



آليات تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية العمومية في ظل عصرنة التكنولوجيا الرقمية.

modern methods and mechanisms, the most important of which is developing human resources and digitization to move towards of electronic management.

بريك رابح

طالب دكتوراه، جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي

مخبر الاقتصاد السياسي بين التنمية الاقتصادية

والتحديات السياسية للدول العربية والإفريقية

BRAIK-RABAH@univ-eloued.dz

الملخص:

نظرا للتطورات والتغيرات السريعة التي شهدتها مختلف المؤسسات الاقتصادية العمومية، أصبح موضوع تحسين جودة الخدمة في هذه المؤسسات محل اهتمام متزايد، هذا ما أدى إلى ضرورة انتهاج أساليب وآليات حديثة أهمها تنمية الموارد البشرية والرقمنة للتوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث نريد في هذه الدراسة معرفة آليات تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية العمومية في ظل عصرنة التكنولوجيا، ونسعى من هذه الدراسة إلى الدفع نحو تطبيق الرقمنة في الإدارات الاقتصادية العمومية، والاهتمام بتنمية المورد البشري بها، وإبراز أهمية ذلك في ترقية الخدمة، وقد خلصنا إلى أن دور هاتين الآليتين (تنمية المورد البشري والرقمنة) كبير جدا في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية.

الكلمات المفتاحية: الخدمة؛ الجودة؛ جودة الخدمة؛ تنمية المورد البشري؛ الرقمنة.

Abstract :

(Due to rapid developments and changes in various public economic institutions, the issue of improving the quality of service in public economic institutions has become an increasing concern; this has led to the need for modern methods and mechanisms, the most important of which is developing human resources and digitization to move towards of electronic management. We aim in this study to understand the mechanisms of improving the quality of service in public economic institutions, under technology modernization, in which we seek to push for the application of digitization in public economic institutions, as well as the special attention in human resource development, and highlighting the importance of that in promoting the services . we have concluded that the role of these two mechanisms (human resource development and digitization) is very significant in improving the quality of service in the institutions.

Keywords ; service, quality, quality of service, human resource development, digitization.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات عامة وفي مجال الإدارة خاصة، هذا ما جعل العديد من الدول تعمل جاهدة لمواكبة هذه التطورات والتعامل معها.

بما ان الفرد هو البنية الاولى في بناء المجتمع وتماسكه ورقيه، فإن خدمته يجب أن تكون من أولويات الدولة وأهدافها، وهذا من خلال توفير الخدمات الأساسية الضرورية لحياة الفرد، بما أن العلاقة الأساسية التي تربط الدولة بمواطنيها، أو المؤسسة بعملائها هي أداء الخدمات الأساسية لتحقيق المصلحة العامة وهو ما يعرف بالمصطلح الجديد للخدمة العمومية الذي يعتبر من مقومات الدولة الحديثة، وأحد أكبر اهتماماتها مما يجعلها في موجة التحديات من حيث جودة الخدمات المقدمة.

لهذا تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة خدماتها، حيث يعد التحسين من جودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية مطلباً أساسياً للوفاء برسالة الإدارة والتخفيف على كامل طالبي الخدمة من المواطنين، فإذا كان تحقيق مستوى خدمات أفضل للمواطنين مازال وسيضل الهدف الأسمى للإدارة العمومية، وإذا كانت حاجات ومتطلبات هؤلاء المواطنين متعددة ومتجددة باستمرار فإن التحسين لا بد من وجوده لإحداث التكيف مع التغيرات البيئية الجديدة، لهذا تسعى المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى تحسين جودة خدماتها لتحقيق رضا طالبي الخدمة، وللوصول إلى غايتها يجب عليها تطبيق كل الإجراءات الضرورية التي تركز طاقاتها ومجهوداتها على المورد البشري، الذي يمثل المورد الهام والفعال في كل المؤسسات، وكذا الاعتماد على الرقمنة كتقنية حديثة للنهوض بالخدمات وتحسين جودتها.

وبناء على ما سبق ارتأينا أن نطرح إشكالية هذه الورقة البحثية على النحو الآتي:

ما هي آليات تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية العمومية في ظل عصرنة التكنولوجيا؟

أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- توضيح وشرح المفاهيم المتعلقة بالجودة والخدمة.
- معرفة أهمية وفوائد تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية.
- محاولة الوصول إلى مجموعة من النتائج التي يمكن العمل بها لتحسين الخدمات في المؤسسات العمومية.



أقسام الدراسة

للإلمام بجوانب الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة أقسام، فالقسم الأول هو مدخل إلى الجودة، أما القسم الثاني فقد تم التطرق فيه مدخل للخدمة، القسم الثالث تم التطرف فيه إلى جودة الخدمة وفي القسم الرابع والأخير تم التطرق فيه إلى الآليات المعتمدة لتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية العمومية في ظل عصرة التكنولوجيا.

المحور الأول: مدخل إلى الجودة

1. 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:

- يعرفها فليب كغوسلي (PHILIP GROSLY) يرى بأن المواصفات ليست المعيار الوحيد لإرضاء المستهلكين وهو يعرف الجودة بـ: "مدلا تطابقها لحاجات ومتطلبات المستهلكين"¹.
- الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة عرفت على أنها: "مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج او الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء حاجات ومتطلبات المستهلكين"².
- تعرف الجودة على أنها المطابقة للمواصفات.³

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن تعريف الجودة على أنها مجموعة المزايا والخصائص التي تسعى بمجملها على القدرة في تلبية حاجات ورغبات المستهلكين بالشكل الذي يرضيهم وبأقل تكلفة مع القدرة على تقديم أفضل المواصفات.

2. أهداف الجودة

من الطبيعي أن تسعى كل مؤسسة جاهدة إلى تحقيق وتوفير المنفعة لزبائنها، ولا يتم ذلك إلا بتحقيق جودة مقبولة، كما نجد انه لكل مؤسسة أهداف تضعها والغرض منها هو الوصول إلى الغاية المطلوبة والمرجوة، وعليه يمكن تحديد أهداف الجودة كالتالي: ⁴

- الأداء الخارجي للمؤسسة: ويتضمن الأسواق، البيئة، والمجتمع.
- أداء المنتج: يتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- الأداء الداخلي: يتناول يتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- أداء العاملين: يتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.
- أداء العمليات: يتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.

3. أبعاد الجودة

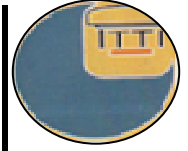
للجودة عدة أبعاد نذكر أهمها فيما يلي: ⁵

- بعد الأداء: ونجده في مميزات المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أساسية مثل السرعة بالنسبة لما كان، أو وضوح الألوان للصورة مثلاً.....إلخ.
- بعد الاعتمادية: يتمثل في متوسط الوقت الذي تعطل فيه المنتج عن العمل.
- بعد المظهر: ويتمثل في المنتج الفرعي أو هي المواصفات التي تضاف للخدمة الأساسية.
- بعد الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي، بالإضافة إلى مدى سهولة تصليح ما تم تلقي الشكوى منه.
- بعد السمعة: أي الخبرة والمعلومات السابقة عن السلعة أو الخدمة المقدمة من المؤسسة.
- بعد الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن كل آلة أو منتج تشغيلي محدد بشكل مسبق).
- بعد الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه.

4. أنواع الجودة

يمكن تصنيف الجودة إلى نوعين هما: ⁶

- جودة الاداء:
- ونقصد به أن المؤسسة تسعى بإدارتها وعملياتها تحقيق رضا الزبون بمعايير أداء عالية مما يحقق متطلبات الجودة.
- جودة التطابق: ونقصد ان المؤسسة تسعى بإدارتها وعملياتها تحقيق توقعات الأسواق المرجوة.



5. العوامل المؤثرة في الجودة

يمكن حصرها في العوامل الأساسية التالية:⁷

- العامل: لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الإتقان والجودة في الأداء.
- رأس المال: لقد أدت الزيادة في التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين وفي نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتقاء بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.
- الأسواق: من المتعارف عليه أنه إذا لم يكن هناك منتجات لن يكن هناك اهتمام بالجودة وأساليبها، وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق، ولكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكان مناسب في الأسواق فلا بد أن يكون ذو جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم.
- المواد الأولية: نتيجة لزيادة كلفة الإنتاج والمتطلبات 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 ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.
- الآلات والوسائل الفنية الحديثة: لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة وقد ساعدت هذه الماكينات على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير.
- الإدارة: لا يخفى علينا بالطبع الحاجة إلى وجود نظام إداري واعد لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة وخاصة أن مسؤوليات الجودة قد توزعت على المجموعات المختلفة وأصبحت الإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة.

المحور الثاني: مدخل إلى الخدمة

1. تعريف الخدمة:

دراسة الأدبيات تظهر أكثر من مدخل لتعريف الخدمة، هناك من يركز على تعريف طبيعة نشاط الخدمات في محاولة لتمييزها عن النشاطات الأخرى.⁸

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 او هياكل، شبكات أو أنظمة بشكل منفرد أو مجمع، الأنشطة والمنافع والاشباع التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة للسلع المادية".

من التعريفات أيضا ما يركز على تحديد خصائص الخدمة التي تميزها عن السلع المادية خصائص مثل الفنائية، اللاملموسية، اللامغنية، وتلازمي عمليتي الانتاج والاستهلاك، من هذا المنظور الخدمة هي: "منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له منفعة".

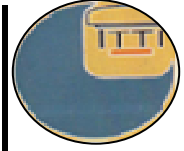
من أبرز كتاب هذا المدخل فيليب كوتلر، الذي يعرف الخدمة بأنها "فعل أو رأي يقدمه طرف لطرف على ان يكون بالضرورة غير ملموس ولا ينتج عنه تملك، مع كونه قد يرتبط أولا باستخدام سلعة مادية".⁹

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

2. خصائص الخدمة

لقد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث الخصائص المميزة للخدمات وفيما يلي استعراض أهمها:

- خاصية عدم الملموسية: تعني هذه الخاصية أن الخدمات لا يمكن إدراكها بالحواس الخمسة، فمثلا المريض الذي تجرى له عملية جراحية للتجميل لا يمكن أن يرى نتيجة العملية قبل الشراء، وليس لدى ركاب الطائرة شيء سوى تذكرة ووعد بأن تصل حقائبهم بسلام، ولتقليل عدم التأكد يبحث المستفيدين من الخدمة عن إشارات جودة الخدمة ويستخلصوا استنتاجات عن الجودة من المكان (السعر، المعدات، الاتصالات) التي يمكنهم رؤيتها، ولذلك تكون مهمة مقدم الخدمة جعل الخدمة ملموسة بطريقة واحدة



أو أكثر وإرسال الإشارات الصحيحة عن الجودة وهذا ما يطلق عليه احد الخللين (الدليل المادي)، والذي يقدم فيه تنظيم الخدمة لعملائه دليلا منظما.¹⁰

- خاصية عدم قابلية الخدمة للتخزين: تكون الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، فلا يمكن حفظ الخدمة، على شكل مخزون، فالخدمة تستهلك وقت انتاجها وبالتالي عدم قابلية تخزينها، أي الخدمات لا يمكن تخزينها أو استخدامها وقت آخر.

- خاصية اللانمطية: بمعنى اختلاف جودة الخدمات المقدمة نظرا لأن قدرة الأفراد المؤدين لها متفاوتة، كما أنهم يتأثرون بعوامل نفسية وأخرى بيئية مرتبطة بظروف العمل، لذي فعملية تنميط جودة الخدمة معقدة للغاية.¹¹

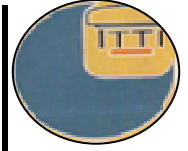
- خاصية عدم الملكية: لا يمكن امتلاك الخدمة وبالتالي لا يمكن نقل ملكيتها إلى المستهلك أو المرتفق باعتبار أن هذا الأخير يحق له استخدام الخدمة لفترة زمنية معينة (كاستئجار غرفة في فندق، أو استعمال مقعد في الطائرة، أما ما يقابله في حالة شراء سلعة ما فإن المستهلك له الحق في استعمالها وامتلاكها والتصرف فيها).

- خاصية التلازمية: يقصد بها ذلك الترابط الموجود بين الخدمة ومقدم الخدمة، حيث يصعب في بعض الأحيان الفصل بينهما، إذ هناك تزامن لحظي لعملية تقديم الخدمة واستهلاكها، وهذا الامر لا ينطبق على السلع التي يتم إنتاجها بعيدا عن السوق والمستهلكين، غير أننا نستثني في هذه الخاصية بعض الخدمات التي أصبحت تقدم دون أن يكون للطرف الإنساني أي أثر أو دخل في تقديمها ونذكر كمثال على ذلك بطاقة الائتمان.¹²

3. دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة وهي التقديم، النمو، النضج والانحدار، كما ان خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة، ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة، فليس كل استراتيجيات دورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات، فالتطبيقات ينبغي تعديلها لتناسب الخدمة ويمكن تناول هذه المراحل كما يأتي:¹³

- مرحلة التقديم: يقال أن الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، وتتركز استراتيجيات المنظمة في هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة الجديدة على كسب قبول السوق لها، وذلك لأن نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بطلب الخدمة الجديدة، وهنا تظهر ميزة الخدمة، حيث أن العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لاقى القبول من المستفيدين.
- مرحلة النمو: في مرحلة النمو تزداد الخدمة، حيث تظهر التدفقات النقدية الايجابية، وبسبب نمو واتساع الطلب على الخدمة وما ينتج عن ذلك من زيادة أو ارتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى مبيعات وأرباح كبيرة إلا ان هذه الزيادة في المبيعات والأرباح تجذب المنافسين، والمنافسة تأتي بتغييرات مهمة في استراتيجية التسويق لمنظمة الخدمة وبدلا من البحث عن طرق لجعل الزبائن يجربون الخدمة الجديدة فإن مسوق الخدمة الآن يواجه مهمة أكثر تحديدا لاقتناعهم بالعلامة التجارية.
- مرحلة النضج: في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من طرف المنظمات بالهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة، وبالتالي يبدأ مسوق الخدمات بالبحث عن طرق مريحة لامتداد دورة حياة الخدمة في مرحلة النضج، وفي هذه المرحلة لا يرى الزبائن أي فروقات بما تقدمه المنظمات المختلفة للخدمة، وتمتاز هذه المرحلة باستمرار مستوى ما تقدمه المنظمات من الخدمات وامتداد المنافسة وترويج المنظمات ذات المستوى المنخفض.
- مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المنظمات، وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل بالطلب على خدمة السفر من خلال السكة الحديدية مثلا بدأ ينخفض عندما أصبح الطيران الجوي أكثر أمانا وذا جودة اقتصادية، ففي هذه المرحلة الخدمة سوف تقدم فقط إذا طلبها الزبون بصراحة، وإذا انخفض الطلب عليها فسيجبر مقدم الخدمات على إيقاف الإنتاج كليا لأن الخدمات ما عادت مريحة بالنسبة له، ويجب التخلص منها، وبالتالي يجب أن يكون هناك خدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة، وتتصف هذه المرحلة بانخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات، انخفاض حدة المنافسة وتناقص الأرباح وانخفاض رأس المال.¹⁴



في ظل التنافس الشديد الذي تشهده بيئة الأعمال، تسعى المؤسسات اليوم إلى تقديم خدماتها بمستوى عالي من الجودة، لتكون قادرة على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها وتوقعاتهم، بالشكل الذي يحقق الرضا والسعادة لديهم، وهو ما من شأنه كسب ولاء زبائنهم، وبالتالي تدعيم مركزها التنافسي.

1. مفهوم جودة الخدمة

فيما يلي بعض التعريفات التي أوردها بعض الباحثون لجودة الخدمة:
يعرف كل من (Kotler & Keiler) جودة الخدمة بأنها "درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة"¹⁵.

كذلك تعرف جودة الخدمة من منظر مقدمها ومن منظر المستفيد منها، وهذا ما يؤكد عليه الباحثان (Ritzman and Krajewski) "فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقا لهذه الخدمة، أما الجودة من منظور المستفيد (الزبون) فهي ملائمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته"¹⁶.

2. خطوات تحقيق جودة الخدمة

فيما يلي عرض للخطوات الواجب إتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة للخدمة:¹⁷

- تصميم قاعدة البيانات لزبائن المؤسسة (التعرف على الزبائن)
- تتضمن هذه الخطوة تصميم نظام شامل للزبون بدءا من المعلومات الشخصية وانتهاء بتاريخ معاملاته مع المؤسسة.
- التعرف على توقعات الزبائن وفهمها
- تتكون هذه التوقعات من مصادر متعددة منها: الاتصالات التسويقية، الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أو منتجاتها، أو مع منظمات أخرى تقدم نفس الخدمة.
- تحديد معايير جودة خدمة
- هناك مجموعة من الاعتبارات يجب أخذها في الحسبان عند وضع هذه المعايير حتى تتحقق لها الفاعلية، والتي من بينها أن تكون مبنية على توقعات الزبائن، الوضوح، الموضوعية، القابلية للتطبيق، المرونة وقبول العاملين لها من خلال المشاركة في تحديدها من منظور الزبون.
- الالتزام بإنتاج وتقديم الخدمة وفق معايير الجودة الموضوعية
- ويتم ذلك من خلال المصدقية في تقديم الخدمة وذلك حسب ما تم الوعد به، اهتمام الموظف بمظهره أثناء تقديم الخدمة والاهتمام بلغة الجسد والوجه.

- التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة

ويتم ذلك من خلال الاهتمام بشكاوي الزبون وملاحظاته، إذ يجب على مقدم الخدمة استيعاب الشكاوي، كما يجب على مقدم الخدمة أن يكون قادر على كسب ثقة الزبون، بالإضافة إلى محاولة تقديم خدمة متميزة تفوق توقعات الزبون.

3. أبعاد جودة الخدمة

قدم كل من (بيري* وبارازيرمان وزيثامل) نموذج SERVQUAL اختصار لكلمة (الخدمة والجودة) لقياس جودة الخدمات على وجه الخصوص، فهذا النموذج هو مقياس لكيفية إدراك العملاء لجودة خدمة المؤسسة عند تلقيها،¹⁸ حيث تم تقديم هذا النموذج سنة 198 كنموذج يتكون من عشرة أبعاد هي: الاعتمادية، الاستجابة، الكفاءة، الجمالة، الاتصال، الفهم، التمكن، المصداقية، الأمان، والملموسية، ثم تم تطوير هذا النموذج في السنوات الثمانية التالية من قبل الباحثين أنفسهم،¹⁹ وبعد ذلك قاما باختصار العشرة أبعاد في خمسة أبعاد أساسية هي:²⁰

- الملموسية: وتشمل جميع الأدلة والتسهيلات المادية والمعدات المرتبطة بالخدمة المقدمة مثل الأجهزة والمعدات المستخدمة في أدائها والعاملين بالمؤسسة.²¹

- الاعتمادية: وتعني قدرة المزود على إنجاز وتقديم الخدمة حسب وعده وبشكل دقيق من حيث الوقت والإنجاز أي تقديم الخدمة في وقتها المحدد وتقديم معلومات وخدمات صحيحة ودقيقة.

- الاستجابة: ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات تقيس اهتمام المؤسسة بإعلام زبائنهم بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلباتهم.

- الأمان (الثقة): ويظهر من خلال مهارة الموظفين في ممارستهم لأداء مهامهم، الأمر الذي يغرس الثقة بأن الخدمة تخلو من الخطأ، الخطر أو الشك، مما يولد الاطمئنان النفسي والمادي للزبائن.²²

- التعاطف: يشير هذا البعد إلى الأدب والاحترام والمودة عند التعامل مع المستفيد.²³

المحور الرابع: آليات تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية العمومية في ظل عصرنة التكنولوجيا



في هذا المحور نتطرق إلى آليات تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية العمومية في ظل
عصرنة التكنولوجيا.

1. تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمة

تعتبر الموارد البشرية ركيزة أساسية في مجال جودة الخدمات، بل أهمها على الإطلاق نظرا لأن
الاتصال مع طالبي الخدمات يعتمد بشكل كبير على كفاءة ومهارة الموظفين والقيم (الأخلاق) التي يتمتعون
بها، فضلا عن تلك التي يكتسبونها من نشاطات تنمية الموارد البشرية المنتهجة والمطابقة من طرف المؤسسات
العاملين بها، بما ينعكس إيجابا على سلوكهم اتجاه طالبي الخدمة، وهو الامر الذي يعزز من نجاح العلاقة
التفاعلية (طالب الخدمة- مقدم الخدمة).

إن عملية تحسين وتطوير جودة الخدمة فيما يخص الموارد البشرية تركز على محورين هما:²⁴

- تحديد اكتساب وتطوير الكفاءات الضرورية: حتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أولا أن تحدد الوسائل
الضرورية لذلك، خاصة احتياجاها من الكفاءات، فتطوير أنشطة المؤسسة يجب ان يصاحبه تكيف الكفاءات مع
هذه التغيرات، حيث تعرف الكفاءة بأنها: " القدرة على العمل الذي يعتمد على الاستعدادات، المعارف
والخبرات، ومن أجل ضمان تقديم خدمات جديدة، على المؤسسة أن تقدر وتحدد الكفاءات المطلوبة والضرورية
لأداء الخدمة، ثم العمل على توفير المتطلبات التالية:²⁵

تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق المناهج الجديدة، تبني سياسة حوافر سليمة قائمة على التحفيز المادي
والمعنوي في آن واحد تحقيقا لغاية هامة وهي زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلا لكل شيء
جديد بأدنى حد من المقاومة، بالإضافة إلى تشجيع الإبداع والابتكار، زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين
والعمل في الفريق.

- التحكم في الاستقلالية التنظيمية للموارد البشرية: يعتبر تكيف 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:²⁶ أولا نتيجة لخصائص
الخدمة، لا بد أن تتمتع الموارد البشرية بنوع من الاستقلالية للتكيف مع توقعات طالبي الخدمة وإدارة المواقف

غير المتوقعة، ثانياً التخفيف من درجة الاختلاف في اداء الخدمة والتحكم في تناسقها يجب على المؤسسة ان تطبق معايير وإجراءات خاصة بأداء الخدمة، ثالثاً المشكلة التنظيمية عموماً تقود المؤسسات الخدمية إلى البحث عن أشكال تنظيمية تجمع بين اللامركزية والمراقبة والاستقلالية ووضع المعايير، المرونة والترابط.

وعموماً يمكن القول أن العلاقة بين تنمية الموارد البشرية ومستوى جودة الخدمة هي علاقة ارتباط ذلك لأن تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة يستدعي التحسين المستمر لكل العناصر المساهمة في تقديمها، والتي في مقدمتها المورد البشري، فالتحسين المستمر للمورد البشري يكون من خلال تنميته عن طريق تدريبه وتطويره وهيئة بيئة عمل محفزة على التعلم والتمكين والابداع، مما يؤدي إلى ضمان التوصل إلى الأداء المتميز وتجنب الأخطاء وتقليل العيوب وزيادة إدراك الموظفين لمسئولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة والمساهمة في التحسين المستمر وتقليل الحاجة للإشراف وزيادة الاستقرار والمرونة في عمل المؤسسة.²⁷

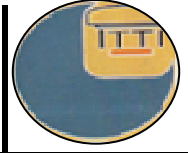
وعليه من جهة أخرى يمكن اعتبار العلاقة المتحدث عنها أعلاه علاقة ذات تأثير متبادل ولكن بطريقة غير مباشرة وعلى المدى الطويل، حيث يعتبر العمل على ضمان الجودة مطلب أساسي وذو تأثير إيجابي على تنمية الموارد البشرية في معناها الواسع، ذلك لأن الاستثمار في التعليم والصحة والثقافة مثلاً يعتبر تنمية الموارد البشرية على مستوى المجتمع ككل، ويأتي بشماره على المدى الطويل.

2. الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمة في المنظمات

أصبح للرقمنة دوراً كبيراً في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية، بفضل متطلبات العمل في البيئة المعرفية، وبالتالي يكمن دور الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية في الآتي:²⁸

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

- تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم بدرجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه أو الاتصال المباشر مع المستخدم.
- السرعة في إنجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها، والسهر على إشباع رغبة المواطن.
- قلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي تتميز الأنشطة الالكترونية بزيادة إلى توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي.



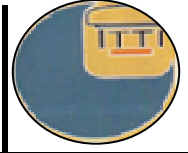
- فعالية منظمات الخدمة العامة وحرص هذه الأخيرة على تقديم أحسن الخدمات للمواطن باعتمادها الوسائل التكنولوجية الحديثة.
 - تطور مهارات وكفاءات القائمين على تقديم الخدمة العمومية وجعل اهتمامهم ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع.
 - تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة مثال ذلك: دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة.
 - استقصاء الرأي حول الخدمات داخل المؤسسة، ويتم ذلك بقياس الرأي حول التمكن من تنظيم المواعيد وتسجيل أهم الأحداث اليومية.
 - توحيد نماذج العمل المستخدمة بتوحيد الشكل العام للمخرجات من تقارير ودراسات ونماذج العمل الداخلية.
 - الإعلان عن أهم الأنشطة التي تقوم بها قطاعات وإدارات المؤسسة.
 - إقبال العاملين غير الفنيين على تعلم استخدام الحاسب للبقاء في دائرة الاتصال الجديدة.
 - التحول من مجرد استخدام النظام إلى الاعتماد عليه.
 - التوثيق الكامل لأنشطة المؤسسة ومخرجاتها على مدار الأعوام وبناء ذاكرة مؤسسية، معلوماتية حقيقية.
- 2.2. على المستوى الخارجي:

- الدقة وسرعة الاستجابة واحترام المواعيد: تتحقق دقة تقديم الخدمة العمومية في إطار الإدارة الالكترونية من خلال إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة، تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية بشكل يحد من الأخطاء الإدارية، ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة، أما سرعة الاستجابة واحترام المواعيد فتتحقق من خلال استخدام تقنية الشبكات الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة.
- تقليص تكاليف الخدمة: ويكمن ذلك في الاتصال عن بعد الحصول على الخدمة العمومية من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال واعتماد النوافذ والشبكات الالكترونية.

- سهولة الحاسبة ووضوح الخدمة: إن توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية يؤدي إلى إمكانية الحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات، ولا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون أخرى.

خاتمة

من خلال كل ما ورد في هذه الدراسة ضمن آليات تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية، يمكننا القول أن فكرة تحسين جودة الخدمة في هذه المؤسسات شكلت ولا زالت تشكل الهدف الأساسي لدى جميع المؤسسات من أجل إنجاز عمل الإدارة بها، حيث أولت المجتمعات الحديثة اهتماما كبيرا بجودة الخدمات في المؤسسات العمومية الاقتصادية، وذلك لارتباطها ارتباطا وثيقا بحياة الأفراد، كما سعى المهتمون والباحثون في



هذا المجال بتحديد أبعاد جودة الخدمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية، والتي تعد بمثابة مؤشرات لقياس مستوى جودة الخدمات، وهذا كله من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات في جميع المؤسسات العمومية الاقتصادية، والسعي نحو أفضل الخدمات قصد الحصول على رضا الأفراد المستفيدين.

فالجودة أصبحت ضرورة حتمية في مجال الخدمات، ففي مجتمعنا الحالي جميعنا نرغب الحصول على خدمة ذات جودة عالية خصوصا مع التحديات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتقنية التي واجهت المنظمات الحكومية الخدمية، مما يحتم على هذه المؤسسات التصدي لهذه التحديات التي واجهتها من خلال اتخاذ الاجراءات والترتيبات اللازمة الآخذة بمفاهيم تنمية الموارد البشرية وإدخال الرقمنة كآلية فعالة في تحسين جودة الخدمة وإسهامها في إصلاح الإدارة بتقديم خدمات أفضل لتلبية حاجيات المواطنين المختلفة.

النتائج

- الخدمة عبارة عن أنشطة غير ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات وطلبات العملاء وإرضائهم.
- جودة الخدمة هي مدى توافق إدراكات الزبون مع توقعاته للخدمة.
- الرقمنة منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.
- أهم الأساليب التي تساعد على تحسين جودة الخدمة هي: وضع نظام لقيادة الجودة، تطوير ثقافة الجودة والحصول على شهادة المطابقة، تنشيط الموارد البشرية.
- جودة الخدمة تحقق التفاعل الايجابي بين الإدارة والمواطن لخدمة أفضل.
- تعتبر تنمية المورد البشري وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسات وجعلها قادرة على الصمود في وجه تغيرات العصر الحالي.
- العنصر البشري المؤهل من أهل عوامل نجاح تطبيقات الرقمنة.

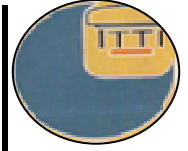
التوصيات:

- من خلال ما سبق يمكن الخروج بجملة من التوصيات نوردتها فيما يلي:
- ضرورة إنشاء شبكة معلوماتية تربط بين مختلف الإدارات العمومية الاقتصادية عبر الوطن، والتي يمكن أن تمثل نظاما معلوماتيا لمستخدمي هذه الإدارات.

- تكوين موظفي الإدارات العمومية الاقتصادية في مجال الإعلام الآلي والمعلوماتية من أجل نجاح الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية.
- الحاجة إلى تأمين أجهزة حواسيب آلية حديثة وملحقاتها لأعضاء الهيئة الإدارية وشبكات الاتصال.
- تنظيم دورات تكوينية وتحسين المستوى لفائدة الموظفين حول أدوات عصنة الإدارة وضمان الاستغلال الأمثل لقواعد المعطيات.
- تعزيز تدريب اللغات الأجنبية وتقنيات الإعلام الآلي.

قائمة المراجع

- ¹.clande peunit de mange,(la maitrise la valeur), afmor,gestion, 1985,p364.
- .Ph,kotler et blebois,marketing management,preblivnion,10eme edition, paris, 2000,p80.
- ² 2000,p80.
- ³.Chantol bussmannt,martin pretet,organisation et gestion lintepris, paris, vuibent,1997,p20.
- ⁴ قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، (ب.ط)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص. 103.
- ⁵ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 20-22.
- ⁶ 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 وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009/2008، ص.19.
- ⁷ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.
- ⁸ صالح بوعبد الله، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014/2013، ص 44.
- ⁹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص.18.
- ¹⁰ أحلام دريدي، دور استخدام نماذج صفوف انتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية- راسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص الأساليب الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2012، ص 12-13.



¹¹ عائشة عتيق، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص.18

¹² نسرین سليمان، تسيير الخدمات العامة المحلية -دراسة حالة ولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر 2018/2017، ص 22-23.

¹³ ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2012/2011، ص 37-38.

¹⁴ ليندة فليسي، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

¹⁵ أحمد محمودي ولخضر بومرحب، (2021)، أبعاد جودة الخدمة وأثرها على الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية وفق نموذج الأداء الفعلي للخدمة (SERVPERF) دراسة حالة خدمة الجيل الرابع لمعامل الهاتف النقال موبيليس-الجزائر، مجلة الإقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 02، جامعة تيسمسيلت الجزائر، ص.04

¹⁶ ابراهيم بضاو وأحمد العميرة، (2010)، تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، جامعة بسكرة، 2010.

¹⁷ حمود خضير كاظم(2007)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

¹⁸ Handrinos Michael C. and al (2015), Using the SERVQUAL model to evaluate the quality of services for a farm school store, Journal of Marketing and Consumer Behaviour in Emerging Markets, Vol: 1, №: 1, p: 63.

¹⁹ Mohd. Adil and al (2013), SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research, Global Journal of Management and Business Research Marketing, Vol: 13, No: 06, p:67.

²⁰ عطا الله ياسين، (2021)، تقييم جودة خدمة بريد الجزائر باستخدام نموذج SERVPERF دراسة عينة من زبائن بريد الجزائر بولاية الأغواط، مجلة الأصيل للأبحاث الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الأغواط الجزائر، ص. 358.

²¹ أحمد بن مويزة، (2016)، علاقة جودة الخدمة البنكية وجودة العلاقة (عميل بنك) على رضا العملاء دراسة لعينة من عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 16، جامعة سطيف 01- الجزائر، ص. 300.

²² سعيدة أورباح، (2021)، أثر تبني المزيج التسويقي على جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الجلفة، ص. 23.

²³ حمزة كواديك، (2021)، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العمالي في القطاع الخدمي)، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، جامعة تيسمسيلت - الجزائر، ص. 130.

²⁴ نور الدين بو عنان، جودة الخدمة وأثرها على العملاء - حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2007، ص. 81-82.

²⁵ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دائل وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص. 52.

²⁶ نور الدين بو عنان، مرجع سبق ذكره، ص. 93.

²⁷ العربي عيسات، استراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو والجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2007، ص. 59.

²⁸ 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.