطة التي تقوم بها قطاعات وإدارات المؤسسة.
 - إقبال العاملين غير الفنيين على تعلم استخدام الحاسب للبقاء في دائرة الاتصال الجديدة
- التوثيق الكامل لأنشطة المؤسسة ومخرجاتها على مدار الأعوام وبناء ذاكرة مؤسسة، معلوماتية حقيقة تقوم على النتائج التالية:
- توسيع قاعدة البيانات الداعمة لإدارة العليا .

¹. دربال ياسمينه، مرجع سبق ذكره، ص74/75.

- توفير الاحتياجات المعلوماتية من قبل الإدارات .
- تقليل المراسلات البريدية وتكلفة وسائل نقل البيانات .
- تقليل تكلفة تصوير المستندات الورقية القابلة للتداول.
- تقليل نفقات الإدارة الداخلية .
- إعطاء فرص لتطوير أداء الأعمال في الإدارات مختلفة .
- تحقيق مبدأ شفافية التعاملات الداخلية .

2.1. على المستوى الخارجي:

أ. **الدقة وسرعة الاستجابة واحترام المواعيد** : تتحقق دقة تقديم الخدمة العمومية في إطار الإدارة الالكترونية من خلال انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة, تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية , بشكل يحد من الأخطاء الإدارية , ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة . أما سرعة الاستجابة واحترام المواعيد فتتحقق من خلال استخدام تقنية الشبكات الوحيد لأنشطة الإدارة المتماثلة .

ب. **تقليل تكاليف الخدمة** ويكمن ذلك في الاتصال عن بعد للحصول على الخدمة العمومية من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال واعتماد النوافذ والشبكات الالكترونية .

ج. **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة** : إن توظيف التكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية , يؤدي إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام وأنشطة من خلال وجود النشر الالكتروني لكل مراحل الخدمة , إذ لا مجال لإخفاء المعاملات, ولا فرصة للاستئثار بخدمات جهات دون أخرى .

ختاماً, يتضح أن الرقمنة تمثل خطوة إستراتيجية نحو تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تعزيز الشفافية وتسهيل الوصول إلى الخدمات كما أن الاستثمار في التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة لضمان استجابة فعالة لتطلعات المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة. لذا, ينبغي على الحكومات الاستمرار في تبني وتطوير الحلول الرقمية لتحقيق أقصى استفادة من هذه الآلية الحيوية.

المطلب الثالث: أساليب تحسين جودة الخدمة العمومية

إن عملية التطوير والتحسين المستمر للجودة تمكن المنظمات لاسيما العمومية منها من تحقيق رضا المتعاملين معها وكسب ثقتهم وفي ما يلي سنتطرق إلى بعض الأساليب التي تساعد على تحقيق ذلك:

أولاً: وضع نظام لقيادة الجودة:

يعتبر نظام قيادة الجودة من أحدث الأساليب اعتمادا من طرف المؤسسات لتحسين جودة الخدمات وضمان التنسيق الداخلي للعمليات وكذا الفوز الدائم لزيائنها، وذلك من خلال أنظمتها الفرعية التي تهدف إلى استغلال المعلومات والبيانات المتوفرة عن بيئة الأعمال في عمليات تطور نشاط المؤسسة من جهة وتحقيق التميز في خدمة العميل. وزيادة معدلات الرضا لديه من جهة أخرى ويتكون هذا النظام من:¹

1. **نظام اليقظة:** والذي يعمل على رصد ومتابعة تطور المجالات التي لها علاقة بنشاط وتوجه المنظمة خصوصا ما يتعلق بحاجات الزبائن وطالبي الخدمة ويكون ذلك بشكل انتقائي وباستمرار الأمر الذي يسمح بتوفر المعلومات الضرورية التي تساعد على التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة اتجاه عملائها، ومن ثم وضع إستراتيجية تخص جودة الخدمات المقدمة من طرفها.
2. **تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة:** فمن خلال المعلومات التي يوفرها نظام اليقظة كما ذكر أعلاه، تستطيع المؤسسة أن تحدد خصائص الخدمة وأبعادها الملموسة والغير الملموسة وفقا لتوقعات الزبون أو طالب الخدمة بشكل مميز ويساعد على إرضائه.

3. **تحديد سياسة الجودة:** تعمل المؤسسة بعد تحديد المظهر العام للخدمة على تكييف صيرورة أداء الخدمة، وذلك بتحديد الإجراءات الضرورية المتعلقة بالموارد البشرية حيث يسمح تنفيذ سياسة الجودة بتحقيق الإستراتيجية المخطط لها وكذا تحقيق الأهداف المتعلقة بطالبي الخدمة.

4. **نظام تقييم رضا طالبي الخدمة والتحسين المستمر:** بعد تنفيذ سياسة الجودة يتم تقييم رضا طالبي الخدمة وبناءا عليه يمكن للمؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية إجراءاتها ويكون ذلك بالإصغاء لطالبي الخدمة وتحديد توقعاتها والتعرف على مواقفهم (الشكاوى) اتجاه الخدمة المقدمة لهم.

ثانيا: تطوير ثقافة الجودة والحصول على شهادة مطابقة:

1. **تطوير ثقافة الجودة:** بمعنى إيجاد ثقافة مناسبة ومشجعة على تحسين جودة الخدمة داخل المنظمة، بحيث تعبر الثقافة هنا عن مجموعة القيم والقواعد والمعايير والأنماط السلوكية والاتجاهات التي يحملها العاملون نحو المواقف أو نحو بعضهم البعض في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة والتي يكون لها تأثير على أدائهم؛ ولأن

¹ دومة عبد السلام و حاجي نور، "الخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة/دراسة حالة جامعة بوضياف بالمسيلة" ماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2023، ص 12.

تحسين الجودة والخدمة والارتقاء بمستواها يقتضي بالضرورة تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة فإن ذلك يكون من خلال توفر مجموعة من المقومات أهمها:¹

1.1. خلق الإدراك بأهمية الجودة والحفاظ عليها: ويتحقق ذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للجودة بالمؤسسة مما يسمح بالتعرف على المشاكل المتعلقة وبالتالي توفر الدليل إلى الحاجة لتقديم برنامج عمل لتطوير الجودة في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل.

2.1. توفير دليل القيادة الإدارية وتكريس الرقابة الذاتية: بمعنى دعم الإدارة العليا لعملية تطوير الجودة وتحسينها يكون ذلك من خلال؛

- إنشاء مجلس الجودة والمشاركة فيه.
- تحديد ونشر أهداف الجودة.
- وضع سياسات الجودة.
- توفير الموارد.
- توفير التدريب للموظفين نحو المشاكل الخاصة بالجودة (التدريب على جودة الخدمة).
- تقديم المكافآت والاعتراف والتقدير.

3.1. مشاركة الأفراد في جهود التطوير: من خلال الاقتراحات التي يقدمونها كحلول للمشاكل المختلفة للجودة.

2. الحصول على شهادة مطابقة: إن تطور الجودة في المؤسسات يتطلب إعادة النظر في المؤسسات الإدارية وأسلوب أداء العمل، لذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة سلوك إداري حديث يمثل مدخلا إلى التحسين المستمر حيث يشمل كافة مراحل ومجالات الأداء كما أن السعي للحصول على شهادة المطابقة لمعايير الجودة يعتبر الممر الذي يمكن للمؤسسة الخدمية أن تستعمله للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة².

ثالثا: تنشيط الموارد البشرية:

لا يمكن الحديث عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المنظمات وأساليب تحسينها دون الحديث عن الموارد البشرية التي تعتبر الركيزة الأساسية في هذه العملية نظرا لطبيعة الخدمات في حد ذاتها والخصائص المميزة لها من جهة وكذا الاتصال مع طالب الخدمة يعتمد بشكل كبير على كفاءة الموظفين وسلوكياتهم

¹. دربال ياسمينية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

². د. حجاج العربي، مرجع سبق ذكره، ص 299.

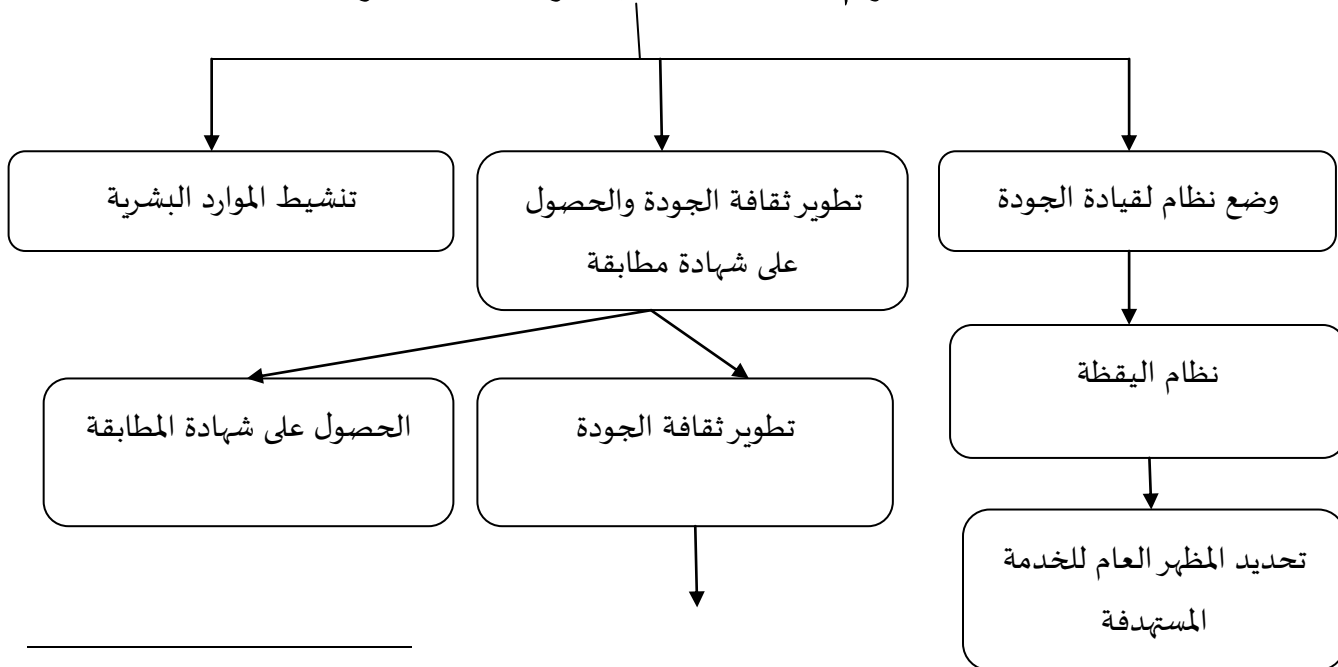
اتجاههم.وعليه يتضح جليا أن تحسين جودة الخدمة العمومية من طرف المنظمات سواء العمومية أو الخاصة يستلزم ويستدعي تنشيط الموارد البشرية العاملة بتلك المنظمات.¹

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الأساليب تعد أدوات أساسية لرفع مستوى الجودة والكفاءة في الخدمة العمومية، مما يساهم في تحقيق رضا المواطنين وتعزيز الثقة في المؤسسات العامة.

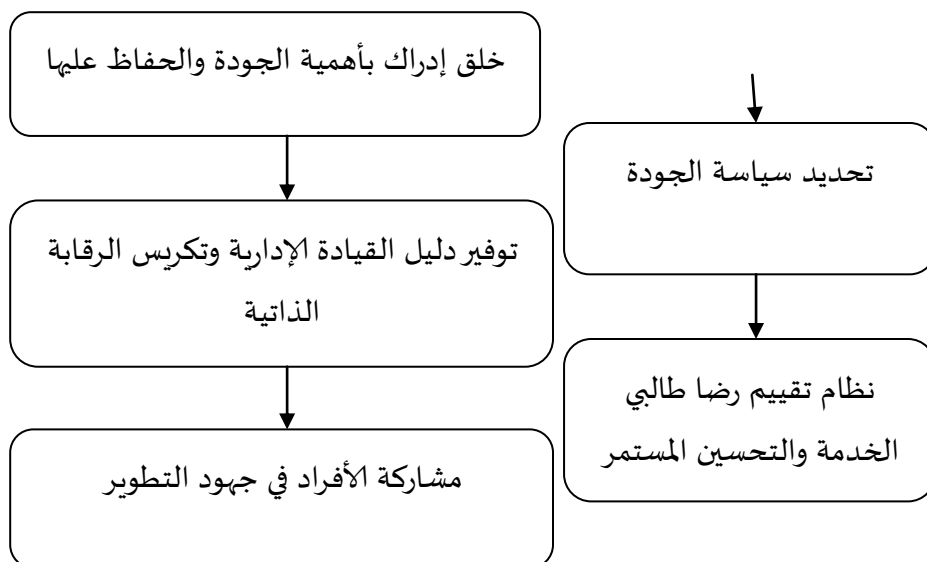
تعد جودة الخدمة العمومية من العوامل الحيوية التي تساهم في تعزيز الكفاءة الحكومية ورفع مستوى رضا المواطنين.لضمان تحقيق ذلك، يجب التركيز على توفير خدمات حكومية تواكب احتياجات الأفراد وتحقق تكافؤ الفرص للجميع، حيث تتطلب الجودة في هذا الخدمات دمج مؤشرات وأدوات قياس تتيح التقييم المستمر لمستوى الأداء وتحديد أي فجوات أو أوجه قصور، كما أن تحسينها يرتبط بتطبيق نماذج وتقنيات حديثة تساهم في تطوير الإدارة العامة مثل: التوظيف الأمثل للموارد ، تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية وتطوير مهارات الموظفين الحكوميين.وهذا يستدعي متابعة مستمرة للظروف والمتغيرات المجتمعية لتحسين الخدمات بشكل مستدام وتلبية احتياجات الزبون وتحقيق رضاه.

وبالتالي، يمكن القول أن جودة الخدمة العمومية تعتبر أساسية لتحقيق كفاءة المؤسسات العامة وزيادة رضا المواطنين من خلال تحسين الأداء الإداري، تبني التكنولوجيا وقياس رضا المستفيدين باستمرار لضمان تقديم خدمات فعالة وشفافة.

الشكل رقم (06): أساليب تحسين جودة الخدمة العمومية



¹ دربال ياسمينه، مرجع سبق ذكره، ص 55.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مراجع الدراسة

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تقديم بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بجودة الخدمة العمومية ، من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن استخلاص ما يلي:

. تحقيق الجودة في الخدمات العمومية أصبح أمر ضروري وحتمي، هذا إذا أرادت المؤسسات أن تكون في مستوى المطلوب من قبل المواطنين وعند حسن ضمهم وكسب رضاهم.

. جودة الخدمة العمومية تعتمد على كفاءة الجهاز الإداري ومدى قدرته على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

. جودة الخدمة العمومية تتحقق من خلال إشراك المواطن في تطوير وتحسين العمليات بناء على ملاحظاتهم وتوقعاتهم.

. جودة الخدمة ليست هدفا ثابتا بل عملية مستمرة تتطلب تقييم الأداء وتحسينه.

. جودة الخدمة تعتبر عامل تمييز بين المؤسسات العمومية في تحقيق رضا المستفيدين وزيادة كفاءتها التشغيلية.

وبالتالي، فإن جودة الخدمة العمومية تلعب دورا محوريا في تعزيز التنمية المستدامة ودعم الأهداف الوطنية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية

في بلدية عشعاشة

تمهيد:

من خلال دراستنا للجانب النظري، تناولنا مختلف الجوانب المرتبطة بجودة الخدمة العمومية باعتبارها عنصرا أساسيا في تحسين أداء الإدارات المحلية وتعزيز ثقة المواطنين. تم استعراض مختلف النظريات والمفاهيم المتعلقة بالخدمة العمومية، بالإضافة إلى المعايير المعتمدة في تقييمها والعوامل المؤثرة على تحسينها. وكذا الآليات والأساليب المعتمدة لضمان جودة هذه الخدمات، تأتي هذه الدراسة الميدانية لتسليط الضوء على واقع جودة الخدمة العمومية في بلدية عشعاشة. يهدف تحليل مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين ومدى توافقها مع معايير الجودة المعتمدة، وذلك من خلال استقصاء آراء المستفيدين والموظفين، ودراسة الإجراءات والتحديات التي تواجه البلدية في تحسين أدائها. وصولا إلى تقييم موضوعي لجودة الخدمات العمومية.

وعلى ضوء ما سبق تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث سنتناول في:

المبحث الأول: نبذة عن بلدية عشعاشة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

المبحث الأول: نبذة عن بلدية عشعاشة بمستغانم

تعد بلدية عشعاشة من البلديات ذات الأهمية المحلية والإدارية، حيث تتميز بموقعها الجغرافي ودورها الفاعل في التنمية المحلية. يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الجوانب المختلفة للبلدية من خلال استعراض طبيعتها العامة وهيكلها التنظيمي، مع التركيز على كيفية تنظيم العمل داخلها وأثر ذلك على تحقيق أهدافها التنموية، وهذا لفهم أعمق لدور البلدية ككيان إداري وتنظيمي يسعى لتحسين الخدمات المقدمة للسكان وتعزيز التنمية المستدامة في المنطقة.

المطلب الأول: تقديم بلدية عشعاشة

تعد بلدية عشعاشة نموذجا للبلديات الريفية التي تسهم في التنمية المحلية بفضل موقعها الاستراتيجي ومهامها المتعددة. وعلى ضوء ما سبق، سنتطرق إلى تعريف البلدية، موقعها الجغرافي، والمهام التي تضطلع بها، مما يعكس دورها الحيوي في تحسين جودة الحياة للسكان وتعزيز النشاط الاقتصادي في المنطقة.

أولا: تعريف بلدية عشعاشة

عشعاشة إحدى بلديات دائرة عشعاشة التابعة لولاية مستغانم يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الشرق بلدية أولاد بوغالم ولاية مستغانم وبلدية الظهرة ولاية الشلف أما غربا فتحدها بلدية خضرة وعلى الجهة الجنوبية تحدها بلدية النكمارية أي يمكن القول إنها تتمركز في قلب دائرة عشعاشة، تقدر المساحة الإجمالية لبلدية عشعاشة ب 65 كلم أي ما يعادل 6500 هكتار صالحا للزراعة ويقدر التعداد السكاني حوالي 34741 نسمة حسب إحصائيات 2008.

ثانيا: موقع بلدية عشعاشة

تقع بلدية عشعاشة في سهل شاسع خال تقريبا من العراقل الطبيعية، ضمن سلسلة شبه رطبة (مناخ البحر الأبيض المتوسط) بين سفح شمالي لجبال الظهرة والبحر الأبيض المتوسط الذي يمنح البلدية شريطا ساحليا يبلغ طوله 7 كلم.

ثالثا: مهام البلدية

مع مراعاة الأحكام القانونية تضمن البلدية سير المصالح العمومية للبلدية التي تهدف إلى تلبية حاجات مواطنيها وإدارة أملاكها وبهذه الصفة، فهي تحدث إضافة إلى مصالح الإدارة العامة، مصالح عمومية تقنية قصد التكفل على وجه الخصوص بما يأتي:

- ✓ التزويد بالمياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة.
- ✓ النفايات المنزلية والفضلات الأخرى.
- ✓ الإدارة العمومية.
- ✓ الأسواق المغطاة والأسواق والموازين العمومية.
- ✓ الحظائر ومساحات التوقف.
- ✓ المحاشر.
- ✓ النقل الجماعي.
- ✓ المذابح البلدية.
- ✓ الخدمات الجنائزية وتهيئة المقابر وصيانتها بما فيها مقابر الشهداء.
- ✓ الفضاءات الثقافية التابعة لأملاكها.
- ✓ فضاءات الرياضة والتسلية التابعة لأملاكها.
- ✓ المساحات الخضراء.

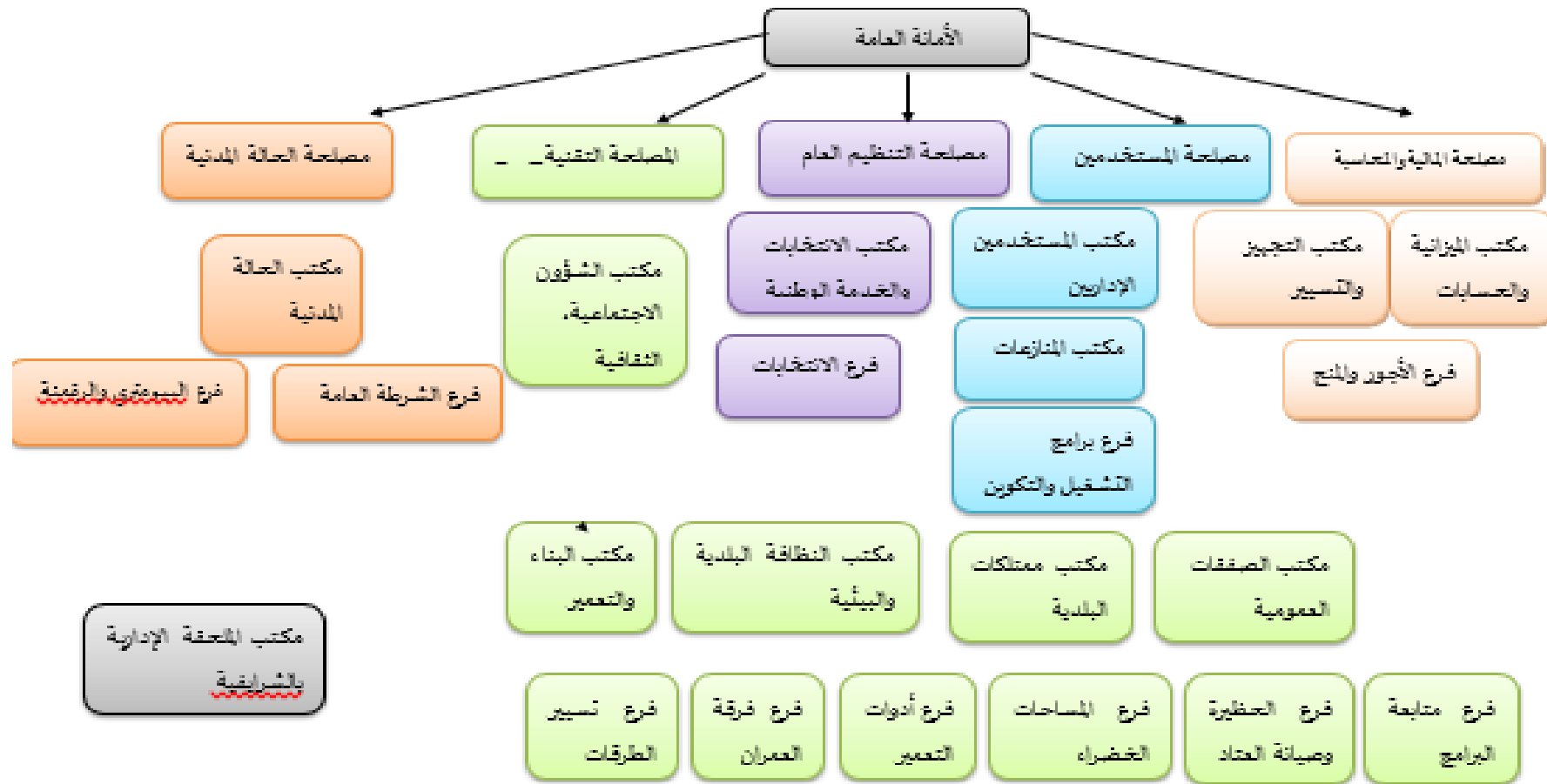
يمكن تسيير هذه المصالح مباشرة في شكل استغلال مباشر أو في شكل مؤسسة عمومية بلدية عن طريق الامتياز أو التعويض.

يمكن القول، أن بلدية عشعاشة تلعب دورا مهما بفضل موقعها الاستراتيجي ومهامها المتعددة التي تهدف إلى تلبية احتياجات السكان وتعزيز التنمية المحلي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية عشعاشة ومكوناته

يعد الهيكل التنظيمي أساس تنظيم العمل داخل البلدية، حيث يحدد الأدوار والمسؤوليات لضمان التنسيق والكفاءة في أداء المهام. الذي من خلال فهم مكوناته، يتم تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية لخدمة المجتمع المحلي.

الشكل رقم(07): يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية عشعاشة



المصدر:معلومات مقدمة من الإدارة بلدية عشعاشة

2. مكونات الهيكل التنظيمي لبلدية عشعاشة بمستغانم:

.الأمانة العامة:

تتكون الأمانة العامة لبلدية عشعاشة بمستغانم من خمسة مصالح رئيسية، وتضم كل مصلحة مكاتب والتي تتمثل فيما يلي¹:

أولاً: مصلحة المستخدمين: وتضم مكتبا واحد ويتمثل في:

. مكتب المستخدمين بالإضافة إلى فرع برامج التشغيل والتكوين.

ثانياً: مصلحة المالية والمحاسبة: وتضم ثلاث مكاتب وهي:

. مكتب المحاسبة قسم التسيير.

. مكتب المحاسبة قسم التجهيز والاستثمار.

. مكتب الأجور.

ثالثاً: المصلحة التقنية للبلدية: تضم أربعة مكاتب وهي:

. مكتب الصفقات العمومية.

. مكتب البناء والتعمير.

. مكتب ممتلكات البلدية.

. مكتب النظافة البلدية والبيئية.

رابعاً: مصلحة الحالة المدنية: تضم ثلاث مكاتب وهي:

. مكتب شهادة الميلاد المؤمنة.

. مكتب الانتخابات والإحصاء.

. مكتب الخدمة الوطنية.

¹. معلومات مقدمة من طرف المؤسسة خلال فترة التريص جانفي 2024.

خامسا: مصلحة التنظيم العام تضم ثلاث مكاتب وهي:

. مكتب المنازعات.

. مكتب الشؤون والتشغيل والتكفل بالمعوزين.

. مكتب الشؤون الثقافية والرياضية.

ختاما، يمكن التأكيد على أن الهيكل التنظيمي يمثل أساسا حيويا لتنظيم العمل داخل البلدية، مما يساهم في تحقيق أهدافها التنموية بشكل فعال.

المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي للبلدية

في هذا الجزء، سيتم تسليط الضوء على مختلف المصالح والهيكل التي تضمها بلدية عشعاشة، مع التركيز على المهام والصلاحيات المخصصة لكل مصلحة، مما يساهم في فهم كيفية تنظيم العمل وتحقيق الأهداف التنموية في المنطقة.

. **الأمانة العامة:** تعتبر الأمانة العامة عصب البلدية يرأسها الأمين العام حيث يتولى وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية:¹

. مسؤول على جميع المسائل الإدارية العامة للمصالح ومتابعة القضايا والمهام.

. القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي.

. تحرير المداولات وتنفيذها.

. القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الأخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة أو المراقبة.

. تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها.

. ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

. متابعة البريد الوارد والصادر.

¹. يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام 2016/12/13 مؤرخ في 320/16 المرسوم التنفيذي للبلدية الفصل الثالث.

. ضبط الميزانية الأولية والإضافية.

للأمين العام سر وأعاون إداريين يساعده في أداء مهامه كما يتبع له مكتب الممتلكات مهامه:

. جرد كل ممتلكات البلدية، انجاز كل الملحقات التابعة للمكتب، الإحصاء السنوي للممتلكات المنقولة والثابتة، متابعة إيرادات الممتلكات، تحضير المزايدات الخاصة بالممتلكات.

أولاً: مصلحة المستخدمين

1. مكتب المستخدمين الإداريين يتولى هذا المكتب المهام التالية:

. تنظيم وحفظ ملفات الموظفين.

. تسيير الحياة المهنية للموظفين من حيث التنصيب والتثبيت والترقية والترتيب.

. عمليات الإحصاء وحركة الموظفين.

. وضع بطاقة فردية لكل موظف منذ بداية توظيفه إلى التقاعد.

. تسجيل القرارات والمقررات الفردية.

. متابعة ملفات التقاعد.

. الإعلان عن مسابقات التوظيف.

. إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يبين الوضعية العامة للتوظيف في البلدية.

. يتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى لتأهيل العمال.

ثانياً: مصلحة المالية والمحاسبة

1. مكتب المحاسبة قسم التسيير: يتولى هذا المكتب المهام التالية:

. تنفيذ العمليات المالية.

. تحرير الحوالات.

. مسك الملحقات الخاصة بالمكتب.

. إعداد الميزانية الأولية والإضافية.

. إعداد الحساب الإداري.

. متابعة نفقات وإيرادات البلدية والملحقات التابعة لها.

. التأشير المالية لسندات الطلب والتأكد من القروض المالية.

. جمع مختلف الموارد المالية وتقييمها.

. جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بالإعانات ومختلف أنواعها.

. تقييم الحساب الإداري ومقارنته مع حساب التسيير للقابض من الأوقات المحددة قانونا.

. القيام بالتحليل المالية الخاصة بكل سنة وتقييمها وفقا لإمكانيات البلدية.

2. مكتب المحاسبة قسم التجهيز والاستثمار يتولى هذا المكتب المهام التالية:

. استهلاك الاعتمادات الخاصة بمختلف المشاريع التنموية.

. إعداد المخطط المالي للبلدية (الصندوق المشترك للجماعات المحلية، وميزانية الولاية، وميزانية البلدية) وذلك

بإعداد الحوالات الخاصة بهم والتكفل ببرامج في الميزانية البلدية.

. إعداد الكشوفات التقنية للمشاريع ومراقبة المشاريع بمختلف أنواعها.

. تحرير الحوالات، مسك الملحقات الخاصة بالمكتب.

. التصرف في العقارات والمنقولات والعتاد.

. التصرف في سندات تمويل مشاريع الاستثمار.

3. مكتب الأجور: ويتولى المهام التالية:

. الإشراف على أجور الموظفين من رواتب ومنح وعلاوات وتنفيذها بالتنسيق مع المراقب المالي.

. الإشراف على الحقوق الاجتماعية (الضمان الاجتماعي..... الخ)

ثالثا: المصلحة التقنية للبلدية

1. مكتب الصفقات العمومية: ويتولى مكتب الصفقات العمومية المهام التالية:

. إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها.

. تنظيم طلبات العروض والعقود وتنفيذها.

. إعداد الحالات المالية والمادية لجميع المشاريع.

. ضمان أمان لجان فتح وتقييم العروض وكذلك الصفقات العمومية.

. متابعة كل عمليات الانجاز الجديدة من تسجيل المشروع إلى غاية غلقه.

. ضبط برامج دورية تتعلق بالزيارات الميدانية للورشات بالتنسيق مع مختلف المصالح التقنية.

2. مكتب البناء والتعمير: يتولى المهام التالية:

. التكفل بدراسة ومتابعة وسائل التعمير متابعتها وتنفيذها.

. العمل على حماية وسائل التعمير على مستوى إقليم البلدية وفقا للقوانين والتنظيمات.

. جمع كل المعطيات المتعلقة بالتعمير قصد ضبطها وفقا لتطور القطاع.

. التكفل بمتابعة التعمير فيما يتعلق برخصة البناء، رخصة التجزئة، رخصة الهدم.

. السهر على مراقبة وتسليم شهادة مطابقة الأشغال.

. متابعة التجديد الخضري، متابعة قواعد البناء والتعمير.

3. مكتب ممتلكات البلدية: يتولى مهمة تسيير كل ممتلكات البلدية سواء كانت عقارية أو منقولة ومتابعة تجديد

عقود الإيجار ومدى التحصيل وكذا مراقبة القرارات الخاصة بتسيير أملاك البلدية، وكذلك القيام بعمليات إحصاء فضاءات التوقف وأجزاء الطرق العمومية قصد تنظيم نشاط حظائر السيارات، وإحصاء جميع الممتلكات التابعة للبلدية المنتجة للمداخل وغير المنتجة، ومتابعة عملية مراجعة سعر الإيجار.

. متابعة انجاز شهادات تسجيل عقارات البلدية، يتكون من فرعين فرع الحظيرة وصيانة العتاد وكذلك فرع

المساحات الخضراء.

4. مكتب النظافة البلدية والبيئية: يوجد بها ثلاث مكاتب هما مكتب النظافة والوقاية ومكتب التحاليل ومكتب المتابعة وتقوم هذه المصلحة بما يلي:

. السهر على نظافة إقليم البلدية.

. مراقبة المياه والقيام بالتحاليل اللازمة.

. مكافحة الأمراض المعدية.

. إعداد الإجراءات التنظيمية المتعلقة بالنظافة.

. المراقبة الصحية للمذابح والدواجن يوميا.

. مراقبة المحلات ذات الطابع الغذائي.

. منح تجهيزات صحية (غرف التبريد، شاحنات).

. مراقبة نوعية المياه مع التحاليل.

. مراقبة المطاعم وحالة النظافة للمؤسسات التربوية العمومية.

. إجراء تحاليل للمنتجات ذات طابع حيواني للمؤسسات الموجودة في الإقليم.

. مراقبة الآبار العمومية.

رابعا: مصلحة الحالة المدنية: وتشرف على:

. إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها.

. توفير الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.

. إحصاء وتسجيل عدد المواليد والوفيات وعقود الزواج دوريا.

. تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهوامش.

. استخراج الوثائق البيومترية بما فيها جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية والبطاقة الرمادية رخصة السياقة.

. تجديد السجلات المتلفة.

.متابعة عملية رقمنة الوثائق.

.إعداد الإحصائيات الدورية وإرسالها إلى المصالح المعنية، متابعة حركة المواطنين.

1. مكتب شهادة الميلاد المؤمنة:في إطار الإجراءات التي استحدثت مؤخرا، يتولى هذا المكتب المهام التالية:

.استلام ملفات طالبي شهادة الميلاد المؤمنة.

.تسليم شهادة الميلاد المؤمنة لأصحابها.

.رفع تقارير دورية عن وضعية الشهادة.

.رفع الإحصائيات المختلفة عن الشهادات للجهات الوصية.

2. مكتب الانتخابات والإحصاء:ويتولى المهام التالية:

.إعداد بطاقات الانتخاب وإحصاء الناخبين.

.مسك وضبط البطاقة الانتخابية.

.تسجيل وشطب الناخبين وتوزيع بطاقات الانتخاب.

.التنسيق مع الحالة المدنية بالنسبة لحركة الناخبين.

.العمل باستمرار على تطهير العملية الانتخابية.

.تحضير العمليات الانتخابية.

.متابعة عملية تعداد السكان وحركة المواطنين.

3. مكتب الخدمة الوطنية:يتولى المهام التالية:

.إعداد الجدول السنوي لإحصاء شباب الخدمة.

.إعداد شهادات التسجيل والإحصاء.

.توزيع الاستدعاءات المتعلقة بعملية الفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية.

4. مكتب الجمعيات: ويتولى المهام التالية:

. يقوم هذا المكتب بتلقي طلبات التأسيس والتجديد للجمعيات ذات الطابع المحلي.

. منح وصلات التسجيل للجمعيات المؤسسة والتي قامت بالتجديد.

. رفع مختلف الإحصائيات المتعلقة بالجمعيات.

. إحصاء وضبط مختلف الجمعيات.

. الإشراف على الجانب التنظيمي الهيكلي للجمعيات.

. القيام بأعمال التكوين و الرسكلة للجمعيات.

خامسا: مصلحة التنظيم العام: تتكون من:

1. مكتب المنازعات: ويتولى المهام التالية:

. متابعة النزاعات التي تكون البلدية طرف فيها.

. تحرير والرد على العرائض أمام الهياكل المختصة.

. متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح البلدية أو ضدها.

. فحص ودراسة العقود التي تصدرها البلدية من حيث الشرعية وخاصة فيما يتعلق بمضمون القرارات.

. إصدار مدونة بالعقود الإدارية البلدية بصفة دورية.

2. مكتب الشؤون والتشغيل والتكفل بالمعوزين يقوم بما يلي:

. إحصاء الفئات الاجتماعية من معوزين ، العجزة ، مكفوفين ، شيوخ وذوي الاحتياجات الخاصة.

. ضبط قائمة المحتاجين وقائمة أصحاب الدخل الضعيف.

. إحصاء السكنات التي لا تتوفر على شروط صحية للحياة.

. إعداد شهادات الكفالة والحضانة والانفصال عن الوالدين.

.إنشاء ومتابعة لجنة التحقيقات الاجتماعية.

.إعداد المحاضر والملفات المتعلقة بالأشخاص المصابين بالأمراض العقلية قصد تحويلهم إلى المراكز المختصة.

.العمل والتنسيق مع الجهات المعنية في مجال الشغل.

.إنشاء ومتابعة ورشات النشاطات ذات المنفعة العامة.

.إحصاء المستفيدين من المنحة التضامنية الجراحية.

.إعداد البطاقات المتعلقة بالمستفيدين من نظام الشبكة الاجتماعية.

3. مكتب الشؤون الثقافية والرياضية يتولى المهام التالية:

.التنسيق والعمل مع مختلف الجمعيات والرابطات الثقافية والرياضية من أجل دعم الثقافة والرياضة.

.تنظيم التظاهرات الثقافية والرياضية.

.إحصاء المعالم التاريخية والأثرية والسهر على حمايتها.

.تسيير المكتبات.

.إحياء المناسبات الوطنية.

يمكن استنتاج أن مكونات الهيكل التنظيمي تساهم في تنظيم العمل وتحدد الأدوار، مما يعزز من الكفاءة والتنسيق لتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

يعد تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة خطوة أساسية لضمان سير البحث وفق منهجية علمية دقيقة، حيث تسهم هذه الإجراءات في تعزيز مصداقية النتائج وموثوقيتها. وفي إطار السعي لتحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بآليات تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى البلديات كان إلزاما اعتماد منهجية واضحة تشمل مصادر البيانات وأدوات جمعها بالإضافة إلى آليات المعالجة والتحليل، حيث تم الاعتماد على طريقة الاستبيان.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمثل المنهجية العلمية الركيزة الأساسية التي يجب أن تنسجم مع السياق العام للدراسة، حيث يسهم هذا الانسجام في تحقيق الأهداف المرجوة ومعالجة الإشكالية الأساسية بفعالية وذلك من خلال تبني منهج علمي دقيق ومدروس.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد للدراسة

ارتكزت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي** ، الذي يعتبر أداة منهجية فعالة لفهم الواقع كما هو، وتشخيص خصائصه بدقة. حيث يهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات الواقعية وتحليلها بشكل علمي، للكشف عن طبيعة المشكلة المدروسة وتفسير أبعادها، تمهيدا لوضع الحلول المناسبة أو التوصيات العملية القابلة للتطبيق.

وفي الإطار التطبيقي لهذه الدراسة، تم استخدام الاستبيان لتحليل واقع **آليات تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى البلديات** ، ودراسة مدى قدرتها على مواكبة متطلبات التحول الرقمي وضمان مستويات الجودة المطلوبة. وذلك من خلال رصد التحديات القائمة وتقييم فاعلية الآليات المعتمدة حاليا، سعيا لتقديم رؤية عملية تساهم في تطوير أداء البلديات في هذا المجال.

وتتجلى أهمية تطبيق هذا المنهج في الدراسة من خلال:

. توفير وصف دقيق لواقع الخدمات البلدية.

. تحليل تأثير العوامل الرقمية على جودة الخدمات.

. تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها آليات تحسين الجودة.

. اقتراح حلول قائمة على التشخيص الواقعي.

ثانياً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من 50 فرد والمكونة أساساً من موظفي المؤسسة محل الدراسة، والتي بإمكانها إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخض أكثر هذه الفئة.

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

الهدف من هذا المطلب هو حصر المصادر والمراجع التي استندت إليها الدراسة، سواء في الإطار النظري أو الجانب التطبيقي الميداني الذي يجسد الجانب العملي للأساس النظري. وتصنف مصادر البيانات المستخدمة في الدراسة إلى فئتين رئيسيتين: المصادر غير المباشرة (الثانوية) والمصادر المباشرة (الأولية).

أولاً: المصادر الثانوية

لضمان متانة الإطار النظري للدراسة، تم الرجوع إلى مجموعة من المصادر الموثوقة والمتنوعة التي أسهمت في بناء الخلفية العلمية للبحث، وتشمل:

. المراجع المكتوبة: مثل الكتب العلمية المتخصصة في تحسين جودة الخدمات العمومية والإدارة البلدية، التي أغلبها باللغة العربية.

. الدراسات السابقة والأوراق البحثية: المنشورة في المجلات الأكاديمية، والتي تناولت موضوع تطوير الخدمات البلدية وضمان جودتها. بالإضافة إلى الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه) ذات صلة بالموضوع.

. الوثائق والتقارير الرسمية: الصادرة عن الجهات الحكومية والهيئات الدولية المختصة بتقييم وتطوير أداء البلديات.

. المواقع الإلكترونية المعتمدة: التابعة للمؤسسات الرسمية ذات الصلة بمعايير الجودة وتحسين الخدمات المحلية.

ثانياً: المصادر الأولية

في إطار تقييم آليات تحسين جودة الخدمات العمومية، اعتمدت الدراسة على منهجية بحثية ميدانية تركزت في بلدية عشعاشة، حيث تم جمع البيانات الأولية المباشرة من الميدان عبر:

أولاً: أداة جمع البيانات (الاستبيان):

تم إعداد استبيان بحثي متخصص وفق معايير علمية دقيقة، مع التركيز على:

. التدرج المنطقي في ترتيب المحاور.

. دقة الصياغة ووضوح العبارات .

. تجنب الغموض والتداخل في المفاهيم.

.ارتباط الأسئلة بموضوع تحسين جودة الخدمات البلدية.

ثانيا: تطبيق الدراسة الميدانية:

تم تنفيذ البحث على عينة من 50 موظفا ومسؤولا في بلدية عشعاشة، تم اختيارهم وفق معايير:

.التمثيل الوظيفي المباشر.

.الخبرة العلمية ذات الصلة.

.المشاركة المباشرة في آليات تحسين الجودة.

ثالثا: أهداف التطبيق العملي:

.تقييم فعالية آليات تحسين الجودة الحالية.

.رصد معوقات التطبيق على أرض الواقع.

.قياس رضا الموظفين عن آليات التحسين.

.تحديد احتياجات التدريب والتأهيل.

.اقتراح حلول مبنية على الواقع العملي.

وبالتالي، يمكن القول أنه تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مع مراعاة الخصائص المحلية لبلدية عشعاشة مما أسفر عن نتائج عملية قابلة للتطبيق تساهم في تطوير الأداء البلدي.

المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية

سنتناول في هذا المطلب العناصر الأساسية لأداة البحث والمنهج الإحصائي المتبع في معالجة النتائج.

أولا: هيكلية استبانة الدراسة

تم هيكلية استبانة الدراسة كالتالي:

1. مقدمة تمهيدية: وفيها تم توضيح مختلف حيثيات الدراسة الموجه لأفراد عينة الدراسة، مع إعلامهم بأن البيانات التي سيقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميداني للدراسة العلمية، وسيتم استخدام المعلومات لأغراض بحثية فقط.

2. أقسام الإستبانة: تتكون استبانة الدراسة من أربعة محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية.

المحور الثالث: الرقمنة.

المحور الرابع: جودة الخدمة العمومية.

تم إعداد قائمة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) الذي يحتمل خمس إجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات السابقة

ثانيا: أدوات معالجة بيانات الدراسة

بعد عملية توزيع الاستبيان على العينة المختارة، قمنا بعملية جمع الاستبيان والتي تعد من أهم المراحل كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إضفاء موضوع الدراسة، فقمنا بجمع الاستبيان عن طريق الاستلام المباشر من العينة المختارة، ثم بعد الحصول على الاستبيان بدأنا بعملية التحليل وفق جداول يتم تحليلها إحصائيا، ثم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاقتصادية SPSS من خلال:

1/ التحليل الوصفي (التكرارات والنسب المئوية): تم استخدامه من أجل تصنيف عينة الدراسة وفقا لخصائصهم المؤسسية مثل: الجنس، الوظيفة.....، وهذا من أجل تحليل جميع فقرات الاستبيان بشكل وصفي.

2/ المتوسط الحسابي: تم استخدامه من أجل ترتيب بنود الاستبيان حسب أهميتها، بالإضافة إلى قياس مستوى تأثير تنمية الموارد البشرية والرقمنة على جودة الخدمة العمومية.

3/ الانحراف المعياري: تم استخدامه من أجل تقييم مدى تشتت الإجابات حول المتوسط، مما يعكس درجة تجانس آراء العينة.

4/ اختبار ثبات ألفا كرونباخ: تم استخدامه من أجل فحص ثبات الإستبيان، حيث تشير القيمة القريبة من (1) إلى موثوقية وثبات فقرات الاستبيان، بينما القيمة الصفرية تعني عدم الثبات.

5/ اختبار الصدق (Validite): يتم حسابه عبر الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ للتأكد من أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

6/ اختبار التوزيع الطبيعي كالمجروف سمرنوف: تم استخدامه من أجل التحقق ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أولاً، مما يساعد في اختيار الاختبارات المناسبة.

7/ اختبار T للعينات: تم استخدامه من أجل فحص الفرضيات ومدى الدلالة الإحصائية للنتائج، ولتقييم مدى تأثير تنمية الموارد البشرية والرقمنة على تحسين جودة الخدمة العمومية في بلدية عشعاشة.

وبالتالي، يمكن القول أنه تم تطبيق هذه الأساليب باستخدام الحزم الإحصائية المتخصصة لضمان دقة النتائج في تقييم آليات تحسين جودة الخدمات البلدية.

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

يشكل تحليل البيانات الخطوة الأساسية لفهم طبيعة المعلومات المجمعة واستخلاص الدلالات تحليلًا دقيقًا منها، حيث سنعتمد في هذا المحور على منهجية علمية تضمن تقييمًا دقيقًا يعكس خصائص العينة المدروسة كما نسعى لتفسير النتائج بشكل موضوعي تمهيدًا لربطها بأهداف الدراسة العامة.

المطلب الأول: تحليل البيانات لعينة الدرامق

سنعرض في هذا الجزء تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، مع تقييم مدى دقة وموثوقية عبارات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجدول رقم(02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

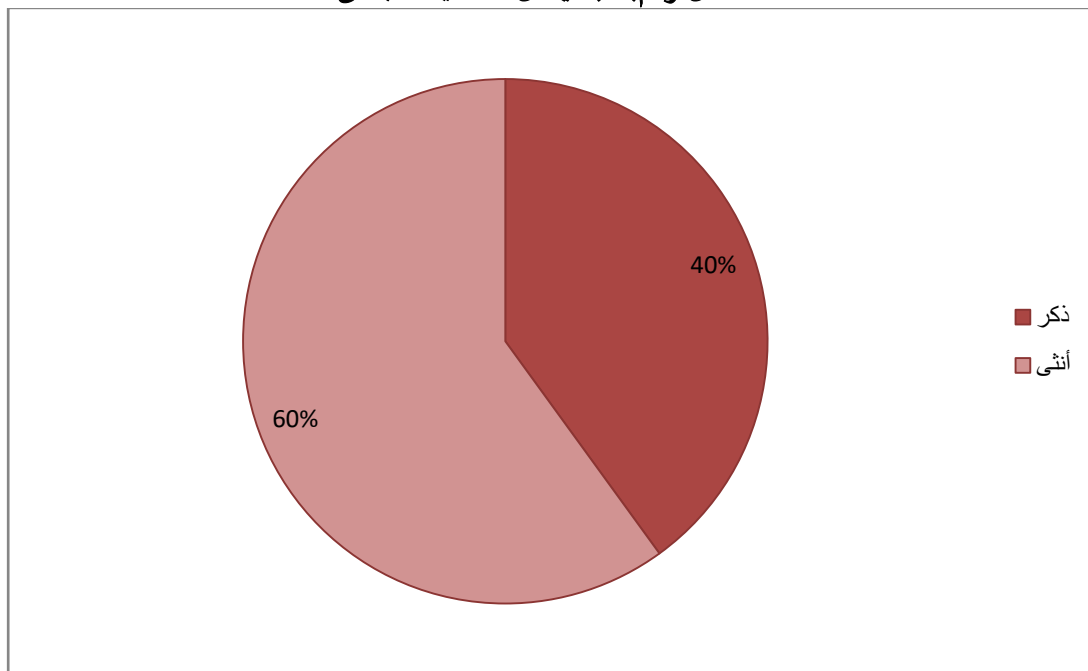
الرقم	الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
01	ذكر	20	40
02	أنثى	30	60
/	المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

يوضح الجدول رقم (02) أن نسبة الذكور تتمثل في 40 بالمائة في حين أن نسبة الإناث مقدرة ب 60 بالمائة وهذا ما يعكس الانخفاض النسبي للتواجد الذكوري في المؤسسات العمومية وهذا راجع إلى العديد من الأسباب ولعل أهمها: انخفاض الأجور النسبية في القطاع البلدي مقارنة بالقطاعات الأخرى، ضعف التدريب التقني للذكور على أدوات الرقمنة في البلديات مما يحد من فرص توظيفهم بالإضافة إلى نقص الوظائف القيادية التي عادة ما تجذب الذكور والتوزيع غير عادل للوظائف أي التحيز إلى توظيف العنصر النسوي أكثر.

الشكل رقم(08) : يمثل خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج EXCEL

الجدول رقم (03) : توزيع العينة حسب الفئة العمرية

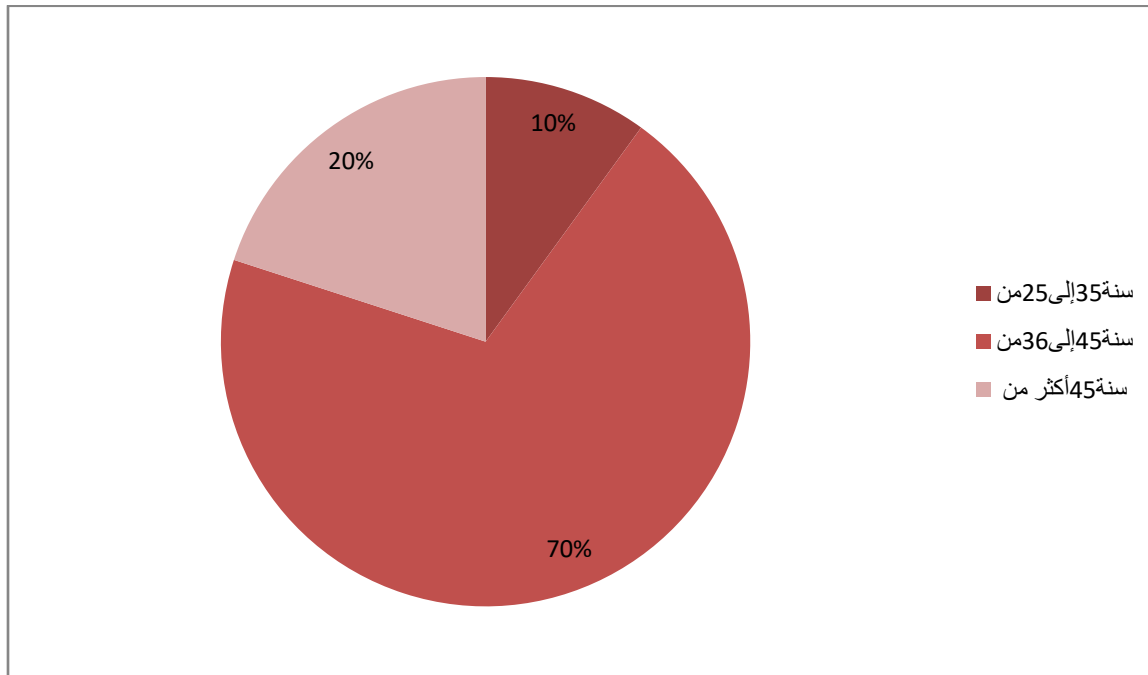
الرقم	الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
01	من 25 إلى 35 سنة	5	10
02	من 36 سنة إلى 45 سنة	35	70
03	أكثر من 45 سنة	10	20
/	المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

يوضح لنا الجدول رقم(03): أن الفئة العمرية السائدة من 36 إلى 45 سنة والمقدرة بـ 70 بالمئة (10 أفراد)، مما يشير إلى أن أغلب المشاركين هم من العاملين في مرحلة النضج الوظيفي أي هيمنة القوى العاملة الناضجة في المؤسسة وهي مرحلة تتميز عادة بالتوازن بين الخبرة العملية والقدرة على التكيف مع التغييرات مما يجعلهم فئة محورية في عملية التحول نحو الرقمنة وتحسين الخدمات. في المقابل كانت مشاركة الفئة الأصغر سنا من 25 إلى 36 سنة ضعيفة والمقدرة بـ 10 بالمئة (5 أفراد) مما يعكس محدودية مشاركة العناصر الشابة التي تعتبر عادة المحرك الأساسي للابتكار والتغيير التقني. أما الفئة الأكثر سنا فوق 45 سنة فكانت مشاركتها متوسطة والمقدرة بـ 20 بالمئة (10 أفراد)، فتمثل موظفين ذوي خبرة طويلة مما يدل على وجود كفاءات في المؤسسة لكنهم قد يواجهون تحديات في تبنيهم للتحول الرقمي أو صعوبة تأقلمهم مع التقنيات الحديثة، ومن خلال هذه النتائج نستخلص أن عملية التطوير الحكومي تعتمد بشكل رئيسي على الفئة المتوسطة العمر التي تبدو الأكثر تفاعلا مع متطلبات التحديث.

الشكل رقم(09): يمثل خاصية السن



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج EXCEL

الجدول رقم(04): توزيع العينة حسب الوظيفة

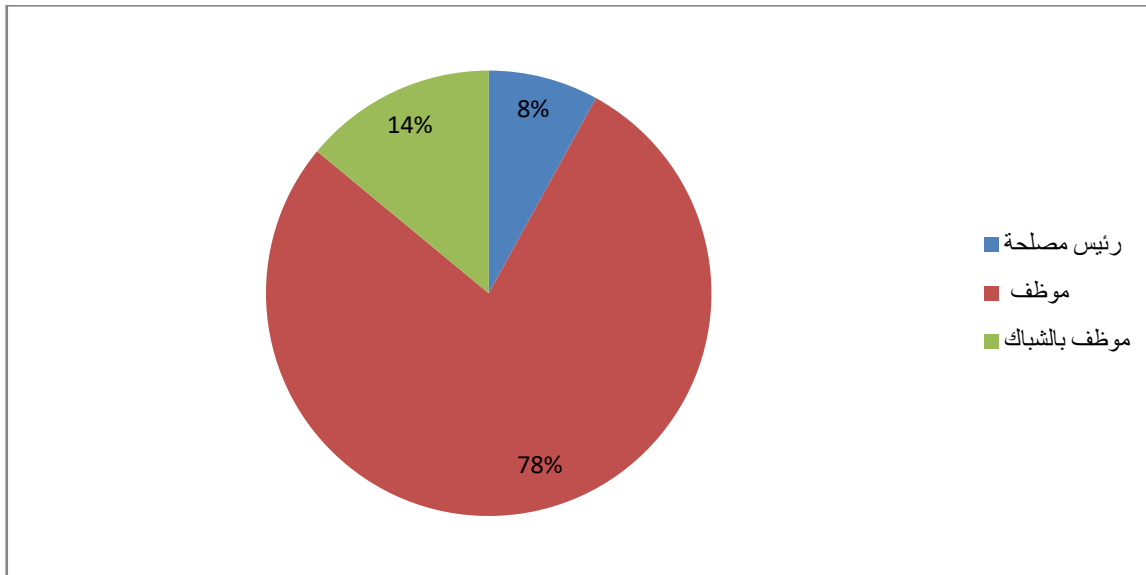
الرقم	الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
01	رئيس مصلحة	04	8
02	موظف	39	78
03	موظف بالشباك	07	14
/	المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول رقم(04): نلاحظ أن الفئة السائدة هي الموظفون العاديون المقدر ب 78 بالمئة (39 فرد)، مما يشير إلى تركيز العملية الإنتاجية على المستوى التشغيلي أو ضعف الرقمنة والاعتماد المفرط على الجهد البشري في المهام الروتينية. في المقابل كانت مشاركة رئيس مصلحة شبه منعدمة والمقدرة ب 8 بالمئة (04 أفراد) ، مما يدل على ضعف الاستثمار في القيادة الإدارية الذي يؤدي إلى التقليل من كفاءة توزيع الموارد ويرفع تكاليف الأخطاء التشغيلية بسبب غياب الرقابة الفعالة. أما موظف الشباك كانت متوسطة والمقدرة ب 14 بالمئة (07 أفراد)، مما يعكس محدودية استخدام التقنيات الحديثة ونقص تأهيل الكوادر وهذا يؤدي إلى تراجع جودة الخدمات واستمرار التعقيدات الإدارية.

الشكل رقم(10): يمثل خاصية المنصب



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج EXCEL

ثانيا: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة

بعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ من أجل قياس مدى صدق وثبات المحاور الخاصة بالاستبانة تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 05: يمثل معامل ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
15	0,899

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

. أظهرت نتائج التحليل أن معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة تجاوز القيمة المقبولة 0,6، مما يشير إلى درجة مقبولة من الاتساق الداخلي وثبات الأداة.

. بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي 0,899 مما يؤكد موثوقية الاستبانة ومصداقية إجابات عينة الدراسة.

ثالثا: اختباري نوع التوزيع لمحاور الدراسة

الجدول رقم (06): اختبار التوزيع لمحاور الاستبانة

البعد	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة Z المعنوية Sig
المحور 2	05	0,259	0,000
المحور 3	05	0,170	0,001
المحور 4	05	0,170	0,001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS ;v26

التحليل:

من خلال الجدول رقم (06): نلاحظ أن جميع محاور الاستبانة الخاصة بالدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sig أصغر من (0,05)، لأن (Z) المحسوبة أو المعنوية أصغر من (Z) الجدولية.

من خلال الدراسة التي قمت بها لاحظت أن محاور الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب تحويلها إلى اختبارات معلمية أي تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال برنامج SPSS فنحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (07): اختبار التوزيع لمحاور الدراسة بعد تحويلها إلى اختبار معلمي

البعد	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة Z المعنوية Sig
المحور 1.2	05	0,111	0,169
المحور 1.3	05	0,078	0,200
المحور 1.4	05	0,100	0,200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V26

التحليل:

من خلال الجدول رقم (07): أن كل محاور الاستبانة الخاصة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال تحويلها إلى اختبارات معلمية لأن مستوى الدلالة Sig أكبر من (0,05)، ولأن (Z) المحسوبة أو المعنوية أكبر من (Z) الجدولية.

المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة

في هذا المطلب سنتعمق في تحليل عبارات كل محور من أجل الإضفاء على موضوع آليات تحسين جودة الخدمة العمومية، ومعرفة ومعالجة إشكالية الدراسة ميدانيا.

الجدول رقم(08): يمثل نتائج المحور الثاني (تنمية الموارد البشرية)

الرقم	الفقرة	النسبة المتوسط	الانحراف المعياري
01	يتم توفير برامج تدريبية منتظمة للموظفين لتحسين مهاراتهم.	2,16	1,017
02	تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية.	2,56	1,146
03	التحفيز الوظيفي يعزز أداء الموظفين في تقديم خدمات عالية الجودة.	1,82	0,896
04	يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام لتحسين كفاءاتهم.	2,12	1,081
05	ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة تعتبر جزءا أساسيا من إستراتيجية العمل.	1,90	1,035
	نتيجة المحور الثاني	2,1120	0,75502

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

يوضح الجدول رقم(08) : تحليل البيانات المتعلقة بمحور تنمية الموارد البشرية، حيث جاءت نتائج الفقرة (01) بمتوسط مقبول نسبيا (2,16) مما يشير إلى وجود اهتمام معتدل بالتدريب المنتظم الذي يؤدي إلى تطوير المهارات اللازمة لتحسين الخدمات، أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري (1,017) فهو مرتفع مما يؤكد وجود تفاوت في كفاءة تخصيص الموارد بين البلديات. في المقابل كانت نتائج الفقرة (02) بمتوسط مرتفع نسبي (2,56) يعكس اهتماما جيدا بمشاركة الموظفين في الأنشطة التدريبية مما قد يسهم في تحسين كفاءاتهم، أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري (1,146) فهو مرتفع مما يظهر تفاوت واضح في مستوى التشجيع بين البلديات. كما أن نتائج الفقرة (03) كانت بمتوسط منخفض نسبيا (1,82) مما يشير إلى أن آليات التحفيز ضعيفة أو غير كافية لتعزيز الأداء مما قد يؤثر سلبا على جودة الخدمة، أما بالنسبة للانحراف المعياري (0,896) فهو متوسط مما يعني أن بعض البلديات تطبق أنظمة تحفيزية. أما نتائج الفقرة (04) كانت بمتوسط مقبول نسبيا (2,12) لكنه لا يصل إلى المستوى المطلوب لضمان تطوير مستمر للموظفين، أما بالنسبة للانحراف المعياري (1,081) فهو مرتفع مما يدل على وجود

نقص كبير في تطبيق أنظمة التقييم الخاصة بالبلدية. بالإضافة إلى نتائج الفقرة (05) المتوسط الحسابي منخفض نسبيا (1,90) مما يشير إلى وجود ضعف الاستثمار في رأس المال البشري على المدى الطويل وهو أمر بالغ الأهمية في ظل متطلبات الرقمنة، أما بالنسبة للانحراف المعياري (1,035) فهو مرتفع مما يؤكد إلى عدم وجود إستراتيجية موحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من هذا الاستثمار.

أما بالنسبة لتحليل نتيجة المحور الخاص بتنمية الموارد البشرية فالمتوسط العام (2,112) يشير إلى أن مستوى تنمية الموارد البشرية في البلدية تقع بين المتوسط والمقبول والانحراف المعياري (0,755) فهو يظهر اعتدال في الأداء بين مختلف الأقسام أو جوانب التنمية البشرية ، وبالتالي يمكن القول أن بلدية عشعاشة أفضل من المتوسط من حيث أداء تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم 09(): يمثل نتائج المحور الثالث(الرقمنة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
06	الأنظمة الرقمية المستخدمة في المؤسسة تسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية.	1,78	0,616
07	يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري لتلبية احتياجات العمل المتغيرة.	2,24	1,170
08	الرقمنة ساعدت في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات الإدارية.	1,84	0,842
09	يتم استخدام البيانات الرقمية بشكل فعال لدعم اتخاذ القرارات الإدارية.	2,08	0,944
10	الرقمنة ساهمت في تعزيز الشفافية في تقديم الخدمات العمومية.	1,80	0,857
	نتيجة المحور الثالث	1,9480	0,68191

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

من خلال الجدول رقم (09): نلاحظ أن المتوسطات منخفضة لكل فقرات الدراسة التي كانت بين 1,78 و 2,24 تشير إلى تقييم إيجابي عام لمبادرات الرقمنة في البلدية، ففي حين حققت الفقرة 1 أدنى متوسط 1,78 مما يعكس أعلى مستوى من الرضا بين الموظفين على دور الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، بينما الفقرة 2

جاءت بأعلى متوسط (2,24) مما يشير إلى أن التحديث الدوري في البلدية ضعيف نسبيا يحتاج إلى التحسين وهذا لوجود معوقات في آلية التطوير المستمر أو محدودية التدريب على استعمال الرقمنة.

أما بالنسبة للانحرافات المعيارية فهي تكشف عن درجات متفاوتة من التجانس في الآراء، حيث يكشف الانحراف المنخفض (0,616) للفقرة (01) عن إجماع قوي بين الموظفين على فعالية الرقمنة على كفاءة العمليات . في المقابل تسجل الفقرة (02) أعلى انحراف (1,170) مما يشير إلى تباين كبير في تجارب الموظفين وتقييماتهم، وهذا قد يعكس تفاوتاً في جودة التطبيق بين الإدارات أو اختلافاً في متطلبات الأقسام المختلفة من حيث التحديثات التقنية.

أما بالنسبة لنتيجة الكلية للمحور الخاص بالرقمنة فتظهر نجاحاً عاماً لمشروع الرقمنة في بلدية عشعاشة، حيث يشير المتوسط الكلي المنخفض (1,948) إلى تحقيق أغلب الأهداف الإستراتيجية للرقمنة في البلدية، بينما يدل الانحراف المعياري الكلي المنخفض نسبياً (0,682) على تجانس عام في تقييمات الموظفين لمختلف جوانب النظام. ومع ذلك تبقى هناك الحاجة لتحسين آلية التحديثات وتعزيز مهارات تحليل البيانات لتحقيق الاستفادة القصوى من النظام الرقمي في البلدية.

الجدول رقم(10): يمثل نتائج المحور الرابع(جودة الخدمة العمومية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	الخدمات المقدمة للمواطنين تلبى احتياجاتهم بشكل أفضل بعد تطبيق الرقمنة وتنمية الموارد البشرية.	2,06	0,956
12	سرعة الاستجابة لطلبات المواطنين قد تحسنت بفضل الرقمنة وتنمية الموارد البشرية.	1,94	1,018
13	مستوى رضا المواطنين عن الخدمات العمومية قد ارتفع بعد تطبيق الرقمنة وتنمية الموارد البشرية.	2,48	1,165
14	الخدمات العمومية أصبحت أكثر شفافية وموثوقية بعد تطبيق الرقمنة وتنمية الموارد البشرية.	2,38	1,141
15	تنمية الموارد البشرية والرقمنة ساهما بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل عام.	1,96	0,925
	نتيجة المحور الرابع	2,1640	0,84727

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتSPSS

التحليل:

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن التحول الرقمي وتنمية الموارد البشرية قد حققا تحسنا ملحوظا في جودة الخدمات ببلدية عشعاشة لكن بدرجات متفاوتة، ففيما يخص الفقرة (01) يشير المتوسط المنخفض نسبيا (2,06) مع الانحراف المعياري المتوسط (0,956) إلى تحسن عام في الخدمات مع وجود بعض التفاوت بين الإدارات، أما سرعة الاستجابة فسجلت متوسطا منخفضا (1,94) يعكس تحسنا كبيرا في الإنجاز لكن الانحراف المعياري المرتفع (1,018) يكشف عن اختلافات في الأداء بين الأقسام. وفيما يتعلق برضا المواطنين، يظهر المتوسط الحسابي المتوسط (2,48) مع الانحراف المرتفع (1,165) تحسنا في الرضا العام لكن مع تباين كبير في تجارب المستفيدين. بينما سجلت الشفافية والموثوقية متوسطا منخفضا (1,96) وانحرافا منخفضا (0,925) مما يؤكد تحسنا متجانسا في كلا الجانبين. وأخيرا، يشير المتوسط العام (2,164) مع الانحراف المنخفض نسبيا (0,847) إلى نجاح واضح للرقمنة وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات مع الحاجة إلى معالجة بعض نقاط الضعف لتحقيق التميز الشامل في تقديم خدمات أفضل.

من خلال تحليل نتائج البيانات الخاصة بمحاور الدراسة نستنتج ما يلي:

. تحسن واضح في استخدام الرقمنة بالإدارة، مما ساهم في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

. هناك تحسن ملحوظ في تنمية الكفاءات، لكن الاستثمار في رأس المال البشري لا يزال ضعيفا.

. التحسن من حيث مشاركة الموظفين في الأنشطة التدريبية لكن التدريب غير منتظم وغير كاف في مجالات حيوية مثل: الرقمنة.

. نحتاج جزئي في التحول الرقمي مع وجود عقبات مثل نقص الكفاءات في مجال الرقمنة.

. الحاجة إلى تعزيز الاستثمار في البنية التحتية البشرية وذلك لتحقيق أفضل النتائج .

. ضعف التخطيط الاستراتيجي للتدريب في مجال الرقمنة.

. الحاجة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة لنجاح الرقمنة في الإدارة.

الجدول رقم (11): علاقة التأثير بين المتغيرات المستقلة تنمية الموارد البشرية والرقمنة والمتغير التابع (جودة الخدمة العمومية

معادلة الانحدار		اختبار (F)		اختبار (T)		معامل الارتباط R2	معامل التحديد R	المتغير
المعاملات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	قيمة (F)	مستوى الدلالة	قيمة (T)			
0,245				0,126	1,558			تنمية الموارد البشرية
	0,6668	0,00	16,071			0,637	0,406	
0,6				0,01	3,454			الرقمنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

التحليل:

من خلال الجدول رقم (11): نستنتج أن هناك ارتباط وثيق بين تنمية الموارد البشرية والرقمنة على جودة الخدمة العمومية لأن معامل الارتباط 0,637 أكبر من 0,05. بالإضافة إلى نتائج الانحدار المتعدد حيث قدرت قيمة F (16,071) ومستوى الدلالة 0,00 أقل من 0,05 بالتالي هناك علاقة تأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، في حين كان معامل التحديد 0,406 مما يشير على هناك تباين بنسبة 40 بالمئة في المتغيرات الموجودة و 60 بالمئة تبقى لعوامل أخرى، كما أن الخطأ المعياري 0,6668 أقل من 1 مما يظهر أنه كلما كان الخطأ المعياري أقل كلما كانت قدرة هذا النموذج على التنبأ، مما يؤكد على ضرورة تنمية الموارد البشرية والرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى البلديات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار صحة فرضيات الدراسة من أجل التأكد من صحتها أو رفضها، وهذا من خلال حسابنا لمعامل T . teste لأن التوزيع طبيعي لكل أبعاد الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

عند اختبارنا لفرضيات الدراسة نضع مستوى الدلالة بقيمة 0,05 ومستوى المعنوية 0,95.

يجب علينا أن نحدد ما يلي:

.الفرضية الصفرية H_0 : لا تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في بلدية عشعاشة.

.الفرضية البديلة H_1 : تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في بلدية عشعاشة.

الجدول رقم (13): يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

نتيجة اختبار الفرضية		Si(.T)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0,000	2,010	4,058	نتائج الفرضية الأولى

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

التحليل:

من خلال الجدول رقم (13): نلاحظ أن اختبار T للفرضية الأولى بلغ 4,058 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ 2,010 وهذا ما يشير إلى وجود دلالة إحصائية، والقيمة الاحتمالية Sig بلغ 0,000 وهي أقل تماماً من (0,05) وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يؤكد إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين في بلدية عشعاشة وبالتالي يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية لها تأثير ودور في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى البلديات.

ثالثا: اختبار الفرضية الثانية

يجب علينا تحديد ما يلي:

.الفرضية الصفرية H0: لا يؤدي تطبيق الرقمنة إلى تحسين فاعلية الخدمة العمومية في بلدية عشعاشة.

.الفرضية البديلة H1: يؤدي تطبيق الرقمنة إلى تحسين فاعلية الخدمة العمومية في بلدية عشعاشة.

الجدول رقم (14) : يوضح نتائج الفرضية الثانية

نتائج اختبار الفرضية		Si(.T)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0,000	1,6766	5,372	نتائج الفرضية الثانية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

التحليل:

من خلال الجدول رقم (14): نلاحظ أن اختبار T بلغ 5,372 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تقدر ب 1,6766 وهذا ما يشير إلى وجود دلالة إحصائية، والقيمة الإحصائية Sig بلغت 0,000 وهي أقل تماما من 0.05 وهذا ما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 التي تقول أن تطبيق الرقمنة أدى إلى تحسين فاعلية الخدمة العمومية في بلدية عشعاشة بالإضافة إلى القيمة الكبيرة ل T المحسوبة تشير إلى تحسن كبير وذو دلالة عملية في البلدية.

من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى والثانية نستنتج أن تنمية الموارد البشرية والرقمنة تساهمان في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى بلدية عشعاشة مما يؤكد على أن التحسين لا يعتمد على عامل واحد، بل على التفاعل بين العنصر البشري والتقني.

خلاصة:

بعد استخدام أداة الدراسة الاستبانة ووزعناها في بلدية عشعاشة ثم قمنا بتحليلها، تبين أن تنمية الموارد البشرية والرقمنة يساهمان بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية. وقد أظهرت النتائج أن للرقمنة دورا محوريا بطريقة مباشرة وغير مباشرة في هذا التحسين، مع التأكيد على ضرورة توفر كفاءات إدارية ومهنية قادرة على مواكبة متطلبات الرقمنة المتجددة في مختلف الهيئات والمراكز الإدارية بالبلدية لضمان تفعيل ونجاح تنمية الموارد البشرية والرقمنة كعنصر فعال في عملية تحسين جودة الخدمة العمومية.

الخاتمة

يعتبر موضوع تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى بلدية عشعاشة تحديا استراتيجيا يتطلب تبني منهجية متكاملة تعتمد على آليات فعالة، ولاسيما تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي، فقد أظهرت التجارب المحلية والعالمية أن هاتين الآليتين تشكلان ركيزتين أساسيتين لتحقيق تحسن جذري في أداء المؤسسات البلدية وضمان تقديم خدمات تلي تطلعات المواطنين.

فمن خلال الاستثمار في تطوير كفاءات الموظفين ورفع قدراتهم المهنية يمكن تحقيق تحسين ملموس في أداء الموظفين وضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية تلي تطلعات المواطنين، كما أن تبني ثقافة الجودة والتميز داخل المؤسسة يساهم في تعزيز الانتماء الوظيفي وزيادة الإنتاجية مما ينعكس إيجابيا على تجربة المستفيدين من الخدمات.

كما أن تبني الرقمنة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة يعد عاملا حاسما في تبسيط الإجراءات وتعزيز الشفافية وتحسين تجربة المستفيد، فمن خلال تطبيق أنظمة إلكترونية مثل أنظمة إدارة الملفات يمكن لبلدية عشعاشة توفير خدمات أسرع وأكثر دقة مع تقليل الأخطاء والحد من الانتظار أمام المكاتب.

لذلك فإن التكامل بين هاتين الآليتين البشرية والتقنية يشكل نموذجا متكاملا لتحسين الخدمة العمومية في البلدية فالتكنولوجيا بدون كفاءات بشرية قادرة على توظيفها تبقى عديمة الجدوى، كما أن الكفاءات بدون أدوات تكنولوجية حديثة تظل مقيدة بإمكانيات محدودة.

وعليه، نجاح بلدية عشعاشة في تحسين خدماتها مرهون بقدرتها على تبني رؤية إستراتيجية واضحة تجمع بين العنصر البشري واعتماد حلول التكنولوجيا الحديثة. وهذا يتطلب تخطيطا استراتيجيا محكما وتخصيص الموارد الكافية بالإضافة إلى المشاركة الفعالة من جميع الأطراف المعنية، كما أن استمرارية عملية التطوير ومواكبة المستجدات التقنية تشكل عامل رئيسي لضمان استدامة النتائج وتحقيق التميز في تقديم الخدمات العمومية.

ومن خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة، يمكن استخلاص جملة من النتائج التي تساهم في الإجابة عن الإشكالية المطروحة كما تتيح الفرصة لتقديم مجموعة من الاقتراحات البناءة في هذا الإطار.

أولا: نتائج الدراسة توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج التي تنقسم إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية.

1. نتائج نظرية:

. تشكل الجودة عنصرا أساسيا في تقديم خدمات عامة متميزة.

. الخدمة هي نشاط غير ملموس يهدف إلى إشباع حاجات العملاء وتحقيق رضاهم الكامل.

. الخدمة العمومية تمثل ناتج جهود الإدارات والمؤسسات العامة وهي غالبا مرتبطة بالدولة وأجهزتها.

. تعتمد جودة الخدمة العمومية على خمسة أبعاد رئيسية: الاستجابة، التعاطف، الموثوقية، الأمان،

الملموسية.

. تتمثل آليات تحسين الجودة في: وضع نظام لقيادة الجودة، تطوير ثقافة الجودة، الحصول على شهادة

المطابقة، تنشيط الموارد البشرية.

. يتم قياس جودة الخدمة من خلال النماذج التالية: نموذج الفجوة، نموذج أداء الخدمة.

. جودة الخدمة تحقق التفاعل الإيجابي بين الإدارة والمواطن لخدمة أفضل.

. تنمية الموارد البشرية تعني العمل على تعزيز قدرات ومعارف الأفراد المؤهلين للعمل بما يساهم في تطوير

المجتمع.

. الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي لزيادة الفعالية والدقة.

. الإدارة الإلكترونية هي استخدام الوسائل التكنولوجية لتقديم خدمات عامة بكفاءة وسرعة تخدم المواطنين

بشكل أفضل.

. الأساس في تحسين جودة الخدمة العمومية يتمثل في تعزيز العلاقة بين المواطن والإدارة من خلال ترسيخها

وتفعيلها وضمان استمراريتها.

. تسعى الإدارة إلى تبسيط إجراءاتها وتسهيل مسارات العمل لتحقيق خدمات أفضل وأكثر فاعلية للمواطنين.

. يعد تطوير المورد البشري داخل المؤسسات العمومية أمرا ضروريا لرفع كفاءتها وتحقيق تأثير ملموس في حياة

الأفراد والمجتمع ككل.

. تمثل تنمية الموارد البشرية أداة إستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسات وجعلها أكثر قدرة على مواجهة

تحديات العصر الحديث.

. تهدف رقمنة الإدارة إلى تقليص البيروقراطية من خلال الخدمات الإلكترونية مثل المواقع الإلكترونية مما

يساهم في تسهيل وصول المواطنين إلى الخدمة في المكان والوقت المناسب.

. يعد المورد البشري المؤهل من أبرز نجاح تطبيقات الرقمنة مما يضمن فعاليتها واستدامتها.

2. نتائج تطبيقية: تم اختبار كل الفرضيات في الدراسة التطبيقية وكانت النتائج كما يلي:

1. الفرضية الأولى: تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في بلدية

عشعاشة.

فرضية صحيحة: من خلال نتائج الاستبيان توجد علاقة ارتباط بين تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في بلدية عشعاشة عند معامل الارتباط يساوي 0,505 بمعنى وجود ارتباط موجب طردي أي أن هناك علاقة قوية بين تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة العمومية.

2. الفرضية الثانية: يؤدي تطبيق الرقمنة إلى تحسين فاعلية الخدمات العمومية في بلدية عشعاشة.

فرضية صحيحة: من خلال نتائج الاستبيان توجد علاقة طردية بين الرقمنة وتحسين فاعلية الخدمات العمومية في بلدية عشعاشة عند الارتباط يساوي 0,613 بمعنى وجود ارتباط موجب طردي أي أن هناك علاقة قوية بين تطبيق الرقمنة وتحسين فاعلية الخدمات العمومية في البلدية.

بعد اختبارنا للفرضيات الفرعية والتي أثبتنا صحتها من خلال نتائج الاستبيان في الدراسة الميدانية فإن **الفرضية الرئيسية** للدراسة والتي تنص على أن تنمية الموارد البشرية والرقمنة تساهمان في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى بلدية عشعاشة هي **فرضية صحيحة**. وفق النتائج عند معامل الارتباط يساوي 0,637 بمعنى وجود ارتباط موجب طردي أي أن هناك علاقة قوية بين تنمية الموارد البشرية والرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى بلدية عشعاشة.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات:

. إنشاء شبكة معلوماتية متكاملة من خلال ربط مختلف الإدارات العامة عبر نظام معلوماتي موحد لتحسين تبادل البيانات وتبسيط الإجراءات.

. تكوين الموظفين في الإدارات على استخدام التقنيات الرقمية لضمان نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

. تعزيز الثقة لدى الموظفين والمدراء من خلال نشر الوعي بمزايا الرقمنة في القضاء على البيروقراطية وزيادة

الشفافية.

. تكوين كوادر الإدارة في مجال الإعلام الآلي لضمان نجاح التحول الرقمي ورفع جودة الخدمات المقدمة

للمواطنين.

خاتمة عامة

- . تدريب المدراء على قيادة التحول الرقمي وتأهيل الكوادر الإدارية لاستخدام التقنيات الحديثة.
- . تحديث البنية التحتية التكنولوجية من خلال توفير أجهزة حاسوب حديثة، شبكات اتصال فعالة لضمان سير العمل دون انقطاع.
- . التعاون مع خبراء ومختصين في تطوير البرامج الإلكترونية المخصصة لاحتياجات المؤسسات العامة.
- . وضع خطط واستراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيير وقابلة لتطوير لمواكبة أي مستجدات تقنية أو غيرها.
- . إصدار أنظمة واضحة تحكم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العامة.
- . تحسين مستوى الموظفين عبر التكوين المستمر وجعله شرطاً أساسياً للتوظيف.
- . تنظيم دورات تدريبية حول العصرية وذلك لرفع كفاءة الموظفين في استخدام أدوات الإدارة الحديثة وقواعد البيانات.
- . تعزيز المهارات اللغوية والتقنية لدى الموظفين وذلك من خلال تدريبهم على اللغات الأجنبية وتقنيات المعلومات لتعامل أفضل مع المنصات الرقمية.
- . تحسين ظروف العمل عبر تحديث المرافق وتوفير بيئة مناسبة للعمل أكثر وزيادة الإنتاجية.
- . تمويل البنية التحتية من خلال توفير الدعم المالي الكافي لتجهيز المؤسسات بالإمكانيات التقنية اللازمة.
- . ضمان فعالية المعدات التقنية عبر الصيانة الدورية والتجديد المستمر.
- . تعزيز العمل الجماعي في المؤسسة وتشجيع على العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف الرقمنة.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- . دور التكنولوجيا الحديثة في رفع كفاءة الخدمات العمومية.
- . معايير قياس جودة الخدمات العمومية وآليات تطويرها.
- . أثر تطبيق معايير الجودة الدولية في تحسين الخدمات البلدية.
- . دور الذكاء الاصطناعي في تطوير آليات تقديم الخدمات المحلية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- (1) حجام العربي، "الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية /الجزء الأول"، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات ، الكيفان، للنشر الجامعي الجديد، 2020
 - (2) د.حجام العربي، "الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية/الجزء الثاني"، محل رقم2تعاونية الدواجن، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، تلمسان الجزائر، 2020 -
 - (3) محمد عبد العال النعيمي، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة الإنتاج والعمليات والخدمات"، ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة2009
 - (4) مصطفى يوسف كافي، "إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية" ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2016
- المقالات والمجلات:

- (1) * القدرة على فحص المعلومات أو المواقف بشكل منهجي، وتفكيكها إلى مكوناتها الأساسية، لفهمها بعمق، والتعرف على العلاقات بينها، من أجل الوصول إلى استنتاجات منطقية أو حلول فعالة للمشكلات
- (2) أرماحي عائشة، بوادي مصطفى، "ترشيد الخدمة العمومية مؤشر للتنمية المحلية في الجزائر"مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات - المجلد 10، العدد 01، جامعة سعيدة، الجزائر، 2023
- (3) أمال عمامة و إيمان بوعموشة، " تأثير جودة الخدمة العمومية في تحقيق رضا العملاء/دراسة عينة من عملاء بلدية جيجل" مذكرة ماستر- جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل،الجزائر، 2019
- (4) أونايسية كريمة وقدمان بحرة، "دور الإدارة الالكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة/ دراسة ميدانية ببلدية قالمة"، مذكرة ماستر، جامعة 8ماي1945 قالمة،2024
- (5) بلال جداي وعبد الحق المعاش، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على جودة الخدمة العمومية/دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل، وكالة تبسة"، مذكرة ماستر،جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2023
- (6) بن أشان حليلة و قدير خديجة، " دور الالتزام المهني في تحسين جودة الجودة العمومية"، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية إدرا ، الجزائر،2020
- (7) بن براهيم فارس ولمقدم إسماعيل، "إسهامات الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية/دراسة حالة بلدية ورقلة مصلحة الحالة المدنية ومصلحة الوثائق البيومترية المؤمنة"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020
- (8) بن مبروك نبيلة، "تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة/دراسة ميدانية"، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر3، 2017

- (9) بولفضاوي يمين، بودلال فتحي، "دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية"، مذكرة ماستر، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2021
- (10) حاجي نور و دومة عبد السلام، "الخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة/ دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2023
- (11) حجام العربي، "الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية/الجزء الأول"، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، الكيفان، للنشر الجامعي الجديد، 2020
- (12) حصاد أيمن نور الإسلام، قوايدية بسلال، "تقييم الخدمات العمومية/دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل، قالمة"، جامعة 8ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2019
- (13) د.حجام العربي، "الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية/الجزء ال ثاني"، محل رقم 2تعاونية الدواجن، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، تلمسان الجزائر، 2020
- (14) دربال ياسمين، "آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر/دراسة حالة آليتين"، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر،
- (15) دومة عبد السلام و حاجي نور، "الخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة/دراسة حالة جامعة بوضياف بالمسيلة" ، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2023
- (16) زبير إلياس و شويحة محمد، "الإطار القانوني لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر" ، مذكرة ماستر، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021
- (17) سارو زين العابدين، جزار مصطفى " دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر" المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد08، العدد02 (2024)
- (18) سالمى فريد ، حاجي أحمد "تأثير أبعاد جودة الخدمات على الأداء في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر، 2018
- (19) سباعي مفيدة و بن لوصيف سميحة، "معوقات الرقمنة في الجماعات المحلية وعلاقتها بجودة الخدمة العمومية"، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ وبالصوف ميلة، الجزائر، 2021
- (20) سلمى بوشرمة و فاطيمة فدسي، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية/ دراسة حالة بطاقة الذهبية لبريد الجزائر"، جامعة محمد محمد الصديق بن يحي جيجل، 2019
- (21) سوفلي لزهرة و فتيتي هشام، "تقييم جودة الخدمات بالمنشأة الرياضية من وجهة نظر المستفيدين/ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي" ، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021
- (22) شروق مسعودان، ليندة رحال "أثر الرقمنة على جودة الخدمات/ دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية جيجل"، جامعة محمد الصديق بن يحي، 2022

- (23) عبد الحق رايس و كريمة بن شريف، "أثر استخدام الإدارة في تحسين جودة الخدمة العمومية/دراسة ميدانية لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد رقم 06، العدد 02، 2022/12/25
- (24) عبد الرؤوف سلطان، محمد أيمن بوسليت، "أثر تحسين الخدمة العمومية على المواطن"، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021
- (25) عبد العزيز رحابي وأمال عباس، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية"، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر، 2021
- (26) محمد عبد العال النعيمي، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة الإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة 2009
- (27) مصطفى يوسف كافي، "إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2016
- (28) معلومات مقدمة من طرف المؤسسة خلال فترة التريص جانفي 2024.
- (29) يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام 2016/12/13 مؤرخ في 320/16 المرسوم التنفيذي للبلدية الفصل الثالث.
- 1) Prahalad, C. K., & Hamel, G.. The corecompetence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 1990

الملاحق

استبيان

نهدف من خلال هذا الاستبيان إلى دراسة تأثير التحول الرقمي وتطوير الموارد البشرية على كفاءة وجودة الخدمات العمومية، سيتم استخدام المعلومات لأغراض بحثية فقط.

أولاً: المعلومات العامة

1/ الجنس: ذكر أنثى

2/ الفئة العمرية: أقل من 25 سنة

25-35 سنة

36-45 سنة

أكثر من 45 سنة

3/ طبيعة الوظيفة: رئيس مصلحة

موظف

موظف بالشباك

الملاحق

ثانياً: تأثير الرقمنة وتنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية

البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تنمية الموارد البشرية					يتم توفير برامج تدريبية منتظمة للموظفين لتحسين مهاراتهم.
					تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية.
					التحفيز الوظيفي يعزز أداء الموظفين في تقديم خدمات عالية الجودة.
					يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام لتحسين كفاءتهم.
					ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة تعتبر جزءاً أساسياً من إستراتيجية العمل.
					الأنظمة الرقمية المستخدمة في المؤسسة تسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية.
الرقمنة					يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري لتلبية احتياجات العمل المتغيرة.
					الرقمنة ساعدت في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات الإدارية.
					يتم استخدام البيانات الرقمية بشكل فعال لدعم اتخاذ القرارات الإدارية.
					الرقمنة ساهمت في تعزيز الشفافية في تقديم الخدمات العمومية.
جودة الخدمة العمومية					الخدمات المقدمة للمواطنين تلي احتياجاتهم بشكل أفضل بعد تطبيق الرقمنة وتنمية الموارد البشرية.
					سرعة الاستجابة لطلبات المواطنين قد تحسنت بفضل الرقمنة وتنمية الموارد البشرية.
					مستوى رضا المواطنين عن الخدمات العمومية قد ارتفع بعد تطبيق الرقمنة وتنمية الموارد البشرية.
					الخدمات العمومية أصبحت أكثر شفافية و موثوقية بعد تطبيق الرقمنة وتنمية الموارد البشرية.
					تنمية الموارد البشرية والرقمنة ساهما بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل عام.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تصريح شرطي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية
لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

الطالب(ة) مهاجر زاهد رقم التسجيل الجامعي: 202037031742
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 11001097700860009 والصادرة بتاريخ 17/08/2022

عن المدرسة "عاشق الله" مستغانم

المسجل بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير / قسم العلوم الاقتصادية:
شعبة العلوم الاقتصادية / التخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان:

آليات تحسين جودة الخدمة الموسمية
دراسة حالة بلدية عاشق الله


أصرح بشرطي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات العلمية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث ، وأتحمل المسؤولية الشخصية عن كل المحتوى المتضمن في البحث المذكور أعلاه .

19 جوان 2025
وصوقني علمي
صمد زاهد
708662862
2025-08-17
عن المجلس الشعبي البلدي

19/08/2025 19 جوان 2025
التاريخ:

إمضاء المعني

MP MP
MP MP


* ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.
من رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه
امضاء: صمد زاهد