

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية
الموضوع:

آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر -دراسة حالة آليت-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات

إشراف الدكتور:
فنيط سفيان

إعداد الطالبة:
دربال ياسمين

لجنة المناقشة

| | | |
|--------------|------------|------------------|
| رئيسا | جامعة جيجل | د.ماتي مريم |
| مشرفا و مقرا | جامعة جيجل | د.فنيط سفيان |
| ممتحنا | جامعة جيجل | د.زعباط عز الدين |

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ① خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ② اقْرَأْ وَرَبُّكَ

الْأَكْرَمُ ③ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ④ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ⑤

شكر و عرفان

أولاً و قبل كل شيء الشكر لله عز وجل، الذي
وفقتي للوصول إلى ما أنا عليه.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور فنيط سفيان
لإشرافه على هذه المذكرة، و على كل ما قدمه من
توجيهات قيمة.

كما أتقدم بالامتنان الكبير إلى أختي حبيبة
كما أشكر الأساتذة المناقشين الذين سألنا شرف
تقييمهم لهذه المذكرة.

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى أول من نطق لسانني بها أُمِّي
الغالية حفظها الله و أطال عمرها.

إلى أبي أطال الله عمره

إلى نور المنزل و سر سعادته أخي العزيز عبد اللطيف

حفظه الله و أطال عمره

إلى أخواتي : نصيرة، زبيدة، فاطمة، حبيبة

و أخص بالذكر أختي العزيزة حبيبة

إلى ابنة أختي الكتكوتة: سوسن خلوفي

أتمنى أن أكون في المستوى المطلوب و أن أكون
مصدر معلومة يلجأ إليها الدارسين.

المخلص

نظرا للتطورات و التغييرات السريعة التي شهدتها مختلف الإدارات العمومية في الجزائر أصبح موضوع تحسين جودة الخدمة العمومية محل اهتمام متزايد, هذا ما أدى إلى ضرورة انتهاج أساليب وآليات حديثة أهمها تنمية الموارد البشرية و الرقمنة للتوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية, حيث نريد في هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة هاتين الآليتين في تحسين جودة الخدمة العمومية, و نسعى من هذه الدراسة إلى الدفع نحو تطبيق الرقمنة في الإدارات العمومية, و الاهتمام بتنمية المورد البشري بها وإبراز أهمية ذلك في ترقية الخدمة العمومية, وللحصول على المعلومات اللازمة ثم تحليل دراستين ميدانيتين حول الموضوع الأولى حول مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة CNAS و الثانية حول مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في بريد الجزائر, وقد خلصنا إلى أن دور هاتين الآليتين كبير جدا في تحسين جودة الخدمة العمومية بالجزائر.

الكلمة المفتاحية: الخدمة العمومية, جودة الخدمة, تنمية الموارد البشرية, الرقمنة, الإدارة الإلكترونية.

Summary

In view of the rapid developments and changes witnessed by the various public administrations in Algeria, The issue of improving the quality of public service has become the subject of increasing interest. This is what led to the necessity of adopting modern methods and mechanisms, the most important of which is the development of human resources and digitization to move towards the application of electronic management, Where we want in this study to know the extent to which these two mechanisms contribute to improving the quality of public service, And we seek from this study to push towards the application of digitization in public administrations, And interest in developing the human resource in it and highlighting the importance of that in promoting public service, , And to obtain the necessary information then analyze two field studies on the first topic on the contribution of human resources development to improving the quality of public service at CNAS and the second on the contribution of digitization to improving the quality of public service in Algeria Post, and we have concluded that the role of these two mechanisms is very significant in improving the quality of public service in Algeria.

Keyword: the Generality service, Quality of service, The humanity Resource Development, The digitization, The electronic management.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--------|--|
| | الإفتاحية |
| | شكر و عرفان |
| | الإهداء |
| | ملخص |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الأشكال |
| أ-د | المقدمة |
| 09 | الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية |
| 10 | تمهيد |
| 11 | المبحث الأول:إطار نظري حول الجودة |
| 11 | المطلب الأول:تعريف الجودة و تطورها التاريخي |
| 13 | المطلب الثاني:أهداف الجودة |
| 14 | المطلب الثالث:أبعاد الجودة و أنواعها |
| 16 | المطلب الرابع:المعايير المحددة للجودة و العوامل المؤثرة فيها |
| 18 | المبحث الثاني:عموميات حول الخدمة |
| 18 | المطلب الأول:تعريف الخدمة و خصائصها |
| 22 | المطلب الثاني:أهمية الخدمات و دورة حياتها |
| 25 | المطلب الثالث:تصنيف الخدمات |
| 26 | المطلب الرابع:حزمة الخدمة |
| 29 | المبحث الثالث:أساسيات حول الخدمة العمومية |
| 29 | المطلب الأول:تعريف و أهمية الخدمة العمومية |
| 32 | المطلب الثاني:خصائص و مبادئ الخدمة العمومية |
| 36 | المطلب الثالث:أنواع و معايير الخدمة العمومية |
| 39 | المطلب الرابع:مشاكل الخدمة العمومية |
| 41 | خلاصة |
| 42 | الفصل الثاني:جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها |
| 43 | تمهيد |
| 44 | المبحث الأول:أساسيات حول جودة الخدمة العمومية |
| 44 | المطلب الأول:تعريف و أهمية جودة الخدمة |
| 46 | المطلب الثاني:أبعاد و مستويات جودة الخدمة |
| 48 | المطلب الثالث:مقاييس جودة الخدمة |
| 53 | المطلب الرابع:أساليب تحسين جودة الخدمة |
| 55 | المبحث الثاني:تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية |
| 56 | المطلب الأول:مفهوم تنمية الموارد البشرية |
| 58 | المطلب الثاني:أهداف تنمية الموارد البشرية |

فهرس المحتويات

| | |
|-----|---|
| 60 | المطلب الثالث: أسباب و مسؤوليات تنمية الموارد البشرية |
| 62 | المطلب الرابع: تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تنمية الموارد البشرية |
| 64 | المبحث الثالث: الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية |
| 64 | المطلب الأول: عموميات حول الإدارة الإلكترونية |
| 70 | المطلب الثاني: أساسيات حول الرقمنة |
| 73 | المطلب الثالث: تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال الرقمنة |
| 76 | خلاصة |
| 77 | الفصل الثالث: عرض و تقييم دراستين سابقتين |
| 78 | تمهيد |
| 79 | المبحث الأول: تقديم الدراسة الأولى |
| 79 | المطلب الأول: التعريف بالدراسة و أهدافها |
| 80 | المطلب الثاني: إجراءات إعداد الدراسة |
| 81 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و نتائج الدراسة |
| 85 | المبحث الثاني: تقديم الدراسة الثانية |
| 85 | المطلب الأول: التعريف بالدراسة و أهدافها |
| 86 | المطلب الثاني: إجراءات إعداد الدراسة |
| 87 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و نتائج الدراسة |
| 90 | المبحث الثالث: تقييم و مقارنة الدراستين |
| 90 | المطلب الأول: تقييم الدراستين |
| 92 | المطلب الثاني: مقارنة الدراستين |
| 94 | المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة |
| 97 | خلاصة |
| 99 | خاتمة |
| 104 | قائمة المراجع |

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-----------|
| 14 | أهداف الجودة | 01 |
| 27 | زهرة الخدمة | 02 |
| 45 | تعريف جودة الخدمة | 03 |
| 51 | نموذج سيرفكوال (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة | 04 |

مقدمة

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات السريعة و المتلاحقة في كافة المجالات عامة و في مجال الإدارة خاصة, هذا ما جعل العديد من الدول تعمل جاهدة لمواكبة هذه التطورات و التعامل معها.

بما أن المواطن هو البنية الأولى في بناء المجتمع و تماسكه ورقيه فإن خدمة الفرد يجب أن تكون من أوليات الدولة و أهدافها, و هذا من خلال توفير الخدمات الأساسية الضرورية لحياة الفرد, بما أن العلاقة الأساسية التي تربط الدولة بمواطنيها هي أداء الخدمات الأساسية لتحقيق المصلحة العامة و هو ما يعرف بالمصطلح الجديد للخدمة العمومية الذي يعتبر من مقومات الدولة الحديثة و أحد أكبر اهتماماتها مما يجعلها (الدولة) في موجة التحديات من حيث جودة الخدمات المقدمة.

لهذا تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة خدماتها, حيث يعد التحسين من جودة الخدمة العمومية مطلباً أساسياً للوفاء برسالة الإدارة العمومية و التخفيف على كامل طالبي الخدمة من المواطنين, فإذا كان تحقيق مستوى خدمات أفضل للمواطنين مازال و سيظل الهدف الأسمى للإدارة العمومية و إذا كانت حاجات و متطلبات هؤلاء المواطنين متعددة و متجددة باستمرار فإن التحسين لا بد من وجوده, لإحداث التكيف مع المتغيرات البيئية الجديدة لهذا تسعى المؤسسات العمومية إلى تحسين جودة خدماتها لتحقيق رضا طالبي الخدمة, و للوصول إلى غايتها يجب عليها تطبيق كل الإجراءات الضرورية التي تركز طاقاتها و مجهوداتها على المورد البشري الذي يمثل المورد الهام و الفعال في كل المؤسسات, وكذا الاعتماد على الرقمنة كتقنية حديثة للنهوض بالخدمات العامة و تحسين جودتها.

مما سبق يعتبر مسألة في غاية الأهمية خاصة في ظل الظروف الراهنة, ما يتطلب ضرورة معرفة كيفية تطويرها و عليه تم طرح الإشكالية التالية:

أولاً: الإشكالية الرئيسية:

إن موضوع تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر موضوع بالغ الأهمية الذي يضمن تقديم أفضل الخدمات للمواطنين بالشكل و الوقت المناسبين, و هذا ما دفعنا ل طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى تساهم تنمية الموارد البشرية و الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية؟

للإجابة على هذه الإشكالية من الواقع الميداني و لأنني لم أتمكن من إجراء الدراسة الميدانية بسبب فيروس كورونا تم الاستعانة بدراستين سابقتين للمساعدة في معالجة إشكالية الدراسة, حيث تم طرح الأسئلة الفرعية كالتالي:

-كيف يمكن تقييم دراسة مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة CNAS؟

-هل لتنمية الموارد البشرية أثر على جودة الخدمة العمومية في مؤسسة CNAS؟

-كيف يمكن تقييم دراسة مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة بريد الجزائر؟

-هل للرقمنة أثر على جودة الخدمة العمومية في مؤسسة بريد الجزائر؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات بغرض معالجة الإشكالية المطروحة و تتمثل في:

الفرضية الرئيسية:

تساهم تنمية الموارد البشرية و الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية إلى حد كبير، أما الفرضيات الفرعية فيمكن صياغتها كالاتي:

-دراسة مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة CNAS يمكن القول على أنها جيدة.

-نعم لتنمية الموارد البشرية أثر على جودة الخدمة العمومية في مؤسسة CNAS.

-دراسة مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في بريد الجزائر يمكن القول عنها أنها جيدة.

-نعم للرقمنة أثر على جودة الخدمة العمومية في مؤسسة بريد الجزائر.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

إن أهمية دراسة موضوع تحسين جودة الخدمة العمومية، وهو الضرورة القصوى التي تملئها متطلبات العصرنة و الحداثة في مختلف مجالات الحياة لكل دولة و الرقي بالجانب المعيشي لحياة الفرد بصفة خاصة و المجتمع بصفة عامة و تحسين هذه الخدمة إلى الأفضل و تطويرها لمواكبة الوضع.

-التغيرات و التطورات المعرفية و العلمية التي يشهدها عالمنا اليوم و التي تفرض على المؤسسات العمومية ضرورة تبني آليات لتحسين جودة خدماتها و ذلك من خلال تنمية مواردها البشرية و تطبيق الرقمنة و التي تؤهلها لتحسين جودة خدماتها.

-تعد تنمية الموارد البشرية و التوجه نحو الإدارة الالكترونية و تطبيق الرقمنة من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماما في ميادين التسيير و الإدارة و التي لا تزال تمثل مجالا واسعا للبحث و الدراسة.

-التحديات و الرهانات التي تواجهها المؤسسات العمومية الجزائرية.

-قد يساهم هذا البحث في تحسيس مسؤولي الإدارات العمومية بأهمية تنمية الموارد البشرية و التحول نحو الإدارة الإلكترونية انطلاقا من الرقمنة بهدف تحسين جودة خدماتها.

رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

هناك أسباب ذاتية و أخرى موضوعية لاختيار موضوع الدراسة و التي نتناولها كآتي:

1-أسباب ذاتية: يمكن إرجاعها للميل الشخصي و اهتمامي بموضوع تحسين جودة الخدمة العمومية،بإزالة الغموض عنها ومحاولة تقصي جوانبها و الوصول إلى نتيجة يمكن تعميمها انطلاقا من قناعاتي الشخصية.

-إيماني بأن ضعف أداء الإدارات العمومية، إنما يعود سببه الأول إلى إهمال العنصر البشري و كذا الجانب التكنولوجي خاصة مع التطورات الشريعة التي يشهدها العالم.

-قلة الدراسات و الأبحاث لموضوع الخدمة العمومية في مجال التخصص.

2-أسباب موضوعية: و تتمثل أهم أسباب بحثي في الموضوع لما تكتسبه تنمية الموارد البشرية و الرقمنة من أهمية في تطوير مستوى الخدمات العامة، و الانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى إدارة حديثة وصولا لتبني خدمة عمومية تتمتع بتطبيقها لتكنولوجيا حديثة تساعد على تقديم أجود الخدمات.

-تدني مستوى الخدمات المقدمة من طرف الإدارات العمومية في الدولة الجزائرية و عجز هذه الأخيرة عن تحقيق أهدافها الموضوعية مقارنة بالدول المتقدمة في مجال الخدمات و على الجزائر بدورها المضي قدما في هذا المجال.

-نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع تحسين جودة الخدمة العمومية الذي يحتل المكانة الكبيرة و الاهتمام الأول و الرئيسي في المؤسسات العمومية.

خامساً: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذا البحث الوصول إلى جملة من الأهداف نذكرها في ما يلي:

- 1- محاولة جمع و إبراز المفاهيم الأساسية المتعلقة بالخدمة العمومية، على اعتبار أن مصطلح الخدمة العمومية لم يعطى قدره من الدراسة و خاصة في مجال الاقتصاد.
- 2- معرفة أهمية و فوائد تحسين جودة الخدمة العمومية.
- 3- الوصول إلى حقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع تحسين جودة الخدمة العمومية.
- 4- معرفة ما مدى وعي المدراء و العاملين في الإدارات العمومية بأهمية تحسين خدماتها و بالأخص عند تطبيق الرقمنة و الاهتمام بالجانب البشري من خلال تنميته.
- 5- كثرة مظاهر البيروقراطية و المنازعات اليومية بين المواطنين و الموظفين على مدى تقديم الخدمات العمومية مما استوجب تسليط الضوء على الرقمنة و التوجه نحو الإدارة الالكترونية و تنمية الموارد البشرية للتعامل الجيد مع التكنولوجيا الجديدة كونها تسعى لتقديم أفضل الخدمات.
- 6- محاولة الوصول إلى مجموعة من النتائج التي يمكن العمل بها لتحسين الخدمات العمومية المقدمة.

سادسا: حدود الدراسة:

قمنا بإعداد هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

- 1- **الحدود النظرية (الموضوعية):** إن دراستنا اقتصرنا على التحليل الجزئي و ليس الكلي، فقد عملنا على دراسة مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية و الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية، أي أن الدراسة كانت تركز على آليتين فقط من بين آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر.
- 2- **الحدود الزمانية:** امتدت الدراسة لمدة حوالي تسعة أشهر (شهر جانفي -شهر أكتوبر)، لكن العمل على هذه المذكرة و خلال الفترة الزمنية المذكورة كان بشكل متقطع و ليس مستمر لعدة أسباب و ظروف.
- 3- **الحدود المكانية:** هذه الدراسة تتكلم عموما حول آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، و قد ركزت على آليتين الأولى حول آلية تنمية الموارد البشرية التي أجريت في مؤسسة CNAS و الدراسة الثانية حول آلية الرقمنة في بريد الجزائر.

سابعا: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن آليات تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال إبراز مساهمة تنمية الموارد البشرية و اعتماد الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات العمومية،

ثم استخدام المنهج الوصفي في بحثه و على دراسة حالة و المتمثلة في تقديم دراستين ميدانيتين الأولى حول تشخيص مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية من جهة نظر عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، للعمال الأجراء CNAS بغرداية، والثانية حول دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية-دراسة حالة بطاقة الذهبية لبريد الجزائر، وهذا لنتمكن من معالجة إشكالية الدراسة.

ثامنا: هيكل الدراسة

تبعاً للأهداف المتوخاة من الدراسة، و لمعالجة الإشكالية و التساؤلات الفرعية، و بغية إثبات أو نفي الفرضيات، ثم تقسيم هذه الرسالة إلى ثلاث فصول.

تطرقنا في الفصل الأول إلى مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية، و يتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول إطار نظري حول الجودة و المبحث الثاني يتناول عموميات حول الخدمة، أما المبحث الثالث فتناول أساسيات حول الخدمة العمومية.

أما الفصل الثاني فيتناول جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها و يتضمن هو الآخر ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول أساسيات حول جودة الخدمة العمومية و المبحث الثاني يتناول تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية، و في المبحث الثالث تم التطرق إلى الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية .

أما الفصل الثالث فيتناول عرض و تحليل دراستين ، و يتضمن هو أيضا ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول تقديم الدراسة الأولى و المبحث الثاني يتناول تقديم الدراسة الثانية و المبحث الثالث تقييم ومقارنة الدراستين.

تاسعا: صعوبات الدراسة

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا لإنجاز هذه الدراسة في:

-الصعوبات المتعلقة بجمع المعلومات و المتمثلة في ندرة المراجع خاصة تلك التي تتناول الإدارة الإلكترونية و الرقمنة نظرا لحدثة هذا الموضوع.

-قلة الدراسات و الأبحاث التي تناولت موضوع آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر.

-الأزمة الصحية التي شهدتها البلاد في هذه الفترة بسبب فيروس كورونا، أثر على المرود إضافة إلى عدم قدرتنا على إنجاز الجانب التطبيقي للموضوع في الميدان.

عاشرا: الدراسات السابقة

سوف نقدم فيما يلي بعض الدراسات التي شملت بعض الجوانب من هذا الموضوع على النحو التالي:

1- مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014 تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟ وقد تضمنت هذه الدراسة سعي الباحثة نحو التأكيد على النقاط التالية:

* اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة و المحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها.

* التأكيد على أهمية الموارد البشرية و ضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلبا أساسيا للرقى بالجامعة و المجتمع.

* محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين و المهتمين بهذا الموضوع في الإستراتيجية التدريبية و اعتبار أن مصطلح التنمية هو التدريب، أين ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات و هي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التطوير التنظيمي، الإداري و تطوير المسار الوظيفي) و الإبداع.

كما خلصت الدراسة إلى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة و هي: يعتبر كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير و الإبداع الوظيفي استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات كآليات للرفع من مهارات، خبرات و معارف مواردها البشرية ، مما يؤثر إيجابيا في مستويات أدائهم.

2- سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بسطيف، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 2012/2011، هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

*تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن لاسيما في ظل التغيرات المتسارعة ضرورة حتمية لأي مؤسسة، لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلا.

*تنمية الموارد البشرية نشاط هادف و منهج متكامل يركز على المبادأة لتغيير المعارف و السلوكيات الخاصة بالعمل، عن طريق استراتيجيات التدريب، التعلم و التطوير.

*تعمل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على المساهمة في تحسين الأداء المالي، الاجتماعي و البيئي للمؤسسة الاقتصادية.

*إن تنمية الموارد البشرية حلقة مهمة في مدخل إدارة الجودة الشاملة، فلكي تتحقق الجودة لابد من التدريب عليها، كما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة أساس في تنمية الموارد البشرية فلكي تتحقق فعالية وكفاءة التدريب لابد من التزام مفهوم الجودة الشاملة، و هذا يدل على أن العلاقة بين تنمية الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة هي علاقة تبادلية، و أن كلاهما يهدف إلى تحقيق النجاح و التطوير والتميز و تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية.

3-بو عبد الله صالح، نماذج و طرق قياس جودة الخدمة- دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2014/2013.

حيث عالج الباحث من خلال هذه الدراسة موضوع غاية في الأهمية يعني بقياس جودة الخدمة، ذلك لأنه ذو انعكاس مباشر على عملية التحسين التي يفترض أن تمارسها المؤسسات الخدمية بصفة دائمة ومستمرة، و يمكن حصر الهدف الأساسي من هذه الدراسة ما يلي:

*اختبار المحددات الخمس الكلاسيكية للجودة المدركة للخدمة (RATER) من حيث ملائمتها للسياق الجزائري، و ذلك من خلال عدد من المؤسسات تنتمي إلى قطاعات خدمية متباينة من حيث الملكية و من حيث الجمهور المستهدف و طبيعة التسيير.

*القيام ببناء أداة عملية أو مقياس خاص بالخدمة في " بريد الجزائر" و ذلك اعتمادا على أبعاد الجودة المدركة في هذا القطاع.

حيث خلص إلى:

- الحكم بضعف توافق الأبعاد الكلاسيكية RATER مع الواقع المحلي، و بالتالي التوصية بعدم الانتكال على النماذج الجاهزة و ضرورة مراعاة السياق المحلي، و مراعاة خصوصيات كل قطاع.

-الكشف عن أبعاد جودة الخدمة المدركة في مؤسسة بريد الجزائر عبر عدة ولايات و المتمثلة في الأبعاد التالية: الجودة الوظيفية، الجودة التقنية، جودة معالجة الشكاوى.

4- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009.

سعى الباحث في هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية: إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي و التجربة الجزائرية؟ حيث انطلق في دراسته هذه من نفس القناعة التي لدينا حول أهمية و ضرورة إصلاح وتطوير الخدمة العمومية، إلا أنه عالج ذلك من منظور سياسي، معتبرا الموضوع مرتكز للنهوض بجودة الحكم من خلال إصلاح و ترشيد علاقة الفرد بمؤسسات الدولة، و قد اتخذ من الإدارة الإلكترونية أو ما يسمى بالخدمة العامة الإلكترونية أساسا لذلك، و قد خلص الباحث في هذه الدراسة لعدة نتائج، نكتفي هنا بذكر النتيجة الرئيسية التي نصت على أن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء و ترقية معيار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية، بما يحقق النزاهة، المحاسبة، الرقابة المساءلة سرعة الاستجابة ، في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، و يرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية و يقربها من المواطن، غير أن التباين و الاختلاف يبقى بين كل نموذج و آخر، تبعاً لبيئة و خصوصية التجربة أو النموذج المطبق.

أهم ما يميز الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتكون امتدادا للدراسات السابقة في هذا المجال و محاولة لإضافة جديدة في الموضوع حيث تم التركيز على آليتين لتحسين جودة الخدمة العمومية و هذا ما جعل دراستنا هذه أشمل من الدراسات السابقة، و بناء على ذلك فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي بسبب الاختلاف في الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن موضوع الدراسة الحالية.

الفصل الأول: مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

المبحث الأول: إطار نظري حول الجودة

المبحث الثاني: عموميات حول الخدمة

المبحث الثالث: أساسيات حول الخدمة العمومية

تمهيد:

يحتاج الناس لتسيير شؤون حياتهم العديد من الخدمات كخدمات التعليم, الصحة, العدالة,التأمين النقل, استخراج الوثائق.....وغيرها, إذ تضطلع الإدارات العمومية على توفيرها للمواطنين خدمة للمصالح العام و إذا كانت إدارات القطاع الخاص قد جعلت من الجودة مبدأ تلتزم به و نهجا تتبعه من اجل استقطاب و جلب اكبر عدد من العملاء, فمن المنطقي أن تكون الإدارات العمومية أكثر حرصا على الالتزام بهذا المبدأ باعتبارها تقدم خدمات واسعة ترتبط بكافة شؤون الحياة اليومية للمواطنين.

و سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مدخل للجودة و الخدمة العمومية من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: إطار نظري حول الجودة

المبحث الثاني: عموميات حول الخدمة

المبحث الثالث: أساسيات حول الخدمة العمومية

المبحث الأول:إطار نظري حول الجودة:

تعد الجودة من أهم المجالات التي شهدت تطورا هائلا في عالمنا المعاصر، و تعتبر إحدى العوامل الرئيسية التي تقود التقدم في القرن الحالي،و سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة بالجودة.

المطلب الأول:تعريف الجودة و تطورها التاريخي:

سننتظر في هذا المطلب إلى مفهوم الجودة ،إضافة إلى ذكر التطور التاريخي لمفهوم الجودة.

أولا:تعريف الجودة:

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقا لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع:

التعريف الأول:من الناحية الاصطلاحية يرجع مفهوم الجودة **Qualité** إلى الكلمات اللاتينية **Qualité** التي تعني طبيعة الشيء و درجة الصلابة ¹.

التعريف الثاني: يعرفها فليب كغوسلي (Philippe Grosly) يرى بأن المواصفات ليست المعيار الوحيد لإرضاء المستهلكين و هو يعرف الجودة ب: " مدى تطابقها لحاجات و متطلبات المستهلكين".²

التعريف الثالث: أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة عرفتها على أنها: " مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة و التي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة".³

التعريف الرابع:المطابقة للمواصفات⁴.

التعريف الخامس: بأن الجودة قد يتسع مداها لتشمل جودة العمل و جودة الخدمة و جودة المعلومات والتشغيل و جودة القسم و النظم و جودة الناس (المديرين, المهندسين, الموظفين, العمال والزبائن,وجودة المؤسسة و جودة الأهداف و غيرها مما يجعل مراقبة الجودة و أبعادها المتعددة من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة).⁵

¹-طارق الشبلي, مأمون الداركة, **الجودة في المنظمات الحديثة**, ط1, دار صفاء للنشر,التوزيع,عمان,الأردن,2002,ص: 15.

²-clande peutit de mange , « **la maitrise la valeur**, »Afmor, gestion,1985,p 364.

³-ph,kotler et Blebois, **Marketing management**, preblivnion,10 éme eclition, paris,2000,p 80.

⁴- chantol bussmannt, martin pretet, **organization et gestion lintepri**, paris : vuibent,1997,p 20

⁵- خالد بن سعد, عبد العزيز بن سعيد, **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي**, ط 1,مكتبة الملك فهد الوطنية,السعودية,1997,ص: 44.

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة كما يلي:

هي مجموعة من المزايا و الخصائص التي تسعى بمجملها على القدرة في تلبية حاجات و رغبات المستهلكين بالشكل الذي يرضيهم و بأقل تكلفة مع القدرة على تقديم أفضل المواصفات.

ثانيا :التطور التاريخي للجودة:

على الرغم من ظهور الجودة منذ زمن بعيد,إلى أنها لم تظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة ,حيث ينظر إلى الجودة في الفكر الحديث على أنها وظيفة تعادل تماما باقي الوظائف ,و قد مرت بأربعة مراحل هي¹:

1-مرحلة الفحص:

عملية الفحص لأغراض الجودة كانت مجرد ضمان أن المنتج المعين أو الخدمة المعينة المطابقة للمواصفات الموضوعية, هي التي تنتقل إلى خارج المنظمة في طريقها إلى العملاء ومن تم فالفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة التي لا تليبي رغبات العملاء, أو نقلها إليهم و لكن لا تمنع وقوع خطأ قد وقع فعلا و ما على الفحص إلا اكتشافه و استبعاده.

2-مرحلة مراقبة الجودة:

يقصد بها أنشطة و أساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة,و بهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لأنشطة مثل :مدخل تأكيد الجودة , و لكن من ناحية أخرى وفقا لتعريفها فإن مراقبة الجودة تعتبر أيضا محدودة الرؤية نسبيا,و إن كانت أبعد بكثير عن أنشطة الفحص التي تصمم للتأكد من أن المنتجات المعيبة لن يسمح لها أن تصل للعميل.

3-مرحلة تأكيد الجودة:

من المنطقي أن حل المشاكل بعد حدوثها,ليست لإخماد حريق شب فعلا , و هكذا كان الحال مع المرحلتين السابقتين,فالعبرة إذن هي :البحث عن طريق لقطع جذور الأسباب وراء الانحرافات عن المستوى الموضوع و لذلك فالتحسينات المستمرة و الدائمة و المتعلقة بالجودة لا يمكن إن تتم إلا عن طريق توجيه الجهود التنظيمية تجاه الوقاية من وقوع المشاكل من منابعها إن هذا المفهوم ينقلنا إلى مرحلة تالية من التحسين و هو ما يعرف بالاسم تأكيد الجودة و هو نظام أساسه منع وقوع الخطأ,و الذي يعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة ,ويزيد من الإنتاجية بوضع تأكيدات على المنتج و تصميم العمليات و مراقبتها.

¹- هدى أوغيدني, إتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة- دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية Eps بسكيكدة, مذكرة ماجستير, تخصص تنمية العلاقات العامة للمؤسسة, كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية, جامعة باجي مختار, عنابة, الجزائر , 2009/2008, ص ص :84,85.

4-مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

هي أداة إستراتيجية في مواجهة حدة المنافسة الحالية في الأسواق الدولية , و يؤدي تطبيقها إلى تحقيق عدة نتائج للمؤسسة, أهمها زيادة رضا العميل ,مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار, تطوير العمليات الإنتاجية, تخفيض التكاليف و رفع الحصة السوقية.

و تعرف إدارة الجودة الشاملة حسب أودجرز ODGERS بأنها "أكثر من مجرد عمليات الإدارة: أنها ثقافة, طريقة حياة, من خلالها و عن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغيرات أساسية في طريقة كل فرد ,كل المديرين ,كل الموظفين في الأداء و التصرف السليم في المنظمة".

و لقد عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها:"القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء".

المطلب الثاني:أهداف الجودة

من الطبيعي أن تسعى كل مؤسسة جاهدة إلى تحقيق و توفير المنفعة لزبائنها و لا يتم ذلك إلا بتحقيق جودة مقبولة كما نجد انه لكل مؤسسة أهداف تضعها و الغرض منها هو الوصول إلى الغاية المطلوبة و المرجوة.

إن تحديد الأهداف هو الأساس الذي تبنى عليه الخطط,و تختلف هذه الأهداف من مؤسسة إلى أخرى , و عليه يمكن تحديد أهداف الجودة كالآتي¹:

أولاً:أهداف تحسين الجودة:

فهي تشمل الحد من الأخطاء و تطوير منتجات إلى منتجات جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر,ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة إلى خمس أقسام هي:

1-الأداء الخارجي للمؤسسة: و يتضمن الأسواق ,البيئة, و المجتمع.

2-أداء المنتج: يتناول حاجات الزبائن و المنافسة

3-الأداء الداخلي: يتناول مقدرة المؤسسة و فاعليتها و مدى استجابتها للتغيرات و محيط العمل.

4-أداء العاملين:يتناول المهارات و القدرات و التحفيز و تطوير العاملين.

5-أداء العمليات : يتناول مقدرة العمليات و فاعليتها و قابليتها للضبط.

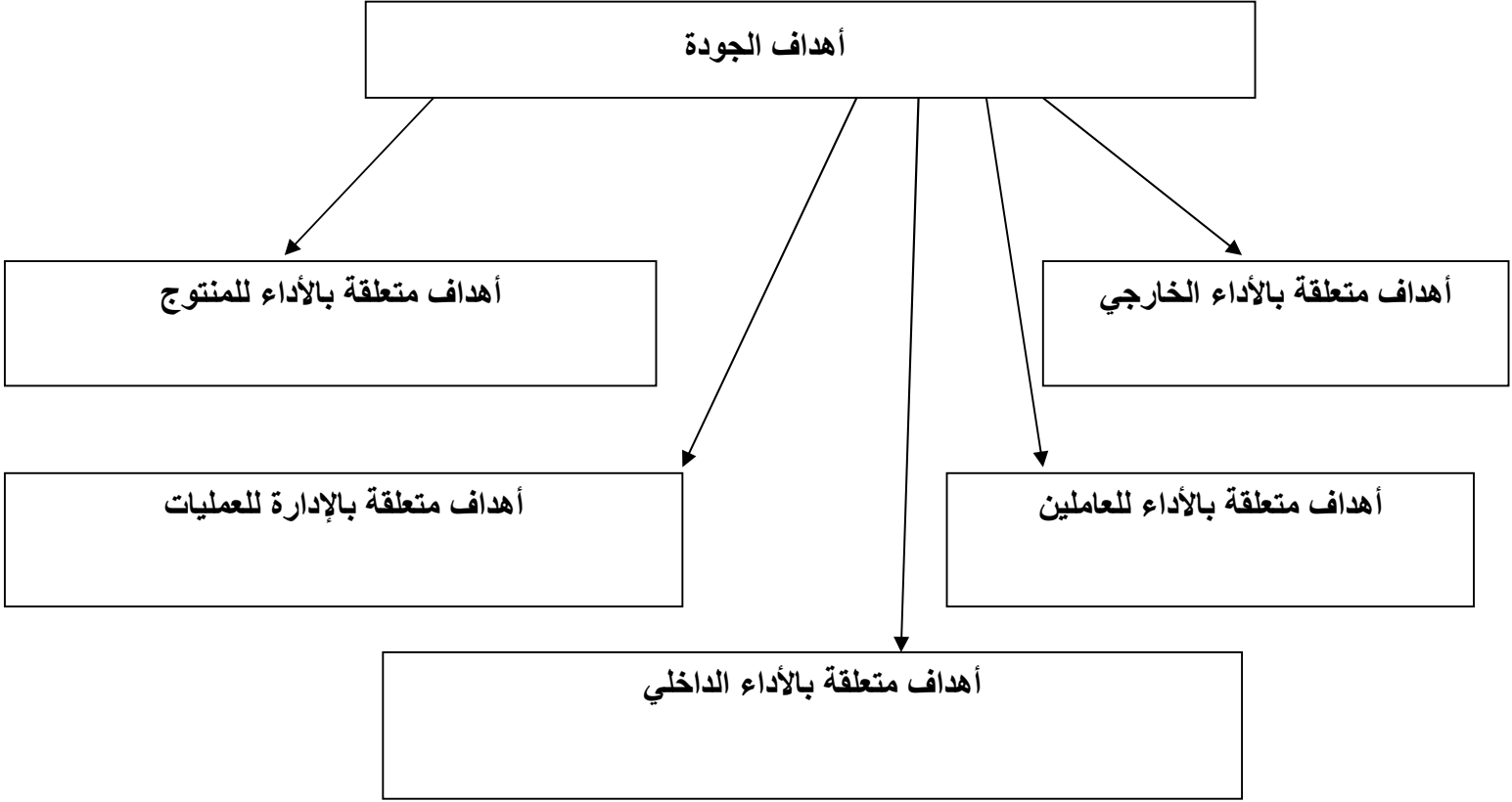
ثانياً:أهداف تساعد على ضبط الجودة: و هي التي تكون متعلقة بالمعايير التي ترغب المؤسسة على بلوغها و المحافظة عليها و تكون هذه المعايير تمس كل مستويات المؤسسة و يكون ذلك باستخدام

¹- قاسم نايف علوان المحياوي, إدارة الجودة في الخدمات, (ب ط), دار الشروق للنشر و التوزيع,الأردن, 2006, ص 103.

الفصل الأول: مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات متميزة مثل الأمان و رضا الزبون و الشكل التالي بوضوح ما سبق ذكره.

الشكل رقم (01): أهداف الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي, مرجع سبق ذكره, ص 27.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة و أنواعها

أولاً: أبعاد الجودة:

للجودة عدة أبعاد و نذكر أهمها في ما يلي ¹ :

1- **بعد الأداء**: ونجده في مميزات المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أساسية مثل السرعة بالنسبة لما كان, أو وضوح الألوان للصورة مثلاً..... الخ

2- **بعد الاعتمادية**: متوسط الوقت الذي تعطل فيه المنتج عن العمل.

3- **بعد المظهر**: و يتمثل في المنتج الفرعي أو هي المواصفات التي تضاف للخدمة الأساسية.

¹ - محفوظ أحمد جودة, إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات, ط 2, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, الأردن,

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

4-بعد الخدمات المقدمة: حل المشكلات و الاهتمام بالشكاوى, بالإضافة إلى مدى سهولة تصليح ما تم تلقي الشكوى منه.

5-بعد الاستجابة: و يقصد بها إلى أي مدى تجاوب مقدم الخدمة مع الزبون مثل:اللطف و اللباقة في التعامل مع الزبون.

6-بعد السمعة:أي الخبرة و المعلومات السابقة عن السلعة أو الخدمة المقدمة من المؤسسة.

7-بعد المطابقة: المنتج أو الخدمة المقدمة حسب المواصفات المطلوبة أو معايير إنتاج الخدمة .

8- بعد الصلاحية:العمر التشغيلي المتوقع(حيث أن كل آلة أو منتج تشغيلي محدد بشكل مسبق).

9-بعد الجمالية:إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه.

إن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماما,إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت,فيمكن للمنتج أن يتمتع بالأداء و المظهر و المطابقة و الحماية و السمعة مثلا في نفس الوقت.

ثانيا: أنواع الجودة:

يمكن تصنيف الجودة إلى نوعان هما:¹

1-جودة الأداء:

و نقصد به أن المؤسسة تسعى بإدارتها و عملياتها تحقيق رضا الزبون بمعايير أداء عالية مما يحقق متطلبات الجودة.

2-جودة التطابق:

و نقصد أن المؤسسة تسعى بإدارتها و عملياتها تحقيق توقعات الأسواق المرجوة.

¹- بوبكر عباسي, دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة, مذكرة ماجستير, تخصص تسويق, كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح بورقلة, الجزائر, 2009/2008, ص: 19.

المطلب الرابع: المعايير المحددة للجودة و العوامل المؤثرة فيها:

أولاً:المعايير المحددة للجودة :

يعتبر الارتقاء إلى مستوى معين من الجودة من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها باحترام مجموعة من المعايير و الالتزام بتطبيقها للوصول إلى أعلى مستوى للجودة, و يمكن أن تبرز أهم هذه المعايير في:¹

1-الفهم الجيد لسلوك العميل:

يشير هذا العنصر إلى تفسير التصرفات الشرائية للمستهلك, و يعتبر نقطة الانطلاق بالنسبة للمؤسسة من أجل إعداد استراتيجيات هادفة و كذا تحديد الأسس والمنطلقات التي تمكن من التأثير على قراراتهم الشرائية.

2-الابتعاد عن منطق الفردية داخل المؤسسة:

يجب أن يكون هناك تكامل و تنسيق بين جميع أجزاء و مصالح المؤسسة, فقد لا يتم الأداء بالشكل السليم و المرغوب فيه, و لا يكون مميز إلا بتضافر مجهود الجميع, كما أنه يجنب الوقوع في الخسائر.

3-الكفاءة في اختيار نوعية المادة :

تعد المادة الأولية العنصر الأول و الأهم لتحديد النوعية إذ ينبغي أن تكون الانطلاقة من الاختيار الأمثل للمواد الداخلة في الصنع و الكفيلة بتصريف منتج نوعي خالي من العيوب يسهل معه اختراق السوق المستهدفة .

4-إتباع أساليب فعالة في الرقابة على الجودة:

تعد ضرورة حتمية تنجر عنها مكاسب عديدة إضافة إلى كونها تخفض من نسبة المعيب و التكاليف إلى أدنى حد فهي تؤدي الى طرح منتج على درجة عالية من الجودة و بالمواصفات المطلوبة من قبل المستهلكين.

¹ - علي السلمي, إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي, (د ط), دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع, مصر 2008, ص ص: 19-21.

5-الاهتمام بإحداث التطوير المستمر:

هي ضرورة تقوم على استخدام تقنيات حديثة في كل العمليات و الأنشطة ,فسرعة التطور التكنولوجي لها أثر واضح في تغيير أنماط الاستهلاك,وتجعل دورة حياة المنتج قصيرة بسبب سرعة التقادم فعلى المؤسسة أن تضع في الحسبان هذا المعطى و تعمل على ممارسة الإبداع و التجديد المستمر لتضمن الحفاظ على الجودة و النوعية,و من تم تخلق ولاء أكبر و دائم لمنتجاتها و علاماتها التجارية.

ثانيا:العوامل المؤثرة في الجودة:

يمكن حصرها في العوامل الأساسية التالية¹:

1-العامل: لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم و لتحقيق الإتقان و الجودة في الأداء.

2-رأس المال: لقد أدت الزيادة في التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين و في نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتقاء بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.

3-الأسواق: من المتعارف عليه أنه إذا لم يكن هناك منتجات لن يكن هناك اهتمام بالجودة وأساليبها,وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق و لكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكان مناسب في الأسواق فلا بد أن يكون ذو جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم.

4-المواد الأولية: نتيجة لزيادة كلفة الإنتاج و المتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية فإنه قد أمكن الوصول إلى كثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة,كما أصبح من الممكن الآن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة و لم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.

5-الآلات و الوسائل الفنية الحديثة: لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة و قد ساعدت هذه الماكينات على الوصول إلى ذقه عالية و بالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير .

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي, مرجع سبق ذكره, ص ص: 26,27.

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

6-الإدارة: لا يخفى علينا بالطبع الحاجة إلى وجود نظام إداري واعد لخلق,و متابعة نظام فعال لضبط الجودة وخاصة أن مسؤوليات الجودة قد توزعت على المجموعات المختلفة و أصبحت الإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات و مراقبة الجودة.

المبحث الثاني:عموميات حول الخدمة:

اكتسبت الخدمات اليوم أهمية خاصة,و أصبحت جزء لا يتجزأ من الاقتصاديات المتطورة,وأضحت المؤسسات منفتحة على المواطنين لتأمين الخدمات التي يحتاجونها حتى أصبح هناك نمو سريع و متزايد في الخدمات و صار من الممكن القول بأننا نعيش في ظل ما يعرف بمجتمع الخدمات.

و سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة بالخدمة.

المطلب الأول:تعريف الخدمة و خصائصها:

أولاً: تعريف الخدمة:

دراسة الأدبيات تظهر أكثر من مدخل لتعريف الخدمة, هناك ما يركز على تعريف طبيعة نشاط الخدمات في محاولة لتمييزها عن النشاطات الأخرى.¹

من هذا المنظور الخدمة هي مثلا حسب لوفلوك:" نشاط اقتصادي فني مقدم من طرف لآخر غالبا دون انتقال للسلع,يخلق القيمة من خلال تأجير أو استغلال سلع, يد عاملة كفاءات مهنية ,تجهيزات أو هياكل ,شبكات أو أنظمة بشكل منفرد أو مجمع ,الأنشطة و المنافع و الإشباع التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة للسلع المادية";

من التعريفات أيضا ما يركز على تحديد خصائص الخدمة التي تميزها عن السلع المادية ,خصائص مثل الفئائية ,اللاملموسية,اللانمطية, وتلازم عمليتي الإنتاج و الاستهلاك ,من هذا المنظور الخدمة هي:"منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات و رغبات المستهلك و تحقق له منفعة";

¹ - صالح بو عبد الله ،نماذج و طرق قياس جودة الخدمة،دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر 2013/2014، ص :44.

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

من أبرز كتاب هذا المدخل فيليب كوتلر, الذي يعرف الخدمة بأنها "فعل أو أراء يقدمه طرف لطرف آخر على أن يكون بالضرورة غير ملموس و لا ينتج عنه تملك,مع كونه قد يرتبط أولا باستخدام سلعة مادية".¹

تعرف أيضا:"الخدمة تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي منتجاتها ليست منتجات مادية, وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها و تقديم قيمة مضافة و هي بشكل أساسي غير ملموسة".²

تعرف الخدمة أيضا على أنها " كل نشاط يخلق قيمة و يعطي إضافة إيجابية للعميل في وقت و مكان محدد و يحدث تغيير إيجابي مرغوب لهذا العميل";

وتعرف أيضا على أنها " تصرفات أو أنشطة أداء تقدم من طرف إلى طرف آخر و هذه الأنشطة غير ملموسة و لا يترتب عنها نقل ملكية أي شيء, كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس";

كما يمكن تقديم تعريف جمعية التسويق الأمريكية للخدمات الذي يركز على خصائص الخدمة , فالخدمة هي " منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل و لا يتم نقلها أو خزنها و هي تقريبا تقنى بسرعة الخدمات يصعب في الغالب تحريرها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شراؤها و استهلاكها فهي تتكون من عناصر غير ملموسة,متلازمة(يتعذر فصلها عن مقدمها) و غالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة , حيث لا يتم نقل ملكيتها و ليس لها لقب أو صفة";

فيما عرفت المنظمة الدولية لمقاييس الإيزو وفقا للمواصفة, الخدمة على أنها:" نتيجة تتولد عن النشاطات في التعامل بين المورد و الزبون, ومن النشاطات الداخلية للمورد الاستجابة لحاجات الزبون".³

¹ - صالح بو عبد الله ، مرجع سبق ذكره،ص: 44.

² - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات, ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص: 18.

³ - أحلام دريدي ، دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية- دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص الأساليب الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص ص : 12،13.

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

ووردت ضمن هذا المعيار الملاحظات التالية:¹

1-يمكن أن يمثل المورد أو الزبون بأشخاص أو تجهيزات

2-يمكن أن تكون نشاطات الزبون في التعامل مع المورد أساسية لتأدية الخدمة

3-يمكن أن يشكل تسليم أو استخدام منتجات مادية جزء من تأدية الخدمة

4-يمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بتصنيع و توريد منتج مادي

ومن خلال التعاريف السابقة للخدمة يمكننا القول أن الخدمة هي نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين مقدمي الخدمة و الزبائن ,ومن الأنشطة الداخلية في المؤسسة,وهي تهدف أساسا إلى إشباع حاجات الزبائن و تحقيق رضاهم.

ثانيا: خصائص الخدمة

لقد أظهرت العديد من الدراسات و الأبحاث الخصائص المميزة للخدمات و في ما يلي استعراض

أهمها:

1-**خاصية عدم الملموسية** : تعني هذه الخاصية أن الخدمات لا يمكن (رؤيتها, تذوقها, الشعور بها سماعها , شم رائحتها قبل شرائها, فمثلا المريض الذي تجرى له عمليات جراحية للتجميل لا يمكن أن يرى نتيجة العملية قبل الشراء , وليس لدى ركاب الخطوط الجوية شيء سوى تذكرة و وعد بأن تصل حقائبهم بسلام و لتقليل عدم التأكد يبحث المستفيدين من الخدمة عن إشارات جودة الخدمة و يستخلصوا استنتاجات عن الجودة من المكان (السعر, المعدات, الاتصالات) التي يمكنهم رؤيتها , ولذلك تكون مهمة مقدم الخدمة جعل الخدمة ملموسة بطريقة واحدة أو أكثر و إرسال الإشارات الصحيحة عن الجودة و هذا ما يطلق عليه أحد المحللين(الدليل المادي) و الذي يقدم فيه تنظيم الخدمة لعملائه دليلا منظما.²

¹- صليحة رقاد ، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاقه و معوقاته- دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013/2014، ص: 06.

²- أحلام دريدي ، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

2-خاصية عدم قابلية الخدمة للتخزين: تكون الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، فلا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون، فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها و بالتالي عدم إمكانية تخزينها، أي الخدمات لا يمكن تخزينها أو إكسابها منفعة زمنية، فالمقاعد التي لا يمكن حجزها في الطائرة مجدولة زمنيا لا يمكن تحويلها أو تخزينها، فهكذا الخدمات تستمد من الوقت الذي تؤدي فيه فقط، حيث لا يمكن تخزينها للاستخدام في وقت لاحق؛

3-خاصية اللانمطية: بمعنى اختلاف جودة الخدمات المقدمة نظرا لأن قدرة الأفراد المؤدين لها متفاوتة كما أنهم يتأثرون بعوامل نفسية و أخرى بيئية مرتبطة بظروف العمل , لدى فعلمية تنميط جودة الخدمة معقدة للغاية , و لعل الاتجاه نحو استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية فضلا عن تدريب القائمين على تقديم الخدمة قد يخفض من حدة الاختلاف.¹

4-خاصية عدم الملكية (عدم تملك الخدمة):لا يمكن امتلاك الخدمة و بالتالي لا يمكن نقل ملكيتها إلى المستهلك أو المرتفق باعتبار أن هذا الأخير يحق له استعمال الخدمة لفترة زمنية معينة (كاستئجار غرفة في فندق أو استعمال مقعد في طائرة , أما ما يقابله في حالة شراء سلعة ما فإن المستهلك له الحق في استعمالها و امتلاكها و التصرف فيها؛

5-خاصية التلازمية:نعني بالتلازم ذلك الارتباط الموجود بين الخدمة و بين مقدمها ,حيث يصعب في بعض الأحيان الفصل بينهما ,إذ هناك تزامن لحظي لعملية تقديم الخدمة و استهلاكها , و هذا الأمر لا ينطبق على السلع التي يتم إنتاجها بعيدا عن السوق و المستهلكين غير أننا نستثني في هذه الخاصية بعض الخدمات التي أصبحت تقدم دون أن يكون للطرف الإنساني أي أثر أو دخل في تقديمها و نذكر كمثال على ذلك بطاقات الائتمان, و يعود هذا بطبيعة الحال إلى التطورات التكنولوجية و ما أحدثته من تغيير في الواقع التعاملى للأفراد, كما أن تواجد مقدم و طالب الخدمة معا يؤثر على النتائج المتوقعة من الخدمة (مثل الطب) و هذا ما جعل منظمات الخدمات تسخر إمكانياتها لتطوير مهارات مقدمي الخدمة لتعكس إجابا على عملية تقديمها و لتحقيق ميزة تنافسية لخدمته.²

¹ - عائشة عتيق ،جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية،مذكرة ماجستير،تخصص تسويق دولي،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد،تلمسان، الجزائر،2011/2012 ص: 18.

² - نسرين سليمان ، تسيير الخدمات العامة المحلية-دراسة حالة ولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه،تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر،2017/2018، ص ص

المطلب الثاني: أهمية الخدمات و دورة حياتها:

أولاً:أهمية الخدمات

إن التطورات و التحولات الهامة في المنظمات في الفترة الحالية الراهنة أدت إلى زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بصناعة السلع فلفترة طويلة من الزمن كان الاهتمام منصبا على القطاع الصناعي و دوره في تخطيط التنمية على مستوى الدول ومن تم على مستوى المنظمات,ولكن في الآونة الأخيرة انخفض الدور و الأهمية النسبية للقطاع و زاد الاهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية كمحور هام لدخل الدولة؛

و يلاحظ أن الاهتمام بقطاع الخدمات يعكس مراحل النمو الاقتصادي لأي دولة ففي حالة المرحلة الأولى كان الاهتمام الأساسي مركز على الزراعة باعتبارها المصدر الرئيسي للسلع باعتبار أن القطاع الزراعي هو القطاع الذي تستند إليه كافة القطاعات و على الصناعات الإستخراجية تم تلا ذلك مرحلة التصنيع و التي بدأت مع بداية الثورة الصناعية و تطبيق مبادئ الإدارة العملية في الصناعات المختلفة و لقد كان ظهور الصناعات بمختلف أشكالها يعني ظهور المنافسة و بالتالي استخدام مختلف أساليب جذب الزبائن و من بين هذه الأساليب التسويقية التي بدأت في ميدان الصناعة و السلع الصناعية لذلك فقد اكتسبت خصوصية في هذا الميدان و أخذت ملامحها الأساسية فيه ومن ثم تأتي إلى المرحلة الثالثة و الأخيرة و هي التركيز على صناعة الخدمات؛

وقد نمت قطاع الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية,و يعود هذا التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب و تطور الاتصالات ,هذه الظاهرة كغيرها من الظواهر لها مسبباتها نذكر منها :

1-ازدياد أوقات الفراغ و ازدياد ضغط العمل و ارتفاع دخل الفرد مما زاد معه الدخل القابل للإنفاق على الخدمات الترفيهية و اتساع دائرة عمل المرأة و أنها أصبحت قوة عمل مؤثرة.

2-ازدياد تعقيد المنتجات تقنيا مما يستدعي الحاجة إلى خدمات الصيانة مثل الكمبيوتر و الأنترنت وأنظمة الأمان فهي سلع تتطلب خدمات متخصصة سواء كان ذلك قبل استعماله أو أثناءه أو بعد الاستخدام.

3-زيادة نسبة العاملين في صناعة الخدمة, حيث أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على حوالي 25 % من مجموع القوى العاملة في قطاعات الاتصال و ذلك عام 1965 و ارتفعت النسبة إلى ما يقارب 35 % في الفترة من 1989-1991.

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

4-الفوائد الناجمة عن التخصص و في ضوء ذلك تقوم المنظمات الصحية و التعليمية بإحالة مسؤولية التزود بالغذاء و السكن إلى منظمات خدمية متخصصة و تقوم المنظمة الخاصة بالأعمال بوضع عمليات الإعلان في تصرف وكالة متخصصة في نشاط الإعلان.

5-مزيج من فعل التطور التقني السريع و الانفجار الحاصل في مجال المعرفة أدى إلى توتر جل اهتمام المنظمات الراغبة في إحراز النجاح في المدى القصير و لأجل أن تحتفظ بالمكان المناسب و تخطو نفس الخطوات التطويرية التقنية,أخذت المنظمات التي لا تهدف إلى الربح بالاتجاه إلى منظمات الخدمات والتي لا تمتلك إلا المعرفة و هي المنظمة الخاصة بالاستشارات , حيث أن بعض الخدمات من السهل محاكاتها و تقليدها فقد يحتاج المسوق لجذب الزبائن إلى تقسيم خدمات إضافية و تمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

*نمو سريع في الأعمال و تدفقات نقدية إيجابية

*ازدياد المنافسة, أرباح عالية و تطوير الحصة التسويقية

*ازدياد عدد الفروع الجديدة التي تقدم فيها الخدمة و البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتقديم الخدمة.¹

ثانيا:دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة و هي التقديم , النمو النضج و الانحدار, كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة, و لكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة فليس كل استراتيجيات دورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات فالتطبيقات ينبغي تعديلها لتناسب الخدمة و يمكن تناول هذه المراحل كما يأتي:

1-مرحلة التقديم: يقال أن الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره, و تتركز استراتيجيات المنظمة في هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة الجديدة على كسب قبول السوق لها, و ذلك لأن نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بطلب الخدمة الجديدة و هنا تظهر ميزة الخدمة حيث العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق و يمكن توسيعها إذا لاقى القبول من المستفيدين؛

¹ - ليندة فليسي ، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة امحمد بوقرة بوقرة بومرداس- مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012/2011، صص:37,38.

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

2-مرحلة النمو: في مرحلة النمو تزداد الخدمة حيث تظهر التدفقات النقدية الايجابية, و بسبب نمو واتساع الطلب على الخدمة و ما ينتج عن ذلك من زيادة أو ارتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى مبيعات و أرباح كبيرة إلا أن هذه الزيادة في المبيعات و الأرباح تجذب المنافسين, و المنافسة تأتي بتغييرات مهمة في إستراتيجية التسويق لمنظمة الخدمة و بدلا من البحث عن طرق لجعل الزبائن يجربون الخدمة الجديدة فإن مسوق الخدمة الآن يواجه مهمة أكثر تحديدا لإقناعهم بالعلامة التجارية؛

3-مرحلة النضوج: في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات بالهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة, فقد يظهر المبتكر الخدمة الزبائن على أساس السعر أو الخصائص الهامشية المتميزة, و بالتالي يبدأ مسوق الخدمات بالبحث عن طرق مريحة لامتداد دورة حياة الخدمة في مرحلة النضوج و في هذه المرحلة أيضا لا يرى الزبائن أية فروقات بما تقدمه المنظمات المختلفة للخدمة, وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

*استمرار مستوى ما تقدمه المنظمات من خدمات؛

*امتداد المنافسة و تروج المنظمات ذات المستوى المنخفض؛

ففي هذه المرحلة المتأخرة لنضوج الخدمة تصبح الفاعلية لعملية التسليم الداخلية و الخارجية للخدمة أكثر أهمية, حيث لا تزال القدرة موجودة لدى المنظمة لإضافة خدمات إضافية, و في الوقت نفسه فإن القدرة تصبح متاحة للزبائن الآخرين الذين لأسباب أخرى يفضلون استخدام الخدمة الجوهر فقط مثال ذلك الطيران بدون خدمات الشحن أو التحميل؛

4-مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المنظمات و هذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل فالطلب على خدمة السفر من خلال السكك الحديدية مثلا بدأ بالانخفاض عندما أصبح الطيران الجوي أكثر أمانا و ذا جودة اقتصادية.ففي هذه المرحلة فإن الخدمة سوف تقدم فقط إذا طلبها الزبون بصراحة, و إذا انخفض الطلب عليها فسيجبر مقدم الخدمات على إيقاف الإنتاج كليا لأن الخدمات ما عادت مريحة بالنسبة له و يجب التخلص منها,وبالتالي يجب أن يكون هناك خدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة, و تتصف هذه المرحلة ب:

*انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات

*انخفاض حدة المنافسة و تناقص الأرباح و انخفاض رأس المال.¹

¹ - ليندة فليسي ، مرجع سبق ذكره، ص ص:39,40.

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

مما سبق نلاحظ أن مرحلة التقديم هي المرحلة المتميزة بالبطيء أو النمو البطيء, بينما مرحلة النمو هي مرحلة قبول السوق الواسع للخدمة, و مرحلة النضوج هي المرحلة التي يقل فيها النمو لأن الخدمة حققت القبول لدى جميع الزبائن, و مرحلة الانحدار الفترة التي يبدأ فيها الأداء بالانخفاض والتراجع.

المطلب الثالث: تصنيف الخدمات

لقد تعددت محاولات الباحثين لتصنيف الخدمات الأمر الذي قاد إلى وجود أنواع عديدة من التصنيفات و لعل أكثرها وضوحا ذلك التصنيف المبني على المؤشرات الآتية بحسب (Geoffrey 1994):¹

أولاً-من حيث الاعتمادية: الخدمات تتنوع وفقا لاعتمادها على المعدات (مثل السيارات, الغسالات....) أو اعتمادها على الأفراد (مثل عمليات التنظيف), و تتنوع أيضا الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل العمال الماهرين أو غير الماهرين أو من قبل المحترفين.

ثانياً-من حيث وجود أو حضور المستفيد: حيث تتطلب بعض الخدمات حضور المستفيد لكي تؤدي الخدمة(مثل العمليات الجراحية) بينما لا تتطلب أخرى وجود المستفيد(مثل تصليح السيارات).

ثالثاً-من حيث نوع الحاجة: حيث تتباين الخدمات فيما إذا كانت تحقق حاجة شخصية(خدمات فردية) أو حاجة لأعمال الخدمات التجارية, خدمات الأعمال) فالأطباء مثلا يحددون تسعيرة الفحوصات للأفراد بشكل مختلف عن فحوصات (متنسبي الشركات) كما أن شركات الخدمة تضع برامج تسويقية مختلفة لكل من الأفراد(خدمات شخصية) و الأسواق التجارية (خدمات تجارية عامة).

رابعاً-من حيث أهداف مقدمي الخدمة: يختلف مقدمي الخدمات في أهدافهم (الربحية أو غير الربحية) أو من حيث الملكية (الخاصة و العامة) فالبرامج التسويقية لمستشفى خاص تختلف عن تلك التي يطبقها مستشفى عام(الربحية ليست هدفا أساسيا).

¹ - جود ماجد الحلبي، دراسة أبعاد جودة الخدمة و تأثيرها في ولاء العملاء للمصارف السورية، مذكرة ماجستير، تخصص التمويل و المصارف، كلية الاقتصاد، جامعة حمادة، سوريا، 2017/2016، ص ص : 19,20.

المطلب الرابع : حزمة الخدمة

تعتبر حزمة الخدمة نموذج يمثل الخدمة المتكاملة بالزهرة التي تتكون من الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية:

حيث قدم الباحثين مستويين للخدمة هما:¹

أولاً-الخدمة الجوهر (الخدمة الأساسية): وهي الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة أو المنظمة مثل خدمة الفنادق أو النقل في الطائرة أو الطعام في المطاعم و هي الأساس و الجوهر الذي تبنى عليه الخدمة المقدمة و التي تتوافق معها الخدمات التكميلية.

و عليه فالخدمة الجوهر تتمثل في المنفعة الأساسية التي يرغب المستهلك الحصول عليها لإشباع حاجاته و رغباته.

ثانياً-الخدمات التكميلية(الداعمة أو الثانوية): وهي الخدمات التي تسهل الحصول على الخدمة الجوهر أو هي الخدمات التي تحيط بالتقديم الخدمة الجوهر مثل هذه الخدمات التسهيلية غالباً ما تخلق لها قيمة تنافسية و هي بدورها معيار للتفرقة بين منظمة ناجحة أو غير ناجحة.

و تتمثل الخدمات التكميلية في ثماني مجموعات حيث صنفها Love lock

في ثماني مجموعات هي:

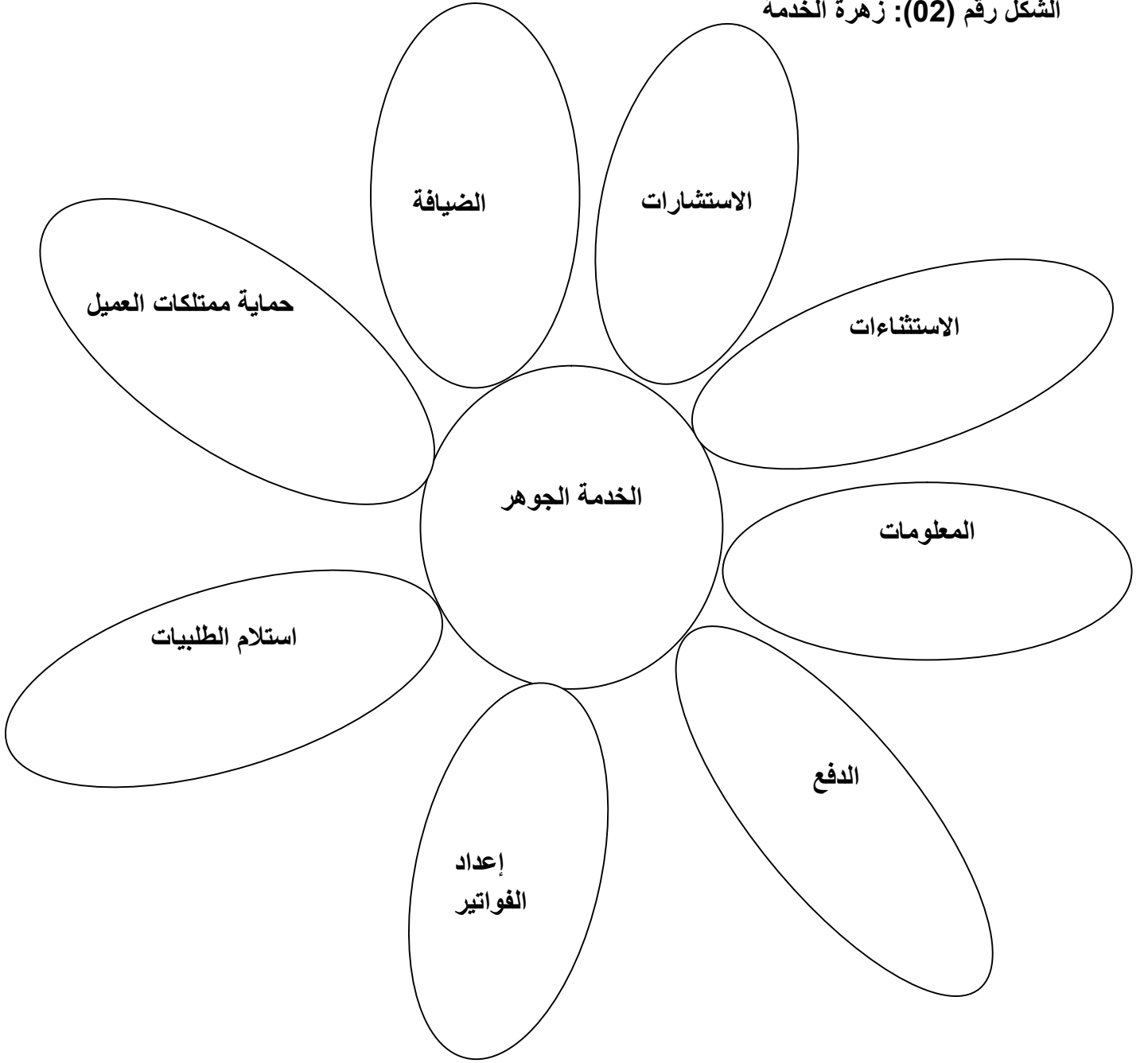
المعلومات, استلام الطلبات, حماية ممتلكات العميل, تقديم الاستشارة, الضيافة, الاستثناءات, إصدار الفواتير, الدفع.

¹- بشير العلاق ، حميد الطائي ، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، (د.ط)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص:48.

الفصل الأول: مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

و يمكن توضيح هذا التصنيف في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): زهرة الخدمة



المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 226.

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

و في ما يلي استعراض لهذه المجموعات الثمانية(الخدمات التكميلية كما وضعها لوفلوك Love (lock):¹

1-المعلومات:لكي يحصل المستفيد على قيمة حقيقية من الخدمة المقدمة, فإنه يحتاج إلى معلومات عنها,فالمنتفعون الجدد أو المحتملون غالبا ما يكونون متعطشين للمعلومات, حيث يريدون أن يعرفوا تلك الخدمات التي تلبي احتياجاتهم و رغباتهم بالشكل الأمثل.

2-الاستثناءات: تتضمن الاستثناءات مجموعة من الخدمات المساعدة التي تقع خارج نطاق الخدمات الروتينية المتعارف عليها, و من أشكالها نجد:

*طلبات خاصة: مثل حاجات الأطفال المعاقين

*معالجة اتصالات خاصة: مثل الشكاوى و الاقتراحات

*حل المشاكل: حل الصعوبات الناتجة عن استخدام المنتج, الضمانات و الكفالات

*المرتجعات: إعادة النقود, التعويض عن الخدمة غير الجيدة, تصليح مجاني للسلع غير السليمة .

3-الاستشارات: تقدم الاستشارات في الغالب بناء على طلب العملاء كاستجابة لاستفساراتهم أو كحل لمشاكلهم, فهي تستهدف التعرف على طلبات العميل و مشاكله و اقتراح حلول لها, و الاستشارة عبارة عن نصيحة فورية تقدم من قبل شخص خبير و ذو معرفة.

4-الضيافة: وتعكس حسن الاستقبال للعملاء الجدد و التحية و الترحيب بالعملاء القدامى عند عودتهم إلى المؤسسة مرة أخرى, فهي خدمة تكميلية تخلق الانطباع الجديد عن المؤسسة و درجة اهتمامها وتعاطفها مع عملائها.

5-استلام الطلبات: عندما يكون العميل مستعدا للشراء , فإن الخدمة التكميلية التالية التي يلعبها مقدم الخدمة هي استلام و قبول الطلبات و الحجزات.

6-حماية ممتلكات العميل: و تشمل هذه الخدمة التكميلية على عناصر إيداع الأشياء الثمينة أو الأصول أو الأموال أو خدمات رعاية الأطفال خلال عملية تقديم الخدمة.

¹- هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص : 227-235.

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

7-إعداد الفواتير: يتطلب إعداد الفواتير أن تكون دقيقة و صريحة و متطابقة لقيمة الخدمة المقدمة كما يجب إعدادها بالوقت و السرعة المطلوبين, و في حالة حدوث العكس سوف يؤدي ذلك إلى تدمير العملاء.

8-الدفع: عادة ما يتوقع العملاء أن تكون عملية الدفع سهلة و ميسرة, إذ أن العنصر الأساسي في عملية الدفع هو التأكد من أن العميل قد قام بدفع ما هو مستحق عليه في الوقت المحدد مع الالتزام بكل ما هو عليه.

المبحث الثالث: أساسيات حول الخدمة العمومية:

يوحي مصطلح الخدمة العمومية إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات و إشباع الحاجات المختلفة للأفراد من قبل الجهات الإدارية المختلفة و المنظمات العامة.

ومن أجل الإلمام بموضوع الخدمة العمومية سوف نتناول في هذا المبحث أهم الجوانب المتعلقة بالخدمة العمومية.

ففي المطلب الأول سنتطرق إلى تعريف و أهمية الخدمة العمومية ثم إلى مبادئ الخدمة العمومية في المطلب الثاني, و في المطلب الثالث أنواع و معايير الخدمة العمومية و أخيرا مشاكل الخدمة العمومية.

المطلب الأول: تعريف و أهمية الخدمة العمومية

أولاً: تعريف الخدمة العمومية

أعطيت للخدمة العمومية عدة تعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: تعرف الخدمة العمومية على أنها " كل وظيفة يكون أداءها مضمونا و مضبوطا من قبل الحاكمين لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق و تنمية الترابط الاجتماعي و هي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل الحاكمين"¹.

¹- صبرينة بوبكر ، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الخدمة العمومية-قطاع العدالة نموذجاً، مجلة الباحث في العلوم القانونية و السياسية، العدد 02، جامعة سوق أهراس، الجزائر، جوان 2019، ص: 207.

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

التعريف الثاني: تعرف الخدمة العمومية "كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق منظمات خاصة تكون خاضعة لرقابة السلطة العمومية و تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة"¹.

في حين ركز الدكتور "ثابت عبد الرحمن إدريس"في تعريفه للخدمة العمومية على محورين هما:²

1-تعريف الخدمة العمومية كعملية: إن ما تقدمه المنظمات الحكومية مثل عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات و تشغيل و مخرجات, و بالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجرى عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة هي:

***الأفراد:** يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عملية الخدمة العامة مثل دخول المريض إلى المستشفى فإن عمليات العلاج تختلف الخدمات الصحية التي تجرى عليه بذاته و كذلك محاكمة الأفراد و غيرها من الخدمات العامة.

***الموارد:** تصبح كل الموارد و الأشياء أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة, فهي تجري على الأشياء و ليس الأفراد و تسمى عمليات الأشياء المملوكة مثل خدمات رخص المرور للسيارات.

***المعلومات:** و تسمى بعمليات تشغيل المعلومات مثل خدمات تحليل البيانات في مركز المعلومات وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث و الجامعات.

2-تعريف الخدمة العمومية كنظام: انطلاقا مما تقدمه هذه الخدمة, يمكن النظر إليها كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تحوي ما يلي:

*نظام عمليات التشغيل و إنتاج الخدمة, وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

¹- سلوى تيشات ، آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلاندا، فرنسا، الو.م.أ) ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص:19

²- ثابت عبد الرحمن إدريس، مدخل حديث في الإدارة العامة،(د.ب.ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

*نظام تسليم الخدمة: ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة, يتم التسليم النهائي للخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة, وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

و تعرف المنظمة العامة على أنها: " جهاز يقوم بإنتاج و توفير خدمة عامة بغرض إشباع حاجيات المجتمع".¹

ثانيا:أهميه الخدمة العمومية

تتلخص أهمية الخدمة العمومية في ما يلي:²

1-إن الخدمات العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن و مرتكزات التقدم للمجتمع: فالفرد يحتاج إلى الصحة, التعليم, الماء, الكهرباء, السكن,..... الخ لكي يكون إنسان ذو تأثير ايجابي في المجتمع, حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية و النوعية المناسبة كلما كان ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و البشرية حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة.

2-الخدمة العمومية تدعم موقف الحكومة أو القائم على تقديمها إذا كانت تقدم بطريقة ترضي المواطن: حيث أن الحكومات سواء على المستوى المركزي أو المحلي تلتزم بعض الانجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين و كلما جسدت هذه الأخيرة كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة و ينعكس ذلك على كسب ثقة الجمهور.

3-تحقيق الاستقرار الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي: إن الاستقرار بكل أشكاله له تأثير على نمو وتطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل و الإنتاج و يساهم في تسريع الانجاز التنموي في كافة أبعاده و السلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الأدنى والمطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الاستقرار و تتجلى أهم محددات الاستقرار في تأمين الخدمات العمومية:السكن, العمل, الرفاه الاجتماعي, الأمن بكل أبعاده,بالإضافة إلى العدالة الاجتماعية والتوزيعية واستمراريتها في تقديمها لعامة المجتمع.

¹- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

²- غنية نزلي ، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية، مجلة العلوم القانونية و السياسية، العدد

12، كلية الحقوق و العلوم السياسية،جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، جانفي 2016، ص ص: 183,182.

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

4-مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع: كانت مؤشرات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية سابقا تركز على مستوى الدخل و الناتج القومي و معدل دخل الفرد،وأصبحت اليوم مؤشرات جديدة هي التي يتم بها قياس مدى تقدم المجتمعات و هي مؤشرات التنمية البشرية من صحة, تعليم, سكن....الخ.

كما أن الحكم النهائي على أي حكومة يكون من خلال فعالية الخدمات التي تقدمها للدول و هي تصارع لتلبية الطلبات المتزايدة للمجتمع كثيرا ما تجد نفسها عاجزة عن التعاطي مع المهام الراهنة و هو ما أدى بها إلى البحث عن ترتيبات جديدة للشراكة مع هيئات المجتمع المدني و المنظمات غير الحكومية و القطاع الخاص بغية الرفع إلى أقصى حد من مستويات الخدمات المقدمة لمواطنيها.

المطلب الثاني: خصائص و مبادئ الخدمة العمومية

أولا: خصائص الخدمة العمومية

تتميز الخدمات العمومية بالعديد من الخصائص نذكر أهمها في:¹

1-أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية هي مؤسسات ضخمة و كبرى من حيث معدل تشغيلها و رقم أعمالها و معدل استثماراتها المحققة.

2-إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية و كونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية, اجتماعية و اقتصادية و غيرها, و هذا ما يلغي الفكرة القائلة بأن القطاع العمومي هو "مستشفى"المؤسسات المريضة.

3-أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للسوق, أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل(عارض وحيد و طالبين متعددين) مثل احتكار الكهرباء و الغاز في الجزائر من طرف (SONALGAZ) و احتكار (SNCF) للسكك الحديدية لأسباب جغرافية, و احتكار (PTT) لخدمات البريد و الاتصالات, و لذلك فكمال زبائن هذه المؤسسات هم من النوع الخاضع.

¹- عبد القادر براينيس،التسويق في المؤسسات الخدمية العمومية- دراسة حالة قطاع البريد و الاتصالات في الجزائر،أطروحة دكتوراه، تخصص علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة الجزائر،2006/2007، ص: 57.

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

4-يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في مؤسسة عادية, و ذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج من جهة و إلى القيود و العراقيل التي تفرضها السلطات العمومية و التي يخضع لها هذا المنتج من جهة أخرى, مما يقلل هامش تحريكه و يحدد مبادراته في استخدام تقنيات التسويق.

5-ليس من أولويات أغلب مؤسسات الخدمة العمومية و حتى ذات الطابع الصناعي و التجاري البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي, ولكن مع ذلك فإن عدم البحث المنهجي في هذه المؤسسات عن الربحية لا يعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي.

6-للخدمات العمومية نظام خاص, فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعة لغرض المصلحة العامة, يمكن تلخيص أهم هذه المبادئ فيما يلي:

*مبدأ الاستمرارية(أي ضمان سير إنتاج الخدمات العمومية دون انقطاع).

*مبدأ الملائمة (و الذي يعني تناسب إنتاج المصالح العمومية مع رغبات الجمهور).

*مبدأ المساواة) والذي يعني إلغاء الفروق و الامتيازات الأشد أمام المصلحة العامة

الموضوعة للجميع).

7-تخول للمؤسسات العمومية للخدمات مهمة أساسية تتمثل في إرساء أسواقها بأقل تكلفة لها و السلطات العمومية و بأحسن طريقة للمستهلك, و حتى في بعض الأحيان لما تطلب منها الدولة خدمات خاصة ربما مخالفة تماما لفائدتها الاقتصادية, فذلك لكون المزايا التي تعود على الاقتصاد الوطني هي أكبر من الخسارة المسجلة لدى هذه المؤسسات.

8-وجود ارتباط ايجابي بين مستوى التقدم و الرفاهية التي يصلها البلد و بين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية.

9-تتميز المؤسسات العمومية للخدمات بمعيار " كثافة رأس المال" و ذلك بالنظر إلى انتمائها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأس مال الكبير, و بالتجهيزات الضخمة و بالوحدات الإنتاجية المركزة و المكلفة, و بالاستثمارات الواسعة ذات المردودية الضعيفة على المدى القصير.

ثانياً: مبادئ الخدمة العمومية

تتنوع الخدمات العمومية و تختلف حيث توجد منها خدمات ذات طابع إداري و أخرى ذات طابع صناعي:¹

1-منطق المصلحة العامة:

وضع Rolland ثلاث قواعد موضوعية حتى يؤهل نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العمومية و تتمثل في ما يلي:

***مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية:** إن مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية هو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون و التشريعات النابع عن إعلان حقوق الإنسان و يكون مبدأ المساواة هذا محترماً أكثر إذا ما تعلق الأمر بمصلحة خدمية تمتاز بالاحتكار كقطاع البريد و الاتصالات, و تشمل المساواة أمام المصالح العمومية نوعين هما:

-**مساواة المستعملين:** تعني ضرورة أن تشتغل في نفس الظروف و الشروط أمام كافة المستعملين بلا تمييز, فليس مصلحة عمومية من لا يستجيب لمختلف الرغبات و جل أصناف الحاجات بلا فوارق أو تمييز.

-**مساواة غير المستعملين:** تكون هنا بين كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المصالح العمومية, دون أن يكون لهم صفة المستعمل.

***مبدأ الاستمرارية:** الخدمة العمومية كوضع لتلبية حاجة جد ضرورية, فيكون انشغالها مضمونا بصفة منتظمة و مستمرة دون انقطاع فإذا كانت الخدمة تشمل المصلحة العامة, فمن الضروري ضمان استمرارها حتى إذا كانت المؤسسة عاجزة لأنه يوجد حاجة حقيقية تستوجب الإشباع.

***مبدأ الملائمة:** هي تكيف و انسجام الخدمة مع رغبات الجمهور, أي يجب أن تؤدي الخدمة العمومية في إطار التلاؤم و الانسجام مع رغبات و حاجات الجمهور المستهدف, فإن حصل تغيير و تطور الحاجات فيجب على الخدمة أن تتلاءم و المصلحة العمومية أن تتسجم, و ذلك بتحسين نوعية و كمية أدائها, لهذا يعتبر مبدأ الملائمة كأساس لمبدأ الاستمرارية, كما طرحت اقتراحات أخرى لبعض الكتاب وإضافة قاعدتين:

¹- دلال السويسي ، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، مذكرة ماجستير، تخصص نظام المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011/2010، ص:38.

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

*مبدأ الحيادية: أن تشتغل المصلحة العمومية بدون مقابل, قد تكون بمقابل في شكل مبالغ رمزية فقط مثل المبالغ المسددة عند إنجاز فحوصات في المستشفيات و العيادات العمومية.

2-الاستقلالية تجاه السوق:

سيتم معالجة هذا العنصر في نقطتين:

*غياب منطلق السوق :المؤسسة الخاصة لا تجلب مواردها إلا من السوق, و لذلك تعتبر ارتفاع وضخامة مبيعاتها و مؤشر لكفاءتها و كجزء لحسن تعاملها مع السوق و هنا يطرح السؤال التالي: هل يمكن لمصالح الخدمات العمومية التي تجلب بعض الموارد المالية خارج السوق, و الذي تباع خدماتها لزبائن خاضعين أن يكون مؤشر كفاءتها و فعاليتها هو ذاته مؤشر كفاءة المؤسسة لخاصة؟ للإجابة على هذا السؤال يجب أن نفرق بين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري و بين الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري من جهة أخرى.

فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري في الحقيقة ليس لها سوق لأنه ليس له ما تباع بالمعنى الآخر لا يوجد هناك تبادل بين المستعملين و مقدمي الخدمة, لذلك فقرار التعامل مع الخدمة الإدارية ليس في أي حال من الأحوال قرار شراء, و من ذلك لا يمكن اعتبار حجم عدد الزبائن كمؤشر و معيار لمستوى الخدمة المؤدات.

*حضور المراقبة العمومية:محدودية سلطة السوق هي معوضة من طرف زيادة و ارتفاع في سلطة السلطات العمومية, و يمكن أن نحدد موقع الخدمة من خلال مجموعة متجانسة من النقاط, تمتد ابتداء من تبعية كبرى تجاه السوق, و من شبه استقلالية تجاه السلطات العمومية(مخطط مستقل, حرية في تحديد الأسعار) إلى استقلالية كاملة اتجاه السوق.¹

¹ - عبد القادر براينيس ، مرجع سبق ذكره، ص:12

المطلب الثالث: أنواع ومعايير الخدمة العمومية

أولاً: أنواع الخدمة العمومية

هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية, إلا أن جميعها يشترك في كثير من المحاور, ومن بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي:¹

1-خدمات ضرورية لبقاء المجتمع و سلامته و تقدمه مثل الخدمات التعليمية و الصحية وهي خدمات يفترض أن تقدمها و توفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.

2-الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته(خدمات لا يمكن الاستغناء عنها) مثل: التموين بالماء, كهرباء, الغاز و النقل.....الخ, و ما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكراً على الدولة أو المشروعات العامة و أنها أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة وتتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.

3-خدمات ذات منفعة اجتماعية و ثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع, إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات و من بين هذه الخدمات نذكر مثلاً: المكتبات العامة, المتاحف و المنتزهات العامة.

4-خدمات ذات طبيعة اجتماعية, يمكن للأفراد أن يؤديها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع, و هو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء و توفير هذه الخدمات و من بين هذه الخدمات نذكر بصورة أساسية الإسكان مثلاً.

5-خدمات الرأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي و إنما تمتد إلى الأجيال المقبلة مثل بناء المدارس, مستشفيات, الجامعات و غيرها.

و قياساً على التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف عن التقسيم السابق و إنما هو تقسيم أكثر اختصاراً, حيث نجد:

*خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساساً بالدور التقليدي للدولة, وذلك في مجال العدالة, الأمن, الدفاع الوطني, والمالية العامة.....الخ

¹- نسرين سليمان ، مرجع سبق ذكره، ص ص : 25,26.

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

*خدمات اجتماعية و ثقافية: و التي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر و التي تشمل عموما: التعليم, الصحة, المساعدات الاجتماعية...الخ.

*خدمات ذات الطابع الاقتصادي: و التي يطلق عليها عموما خدمات عامة صناعية أو تجارية ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل, اتصالات, الطاقة,....الخ.

ثانيا: معايير الخدمة العمومية

توصل معظم الباحثين و العلماء في مجال علم الإدارة العمومي إلى أن كل عملية التسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة, تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها و صفاتها وتتمثل في المعايير التالية:¹

1-معيار الشمولية: انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين, لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان, و من ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين, و السماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم و مستوياتهم المعيشية.

2-معيار التضامن: الخدمة العمومية ما هي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته و تجسيده ميدانيا, من خلال محاربة ظاهرة ظاهرة الفقر و الحرمان, بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية و المادية, لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاثة أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي و المتمثلة في:

*مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية و مالية في متناول المواطنين المهدين بالفقر و التهميش(الفئات المعوزة).

*مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي و الشعور بالمواطنة.

*مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال و العادل للموارد المشتركة.

¹ نور الدين شنوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية- حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير،جامعة

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

3-معيار المساواة: يعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الحزبي....الخ فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة.

4-معيار المجانية النسبية: امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة (من حيث مستوى الدخل), يتم اعتماد السلم بين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى هذا السلم للخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانا للجميع, (مثال خدمة الصحة و الأمن...الخ), ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة و مستوى دخل المستفيد, بحيث تتعدد التسعيرات و تتدرج إلى غاية أسفل السلم, أن يقتضي معيار المساواة في التعامل, بالحصول على الخدمة العمومية بالمقابل, مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية و التجارية كالسكن, التأمين, السياحة,.....الخ , ويكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابلا للمراجعة دوريا.

5-معيار الاحتكار الطبيعي:إن الأهمية البالغة لبعض القطاعات الإستراتيجية و التي تساهم في تنمية وتطور المجتمعات في مختلف البلدان, كالتعليم, الأمن, الصحة,....الخ,كان من الضروري على الدولة عدم ترك إدارتها لغيرها(أي إلى القطاع الخاص) وجعلها عمومية بنسبة كبيرة, كونها تمس أكبر شريحة من أفراد المجتمع و مساهمتها في التنمية و التطور لمختلف المؤسسات, و بالتالي و كنتيجة حتمية قيامها بنفسها بهذا الدور و احتكارها و هيمنتها على تلك الأنشطة التي تتميز بالخصوصية, و أنها الوحيدة القادرة على تلك الحاجات لجميع المواطنين بصفة دائمة, شاملة , عادلة و فعالة.

6-معيار الفعالية: الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن (خلق الفوارق الجهوية), فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية, في مجال النقل و الكهرباء و الغاز و الاتصالات و التعليم و الصحة والأمن و شق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يساهم في خلق التوازن الجهدي و الحفاظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى,وعليه فإن مثل هذه الخدمات من شأنها أن تجعل التهيئة و التنمية في هذه المناطق أكثر فعالية.

7-معيار الاستمرارية: هذا المعيار يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية و الرقي العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم, و هذا ما يتعين على الدولة حماية المؤسسات و الإدارات العمومية من حالات الفشل و الإفلاس, كما يستوجب كذلك في حالات الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي, الالتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض نشاطات الخدمات العمومية .

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

8-معيار التطور: هذا المعيار يسمح بتكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي و التقدم التقني من جهة و احتياجات المستفيدين من جهة أخرى مثلا: إدخال البطاقات البيومترية في الحالة المدنية و معالجة العمليات الجاري الحسابية بالنظم الآلية الحديثة, و تحديث وسائل النقل الجماعي.

المطلب الرابع: مشكلات الخدمة العمومية

تتمثل أهم مشكلات الخدمة العمومية في ما يلي:¹

أولاً:البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول و تعقيد الإجراءات و العمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.

ثانياً: سوء تقديم الخدمة العمومية

ثالثاً: التمييز في أداء الخدمة بسبب تفشي ظاهرة الوساطة.

رابعاً: انتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العمومية, و إقبال بعض الموظفين على استخدام الرشوة و الحصول على الخدمة أو الإقناع بأن الحصول على الخدمة لا يمكن أن يتم بدون رشوة.

خامساً: غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية و بين جماهير الخدمة, الأمر الذي ينتج عنه فجوة بين ما يتم تقديمه في أداء الخدمات العمومية, و بين ما يتوقعه المواطنون نحو هذه الخدمات.

سادساً: افتقار الابتكار و التطوير الناتج عن السياسات المخططة و المدروسة لتغيير في عمليات و إجراءات إنتاج و تقديم الخدمة العامة للجمهور.

سابعاً: الغياب الكامل للبحوث و الدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية,وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث و الدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية و البحثية.

ثامناً: ضعف نظم المتابعة و التقييم للخدمات العامة و تحقيق الرقابة الفعالة, بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقا للقوانين و التشريعات المنظمة لها.

تاسعاً: سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج و تقديم الخدمة العامة, و ذلك بسبب الإهمال و لا مبالاة, أو عدم الخبرة و الدراية أو بسبب السرقات.

¹- عدمان مريزق ،التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة، ط1، دار جسر للنشر والتوزيع،الجزائر،2015،ص:176.

الفصل الأول:مدخل إلى الجودة و الخدمة العمومية

عاشرا: افتقار الإحساس بالمظاهر الجمالية في الخدمة العامة و التي يقصد بها نظافة و جاذبية المباني الخاصة بمنظمات الخدمة العامة -خاصة المستشفيات- و سوء مظهر المكاتب و العديد من العاملين.

إحدى عشر: تنفسي ظاهرة الفساد الإداري في الهياكل و العلاقات التنظيمية لوحدات الخدمة العامة الأمر الذي كان له انعكاسات سلبية حادة على العاملين في هذه الوحدات, و على قيم العمل و على مستوى أداء الخدمة العامة.

اثني عشر: عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة, نظرا لغياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة الخدمة العامة.

خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل جمع وعرض مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة: الجودة و الخدمة و الخدمة العمومية, و بذلك استخلاص ما يلي:

-يكتسي مفهوم الجودة أهمية كبيرة في كافة المنظمات الخدمية عامة و العمومية خاصة , بما لها من دور في تحسين سمعة المؤسسة و كذا كسب ثقة العملاء.

-يعتبر موضوع الخدمات من المواضيع التي تلقى اهتماما بالغا من قبل الباحثين نظرا للخصائص التي تميز الخدمة.

-الخدمة العمومية: عبارة عن خدمة اجتماعية موجهة لكافة الأفراد بدون استثناء من قبل منظمات إدارية تسهر على تلبية احتياجات المواطنين المختلفة بما يضمن حياة سليمة لهم.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية ومداخل تحسينها

المبحث الأول: أساسيات حول جودة الخدمة العمومية

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية

المبحث الثالث: الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية

تمهيد:

في ظل التحولات الجديدة التي شاهدها الجزائر خاصة في المجال الاقتصادي و التكنولوجي تسعى الدولة الجزائرية إلى تحسين و تحديث الإدارة العمومية ضمانا لخدمة عمومية ذات جودة عالية فالإدارة العصرية هي الإدارة الناجعة المنشغلة بإرضاء المستفيدين من خدماتها تماشيا مع تطلعات المواطنين.

و بغية تحسين أداء الإدارة العمومية يجب على الدولة انتهاج آليات أساسية قصد تحقيق مبتغاها المتمثل في الرفع من مستوى جودة خدماتها على اعتبار أن جودة الخدمات تعد عاملا رئيسيا للتميز بالنسبة للمؤسسات سواء الخاصة أو العمومية و بالتالي أصبح من الضروري الاهتمام و البحث عن سبل لتحسين جودة هذه الخدمات, فيجب على المنظمات العمومية أن تضع في أولى أولوياتها و أهم انشغالاتها النهوض بمعارف و مهارات و خبرات مواردها البشرية من خلال تنميتها بما يتماشى بمتطلبات تحقيق أهدافها خدمة للمجتمع ككل و الرقي به.

التوجه نحو الرقمنة تمهيدا لتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تحاول الانتقال من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني الذي يساعد على تبسيط الإجراءات و تحسين الخدمات.

و على ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية سنتناول في المبحث الأول: أساسيات حول جودة الخدمة العمومية، أما المبحث الثاني فستحدث فيه عن تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية، وأخيرا المبحث الثالث الذي سنتطرق فيه إلى الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية.

المبحث الأول: أساسيات حول جودة الخدمة العمومية:

إن الاهتمام بجودة الخدمة ليس حديثاً بل قديماً, ولكن الجديد في الموضوع يكمن في عملية استخدام الطرق العلمية و الأساليب الإحصائية الحديثة لتطبيق نماذج قياس الخدمة سواء ما يتعلق من وجهة نظر الزبون و من تم تقويم مستويات الأداء المميزة.

فجودة الخدمة أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة أو الزبون أو كليهما فهي تعتبر أداة فعالة لتحقيق التحسين المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة, فهي تعني المساواة من حيث حصول الجميع على نصيب متساوي من الخدمة و الفعالية في تحقيق الأهداف المرجوة.

و سوف نتناول في هذا المبحث كل من تعريف و أهمية جودة الخدمة في المطلب الأول, و في المطلب الثاني سنتطرق إلى أبعاد و مستويات جودة الخدمة, و في المطلب الثالث مقاييس جودة الخدمة, و أخيراً أساليب تحسين جودة الخدمة.

المطلب الأول: تعريف و أهمية جودة الخدمة

أولاً: تعريف جودة الخدمة

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة و ذلك لاختلاف حاجات و توقعات الزبائن عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة, و كذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة, فجودة الخدمة تختلف من زبون إلى آخر هناك زبائن قد تكون هي الجودة المتوقعة أو المدركة و هناك زبائن قد تكون بأن جودة الخدمة ليست هي المطلوبة, ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية:¹

التعريف الأول: تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي و البعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية, حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم و الإجراءات المحددة لتقديم الخدمة, أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم و سلوكياتهم و ممارساتهم اللفظية) مع العملاء.

¹ - عطا الله عزات أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جول) و أثره على جودة الخدمات المقدمة-قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2014/2013، ص:31.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

التعريف الثاني: هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء ويدركونها في الواقع الفعلي, و هي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه, حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تزيد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها".

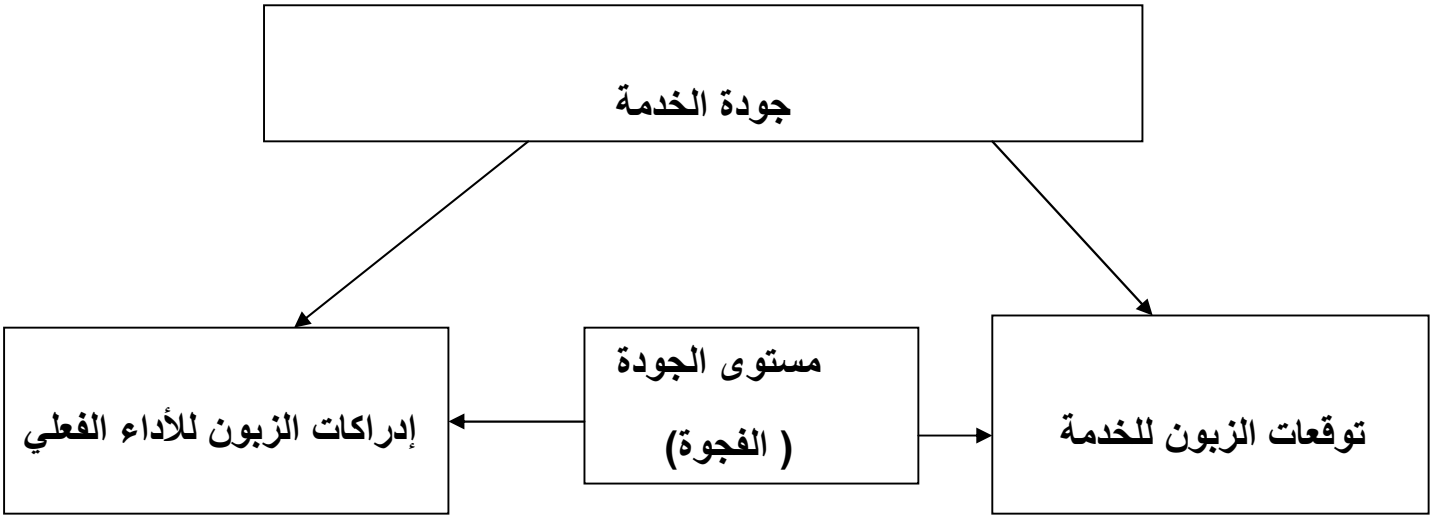
التعريف الثالث: عرف ديمينج (Deminge) جودة الخدمة بأنه تطابق مع الاحتياجات و المواصفات.

التعريف الرابع: عرفها جوران (Juran) بأنها عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر و تحسين مستمر للعمل في جميع النشاطات.

التعريف الخامس: عرف كل من Kotler et Keiler جودة الخدمة بأنها " درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة."¹

تميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة, و ذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): تعريف جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص:90.

و يمكن التعبير عن ذلك رياضيا كالتالي:

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء.

¹- أسماء مرايمي ، محمد خثير العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة و رضا الزبون،مجلة الريادة الاقتصادية

للأعمال، المجلد 03، العدد 04، جامعة خميس مليانة، الجزائر، أكتوبر 2017، ص:32.

ثانيا: أهمية جودة الخدمة:

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة:¹

1- نمو مجال الخدمة: لقد تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات بالإضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.

2- ازدياد المنافسة: اذ من المعلوم أن بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع و الخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

3- الفهم الأكبر للزبائن: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة, و يكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة, فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة و الفهم الأكبر للزبائن.

4- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها و توسيع قاعدة عملائها, و هذا يعني أن المنظمات يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن و عملاء جدد, و لكنه يجب عليها أن تحافظ على العملاء المحليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.

المطلب الثاني: أبعاد و مستويات جودة الخدمة

أولاً: أبعاد جودة الخدمة

تعد جودة الخدمة مفهوما مركبا ينطوي على مجموعة من الأبعاد التي تشكل محتواه المفاهيمي إذ يقصد بها المعايير المستخدمة من قبل العملاء للحكم على جودة الخدمة أو التي تشكل إدراكاتهم لها؛ إذ قدم باراسورمان Parasurman و بيرري Berry و زيتامل Zeithaml عام 1985 مقياسا لجودة الخدمة مكون من خمسة أبعاد أطلق عليها نموذج جودة الخدمة لقياس الفجوة بين توقعات العملاء لجودة الخدمة و بين الأداء الفعلي لمقدمي الخدمة؛

¹ نور محي الدين محمد سعد الله، جودة الخدمات و أثرها في تحقيق رضا الزبائن- دراسة ميدانية البنك الإسلامي السوداني و بنك الادخار و التنمية الاجتماعية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة شندي، جمهورية السودان، 2017/2016، ص: 30

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

و نموذج جودة الخدمة هو عبارة عن استمارة مؤلفة من 22 بندا صممت من أجل فهم أفضل التوقعات و مفاهيم العملاء لجودة الخدمة, و هو ينطبق على نطاق واسع من الصناعات الخدمية إذ يمكن تعديله بسهولة ليضع باعتبار متطلبات المؤسسة و يشير إلى أن هذه الأبعاد تشمل:¹

1-الدليل المادي الملموس: وهو يمثل الأشياء المادية الملموسة في بيئة العمل مثل: الأجهزة التقنية الحديثة و المرافق و التسهيلات المادية التي تتناسب مع نوع الخدمة المقدمة, فضلا عن وجود موظفين ذوي هندام حسن.

2-الاعتمادية: وهي الضمانات المقدمة و المقدرة على الالتزام بالمواعيد المحددة للقيام بالأعمال إمكانية الاعتماد على مقدم الخدمة و الاحتفاظ بسجلات دقيقة لأعماله.

3-الاستجابة : و هي إخبار العملاء بالوقت الصحيح لتأدية الخدمة و الحصول على خدمة فورية والرغبة لذا الموظفين لأداء الخدمة و اهتمام الموظفين بتلبية طلبات العملاء.

4-التوكيد (المصادقية): و هو مدى وجود موظفين يوثق بهم و الشعور بالأمانة في التعامل مع العملاء كما ينبغي وجود موظفين يتحلون بالأدب و الأخلاق الحميدة, إضافة إلى الدعم الذي يتلقاه الموظفين من إرادتهم و انعكاس ذلك على تقديم خدمة أفضل.

5-التعاطف (الرعاية و الاهتمام): يقوم هذا البعد على الرعاية و حسن التعامل و مدى الاهتمام بعميل دون آخر و مدى معرفة الموظفين لحاجات العملاء و مصلحة العميل.

ثانيا: مستويات جودة الخدمة:

يمكن التمييز بين خمسة(05) مستويات لجودة الخدمة و هي:²

1-الجودة المتوقعة من قبل العملاء: و تتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها في الخدمات المقدمة.

2-الجودة المدركة من قبل المؤسسة الخدمية: و التي تراها في أغلب الأحيان مناسبة.

¹ صالح عابر بشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة و قدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز- دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2011، ص ص: 28,27.

² هدى أوغيني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 153,152.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

3-الجودة القياسية: المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة.

4-الجودة الفعلية: التي تؤدي بها الخدمة.

5-الخدمة المرجوة للعملاء.

فإذا تم تبني المفهوم الحديث للتسويق الذي يقوم على أساس مؤسسة الموجهة للعملاء, فإنه يتم تدعيم مفهوم الخدمة كما يدركها العملاء, و يعزى ذلك على مجموعة من الأسباب نوردتها في ما يلي:

*إن إدارة المؤسسة قد لا تكون لديها دراية بالمعايير الهامة المحددة لاختيار العملاء أو نوايا الحصول على الخدمة لديهم, أو حتى الأهمية النسبية يولونها لكل معيار, من هذه المعايير, و قد أشارت بعض الدراسات إلى أن المؤسسات الخدمية تولي لموضوع الخصوصية و السرية اهتماما قليلا في الوقت الذي يوليه العميل اهتماما كبيرا.

*إن الفاعلين بالمؤسسة ربما يخطئون في تقديرهم للكيفية التي يدرك بها العملاء أداء خدمات تتنافس في تقديمها الكثير من المؤسسات .

*إن مسؤولي المؤسسة قد لا يعرفون حقيقة أن حاجات العملاء قد تتطور استجابة للتطور الحاصل في مجالات الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية محليا و دوليا.

المطلب الثالث: مقاييس جودة الخدمة

يصعب وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات و تعميمها على كل المؤسسات الخدمية, و هنا تظهر حاجة ماسة لقيام كل قطاع بتطوير مقاييس مناسبة لخصائص الخدمات التي يقدمها على أن يتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف مقدمي الخدمات و طالبي الخدمة في آن واحد و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل؛ إلا أن المختصين في دراسة جودة الخدمات اجتهدوا وحاولوا وضع معايير مشتركة يمكن من خلالها قياس جودة الخدمات؛إن أهم تعاريف جودة الخدمات المتبناة تركز على مدى مطابقة الجودة لاحتياجات و توقعات العملاء, و عليه فإن أغلبية طرق القياس و التقييم تركز على هذه الزاوية, أي قياس جودة الخدمات من منظور العملاء؛ و عليه فهناك عدة مقاييس لجودة الخدمة من منظور العميل نذكرها مع بعض الاختصار:¹

¹- فيروز قطاف ، تقييم جودة الخدمات المصرفية و دراسة أثرها على رضا العميل البنكي- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011/2010، ص: 102.

أولاً: مقياس عدد الشكاوى: counting complaints:

و يتم قياس جودة الخدمة من خلال حصر عدد الشكاوى خلال فترة معينة و تصنيفها حسب نوع الشكاوى, وما يميز هذه الطريقة سهولة إعطاؤها مؤشرا نحو إدراك العملاء للخدمة المقدمة لهم, إلا أن هذه الطريقة تواجه مجموعة من الانتقادات من أهمها:

* إن عدد الشكاوى يعتمد في حد ذاته على أسلوب التقدم بالشكاوى هل هو أمر سهل و يمكن التقدم بالشكاوى دون تعقيد؟ أي أن العملاء يجب أن يكونوا على علم بإجراءات التقدم بالشكاوى مع تأكدهم من دراستها و البحث لها عن حلول في أسرع وقت ممكن.

* أثبتت التجارب أنه حتى و لم يحصل العميل على الرضا المطلوب من الخدمة فإن عددا قليلا منهم فقط سوف يتقدمون بالشكاوى بينما تتردد الغالبية في تقديم الشكاوى.

* هذه الطريقة لا تظهر الأسباب الحقيقية وراء الشكاوى كما أنها لا تفرق بين أهمية الشكاوى المختلفة للعملاء و لا أهميتها لأداء المنظمة الخدمية في السوق.

* من أجل تجنب الشكاوى قد يبذل مقدمو الخدمات مجهودا لمنع الشكاوى أو منع وصولها إلى رؤسائهم كما أن قلة عدد الشكاوى أو انعدامها قد يؤدي بالمنظمة الخدمية إلى عدم بدل أي مجهود لتحسين جودة الخدمة. إن هذا المقياس رغم الانتقادات التي وجهت له يعد مقياسا هاما كونه يساهم في تحسين جودة الخدمة, لذا يجب على المنظمات العمل على تشجيع عملائها للتعبير عن شكاوهم و تقديم كل التسهيلات لإيصال تلك الشكاوى إلى الجهات المختصة .

ثانياً: مقياس الرضا: satisfaction Measures:

يعد من أكثر الطرق استخداما لمعرفة اتجاهات العملاء و قياسها باستخدام مقياس ليكرت الذي يتكون من سبعة (07) درجات لقياس درجة أهمية العناصر المكونة لجودة الخدمة من جهة نظر العملاء حيث يتم توجيه مجموعة من الأسئلة للعملاء تقيس رضاهم بعد حصولهم على الخدمة من خلال قائمة استبيان بطاقات تدوين الملاحظات أو المقابلات الشخصية.

إن هذه الطرق تفيد المنظمة خاصة في معرفة جوانب القوة و الضعف التي تميز خدماتها بالتالي تتيح للمنظمة المواءمة بين احتياجات العملاء و الموارد التي تمتلكها, إلا أن هذه الطريقة لم تسلم أيضا من الانتقاد و التي من أهمها:

1- إن العملاء الذين يتم استقصاؤهم ربما قد لا تعكس آراؤهم وجهة نظر الأفراد الذين لم يشملهم البحث.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

2- إن هذا المقياس قد لا يمد المنظمة بمعلومات وافية يمكن الاعتماد عليها في مقارنة مستوى الخدمة بغيرها في نفس الصناعة.

3- الافتقار إلى صياغة جيدة و تسلسل منطقي لأسئلة الاستقصاء فضلا عن قلة الردود أو الاستجابة.

4- إن هذه الطريقة لا تساعد في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر الأنماط المختلفة من العملاء, و التي تهدف المنظمة الخدمية إلى جذبهم و المحافظة عليهم فالتعرف على هذه الأبعاد يحتاج إلى طرق للقياس أكثر تخصصا.

و لتجنب هذه المشاكل يجب دراسة استكشافية قبل تصميم أسئلة الاستبيان و حسن اختيار العينة بحيث تمثل المجتمع المدروس أفضل تمثيل.

ثالثا: مقياس الفجوة: Sérvqual:

إن مفهوم الجودة على مستوى الخدمات مفهوم معقد من الصعب قياسه لتشعب و كثرة الأطراف المرتبطة بالأثر الكبير الذي تلعبه الجودة في ضمان تنافسية المؤسسات الخدمية, إذ تعددت الدراسات حولها و التي كان من أبرزها تلك الأعمال التي قام بها كل من "بيري Berry, باراسورمان Parasurman, زيتامل Zeithmal", الذين بدؤوا برنامجهم البحثي سنة 1983 مركزين على أن جودة الخدمة يمكن قياسها.

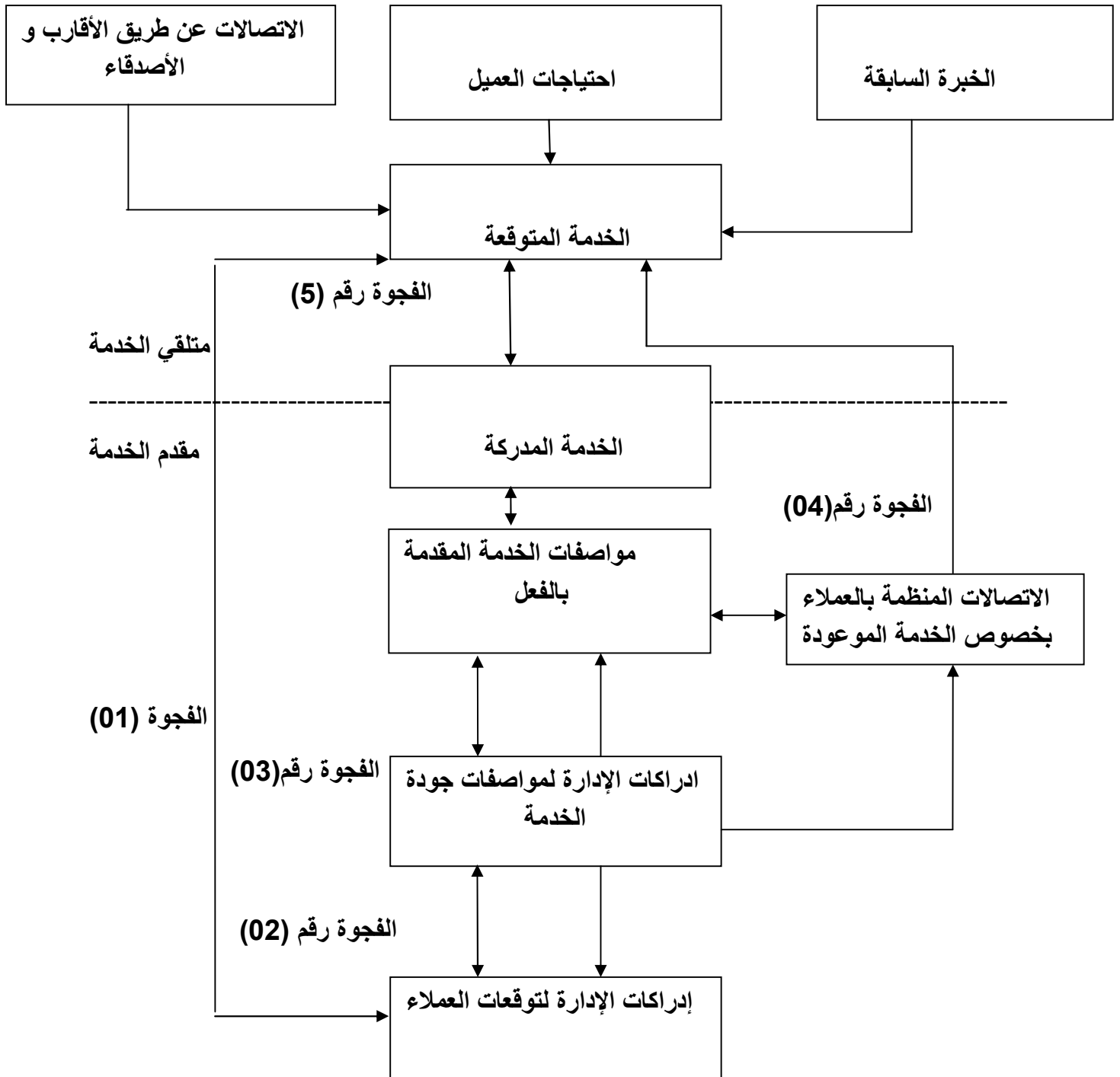
هذه الدراسة تعالج بعدين أساسيين لتقديم الخدمة: (الزبائن و العمليات) و تكمل ذلك بعدد إضافي من الأبعاد الإضافية لجودة الخدمة التي تتجاوز هذين البعدين الرئيسيين, إضافة إلى ذلك فإنهم يشيرون إلى هذه النقطة بأن العوامل الوحيدة ذات العلاقة في تحديد جودة الخدمة هي تلك التي يراها الزبائن مهمة فالزبائن هم المحايدون الذين يحكمون على الجودة و جميع الأحكام الأخرى تعتبر أساسا غير ذات صلة, و هكذا فهم يبدؤون بتقديرالذي يتوقعه الزبائن من الخدمات و الخصائص التي تعرف هذه الخدمات " الخدمة التي تدور في عقل الزبون".

حدد هذا النموذج أيضا خمس فجوات تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة و هذا ما

يوضحه الشكل التالي:

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

الشكل رقم (04): نموذج سيرفكوال (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة:



المصدر: جود ماجد الحلبي، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

حيث أوضح باراسورمان (Parasurman) و زملائه في دراستهم أن الفجوة بين توقعات الزبائن و بين إدراك الإدارة لهذه التوقعات تتكون في حقيقتها من خمس فجوات هي:¹

الفجوة (01): ما بين توقعات العملاء و إدراك الإدارة لتلك التوقعات, فقد لا تستطيع الإدارة أن تعرف بشكل دقيق ما يريده العملاء و لا كيف حكم العميل على ما يقدم إليه.

الفجوة(02): بين إدراك الإدارة لتوقعات العميل و المواصفات الفعلية المحددة للجودة, فقد تعرف الإدارة توقعات العملاء ورغباتهم, و لكن لا يتم ترجمة هذه الاحتياجات و الرغبات إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة.

الفجوة(03): بين المواصفات المحددة للجودة و أداء الجودة بالفعل في الواقع العملي فهناك العديد من العوامل التي تؤثر في أداء الخدمة في الواقع العملي كأن يكون مستوى مهارة و كفاءة القائمين على أداء الخدمة غير مناسب.

الفجوة(04): بين مستوى الخدمة المقدمة بالفعل و بين الوعود التي تقدمها منظمة الخدمة من خلال اتصالاتها الخارجية بالعملاء.

الفجوة(05): بين إدراك العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة و توقعاتهم تجاه جودة الخدمة.

رابعاً: مقياس أداء الخدمة (الأداء الفعلي):

استمرار للجهود المبذولة عالمياً للتوصل إلى نموذج علمي و عملي لقياس جودة الخدمة و يتمتع بدرجة عالية من الثقة و المصداقية و إمكانية التطبيق فقد توصل كل من Groninand Tayor إلى هذا المقياس الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن, و أنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:²

جودة الخدمات = الأداء الفعلي

و لم يختلف هذا الأسلوب عن سابقه في الأبعاد المستخدمة كقياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة و الاعتمادية و الاستجابة و الأمان و اللباقة و كما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه بالبساطة و سهولة الاستخدام و كذلك بزيادة درجة مصداقيته و واقعيته إلا أنه يعجز عن

¹ - جود ماجد الحلبي، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

² - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة و الضعف في الخدمة المقدمة و التي تتعلق بجوانب متعددة و ليس فقط إدراكات الزبون في الخدمة.

المطلب الرابع: أساليب تحسين جودة الخدمة العمومية

إن عملية التطوير و التحسين المستمر للجودة تمكن المنظمات لاسيما العمومية منها من تحقيق رضا المتعاملين معها و كسب ثقتهم, و في ما يلي سنتطرق إلى بعض الأساليب التي تساعد على تحقيق ذلك:

أولاً: وضع نظام لقيادة الجودة: يعتبر نظام قيادة الجودة من أحدث الأساليب اعتماداً من طرف المؤسسات لتحسين جودة الخدمات و ضمان التنسيق الداخلي للعمليات و كذا الفوز الدائم لزيابنها, و ذلك من خلال أنظمتها الفرعية التي تهدف إلى استغلال المعلومات و البيانات المتوفرة عن بيئة الأعمال في عمليات تطور نشاط المؤسسة من جهة و تحقيق التميز في خدمة العميل.¹

و زيادة معدلات الرضا لديه من جهة أخرى و يتكون هذا النظام من:²

1-نظام اليقظة: و الذي يعمل على رصد و متابعة تطور المجالات التي لها علاقة بنشاط و توجه المنظمة خصوصا ما يتعلق بحاجات الزبائن و طالبي الخدمة و يكون ذلك بشكل انتقائي و باستمرار 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 و أبعادها الملموسة و الغير ملموسة وفقاً لتوقعات الزبون أو طالب الخدمة بشكل مميز و يساعد على إرضائه.

3-تحديد سياسة الجودة: تعمل المؤسسة بعد تحديد المظهر العام للخدمة على تكييف سيرورة أداء الخدمة, وذلك بتحديد الإجراءات الضرورية المتعلقة بالموارد البشرية حيث يسمح تنفيذ سياسة الجودة بتحقيق الإستراتيجية المخطط لها و كذا تحقيق الأهداف المتعلقة بطالبي الخدمة.

¹- فتيحة بوحروود ، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2006/2005، ص:60.

²- نور الدين بوعنان ، جودة الخدمة و أثرها على العملاء- حالة المؤسسة المينائية لسكيدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص ص :81,82.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

4-نظام تقييم رضا طالبي الخدمة و التحسين المستمر: بعد تنفيذ سياسة الجودة يتم تقييم رضا طالبي الخدمة و بناء عليه يمكن للمؤسسة من استغلال فرص التحسين و تحقيق فعالية إجراءاتها و يكون ذلك بالإصغاء لطالبي الخدمة و تحديد توقعاتها و التعرف على مواقفهم (الشكاوى) اتجاه الخدمة المقدمة لهم.¹

ثانيا: تطوير ثقافة الجودة و الحصول على شهادة المطابقة:

1-تطوير ثقافة الجودة: بمعنى إيجاد ثقافة مناسبة و مشجعة على تحسين جودة الخدمة داخل المنظمة، بحيث تعبر الثقافة هنا عن مجموعة القيم و القواعد و المعايير و الأنماط السلوكية و الاتجاهات التي يحملها العاملون نحو المواقف أو نحو بعضهم البعض في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة والتي يكون لها تأثير على أدائهم؛

و لأن تحسين الجودة و الخدمة و الارتقاء بمستواها يقتضي بالضرورة تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة فإن ذلك يكون من خلال توفر مجموعة من المقومات أهمها:²

***خلق الإدراك بأهمية الجودة و الحفاظ عليها:** و يتحقق ذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للجودة بالمؤسسة مما يسمح بالتعرف على المشاكل المتعلقة و بالتالي توفر الدليل إلى الحاجة لتقديم برنامج عمل لتطوير الجودة في تحقيق أهدافهم الخاصة و أهداف المؤسسة ككل.

***توفير دليل القيادة الإدارية:** بمعنى دعم الإدارة العليا لعملية تطوير الجودة و تحسينها يكون ذلك من خلال؛

-إنشاء مجلس الجودة و المشاركة فيه

-تحديد و نشر أهداف الجودة

-وضع سياسات الجودة

-توفير الموارد

¹- فتيحة بوحروود ، مرجع سبق ذكره، ص :62.

²- رفيق بن مرسلي ، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق- حالة الجزائر 2001- 2011، مذكرة ماجستير، تخصص علاقات دولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، ديسمبر 2011، ص: 90.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

-توفير التدريب للموظفين نحو المشاكل الخاصة بالجودة (التدريب على جودة الخدمة)

-تقديم المكافآت و الاعتراف و التقدير

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

*تكريس الرقابة الذاتية.

2- الحصول على شهادة مطابقة: إن تطور الجودة في المؤسسات يتطلب إعادة النظر في المؤسسات الإدارية و أسلوب أداء العمل, لذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة سلوك إداري حديث يمثل مدخلا إلى التحسين المستمر حيث يشمل كافة مراحل و مجالات الأداء كما أن السعي للحصول على شهادة المطابقة لمعايير الجودة يعتبر الممر الذي يمكن للمؤسسة الخدمية أن تستعمله للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.¹

ثالثا: تنشيط الموارد البشرية: لا يمكن الحديث عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المنظمات و أساليب تحسينها دون الحديث عن الموارد البشرية التي تعتبر الركيزة الأساسية في هذه العملية نظرا لطبيعة الخدمات في حد ذاتها و الخصائص المميزة لها من جهة و كذا لأن الاتصال مع طالب الخدمة يعتمد بشكل كبير على كفاءة الموظفين و سلوكياتهم اتجاههم.²

و عليه يتضح جليا أن تحسين جودة الخدمة العمومية من طرف المنظمات سواء العمومية أو الخاصة يستلزم و يستدعي تنشيط الموارد البشرية العاملة بتلك المنظمات.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بوجود أفراد قادرين على بدل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل بكفاءة و فعالية.

وتعد المؤسسات العمومية من أهم المؤسسات التي يفترض أن تضع في أولى أولوياتها و أهم انشغالاتها النهوض بمعارف و مهارات و خبرات مواردها البشرية من خلال تنميتها بما يتماشى ومتطلبات تحقيق أهدافها خدمة للمجتمع ككل.

¹ - فتيحة بوحروود ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 70,71.

² - نور الدين بوعنان ، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

و عليه سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من مفهوم تنمية الموارد البشرية ثم أهداف تنمية الموارد البشرية ثم أسباب و مسؤوليات تنمية الموارد البشرية و أخيرا تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

قبل إعطاء تعريف لإدارة الموارد البشرية يجب إلقاء نظرة على كل من تعريف الموارد البشرية ثم تنمية الموارد البشرية.

1- تعريف الموارد البشرية: يعتبر مصطلح الموارد البشرية حديثا حيث حل محل الأفراد الذي كان سائدا أو القوى العاملة.

ومن أهم تعاريف الموارد البشرية نجد:¹

*الموارد البشرية : هي المورد الوحيد الحقيقي, و يؤكد بيتر دركر (Peter drucker) ذلك حيث يقول "إن أي مؤسسة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان".

*الموارد البشرية كما يشير أحمد سيد مصطفى لأي دولة أو مؤسسة هي تلك المجموعة من الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم حيث يتعين أن تتكامل و تتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم, و تزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها و تطويرها بالتعليم و الاختيار و التدريب و التقييم و التطوير و الصيانة.

*الموارد البشرية هي مجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع.

2- تنمية الموارد البشرية: و يقصد بها:²

-زيادة عملية المعرفة و القدرات للقوى العاملة على العمل في جميع المجالات و التي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

¹ - محمد توفيق ومان ، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه ، تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص:11.

² - محمد توفيق ومان ، مرجع نفسه، ص: 12.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

-كما يقصد بتنمية الموارد البشرية: " هي مجموعة من البرامج و الوظائف و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة و الموارد البشرية اصطلاحا يعتبر حديثا حيث اتخذ مضمون الموارد البشرية دلالات تختلف على ما كان عليه مضمون إدارة الأفراد و ذلك لأن الفلسفة الإدارية التي ينهض بها كل من المهتمين لذا قد عرفت تغيرات جوهرية.

3-تعريف إدارة الموارد البشرية:

في ما يلي بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية و تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها:¹

* " مجموعة من البرامج و الوظائف و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المؤسسة".

* "إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات, تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها, من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة, بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة و رسالتها و يساهم في تحقيقها".

* " النشاط الخاص بتخطيط و تنظيم توجيه و رقابة العنصر البشري للمؤسسة من خلال رسم سياسات المتعلقة باختيار و التدريب و الأجور و الحوافز و تقييم الأداء و توفير الخدمات الصحية و الاجتماعية وصولا الى الإحالة إلى المعاش بهدف تحقيق أهداف المؤسسة و العاملين بها و المجتمع".

ثانيا: أهمية الموارد البشرية في المؤسسة:

تمثل الموارد البشرية أهمية كبيرة لنجاح أي مؤسسة خدمية كانت أم صناعية, فلا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها, إذا كانت تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات و المؤهلين و القادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم إنجازها؛ حيث يوضح جيفري فيفر (Jeffrey pfeiffer) أن أهمية الموارد البشرية و كيفية إدارتها تزداد يوما بعد يوم؛ و على هذا الأساس يرصد أحمد سيد مصطفى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسات من خلال المحاور الأساسية التالية:²

*الموارد البشرية أساس الاستقلال و النفوذ الاقتصادي

*الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية

¹ - سبرينة مانع، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات- دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص: 14.

² - محمد توفيق ومان ، مرجع سبق ذكره، ص ص :23,24.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

*العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة

*العقول المبادأة تعظم القيمة المضافة

*الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات

*الموارد البشرية تكمل الثروة القومية

*استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي

و يؤكد "سيد الهواري" أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو مجتمع و ذلك إذا ما تم إدارتها بشكل جيد إن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية و لكن يكمن في إدارة الموارد البشرية, إن سبب النجاح هو تلك الموارد التي لا تظهر في قوائم المركز المالي.

المطلب الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية

تعمل المؤسسات اليوم على النهوض بطاقتها البشرية من خلال العمل المستثمر على تنميتها والاستثمار فيها, حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف, يمكن عرضها على مستويين هما:

المؤسسة و المورد البشري فيها على النحو التالي:¹

أولاً: الأهداف على مستوى المؤسسة: تعمل المؤسسات على اختلافها على تنمية مواردها البشرية ساعية بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف, نبرزها باختصار في النقاط التالية:

1-تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات لاسيما التكنولوجيا منها, فمن دون قوة بشرية مطورة و قادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

2-الرفع من كفاءة و فعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسن أداء مواردها البشرية و هذا يعود إلى تنمية مهاراتها و معارفها الوظيفية.

3-تحسين معارف و مهارات العمل في كل مستويات المؤسسة .

4-تنمية مناخ مناسب للنمو و الاتصالات بين الموظفين في المؤسسة .

5-اكتساب المؤسسة و تشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر و المستقبل .

¹- سبرينة مانع ، مرجع سبق ذكره، ص ص : 52,51.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

6-تكييف الموارد البشرية مع التغييرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل و التعايش معها بدلا من مقاومتها و عرقلتها و إفشالها.

ثانيا: الأهداف على مستوى المورد البشري بالمؤسسة: تتمثل أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد في ما يلي:

1-اكتساب المورد البشري معلومات و معارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم و أساليب الأداء الأمثل فيها

2-صقل المهارات و القدرات التي يتمتع بها المورد البشري.

3-تعديل السلوك و تطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا.

4-توسيع معرفة الموارد البشرية و صقل مهاراتهم و رفع قدراتهم, عن طريق التشجيع المستمر على تعلم و استخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي.

5-تحفيز الموارد البشرية و توفير الدوافع الذاتية للعمل, عن طريق مدهم بالمهارات و القدرات التي تساعد على القيام بمهامهم و تؤهلهم للارتقاء و استلام وظائف عليا.

بالإضافة إلى جملة الأهداف التالية:

-تساعد الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الأحسن كما تزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.

-تمكن المورد البشري من اكتساب معارف و معلومات عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات و الاتجاهات الايجابية لديهم.

-الاستمرار و الثبات في حياة العاملين الوظيفية و زيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة و الإخلاص لها.

وعليه فهذه الأهداف تبرز الأهمية القصوى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة, التي أصبحت العنوان الرئيسي للقضايا المعاصرة التي تشغل بال مسيري المؤسسات اليوم سواء في الدول المتقدمة أو النامية.

هذا يعد انعكاسا حتميا للتغيرات الهائلة و المتطورة في مجال الإبداع التكنولوجي خاصة في مجال البرمجيات و الإلكترونيات و ثورة الاتصالات و المعلوماتية التي أدخلت العالم كله في ما يسمى بشبكات العولمة.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

المطلب الثالث: أسباب و مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

أولاً: أسباب تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية و الحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية, و هذا في ظل التحديات و الضرورات الحالية و التي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها. لذا فإن أهم و أبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالاتي:¹

1-زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها و مهاراتها, و ظهور وظائف ذات نوعيات خاصة و معقدة أو الوظائف المفتوحة.

2-تحسين مهارات و قدرات و معارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة, وتوجيه الموارد البشرية الجديدة و تعريفهم بوظائفهم.

3-توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم و تحسين إنتاجيتهم كما و نوعاً.

4-تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.

5-تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات, كعولمة اليد العاملة و انتشار المساحات التنافسية بين السلع و الخدمات المنتجة و ذات المواصفات و الأحجام و المزايا و النوعيات المختلفة بما لها من تصاميم و تجهيزات و تركيبات وتشغيلات متنوعة.

ثانياً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات رئيسية هي:

1-المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين و توصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة, و بالتالي فإن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمواً أو تقدماً في إمكانيات المورد البشري لديها, فعليها مراجعة النظم (هيكل المؤسسة), و سياسات الموارد البشرية

¹- وهيبه سراج ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص: 32.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح و يزدهر فيها, مع توفير الموارد المالية اللازمة و الالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات و الأقسام المختلفة و متابعة القيم و الإجراءات اللازمة؛

2-المسؤوليات على مستوى الإدارة الإشرافية: تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤوليات الأساسية لضمان تأدية الموارد البشرية وظائفها بكفاءة و فعالية،أيضا التمتع بفرض تعلم مستمرة لتنمية قدراتها وطاقاتها،هذه المسؤولية سواء كانت بشكل منفرد أو بمساعدة جهة متخصصة تهتم ب:

*تشجيع و تدعيم اكتساب المهارات, المعرفة والاتجاهات التي يحتاجها المورد البشري لكي يتمكن من أداء وظيفته بشكل جيد؛

*مراجعة أهداف العمل من خلال تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية في تنمية مهاراتها ومراجعة وتقييم النتائج؛

ويعد المدير المباشر أهم عناصر عملية تنمية الموارد البشرية فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي و الأقدر على كشف إمكانيات المورد البشري و مشكلاته و بالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التنموية؛ حيث تحدد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي:

-المشاركة في اختيار المورد البشري و إسناد المهام له.

-متابعة الأداء الفعلي و تقييم مستواه و بالتالي إعطاء التوجيه و المساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

-الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمورد البشري.

-التدريب أثناء العمل.

-استخدام نظام الثواب و العقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

3-المسؤوليات على مستوى الجهات المختصة: سواء من خلال وظيفة متخصصة في تنمية الموارد البشري داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية أو من خلال مراكز لتنمية الموارد البشرية داخل أو خارج المؤسسة.¹

¹- وهيبة سراج ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 26,27.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

4-المسؤوليات على مستوى المورد البشري: لا بد على المورد البشري أن يثري معارفه و ينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية, أي يحمل على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العملي للتمكن من إشباع احتياجات وظيفته الحالية و المستقبلية في إطار مساره الوظيفي, وعليه حتى تنجح المؤسسة في تنمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجابا على أهدافها و توجهاتها, لا بد أن يكون هناك تكامل و تناسق بين القائمين و المسؤولين على هذه التنمية, بداية بالإدارة العليا فالإشرافية فالجهات المختصة في العمليات التنموية داخل و خارج المؤسسة و أخيرا أهم حلقة في دائرة التنمية و هو المورد البشري الذي يعمل على تنمية ذاته في رفع مهاراته بما يضمن أداء جيد لدوره داخل المؤسسة.¹

المطلب الرابع: تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تنمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية ركيزة أساسية في مجال جودة الخدمات, بل أهمها على الإطلاق نظرا لأن الاتصال مع طالبي الخدمات يعتمد بشكل كبير على كفاءة و مهارة الموظفين و القيم (الأخلاق) الذي يتمتعون بها فضلا عن تلك التي يكتسبونها من نشاطات تنمية الموارد البشرية المنتهجة و المطابقة من طرف المؤسسات العاملین بها, بما ينعكس إيجابا على سلوكهم اتجاه طالبي الخدمة, و هو الأمر الذي يعزز من نجاح العلاقة التفاعلية (طالب الخدمة-مقدم الخدمة).

إن عملية تحسين و تطوير جودة الخدمة فيما يخص الموارد البشرية تتركز على محورين هما:²

أولاً: تحديد, اكتساب و تطوير الكفاءات الضرورية:

حتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أولاً أن تحدد الوسائل الضرورية لذلك خاصة احتياجاتها من الكفاءات, فتطوير أنشطة المؤسسة يجب أن يصاحبه تكيف الكفاءات مع هذه التغيرات, حيث تعرف الكفاءة بأنها: "القدرة على العمل الذي يعتمد على الاستعدادات المعارف و الخبرات, ومن أجل ضمان تقديم خدمات جيدة , على المؤسسة أن تقدر و تحدد الكفاءات المطلوبة و الضرورية لأداء الخدمة, ثم العمل على توفير المتطلبات التالية:³

1-تأهيل و تدريب العنصر البشري على تطبيق المناهج الجديدة.

¹- سبرينة مانع ، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

²- نور الدين بوغان ، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

³- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 52.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

2-تبنى سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي و المعنوي في آن واحد, تحقيقا لغاية هامة وهي زرع الولاء و الانتماء لدى العنصر البشري و جعله متقبلا لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة.

3-تشجيع الإبداع و الابتكار

4-زرع روح المشاركة و التعاون لدى العاملين و العمل في فريق.

ثانيا: التحكم في الاستقلالية التنظيمية للموارد البشرية:

يعتبر تكييف الإطار التنظيمي في المؤسسة من محاور 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:¹

1-نتيجة لخصائص الخدمة, لا بد أن تتمتع الموارد البشرية بنوع من الاستقلالية للتكيف مع توقعات طالبي الخدمة, و إدارة المواقف غير المتوقعة.

2-للتخفيف من درجة الاختلاف في أداء الخدمة و التحكم في تناسقها يجب على المؤسسة أن تطبق معايير و إجراءات خاصة بأداء الخدمة.

3-إن المشكلة التنظيمية تقود عموما المؤسسات الخدمية إلى البحث عن أشكال تنظيمية تجمع بين اللامركزية و المراقبة و الاستقلالية و وضع المعايير, المرونة و الترابط.

و عموما يمكن القول أن العلاقة بين تنمية الموارد البشرية و مستوى جودة الخدمة العمومية, هي علاقة ارتباط ذلك لأن تقديم خدمة عمومية بمستوى عال من الجودة يستدعي التحسين المستمر لكل العناصر المساهمة في تقديمها و التي يأتي في مقدمتها المورد البشري, فالتحسين المستمر للمورد البشري يكون من خلال تنميته عن طريق تدريبه و تطويره و تهيئة بيئة عمل محفزة على التعلم و التمكين و الإبداع, مما يؤدي إلى ضمان التوصل إلى الأداء المتميز و تجنب الأخطاء و تقليص العيوب و زيادة إدراك الموظفين لمسئولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة و المساهمة في التحسين المستمر و تقليل الحاجة للإشراف و زيادة الاستقرار و المرونة في عمل المؤسسة.²

¹- نور الدين بوغانان ، مرجع سبق ذكره، ص:93.

²- العربي عيسات ، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص:

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

ومن جهة أخرى يمكن اعتبار العلاقة المتحدث عنها أعلاه علاقة ذات تأثير متبادل و لكن بطريقة غير مباشرة و على المدى الطويل, حيث يعتبر العمل على ضمان الجودة في الخدمات العمومية مطلب أساسي و ذو تأثير إيجابي على تنمية الموارد البشرية في معناها الواسع, ذلك لأن الاستثمار في التعليم و الصحة و الثقافة مثلا يعتبر تنمية الموارد البشرية على مستوى المجتمع ككل, و يأتي بثماره على المدى الطويل.

المبحث الثالث: الرقمنة كألية لتحسين جودة الخدمة العمومية

يشهد العالم اليوم تطور كبير في العديد من المجالات و أصبحت مفروضة على كل الدول أن تسير هذا الوضع في ظل التطور المستمر و خاصة في مجال المعلوماتية و الاتصال و التطور التكنولوجي الهائل و هذا ما انعكس على الفكر الإداري الذي بدوره سائر الوضع عبر إدارة حديثة بأساليب جديدة و تقنيات متطورة و كامتداد لتطور الفكر الإداري ظهر المصطلح الجديد " الإدارة الإلكترونية و على اعتبار أن الرقمنة آلية من آليات تحسين جودة الخدمة العمومية و ذلك من خلال تبسيط الإجراءات و تحسين علاقة المواطن بالإدارة و لمعرفة مدى مساهمة هذه الآلية في تحسين جودة الخدمة العمومية سوف نتطرق إلى أهم العناصر التي تعكس ذلك.

المطلب الأول: عموميات حول الإدارة الإلكترونية

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها " منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب و الاستخدام الواعي لتطبيقات المعلومات و الاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة, و هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنات و شبكات الأعمال في التخطيط و التوجيه من أجل تحقيق أهداف للمنظمة."¹

تعرف أيضا: " الإدارة الإلكترونية هي نتائج تطور تبادل المعلومات و البيانات الإلكترونية كمجال تخصص ضيق بين حاسوب و آخر أو مجموعة حواسيب أخرى في نطاق أكاديمي أو مجالات أخرى إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة و ذلك مع الاستخدام الواسع للأنترنث سواء عن طريق الشبكة الداخلية التي تغطي جميع العاملين في المؤسسة أو عن طريق الشبكة الخارجية التي تغطي علاقات المؤسسة مع الموردين و الزبائن و غيرهم."

¹- العربي بوعمامة ، الاتصال العمومي و الإدارة الإلكترونية،رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية،العدد09 ، جامعة الوادي ،الجزائر، ديسمبر 2014، ص:40.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

كذلك نجد: " إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمؤسسات الإدارية و تجاوزها لها و ذلك بصعودها على السطح في منتصف التسعينات."¹

و عرفها آخرون بأنها (و هو التعريف الأقرب إلى بحثنا) الانتقال من إنجاز المعلومات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت و المال و الجهد, بمعنى آخر فالإدارة الإلكترونية هي إنجاز المعلومات الإدارية و تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الأنترنت دون أن يضطر العملاء الانتقال إلى الإدارة شخصيا لإنجاز معاملاته, مع ما يتوافق مع ذلك من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات, فهي تقوم على مفهوم جديد و متطور يتعدى المفهوم الحديث" اتصل و لا تنتقل" و تنتقله خطوة للأمام بحيث يصبح" أدخل على الخط و لا تدخل في الخط".²

ثانيا : خصائص الإدارة الإلكترونية

إن اختلاف الإدارة الإلكترونية إلى النموذج الحديث المرتبط بالإدارة الإلكترونية أدى إلى تميز هذه الأخيرة بجملة من الخصائص و تتلخص فيما يلي:³

- 1-تعتبر وحدة مركزية و ذلك من خلال إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسات
- 2-تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل بها مع إعطائهم دعم أكبر في مراقبتها
- 3-تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة و تقليص دعم أكبر في مراقبتها
- 4-تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة و تقليص المعوقات لاتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها
- 5-توفير تكنولوجيات المعلومات من أجل دعم و بناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- 6-التعلم المستمر و بناء المعرفة و توفير المعلومات للمستخدمين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا و المتابعة و إدارة كافة الموارد

¹- كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية الدولية برنامج الماجستير إدارة الأعمال، 2008/2007، ص:14.

²- غنية نزلي ، مرجع سبق ذكره، ص:178.

³- أسماء بليلى ، تقنيات الإدارة الإلكترونية في تحقيق المصلحة العامة، الملتقى الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، يومي 26,27 نوفمبر 2018، ص:18.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

7- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة الأمر الذي ينهي معانات الأفراد في طابور الانتقال, و يرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين

8- زيادة الانتقال: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري و التغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام و الأنشطة الإدارية التقليدية و تنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات و الدقة و الوضوح التام في إنجاز المعاملات.

9- من جهة أخرى فيما يتعلق بالتكاليف فإذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج إلى مشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول فإن انتهاز نموذج المنظمات الإلكترونية سوف يوفر ميزانيات مالية ضخمة, حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

10- أهم خاصية من الخصائص و هي تحقيق الشفافية و التي تعتبر خاصية كاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لجودة الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات, إذ تعتبر بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن و مؤسسات المجتمع المدني و السلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة.

ثالثا: أهداف الإدارة الإلكترونية

إن أغلب مبررات الإدارة الإلكترونية تعمل على الانتقال و التحول الجذري من الأساليب الإدارية التقليدية إلى العمل الإلكتروني, و مدى مواكبتها للتطور النوعي و الكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات و ذلك في محاولة منها تجسيد جملة من الأهداف العامة التي نحاول إيجاز أهمها في النقاط التالية:¹

1- إعادة هيكلة المؤسسة التقليدية من أجل تحسين الأداء الإداري عن طريق كسب الوقت و التقليل من التكلفة اللازمة لإنجاز الأعمال وصولا إلى خدمة عامة معقلنة.

2- التخفيض من حدة الجهاز البيروقراطي و الحد من تعقيده من خلال إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة و العمل على رفع كفاءتها و مهارتها تكنولوجيا و التحول نحو الاعتماد على المراسلات الإلكترونية بدل من البريد الصادر و الوارد.

3- التوجه نحو شفافية العمل الإداري و شفافية المعلومات المعروضة على جميع العملاء و المواطنين .

¹ - صبرينة بوبكر ، مرجع سبق ذكره، ص:214,215.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

4-ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي و تقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة و تخفيض القيود البيروقراطية قدر الإمكان من خلال تبسيط و اختصار الإجراءات .

5-توفير المعلومات و البيانات لأصحاب القرار بالسرعة و الوقت المناسبين و رفع مستوى عملية الرقابة.¹

6-تقديم خدمات جديدة و متطورة: مما لاشك فيه أن الإدارة الإلكترونية تهدف في النهاية لتقديم الخدمات إلى الجمهور بشكل لائق و بمواصفات تتفق بجودة الإدارة الإلكترونية ذاتها لذلك فإن مخططي برامج الإدارة الإلكترونية يراعون محاور عديدة يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمة المقدمة للجمهور، ومن هذه المحاور محاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله، ذلك أن الحاسب الآلي وحسب البرنامج و قاعدة البيانات المزود بهما يعطيان نتائج يقينية لا مجال للخطأ فيها، و هو ما يحقق سهولة في إنجاز المعاملات الخاصة بالأفراد أو الشركات أو المؤسسات لاسيما و أن نظام الإدارة الإلكترونية يختصر إجراءات كثيرة و مراحل متعددة.²

رابعاً: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن موجة التغيير في مجال تقديم و إيصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعت باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي، و لزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات و أحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.

إننا نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع، تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي و السياسي و أهم هذه الدوافع نجد ما يلي:³

1-تسارع التقدم التكنولوجي و الثروة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع و تمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات و إتاحة لها فرص

¹- رفيق بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

²- غنية نزلي، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

³- مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها على الدول العربية، مذكرة ماجستير، تخصص التنظيم السياسي و الإداري، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007/2006، ص ص: 11-14.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة و الاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

2-توجه العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي إلى المستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية و لإرضاء المواطن من ناحية أخرى, بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها .

3-التحولات الديمقراطية: و ما رافقتها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية, إن تغير الأوضاع الدولية فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها, و الذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة و مواطنيها.

4-تزايد الضغط الشعبي على الحكومات و تطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل و أسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات: و قد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول على المعلومات و معرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

5-حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي: من خلال قاعدة معلومات صلبة و نظام عمل متطور وحديث.

6-وضع ضغوط شعبية على القيادة السياسية: في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم, ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة و أكثر شفافية.

7-الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة العامة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء و تحسين الدخل و أيضا تخفيض التكاليف و التقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات و هذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف و إعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة و تطوير أنفسهم.

8-التسويق: و يشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد و القطاع الخاص و تنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله و بالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات.

9-تقديم خدمات جديدة و متطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية, و تركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

الحصول على خدمات, و يمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا و تشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

10-اللامركزية : هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحات الجغرافية الكبيرة مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع أنه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية من فترة طويلة.

11-السيطرة الإدارية: إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة و المباشرة و توقع الخلل, و تتبع معلومات المواطنين و التقليل من البيروقراطية, و يمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة, وهذا ما يحقق تطورا اقتصاديا أسرع واستقرار أكبر.

12- طلب المواطنين: و خاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة و التي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم.

13-زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة, حتى تعطيم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار, أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية و الأقليات و إرسال و استقبال المعلومات, و أيضا فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات و الآراء و تبعد بينهما المسافات.

14-الشفافية: إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي, و يزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية, ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا, و يزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين, و يقلل من المساعدات الخارجية للدول, فلإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوى و تزيد من الشفافية السياسية, و تزيد من ثقة المواطنين بها.

15- التنمية الاقتصادية: لها علاقة مباشرة بالشفافية, فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لها دافع قوي للاتجاه نحو مشروع الإدارة الإلكتروني و خاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية, و تحسين صورتها أمام المستثمرين, فالإدارة الإلكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.

المطلب الثاني: أساسيات حول الرقمنة

أصبحت الرقمنة كتقنية حديثة في مجال الخدمة العمومية ضرورة ملحة يركز عليها القائمين لتبني أي مشروع قد يساهم في تحقيق الأهداف و تحسين جودة الخدمة العمومية بالنظر إلى البيئة المحيطة وثقافة المجتمع و الإمكانيات المادية و البشرية وصولا إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أولا: تعريف الرقمنة

أعطيت عدة تعاريف للرقمنة نذكر أهمها:

الرقمنة أو التحول الرقمي: "عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي, و ذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني, و في سياق نظم المعلومات عندما تشير النصوص المطبوعة أو الصور (سواء كانت صور فوتوغرافية أو خرائط), إلى إشارات ثنائية بالاستخدام نوع من أجهزة المساح الضوئي, التي تسمح بعرض نتيجة ذلك على شاشة الحاسب".¹

تعرف الرقمنة أيضا على أنها: "رقمنة الوثائق أو الأرشيفات هي تعني إعادة إنتاج وثيقة توجد مسبقا على حامل ورقي أو غيره (فيلم,...) عن طريق تسجيل صورة كل جزء من الوثيقة في صورة متتالية مزدوجة مكونة من (0,1) بواسطة قيمة رقمية مساوية في نظام الترميز المختار: الحرف "أ" الحرف "ب"..... نقطة سوداء, نقطة بيضاء, مجموعة من النقاط المتتالية بلون واحد..... ويفترض أن يحترم فيها مضمون و شكل الوثيقة المرقمنة. "ما تقوله, ماتبينه " الوثيقة المنتجة من عملية الرقمنة هذه تسمى وثيقة أو رقمية, و التي يمكن أن تحدث عليها ترميمات أو تصحيحات عن طريق برمجيات خاصة دون تغيير في المضمون المعلوماتي".²

¹- خديجة بوخالفة ، مشاريع المكتبات الرقمية بالجامعات الجزائرية بين الجاهزية و آليات التأسيس- دراسة ميدانية المكتبات الجامعية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم مكتبات، معهد علم المكتبات و التوثيق، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013/2012، ص: 81.

²- فوزية فاطمة خنير ، رقمنة الأرشيف في الجزائر: الإشكالية و التنفيذ- دراسة حالات المديرية العامة للأرشيف الوطني و ولايتي الجزائر وهران، مذكرة ماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و الحضارة الإسلامية، جامعة السانوية وهران، الجزائر، 2008/2007، ص: 59.

ثانيا: أشكال الرقمنة:

تتم عملية التمثيل الرقمي للنصوص بإحدى الطريقتين التاليتين:¹

1--الطريقة الأولى: هي التي يكون فيها كل حرف ممثل لوحده بشكل رقمي و يتم الحصول عليها إما بالإدخال المباشر عن طريق برامج معالجة النصوص, أو بواسطة التعرف الضوئي على الحروف OCR فانطلاقا من وثيقة مرقمنة في شكل صورة.

2-الطريقة الثانية: و هي المطبقة في أغلب مشاريع المكتبات الرقمية, و تتمثل في عملية التصوير الضوئي التي تتم باستخدام الماسحات الضوئية, و تعطينا صورا رقمية للوثائق و نميز فيها ثلاث أشكال هي:

***الرقمنة في شكل صورة:** و هي من أكثر أنواع الرقمنة استعمالا على الرغم من أنها تحتل مساحة كبيرة عند التخزين, و تستخدم خاصة بالنسبة للكتب النادرة و المخطوطات القديمة.

***الرقمنة في شكل نص:** هي تتيح الفرصة للبحث داخل النص, فهي تسمح بالتعامل مباشرة مع الوثيقة الإلكترونية على أنها نص. و للحصول على هذا النوع يتم باستعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف, انطلاقا من وثيقة مرقمنة في شكل صورة, حيث أن البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز و علامات و حروف, كما تسمح بالتعديل و تصحيح الأخطاء.

***الرقمنة في شكل اتجاهي:** و هي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحاسبات الرياضية, و هي تستعمل خاصة في الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي, و التحول من الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي عملية طويلة و مكلفة, و يتواجد حاليا شكل التقديم الإتجاهي PDF و هي تقنية طورته شركة Adobe سنة 1993م, و هي تهدف إلى نشر و تبادل المعلومات المقروءة إلكترونيا.

يجوز لنا القول أن النصوص الرقمية تمثل بطريقتين: الأولى تكون باستخدام التعرف الضوئي على الحروف OCR, و الثانية تكون باستخدام الماسحات الضوئية و نميز فيها ثلاث أشكال. الرقمنة في شكل صورة, شكل نص, شكل اتجاهي.

¹- سهيلة مهري ، المكتبة الرقمية في الجزائر- دراسة للواقع و تطلعات المستقبل، مذكرة ماجستير، تخصص إعلام مهني و تقني، معهد علم المكتبات و التوثيق، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2005، ص ص : 83-86.

ثالثاً: أهمية الرقمنة

للتحول الرقمي العديد من الفوائد الموجهة لتحسين الأداء و جودة الخدمات للجمهور و العملاء للمؤسسات العامة و الخاصة و حتى الشركات نذكر منها باختصار:¹

1- الفوائد الاقتصادية: و تتمثل في :

- * توفير المال و الوقت و الجهد على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونياً.
- * مساندة برامج التطوير الاقتصادي, و ذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع العام و الخاص.
- * إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات, و تشغيل وصاية البنية التحتية و أمن المعلومات.
- * توحيد الجهود تحت بوابة الكترونية واحدة بدلاً من تشتيت الجهود و ازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية.

2- الفوائد الإدارية: نذكر منها:

- * القضاء على البيروقراطية و الروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية
- * الشفافية في التعامل و إلغاء الوساطة و المحسوبية و المجاملة
- * اختصار الهرم الإداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الحكومة التقليدية, و الإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية و اختصارها.

* مفهوم إداري جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد و توحيد الجهود.

* تنظيم قواعد عمل جديدة و بيئة عمل جديدة مختلفة تماماً عن بيئة الحكومة التقليدية

3- الفوائد الاجتماعية:

- * إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية و مواكبة عصر المعلومات.
- * تسهيل و سرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الإلكترونية الكثيرة كالبريد الإلكتروني.

¹ - مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العدد 4، العراق، ديسمبر

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

*تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الإلكترونية الكثيرة.

رابعاً: أهداف الرقمنة

للقمنة أهداف كثيرة تسعى لتحقيقها نذكر أهمها:¹

1- إتاحة مصادر المعلومات التقليدية على نطاق واسع كالآتي:

*إتاحتها دون تقييد بالمواقع الجغرافية

*إتاحتها على مدار 24 ساعة

*تصل المعلومات للمستفيدين في كل مكان

*تظهر على وسائط متعددة

*تجديد الأشكال المتهاكة و التالفة

*تطوير الخدمات التقليدية

*المشاركة في الموارد

*صيانة و حفظ المجموعات ضد التلف و الكوارث و الفقد.

*الربح المادي من خلال بيع الإنتاج الرقمي الجديد على وسائط متعددة.

كانت هذه أهم الأهداف التي تسعى الرقمنة لتحقيقها.

المطلب الثالث: تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال الرقمنة

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

و بالتالي يكمن دور الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية في الآتي:

¹ - جمال يوسف بدير، المكتبات الإلكترونية و الرقمية، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2008، ص:213.

-مظاهر تطبيق الرقمنة على الخدمة العمومية:

تتمثل مظاهر تطبيق الرقمنة على الخدمة العمومية في ما يلي:¹

1-من حيث فعالية منظمات الخدمة العمومية: إن التوجه للخدمات العامة الرقمية (الإلكترونية), و جعلها بالقرب من المواطنين, سيمكن الإدارة القائمة على توفير الخدمة العمومية من خلال:

*تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم بدرجة عالية من الراحة و الملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه أو الاتصال المباشر مع المستفيد

*السرعة في انجاز المهام, و أداء الخدمات و الحصول عليها, و السهر على إشباع رغبة المواطن

*قلة نسبة الأخطاء في أداء و تسليم الخدمة, بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية زيادة إلى توفير و اختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة, بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري و المرض البيروقراطي.

*فعالية منظمات الخدمة العامة و حرص هذه الأخيرة على تقديم أحسن الخدمات للمواطن باعتمادها الوسائل التكنولوجية الحديثة.

*تطور مهارات و كفاءات القائمين على تقديم الخدمة العمومية و جعل اهتمامهم ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع.

*تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد و المال و الوقت و توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة مثال ذلك : دفع الفواتير عن طريق بطاقات الإئتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف و الغاز لتسديد الرسوم و الفواتير المطلوبة.

*استقصاء الرأي حول الخدمات داخل المؤسسة و يتم ذلك بقياس الرأي حول تمكن من تنظيم المواعيد وتسجيل أهم الأحداث اليومية.

*توحيد نماذج العمل المستخدمة بتوحيد الشكل العام للمخرجات من تقارير و دراسات و نماذج العمل الداخلية.

*الإعلان عن أهم الأنشطة التي تقوم بها قطاعات و إدارات المؤسسة .

¹- شريفة رفاع ، نظرية الإدارة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث العدد 06، جامعة بجاية، الجزائر، ديسمبر 2008، ص: 12,13.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية و مداخل تحسينها

*إقبال العاملين غير الفنيين على تعلم استخدام الحاسب للبقاء في دائرة الاتصال الجديدة .

* التحول من مجرد استخدام النظام إلى الاعتماد عليه.

*التوثيق الكامل لأنشطة المؤسسة و مخرجاتها على مدار الأعوام و بناء ذاكرة مؤسسية, معلوماتية حقيقية تقوم على النتائج التالية:

-توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا.

-توفير الاحتياجات المعلوماتية من قبل الإدارات.

-تقليل المراسلات البريدية و تكلفة وسائل نقل البيانات.

-تقليل تكلفة تصوير المستندات الورقية القابلة للتداول العام.

-تقليل و خفض نفقات الإدارة الداخلية.

-إعطاء فرص لتطوير أداء الأعمال في الإدارات المختلفة.

- تحقيق مبدأ شفافية التعاملات الداخلية.

2: على المستوى الخارجي

*الدقة و سرعة الاستجابة و احترام المواعيد: تتحقق دقة تقديم الخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية من خلال إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة, تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية, بشكل يحد من الأخطاء الإدارية, و يمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.

أما سرعة الاستجابة و احترام المواعيد فتتحقق من خلال استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة.

*تقليل تكاليف الخدمة: و يكمن ذلك في الاتصال عن بعد للحصول على الخدمة العمومية من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال و اعتماد النوافذ و الشباك الإلكتروني.

*سهولة المحاسبة و وضوح الخدمة: إن توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية, يؤدي إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام و الأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة, إذ لا مجال لإخفاء المعاملات, و لا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون أخرى.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بجودة الخدمة العمومية و آليتين أساسيتين من أجل تحسينها، إذ من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن استخلاص ما يلي:

-تحقيق الجودة في الخدمات العمومية أصبح أمر ضروري و حتمي لا يمكن الهروب منه, هذا إذا أرادت المؤسسات أن تكون بالصورة المطلوبة من قبل المواطنين و عند مستوى ضنهم.

-تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة طالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان أفضل خدماتها للمواطنين, لهذا لا بد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة عالية لتحقيق أهداف المؤسسات من جهة و تقديم أفضل الخدمات من جهة أخرى.

-تمثل الرقمنة و التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية أسلوبا إداريا متطورا لتقديم الخدمات للمواطنين, مما ينتج عنه تحول جوهري في مفهوم الخدمة العمومية التي أصبحت تتسم بمعالم و منطلقات جديدة تشير لنهاية التعقيدات و المشاكل التي تعترض الخدمات العمومية.

الفصل الثالث: عرض و تقييم دراستين سابقتين

المبحث الأول: تقديم الدراسة الأولى

المبحث الثاني: تقديم الدراسة الثانية

المبحث الثالث: تقييم و مقارنة الدراستين

تمهيد:

إن أي دراسة علمية لابد أن تنطلق من خلفية بحثية، فالباحث عليه أن يستند في مرجعيته الفكرية إلى عدد كبير من الدراسات و الأبحاث التي تستخدم الموضوع مدخل البحث، لذلك كان لابد من الإطلاع على التراث المعرفي الذي يعكس الواقع.

ونظرا للظروف الصحية الصعبة مما تعذر القيام بإجراء دراسة ميدانية لجمع المعلومات تم الاستعانة بتحليل و تقييم دراستين ميدانيتين سابقتين الأولى متعلقة بألية تنمية الموارد البشرية و دورها في تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة CNAS و الثانية متعلقة بألية الرقمنة و دورها في تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة بريد الجزائر، و عليه تم تقسيم محاور هذا الفصل كالآتي:

***المبحث الأول:تقديم الدراسة الأولى**

***المبحث الثاني:تقديم الدراسة الثانية**

***المبحث الثالث:تقييم و مقارنة الدراستين**

المبحث الأول: تقديم الدراسة الأولى

تلعب تنمية الموارد البشرية دورا فعالا في تحسين جودة الخدمة العمومية لهذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى دراسة سابقة تناولت موضوع مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية و ذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: التعريف بالدراسة و أهدافها

الدراسة الأولى بعنوان: تشخيص مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بغرداية ، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير للطالب بن حكوم علي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة غرداية، 2017/2016.

حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بغرداية؟ إذ ركز الباحث في دراسته على محاولة جمع و إبراز المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من تنمية الموارد البشرية و الخدمة العمومية و كذا محاولة تبيان أن تنمية الموارد البشرية تشمل عدة محاور و نشاطات و هذا بخلاف ما ذهب إليه أغلب الباحثين و المختصين في تلخيصهم لمصطلح التنمية و اعتباره هو التدريب و التأكيد على أهمية الموارد البشرية و ضرورة العمل على تنميتها باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العمومية، كما هدفت الدراسة إلى الإطلاع على واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة و تقييم مدى تأثير ذلك و مساهمته في تحسين جودة الخدمة المقدمة، بمعنى آخر العمل على إسقاط كل ما هو نظري على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بغرداية من وجهة نظر عينة من الموظفين بها و ذلك لتبيان صحة الفرضيات الخاصة بهذا الموضوع و التي كانت كالآتي:

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير) و مستوى جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

*يوجد أثر ذو دلالات إحصائية لتنمية الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: عرض و تقييم دراستين سابقتين

*توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى جودة الخدمة العمومية، و يعزى ذلك للسمات الشخصية و الوظيفية للموظفين(المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية).

المطلب الثاني: إجراءات إعداد الدراسة

من المعروف أن كل بحث ميداني يتطلب مجموعة من الإجراءات الميدانية و الأساليب الإحصائية حتى تتمكن من معالجة الظاهرة و الوصول إلى النتائج.

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين العاملين بمختلف مصالح مديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بغرداية، و كذا مركز الدفع التابع لها و الذين يبلغ عددهم حوالي 100.

اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بغرداية و البالغ عددهم 48 فردا.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي و ذلك حسب طبيعة الموضوع و ذلك من أجل التغطية الشاملة له(للموضوع) و الوصول إلى استنتاجات عامة، فالمنهج الوصفي هنا لا يصف الظاهرة فقط بل يمتد إلى تحليل و تفسير و مقارنة و تقييم الظاهرة للوصول إلى تقييمات ذات معنى تزيد من درجة التبصر و الإحاطة بتلك الظاهرة.

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة للبحث، إضافة إلى اعتماده أيضا على الملاحظة و المقابلة للحصول على المعلومات اللازمة، و قد اشتملت الاستبانة على جزئين :

الجزء الأول= يتعلق بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية، و سؤال عن طبيعة العمل إذا ما كانت تستدعي تواصل مستمر مع طالب الخدمة أو العكس أو من حين لآخر)، أما **الجزء الثاني** فشكل من محورين:

المحور الأول: يتكون من 12 عبارة تقيس المتغير المستقبل (تنمية الموارد البشرية) وزعت بالتساوي على أبعاده، أي أربع عبارات لكل من التدريب، التعليم، التطوير.

المحور الثاني: اشتمل أيضا على 12 عبارة تقيس المتغير التابع في هذه الدراسة (جودة الخدمة العمومية)، أين انفرد و أبدع الطالب في صياغة العبارات.

الفصل الثالث: عرض و تقييم دراستين سابقتين

اعتمد الطالب على مقياس سيرفكوال الشهير في قياس جودة الخدمة دو الخمسة أبعاد) الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، التعاطف، الضمان) الموجهة أساسا لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة.

كما استخدم مقياس ليكرت(Likert) الخماسي لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة، أما بالنسبة لثبات الاستبانة و صدقها فقد تم استخدام ألفاكرونباخ لقياس الثبات و قد تم التوصل إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات و في قياس الصدق تم قياس الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المختصين و قد تم حذف و تعديل و إضافة وفق مقترحاتهم.

كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد و محاور الاستبانة من خلال الجدر التريبيعي لمعامل الثبات ألفاكرونباخ و قد تم التوصل إلى أن صدق الاتساق الداخلي محقق، كما تم أيضا قياس الصدق البنائي من خلال معامل الارتباط برسون بين كل بعد أو محور و الدرجة الكلية لعبارات الاستبانة، و قد تبين أن الصدق البنائي محقق و بهذا تم التأكد من صلاحية الأداة للدراسة.

أما بالنسبة لأدوات التحليل الإحصائي فقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات: معامل الارتباط، معامل الثبات، التكرارات و النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نموذج الانحراف الخطي البسيط، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار التباين الأحادي (One way Anova).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و نتائج الدراسة

نقوم هنا باختبار فرضيات الدراسة و تقديم النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي.

أولاً: عرض نتائج اختبار الفرضيات:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولمجروف سميرنوف وتبين من خلال نتائج الاختبار أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و بذلك كانت نتائج اختبار الفرضيات كالآتي:

1-اختبار الفرضية الأولى:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير) و مستوى جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة"

الفصل الثالث: عرض و تقييم دراستين سابقتين

من خلال نتائج التحليل الإحصائي لعلاقة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع الموضحة في الجدول رقم (21) تبين وجود ارتباط بين أبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير) و مستوى جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة وبالتالي قبول الفرضية الأولى.

2- اختبار الفرضية الثانية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة"

من خلال نتائج تحليل علاقة التأثير بين متغيري الدراسة الموضحة في الجدول رقم (23) تبين أن هناك تأثير للمتغير المستقل و المتمثل بتنمية الموارد البشرية في المتغير التابع و المتمثل بجودة الخدمة العمومية، و لقد كانت علاقة التأثير ذات دلالة تحت مستوى (0,05) و هو ما يقضي بتحقيق الفرضية الثانية و بالتالي قبولها.

3- اختبار الفرضية الثالثة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى جودة الخدمة العمومية، و يعزى ذلك للسمات الشخصية و الوظيفية للموظفين (المستوى العلمي-الخبرة الوظيفية-عدد الدورات التدريبية)"

ولاختبارها تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي f (Anova One way) حيث تقبل الفرضية العدمية H0 (توجد فروق) إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية و كان مستوى المعنوية أقل من 0,05، فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 (لا توجد فروق).

الفرضية الفرعية الأولى:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير المستوى التعليمي حول مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى جودة الخدمة العمومية".

من خلال نتائج اختبار وجود الفروق من عدمه بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي الموضح في الجدول رقم (26) تبين قبول الفرضية البديلة H1 و التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المستوى التعليمي حول مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى جودة الخدمة العمومية، و هذا يعني أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية متشابهة حول مساهمة تنمية الموارد البشرية في

الفصل الثالث: عرض و تقييم دراستين سابقتين

تحسين جودة الخدمة العمومية بغض النظر عن المستوى التعليمي، و يعكس هذا وعي أفراد عينة الدراسة بتأثير تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية و ذلك على اختلاف مستوياتهم التعليمية.

الفرضية الفرعية الثانية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير الخبرة الوظيفية حول مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى جودة الخدمة العمومية"

من خلال تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير الخبرة الوظيفية الموضح في الجدول رقم (27) تبين قبول الفرضية البديلة H1 و التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الخبرة الوظيفية حول مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى جودة الخدمة العمومية، و هذا يعني أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية متشابهة حول مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية مهما اختلفت سنوات خدمتهم، و بناء على ذلك يمكن استنتاج بأن الخبرة الوظيفية لا تؤثر على رؤية أفراد عينة مجتمع الدراسة حول مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود عدد الدورات التدريبية حول مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى جودة الخدمة العمومية"

من خلال تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير عدد الدورات التدريبية الموضح في الجدول رقم (28) تبين قبول الفرضية العدمية H0 و التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير عدد الدورات التدريبية حول مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية تعزى لعدد الدورات التدريبية اللائي استفادوا منها و هو أمر منطقي.

ثانياً: نتائج الدراسة

من خلال تقديم هذه الدراسة التطبيقية توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1- أن مفهوم تنمية الموارد البشرية واسع، و لا يقتصر فقط على التدريب و التعلم و التطوير، بل يتسع ليشمل أبعاد أخرى كتحسين جودة حياة العمل، التمكين الإداري، التحفيز، تشجيع الإبداع.....؛

2- وعي المؤسسة محل الدراسة بأهمية تنمية الموارد البشرية و دورها في الرفع من معارف وخبرات ومهارات الموظفين، بما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم، و يستمد هذا الوعي قوته من تلك النظرة

الفصل الثالث: عرض و تقييم دراستين سابقتين

الإستراتيجية الحديثة للقائمين على القطاع الذي تدعم مؤخرا بمدرسة عليا هدفها الأساسي تنمية الموارد البشرية في مجال عمل المؤسسة (الحماية الاجتماعية)؛

3- لكن في المقابل سجل بعض القصور في ممارسات العملية التنموية الخاصة بالموارد البشرية و الذي قد يفقد برنامج تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة فعاليتها و نجاعتها، نستعرض فيما يلي ذلك باختصار من خلال الأبعاد الثلاثة التي تناولتها دراستنا موصين في الوقت ذاته بضرورة استدراكها و تقويمها:

* ففيما يخص التدريب وجدنا أن المؤسسة لا تقوم بمقارنة و تقييم أداء الموظفين قبل و بعد الاستفادة من البرامج التدريبية مما يعني غياب التغذية العكسية في ذلك ، و عليه يتوجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين باعتباره السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء و الكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم؛

* وفيما يخص التعلم فعلى الرغم من أن بيئة المؤسسة الداخلية بيئة مشجعة نسبيا على التعلم إلا أن غياب عملية التأطير للتعلم الذاتي (غير الرسمي) يفقد هذا البعد الكثير من الفعالية؛

* أما فيما يتعلق بالتنمية البشرية بالمؤسسة وجدنا أن تغيب عامل التحفيز خصوصا في شكل الاستفادة من الترقية و تولي مناصب أعلى يقلل من فعالية العملية بشكل عام، حيث يجب على المؤسسة محل الدراسة الوعي الأكثر بأهمية التحفيز المادي و المعنوي و الذي من شأنه مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم و الرفع من مؤهلاتهم؛

* عدم استفادة كل الموظفين باختلاف مستوياتهم داخل المؤسسة محل الدراسة من نشاطات تنمية الموارد البشرية، مما يتنافى مع متطلب ضرورة شمولية العملية لكل الموظفين بالمؤسسة و بدرجة أولى ذو الاحتياجات التدريبية؛

* هذا وقد لوحظ أن المؤسسة نظرا للمستوى الإداري الذي توجد فيه لا تقوم بإعداد الخطط ورسم الإستراتيجيات في هذا المجال، بل تكتفي بتقدير احتياجاتها التدريبية بناء على طلب من المديرية العامة (المستوى الإستراتيجي)؛

على الرغم من وجود النقائص المتحدث عنها أعلاه و التي يجب على المؤسسة مراعاتها، إلا أننا سجلنا وبارتياح ذلك المستوى المقبول لمستوى جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسة إذ يعكس هذا تلك الثقافة المشتركة وذلك الوعي للمواطنين بضرورة تقديم خدمة عمومية ترقى لمستويات تطلعات طالبها، إلا أن ذلك يجب أن يدعم بتلك البرامج التدريبية التي تعنى بمهارات التواصل مع طالبها الخدمة و أن لا تكتفي المؤسسة فقط بالتعليمات الواردة في هذا الشأن؛

الفصل الثالث: عرض و تقييم دراستين سابقتين

و في الأخير نؤكد على أنه لتنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة أثر في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء بغرداية، ومنه نقول أن لتنمية الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسات العمومية.

المبحث الثاني: تقديم الدراسة الثانية

تلعب الرقمنة أو ما يسمى بالتحول الرقمي دور كبير و فعال في تحسين جودة الخدمة العمومية، لهذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى دراسة سابقة تناولت موضوع دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية و ذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: التعريف بالدراسة و أهدافها

الدراسة الثانية بعنوان: دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية. دراسة حالة بطاقة الذهبية لبريد الجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية للطلابتين: سلمى بوشرمة و فاطيمة فدسي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، 2019/2018، حيث قامت الطالبتين بدراسة الإشكالية التالية: هل تساهم الرقمنة من خلال البطاقة الذهبية في تحسين جودة خدمات مؤسسة بريد الجزائر؟ ، و قد تفرعت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية كما يلي:

* ما ذا تقصد بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال؟ و فيما تتمثل أهم تطبيقاته في المؤسسة الخدمية؟

* هل للرقمنة تأثير على جودة الخدمة العمومية؟

* هل هناك توجه لمؤسسة بريد الجزائر نحو رقمنة أنشطتها الخدمية من وجهة نظر الزبون؟

* هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة من خلال بطاقة الذهبية و تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف بريد الجزائر؟

و قد هدفت الدراسة إلى محاولة توضيح بعض المصطلحات و المفاهيم المتعلقة بالموضوع كتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، الأنترنت، المعاملات الإلكترونية و الخدمة العمومية و كذا محاولة إعطاء فكرة عن واقع تطبيق الرقمنة في مؤسسة بريد الجزائر من وجهة نظر الزبون، كما هدفت الدراسة إلى السعي للوقوف على دور الرقمنة من خلال البطاقة الذهبية في تحسين جودة خدمات بريد

الفصل الثالث: عرض و تقييم دراستين سابقتين

الجزائر من خلال إسقاط كل ماهو نظري على مؤسسة بريد الجزائر بولاية جيجل (البطاقة الذهبية)، وذلك لتبيان صحة الفرضيات الخاصة بهذا الموضوع و التي كانت كالآتي:

*هناك توجه لمؤسسة بريد الجزائر نحو رقمنة أنشطتها الخدمية من وجهة نظر الزبائن.

*تساهم الرقمنة من خلال البطاقة الذهبية في تحسين جودة خدمات بريد الجزائر.

*هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة من خلال البطاقة الذهبية و تحسين جودة خدمات بريد الجزائر عند مستوى المعنوية 0,05.

المطلب الثاني: إجراءات إعداد الدراسة

كل بحث ميداني بحاجة إلى تطبيق مجموعة من الإجراءات الميدانية و الأساليب الإحصائية حتى نتمكن من معالجة الظاهرة و الوصول إلى النتائج.

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد الذين يملكون البطاقة الذهبية لبريد الجزائر بولاية جيجل.

اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من 303 مفردة من مجتمع الدراسة، متمثلة في فئة حاملي البطاقة الذهبية لبريد الجزائر بولاية جيجل، و قد تم الاعتماد على العينة غير العشوائية الملائمة حيث تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية.

و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، و كذا من أجل الإلمام بجواب الموضوع و تحقيق أهداف البحث.

أعتمد الباحث على الاستبيان كأداة للبحث، و قد اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: يتضمن بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدخل و المهنة.

المحور الثاني: يتضمن 11 عبارة تتمحور حول واقع الرقمنة من خلال البطاقة الذهبية في مؤسسة بريد الجزائر، **المحور الثالث:** يتضمن هذا المحور 12 عبارة تتمحور حول مساهمة الرقمنة من خلال بطاقة الذهبية في تحسين جودة خدمات بريد الجزائر.

استخدم مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة، أما بالنسبة لثبات الاستبانة فقد تم استخدام ألفا كرونباخ لقياس الثبات و قد تم التوصل إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات وفي قياس الصدق تم قياس الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على

الفصل الثالث: عرض و تقييم دراستين سابقتين

مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس و قد تم إجراء التعديلات و التغييرات اللازمة بناء على مقترحاتهم بعد إطلاعهم على الاستبيان.

كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط و مستوى الدلالة و قد تم التوصل إلى أن صدق الاتساق الداخلي للمحورين محقق.

كما تم أيضا قياس الصدق البنائي من خلال معامل الارتباط البسيط بيرسون و قد تبين أن الصدق البنائي محقق و بهذا تم التأكد من صلاحية الأداة للدراسة.

أما بالنسبة لأدوات التحليل الإحصائي فقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية التي تم استخدامها في هذه الدراسة لتحليل البيانات نذكرها كالآتي: المدى، معامل ألفا كرونباخ، التكرارات والنسب المئوية، الرسوم البيانية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار T-Test للعينة الواحدة، معامل ارتباط بيرسون "r" ومعامل التحديد "r²".

و بهذا نكون قد أشرنا إلى أهم الإجراءات المتخذة في إعداد هذه الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و نتائج الدراسة

نقوم هنا باختبار فرضيات الدراسة و تقديم النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي.

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الأولى:

" هناك توجه لمؤسسة بريد الجزائر نحو رقمنة أنشطتها الخدمية من وجهة نظر الزبائن "

ثم صياغة الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا يوجد توجه لمؤسسة بريد الجزائر نحو رقمنة أنشطتها الخدمية من وجهة نظر الزبائن.

H1: يوجد توجه لمؤسسة بريد الجزائر نحو رقمنة أنشطتها من وجهة نظر الزبائن.

لمناقشة الفرضية و الحكم عليها تم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني، حيث تكون القاعدة في ذلك أن نرفض H0 حيث يميل المتوسط الحسابي العام نحو الموافقة و تقبل الفرضية H1 و العكس حين يميل المتوسط الحسابي العام نحو عدم الموافقة.

الفصل الثالث: عرض و تقييم دراستين سابقتين

من خلال نتائج تطبيق اختبار T-Test للعينة الواحدة على فقرات المحور الثاني الموضحة في الجدول رقم (17)، نجد أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (11,82) و هي أكبر من T الجدولية (1,96).

كما لاحظنا أن قيمة الدلالة المحسوبة قد بلغت (0,00) و هي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة

(0,05)، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 و تقبل الفرضية البديلة H_1 .

وعليه و بناء على ما تقدم نستنتج أن هناك توجهها لمؤسسة بريد الجزائر نحو رقمنة أنشطتها الخدمة من وجهة نظر الزبائن عند مستوى المعنوية (0,05).

2-إختبار الفرضية الثانية:

"تساهم الرقمنة من خلال بطاقة الذهبية في تحسين جودة خدمات بريد الجزائر "

تم صياغة الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة كما يلي:

H_0 : لا تساهم الرقمنة من خلال بطاقة الذهبية في تحسين جودة خدمات بريدالجزائر

H_1 : تساهم الرقمنة من خلال بطاقة الذهبية في تحسين جودة خدمات بريد الجزائر.

لمناقشة الفرضية و الحكم عليها تم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي العام لاحظنا أن المتوسط الحسابي العام ينتمي إلى المجال الذي يقابل درجة موافقة مرتفعة، و بالتالي تقبل الفرضية البديلة H_1 .

من خلال نتائج تطبيق اختبار T-Test للعينة الواحدة على فقرات المحور الثالث الموضحة في الجدول رقم (18) نجد أن قيمة T المحسوبة قد بلغت 24,64 و هي أكبر من قيمتها الجدولية, أيضا نلاحظ أن قيمة الدلالة المحسوبة قد بلغت (0.00) و هي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقل الفرضية البديلة H_1 .

وبناء على ما سبق نستنتج أن هناك مساهمة للرقمنة من خلال بطاقة الذهبية في تحسين جودة خدمات بريد الجزائر عند مستوى المعنوية (0.05).

3-اختبار الفرضية الثالثة:

" هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة من خلال بطاقة الذهبية و تحسين جودة خدمات بريد الجزائر عند مستوى المعنوية 0.05"

و لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المحور الثاني و الثالث لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة، ومن خلال نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الثالثة الموضحة في الجدول رقم (19) ثم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة من خلال بطاقة ذهبية و تحسين جودة خدمات بريد الجزائر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط " r " (0.641) و علاقة ارتباط متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

أما معامل التحديد "r²" فقد بلغ (0,410) أي أن ما نسبة (41%) من التحسين في جودة خدمات بريد الجزائر ناتج عن استخدام الرقمنة من خلال بطاقة الذهبية و هي نسبة متوسطة، أما النسبة المتبقية أي (59%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج قيد الدراسة، كما لاحظنا أيضا أن قيمة الدالة الإحصائية قد بلغت (0,00) و هي أقل من مستوى المعنوية (0,05)، و هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية H₀ و قبول الفرضية البديلة H₁ التي تنص على أن: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة من خلال بطاقة الذهبية و تحسين جودة خدمات بريد الجزائر عند مستوى المعنوية (0,05) .

ثانيا: نتائج الدراسة

من خلال تقديم هذه الدراسة التطبيقية توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1-تشهد مكاتب بريد ولاية جيجل نقصا في الأجهزة و المعدات التقنية خاصة أجهزة السحب بالبطاقة الذهبية، حيث وجد 27 موزعا آليا للأوراق النقدية موزعا على 55 مكتب بريدي، و هذا غير كافي لاستعاب العدد الكبير لحاملي البطاقة.

2-يعتبر الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر نقطة ايجابية لصالحها حيث ساهم في تقريبها من المواطن

3-تستخدم مؤسسة بريد الجزائر الوسائط الرقمية المختلفة و التي من أهمها الأنترنت، من أجل التواصل مع زبائنها و إعلامهم بكل ما هو جديد.

4-تبدل مؤسسة بريد الجزائر جهد تطوير خدماتها المختلفة خاصة فيما يتعلق ببطاقة الذهبية، و ذلك من خلال تبسيط إجراءات الحصول إليها و توسيع خدماتها.

الفصل الثالث: عرض و تقييم دراستين سابقتين

5-تعتبر بطاقة الذهبية أهم ما يميز بريد الجزائر في إطار التحول نحو الرقمنة حيث قدمت العديد من المزايا لمستخدميها، من أهمها توفيرها للوقت و الجهد إضافة إلى كونها آمنة في إتمام مختلف المعاملات الإلكترونية.

6- هناك توجه لمؤسسة بريد الجزائر نحو رقمنة أنشطتها من وجهة نظر الزبائن.

7- تساهم الرقمنة من خلال بطاقة الذهبية في تحسين جودة خدمات بريد الجزائر.

8-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة من خلال بطاقة الذهبية و تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر عند مستوى المعنوية (0,05).

المبحث الثالث: تقييم و مقارنة الدراستين

سنقوم في هذا المبحث بتقييم الدراستين و ذلك للوقوف على سلبيات و إيجابيات كل دراسة و بعدها نقوم بإجراء مقارنة بين الدراستين.

المطلب الأول:تقييم الدراستين

أولاً: تقييم الدراسة الأولى

سيتم تقييم هذه الدراسة بالاستناد إلى:

1-من حيث الإشكالية المطروحة:

" ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بغرداية؟"

الإشكالية مصاغة بطريقة جيدة و تخدم موضوع الدراسة.

2-من حيث الفرضيات:

الفرضيات المصاغة منطقية كونها تجيب عن الإشكالية المطروحة و تخدم هدف الدراسة و مرتبطة بها.

3-من حيث أهداف الدراسة:

الأهداف المراد الوصول إليها واقعية ومرتبطة بموضوع الدراسة.

4- من حيث إجراءات الدراسة:

*اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة للبحث على اعتبار أن الاستبيان يعتبر أداة فعالة للحصول على البيانات و المعطيات لموضوع الدراسة، عند تصميم الاستبانة تم وضع استبانة واضحة حيث بإمكان المبحوثين الإجابة عليها بسهولة و سرعة، إضافة إلى ملائمتها للموضوع محل البحث.

*العينة تخدم المجتمع، لكن ما يعاب عليها أنها صغيرة حيث قدرت ب 48 فردا فقط، و هذا يعتبر عدد صغير للعمل بموجبه و تعميمه على باقي أفراد المجتمع.

*استعمل الباحث عدد كبير من أدوات التحليل الإحصائي عند تحليل البيانات و هذا ساعد في الوصول إلى نتائج سريعة و دقيقة .

5- من حيث إختبار فرضيات الدراسة:

من خلال نتائج اختبار فرضيات الدراسة لاحظنا أن هذه الفرضيات تثبت أن دراسة مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة CNAS أنهادراسة جيدة، و أن لتنمية الموارد البشرية أثر على جودة الخدمة العمومية في مؤسسة CNAS.

6- من حيث نتائج الدراسة:

من حيث النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي توصلنا إلى أن هذه النتائج فعلية و عادية كما أنها تثبت صحة الفرضيات المطروحة، و أن مؤسسة CNAS تساهم في تحسين جودة خدماتها من خلال تنمية موردها البشري.

ثانيا= تقييم الدراسة الثانية:

يتم تقييم هذه الدراسة من خلال:

1- من حيث الإشكالية المطروحة:

" هل تساهم الرقمنة من خلال بطاقة الذهبية في تحسين جودة خدمات مؤسسة بريد الجزائر؟"

لاحظنا أن الإشكالية بسيطة و لها علاقة بموضوع الدراسة.

2- من حيث الفرضيات:

الفرضيات المصاغة منطقية، تجيب عن الإشكالية المطروحة و تخدم هدف الدراسة و مرتبطة بها.

الفصل الثالث: عرض و تقييم دراستين سابقتين

3-من حيث أهداف الدراسة:

الأهداف المراد بلوغها واقعية و مرتبطة بموضوع الدراسة و يسهل تحقيقها.

4-من حيث إجراءات الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة للبحث على اعتبار أن الاستبيان أداة فعالة للحصول على البيانات و المعطيات لموضوع الدراسة، عند تصميم الاستبيان تم صياغة أسئلة واضحة و سهلة الإجابة من قبل المبحوثين، إضافة إلى توافقها مع موضوع الدراسة.

بالنسبة للعينة لاحظنا أنها تخدم مجتمع الدراسة، كما لاحظنا أيضا أن الباحث استعمل عدد كبير من أدوات التحليل الإحصائي عند تحليله للبيانات، وهذا ما انعكس ايجابيا على النتائج المتوصل إليها من حيث السرعة و الدقة.

5-من حيث اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال نتائج اختبار فرضيات الدراسة لاحظنا أن هذه الفرضيات تثبت أن دراسة مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في بريد الجزائر أنها دراسة جيدة، و أن للرقمنة أثر على جودة الخدمة العمومية في مؤسسة بريد الجزائر.

6-من حيث نتائج الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي توصلنا إلى الحكم على هذه النتائج بأنها نتائج واقعية تثبت صحة الفرضيات المطروحة، و أن مؤسسة بريد الجزائر بجيجل تساهم في تحسين جودة خدماتها من خلال تطبيق الرقمنة بواسطة بطاقة الذهبية.

المطلب الثاني: مقارنة الدراستين

بعد تقديم كل من الدراستين الأولى و الثانية تم الوقوف على أهم أوجه الاتفاق و الاختلاف بينهما، على أن يكون ذلك من خلال:

أولاً: من حيث الإشكالية و الفرضيات و أهداف الدراسة

في الدراسة الأولى كانت الإشكالية بسيطة و تخدم موضوع الدراسة و نفس الشيء بالنسبة للدراسة الثانية، بالنسبة لفرضيات الدراسة نجد أنها محققة في كلا الدراستين.

الفصل الثالث: عرض و تقييم دراستين سابقتين

بالنسبة لأهداف الدراسة وجدنا أن أهداف الدراسة الأولى واقعية مرتبطة بموضوع الدراسة سهلة البلوغ و هذا ما تم الوقوف عليه أيضا بالنسبة للدراسة الثانية.

ثانيا: من حيث إجراءات الدراسة

اتفقت الدراستين في أداة الدراسة، حيث نجد أن كلا الدراستين اعتمدت على الاستبيان كأداة للبحث.

-بالنسبة للعينة المأخوذة من مجتمع الدراسة لاحظنا أن حجمها صغير في الدراسة الأولى، حيث بلغ عددها (48 فردا) و هذا مقارنة مع الدراسة الثانية التي كان حجم عينتها كبير و بلغ (303) .

-بالنسبة لأدوات التحليل الإحصائي نجد أن كل من الدراسة الأولى و الثانية اتفقت على معظم أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل البيانات لكن في نفس الوقت لاحظنا غياب بعض أدوات التحليل الإحصائي المعتمدة في إحدى الدراستين مقارنة بالأخرى، فنذكر على سبيل المثال المدى في الدراسة الأولى و نموذج الانحراف الخطي البسيط و معامل التحديد "R²" في الدراسة الثانية.

ثالثا: من حيث اختبار الفرضيات

وجدنا أن الباحث في الدراسة الأولى اعتمد على اختبار التباين الأحادي F (One Way Anova) في اختبار فرضيات الدراسة في حين وجدنا أن الباحث في الدراسة الثانية قد اعتمد على اختبار T-test في اختبار الفرضيات.

رابعا: من حيث بيئة الدراسة

اختلفت الدراسة الأولى عن الثانية في بيئتها حيث وجدنا أن الدراسة الأولى أجريت على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بغرداية، في حين وجدنا أن الدراسة الثانية أجريت على مؤسسة بريد الجزائر بجيجل.

خامسا: بالنسبة للمتغيرات

اختلفت الدراسة الأولى عن الثانية في تصنيف المتغيرات حيث وجدنا أنها اختلفت في المتغير المستقل، الدراسة الأولى كان متغيرها المستقل هو تنمية الموارد البشرية أما الدراسة الثانية كان متغيرها المستقل هو الرقمنة، في حين وجدنا أن الدراستين السابقتين اتفقتا في المتغير التابع و هو جودة الخدمة العمومية.

سادسا: من حيث الزمان

اختلفت الدراستين كذلك في الحدود الزمنية، حيث أجريت الدراسة الأولى عام 2017، أما الثانية فأعدت سنة 2019، بالرغم من أنه اختلاف طفيف و مع هذا يمكن اعتباره كفارق بين الدراستين.

كانت هذه أهم أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراستين السابقتين.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة

بعد تقييم الدراستين السابقتين و المقارنة بينهما تم التوصل إلى مجموعة من المعلومات تساعدنا على اختبار فرضيات هذه الدراسة كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

" دراسة مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة CNAS يمكن القول عنها أنها جيدة"

من خلال ما تم تقديمه حول الدراسة و تقييمها عنصر بعنصر سواء من حيث الإشكالية الجيدة والتي تخدم موضوع الدراسة و من حيث الفرضيات المصاغة بطريقة جيدة لارتباطها بالإشكالية و خدمتها لأهداف الدراسة، حيث كانت إجابة الباحث عن الفرضية منطقية، أو من حيث الأهداف سهلة التحقق والوصول إليها. نفس الشيء بالنسبة لإجراءات الدراسة حيث اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة فعالة للبحث و مع استخدام أدوات التحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات تم التوصل إلى نتائج دقيقة و سريعة أثبتت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

" نعم لتنمية الموارد البشرية أثر على جودة الخدمة العمومية في مؤسسة CNAS"

تعتبر هذه الفرضية مثبتة فبالفعل لتنمية الموارد البشرية أثر على جودة الخدمة العمومية في مؤسسة CNAS و هذا حسب نتائج الدراسة المتوصل إليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,48) و هو ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] و الذي يوافق درجة موافقة مرتفعة أي أن آراء أفراد العينة تميل إلى الموافقة على أن تنمية الموارد البشرية ساهمت في تحسين جودة الخدمة العمومية بمؤسسة CNAS .

كما لاحظنا أن قيمة الانحراف المعياري الكلي لمحوري الدراسي قد بلغ (0,69) و هي أقل من الواحد مما يعني وجود تشتت منخفض نسبيا في إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، كما بينت نتائج

الفصل الثالث: عرض و تقييم دراستين سابقتين

الدراسة بالاعتماد على برامج Spss أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد عينات الدراسة حول مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

كما أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية و مستوى جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

" دراسة مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في بريد الجزائر يمكن القول عنها أنها جيدة"

بعد الإطلاع على الدراسة من جوانبها المختلفة سواء من حيث الإشكالية المصاغة بشكل جيد وارتباطها بموضوع الدراسة أو من حيث الفرضيات التي تجيب على الإشكالية المطروحة و ارتباطها بأهداف الدراسة، هذه الأهداف التي تم بلوغها نفس الشيء بالنسبة لإجراءات الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة فعالة للبحث.

وباستخدام أدوات تحليل إحصائي متنوع و اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى أن الفرضية الفرعية الثالثة محققة و هذا من خلال النتائج الدقيقة المتوصل إليها في هذه الدراسة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

" نعم للرقمنة أثر على جودة الخدمة العمومية في مؤسسة بريد الجزائر"

تعتبر هذه الفرضية مثبتة لأنه بالفعل للرقمنة أثر على جودة الخدمة العمومية في مؤسسة بريد الجزائر، و هذا ما أثبتته النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,9) و هذا ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] و الذي يوافق درجة موافقة مرتفعة أي أن آراء أفراد العينة تميل إلى الموافقة على أن الرقمنة من خلال بطاقة الذهبية ساهمت في تحسين جودة خدمات بريد الجزائر، كما قدرت قيمة الانحراف المعياري الكلي (0,64) و هي أقل من الواحد مما يعني وجود تشتت منخفض نسبيا في إجابات أفراد العينة على عبارات المحور.

إضافة إلى أنه من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة يتضح وجود مساهمة للرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية

" تساهم تنمية الموارد البشرية و الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية إلى حد كبير"

بناء على اختبار الفرضيات الفرعية و بناء على المعلومات التي تم جمعها خلال تقييم هاتين الدراستين بالإضافة إلى ما تم التطرق إليه في الجانب النظري يمكن الوصول إلى الإجابة النهائية على الإشكالية الرئيسية كآتي :

تساهم تنمية الموارد البشرية و الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية إلى حد كبير.

وهنا نكون قد توصلنا إلى إثبات الفرضية الرئيسية معتمدين على كل ما سبق تقديمه و تحليله في الدراستين الميدانيتين سواء تعلق الأمر بالإشكالية المطروحة أو الفرضيات المصاغة أو الإجراءات المعتمدة في إعداد الدراستين أو الأهداف المسطرة سهلة التحقيق ، أو النتائج المتوصل إليها.

كما تم الأخذ بعين الاعتبار المعلومات الهامة و المفيدة التي تم تناولها في الجانب النظري لموضوع البحث.

من خلال كل ما سبق استطعنا التوصل إلى إثبات الفرضية الرئيسية و الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة التي تخدم موضوع بحثنا.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم استعراض دراستين سابقتين تناولت الدراسة الأولى تشخيص مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بغرداية، و الثانية تناولت دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية- دراسة حالة بطاقة الذهبية لبريد الجزائر.

تم تقديم كل دراسة على حدى من خلال التعريف بها و أهدافها و إجراءات إعدادها و كذا النتائج المتوصل إليها ثم تقييم الدراستين من خلال الوقوف على أهم إيجابيات و سلبيات كل دراسة على حدى و بعد ذلك إجراء مقارنة بين الدراستين من جوانب مختلفة و في الأخير عرض نتائج الدراسة من خلال اختبار الفرضيات الفرعية و كذا الفرضية الرئيسية.

حيث تم التوصل إلى أن تنمية الموارد البشرية و الرقمنة تساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية بشكل كبير.

خاتمة

من خلال كل ما ورد في هذه الدراسة ضمن آليات تحسين جودة الخدمة العمومية، يمكننا القول أن فكرة تحسين جودة الخدمة العمومية شكلت و لازالت تشكل الهدف الأساسي لدى جميع مؤسسات الدولة من أجل إنجاز عمل الإدارة العمومية، حيث أولت المجتمعات الحديثة اهتماما كبيرا بجودة الخدمات العمومية و ذلك لارتباطها ارتباطا وثيقا بحياة الأفراد، كما سعى المهتمون و الباحثون في هذا المجال بتحديد أبعاد جودة الخدمة العمومية و التي تعد بمثابة مؤشرات لقياس مستوى جودة الخدمات، و هذا كله من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات في جميع المؤسسات العمومية و السعي نحو تقديم أفضل الخدمات قصد الحصول على رضا الأفراد المستفيدين.

فالجودة أصبحت ضرورة حتمية في مجال الخدمات، ففي مجتمعنا الحالي جميعنا نرغب في الحصول على خدمة ذات جودة عالية خصوصا مع التحديات و التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية و السياسية و التقنية التي واجهت المنظمات الحكومية الخدمية مما يحتم على هذه المؤسسات التصدي لهذه التحديات التي واجهتها من خلال اتخاذ الإجراءات و الترتيبات اللازمة الآخذة بمفاهيم تنمية الموارد البشرية و إدخال الرقمنة كآلية فعالة في تحسين جودة الخدمة العمومية و إسهامها في إصلاح الإدارة بتقديم خدمة أفضل لتلبية حاجيات المواطنين المختلفة.

فالجائر كغيرها من بلدان العالم سعت و لازالت تسعى على إيجاد آليات مكملة لدور الآليات التي سطرته من خلال المعانات التي مازال يعانيها المواطن في مجال الخدمة العمومية و مواجهة الدول المتقدمة في مجال الخدمات التي أعطته بدورها اهتمام كبير بمعرفة مدى دوره في تحسين المستوى المعيشي و الاقتصادي و جميع المجالات التي تعود بالنفع على الفرد و المجتمع.

من المنطلق السابق و من خلال هذه الدراسة نخلص إلى بعض النتائج و التي تتضمن في ثناياها إيجابيات عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية و في إطارها ارتأينا تقديم بعض المقترحات والتوصيات .

أولا: نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى نتائج نظرية و أخرى تطبيقية

1-النتائج النظرية:

*للجودة دور في خدمة عمومية راقية.

*الخدمة عبارة عن أنشطة غير ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات و طلبات العملاء و إرضائهم.

- *الخدمة العمومية هي محصلة نشاطات المنظمات العمومية المرتبطة غالبا بالدولة.
- *جودة الخدمة هي مدى توافق ادراكات الزبون مع توقعاته للخدمة .
- *تنمية الموارد البشرية هي عملية زيادة المعارف و القدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل.
- *الرقمنة منهج يسمح بتحويل البيانات و المعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.
- *الإدارة الإلكترونية نظام تقني يستعمل لخدمة المجتمع بأسلوب فعال.
- *أهم الأساليب التي تساعد على تحسين جودة الخدمة هي : وضع نظام لقيادة الجودة، تطوير ثقافة الجودة و الحصول على شهادة المطابقة، تنشيط الموارد البشرية.
- *يتم قياس جودة الخدمة من المنظور متلقي الخدمة من خلال النماذج التالية: نموذج الفجوة، مقياس أداء الخدمة، مقياس عدد الشكاوى، مقياس رضا المستفيد من الخدمة.
- *يتم تقييم جود الخدمة بالنسبة للعميل من خلال أبعاد جودة الخدمة الخمسة و المتمثلة في: الاستجابة، التعاطف، الاعتمادية، الأمان، الجوانب الملموسة.
- *جودة الخدمة تحقق التفاعل الإيجابي بين الإدارة و المواطن لخدمة أفضل.
- *أساس تحسين جودة الخدمة العمومية علاقة المواطن بالإدارة بتوطينها و تفعيلها، والسهر على ديمومتها.
- *تسهر الإدارة على تبسيط إجراءاتها و تخفيفها و تنظيم طرق عملها لخدمات أحسن للمواطنين.
- *ضرورة تنمية دور المورد البشري في المؤسسة العمومية لزيادة فعاليتها و تأثيرها على حياة الفرد والمؤسسة و كذا المجتمع.
- *تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسات و جعلها قادرة على الصمود في وجه تغيرات العصر الحالي.
- *تهدف رقمنة الإدارة من خلال التصريح الإلكتروني و كذا المواقع الإلكترونية إلى تقليل معاناة المكلفين و تحسين جودة الخدمة.

*تعد الإدارة الإلكترونية مظهر معاصر يحمل ضمنه توجه نحو عالم الرقمنة و تسهيل الأعمال الإلكترونية و تقديمها إلى المستفيدين في الوقت و بالشكل المناسب.

*العامل البشري المؤهل من أهم عوامل إنجاح تطبيقات الرقمنة.

2-النتائج التطبيقية:

*دراسة مساهمة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة CNAS دراسة جيدة وتم التوصل إلى هذه النتيجة من خلال عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة CNAS.

*لتنمية الموارد البشرية أثر على جودة الخدمة العمومية في مؤسسة CNAS و هذا ما أثبتته الدراسة الميدانية في مؤسسة CNAS.

*دراسة مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في بريد الجزائر دراسة جيدة و هذا بالاستناد إلى نتائج الاختبارات المستنبطة من الدراسة الميدانية لمؤسسة بريد الجزائر بجيجل.

*للرقمنة أثر على جودة الخدمة العمومية في مؤسسة بريد الجزائر حيث أثبتت الدراسة أنه بالفعل تلعب الرقمنة دور في تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.

*تساهم تنمية الموارد البشرية و الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية إلى حد كبير، حيث تم التوصل إلى هذه النتيجة من خلال تقييم الدراستين الميدانيتين و اختبار فرضيات الدراسة .

ثانيا:التوصيات

من خلال ما سبق يمكن الخروج بجملة من التوصيات نوردتها فيما يلي:

1-ضرورة إنشاء شبكة معلوماتية تربط بين مختلف الإدارات العمومية عبر الوطن و التي يمكن أن تمثل نظاما معلوماتيا لمستخدمي هذه الإدارات .

2-تكوين موظفي الإدارات العمومية في مجال الإعلام الآلي و المعلوماتية من أجل نجاح الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية.

3-بث الثقة و الطمأنينة في نفوس العاملين في الإدارات العمومية على المخاوف التي يبديها البعض من تطبيق الإدارة الإلكترونية، أو مقاومة بعض المدراء خوفا على مراكزهم القيادية نتيجة للتغيرات التي تطرأ نتيجة تطبيق الإدارة الإلكترونية إذ أن طبيعة مهام الإدارة الإلكترونية هو التخلص من البيروقراطية في الأداء و التحول نحو شفافية الأداء.

- 4-تحتاج الجزائر إلى بنية قانونية متماسكة لتأمين التعاملات الإلكترونية و حماية المتعاملين عبر الشبكات الإلكترونية.
- 5-أهمية توافر المديرين المؤهلين بالإدارات العمومية لتدريب الهيئة الإدارية على استخدام تقنية الرقمنة في جميع المعاملات الإدارية.
- 6-الحاجة إلى تأمين أجهزة حواسيب آلية حديثة و ملحقاتها لأعضاء الهيئة الإدارية و شبكات الاتصال.
- 7-الاستعانة بخبراء التقنيات الحديثة في تصميم البرامج الإلكترونية و تطويرها في المؤسسات العمومية.
- 8-الخطط المرنة و الكافية لاستيعاب أية تغييرات لتفعيل الرقمنة في الإدارة العمومية.
- 9-اللوائح و الأنظمة القانونية لتطبيق الرقمنة في الإدارات العمومية.
- 10-ضمان تكوين نوعي لموظفي المؤسسات العمومية للرفع من معارفهم و مهاراتهم و أن يصبح التكوين شرطاً أساسياً للتوظيف، هذا بالإضافة إلى برامج التكوين المستمر و التخصصي في مختلف المجالات لاسيما الشباك الوحيد و الاستقبال و التوجيه و التكفل بدوي الاحتياجات الخاصة.
- 11-تنظيم دورات تكوينية و تحسين المستوى لفائدة الموظفين حول أدوات عصرنة الإدارة و ضمان الاستغلال الأمثل لقواعد المعطيات.
- 12-تعزيز تدريب اللغات الأجنبية و تقنيات الإعلام الآلي.
- 13-تطوير الهياكل و الوسائل و إصلاح المؤسسات العمومية لتحسين ظروف العمل.
- 14-توفير السيولة الكافية للمؤسسات العمومية (البنية التحتية للمؤسسة).
- 15-صيانة الأجهزة المتوافرة في المؤسسات العمومية و تحديثها.
- 16-تعزيز المناخ التنظيمي في الإدارات العمومية للعمل بروح الفرق .

ثالثاً: آفاق الدراسة

كنهاية مفتوحة لهذه الدراسة نقترح المواضيع التالية:

- 1-الحكومة الذكية كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية.
- 2-دوافع التحول الرقمي في المؤسسات العمومية.
- 3-معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

قائمة المراجع

الكتب

- 1- بشير العلاق ، حميد الطائي ، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، (د.ط)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان،2009.
- 2- ثابت عبد الرحمن إدريس، مدخل الحديث في الإدارة العامة،(د.ط)،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2001.
- 3- جمال يوسف بدير، المكتبات الإلكترونية و الرقمية، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2008.
- 4- خالد بن سعد, عبد العزيز بن سعيد, إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي, ط 1, مكتبة الملك فهد الوطنية,السعودية,1997.
- 5- طارق الشبلي, مأمون الدرادكة, الجودة في المنظمات الحديثة, ط1, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, الأردن,2002.
- 6- عدنان مريزق ،التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة، ط1، دار جسور للنشر و التوزيع، الجزائر،2015.
- 7- علي السلمي, إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي, (د ط), دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع, مصر, 2008.
- 8- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2005.
- 9- قاسم نايف علوان المحياوي, إدارة الجودة في الخدمات, (ب ط), دار الشروق للنشر و التوزيع, الأردن, 2006.
- 10- محفوظ أحمد جودة, إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات, ط 2, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2006.
- 11- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات, ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.

أطروحات و مذكرات:

- 1- أحلام دريدي ، دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية- دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص الأساليب الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- 2- العربي عيسات ، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2007.
- 3- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2008/2009.
- 4- جود ماجد الحلبي، دراسة أبعاد جودة الخدمة و تأثيرها في ولاء العملاء للمصارف السورية، مذكرة ماجستير، تخصص التمويل و المصارف، كلية الاقتصاد، جامعة حمادة، سوريا، 2016/2017.
- 5- خديجة بوخالفة ، مشاريع المكتبات الرقمية بالجامعات الجزائرية بين الجاهزية و آليات التأسيس -دراسة ميدانية المكتبات الجامعية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم مكتبات، معهد علم المكتبات و التوثيق، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012/2013.
- 6- دلال السويسي ، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، مذكرة ماجستير، تخصص نظام المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 7- رفيق بن مرسلي ، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق- حالة الجزائر 2001-2011، مذكرة ماجستير، تخصص علاقات دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، ديسمبر 2011.
- 8- سبرينة مانع ، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات- دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015.

- 9- سلوى تيشات ، آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلاندا، فرنسا، الوم.أ) ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015/2014.
- 10- سهيلة مهري ، المكتبة الرقمية في الجزائر- دراسة للواقع و تطلعات المستقبل، مذكرة ماجستير، تخصص إعلام مهني و تقني، معهد علم المكتبات و التوثيق، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2005.
- 11- صالح بو عبد الله ، نماذج و طرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014/2013.
- 12- صالح عابر بشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة و قدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز- دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2011.
- 13- صليحة رقاد ، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاقه و معوقاته- دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2014/2013.
- 14- عائشة عتيق ، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011.
- 15- عبد القادر براينيس ، التسويق في المؤسسات الخدمية العمومية- دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.
- 16- عطا الله عزات أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جول) و أثره على جودة الخدمات المقدمة-قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014/2013.

- 17- فتيحة بوحروود ، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2006/2005.
- 18- فوزية فاطمة ختير ، رقمنة الأرشيف في الجزائر: الإشكالية و التنفيذ- دراسة حالات المديرية العامة للأرشيف الوطني و ولايتي الجزائر وهران، مذكرة ماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و الحضارة الإسلامية، جامعة الساناية وهران، الجزائر، 2008/2007.
- 19- فيروز قطاف ، تقييم جودة الخدمات المصرفية و دراسة أثرها على رضا العميل البنكي- دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011/2010.
- 20- كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية الدولية برنامج الماجستير إدارة الأعمال، 2008/2007.
- 21- محمد توفيق ومان ، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه ، تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- 22- مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها على الدول العربية، مذكرة ماجستير، تخصص التنظيم السياسي و الإداري، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007/2006.
- 23- نسرين سليمان، تسيير الخدمات العامة المحلية-دراسة حالة ولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2018/2017.
- 24- نور محي الدين محمد سعد الله، جودة الخدمات و أثرها في تحقيق رضا الزبائن- دراسة ميدانية البنك الإسلامي السوداني و بنك الادخار و التنمية الاجتماعية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة شندي، جمهورية السودان، 2017/2016.
- 24- نور الدين بوغان ، جودة الخدمة و أثرها على العملاء- حالة المؤسسة المينائية لسكيدة، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007/2006.

25- نور الدين شنوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية- حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004

26- نور محي الدين محمد سعد الله، جودة الخدمات و أثرها في تحقيق رضا الزبائن- دراسة ميدانية البنك الإسلامي السوداني و بنك الادخار و التنمية الاجتماعية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة شندي، جمهورية السودان، 2017/2016.

27- هدى أوغيدني، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة- دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية Eps بسكيكدة، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية العلاقات العامة للمؤسسة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009/2008.

28- وهيبة سراج، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012/2011.

مجلات و مقالات:

1- أسماء بليلى ، تقنيات الإدارة الإلكترونية في تحقيق المصلحة العامة، الملتقى الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، يومي 26، 27 نوفمبر 2018.

2- أسماء مرايمي ، محمد خثير العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة و رضا الزبون، مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، المجلد 03، العدد 04، جامعة خميس مليانة، الجزائر، أكتوبر 2017.

3- العربي بوعمامة ، الاتصال العمومي و الإدارة الإلكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الوادي، الجزائر، ديسمبر 2014.

4- شريفة رفاع ، نظرية الإدارة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث العدد 06، جامعة بجاية، الجزائر، ديسمبر 2008.

5- صبرينة بوبكر ، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الخدمة العمومية-قطاع العدالة نموذجا، مجلة الباحث في العلوم القانونية و السياسية، العدد 02، جامعة سوق أهراس، الجزائر، جوان 2019.

6- غنية نزلي ، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية و السياسية، العدد 12، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، جانفي 2016.

7- مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العدد 4، العراق، ديسمبر 2013.

المراجع الأجنبية:

1-chantol bussmannt, martin pretet, **organization et gestion lintepris**, paris : vuibert,1997.

2-clande peutil de mange , « **la maitrise la valeur**, »Afmor, gestion,1985.

3-ph,kotler et Blebois, **Marketing management**, preblivnion,10 éme eclition,paris.