

دور التكوين الإلكتروني للموظف في تحقيق جودة الخدمة العمومية في الجزائر  
The role of the electronic training of the employee in achieving the quality  
of public service in Algeria

محجوبي محمد

جامعة عمار ثليجي الاغواط

مخبر بحث الحقوق والعلوم السياسية

mahboubim@ymail.com

حامدي معمر\*

جامعة عمار ثليجي الاغواط

مخبر بحث الحقوق والعلوم السياسية

maamar.hamdi@lagh-univ.dz



- تاريخ النشر: 2022/06/05

- تاريخ القبول: 2022/05/31

- تاريخ الإرسال: 2022/04/03

ملخص:

تسعى المرافق العامة لتقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، رغم التحديات الحاصلة في البيئة الخارجية للإدارات العامة من قبيل العولمة والتطور التكنولوجي وتنوع المهارات المطلوبة للأداء، وازدياد حاجات المواطنين وتحدددها باستمرار، مما يستلزم التكيف مع المتغيرات البيئية عن طريق النهوض بمعارف ومهارات وخبرات مواردها البشرية، من خلال الاستثمار فيها وتنميتها وتكوينها، وتحقيق أهداف الموظفين والادارة على حد سواء. نريد في هذه الورقة البحثية ان نبين ضرورة تكوين الموظف كقاعدة اساسية لتحقيق جودة الخدمة العمومية، وتوصلنا في نهاية البحث الى ضرورة استخدام التكوين الإلكتروني للموارد البشرية، كوسيلة لتحسين اداء المرفق العام، ولمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم  
الكلمات المفتاحية: التكوين الإلكتروني للموارد البشرية، المرافق العامة، الخدمة العمومية، الجودة.

ABSTRACT:

Public utilities seek to provide high-quality services to citizens, despite the challenges in the external environment of public administrations such as globalization, technological development, variety of required skills for performance, and diversification and renewal of citizens' needs constantly. This requires adapting to environmental changes by advancing its human resources' knowledge, skills and expertise through investing, developing, and training them, besides achieving the goals of the employees and management alike.

\* - المؤلف المرسل:

In this research paper, we seek to shed light on the necessity of the local employee' formation as a basic rule to achieve the quality of public service.

Finally, we want to show the need to form an employee as a base for achieving the quality of public service, and at the end of the research we find the need to use the electronic training of human resources, as a means of improving the performance of the public facility, and to keep pace with technological developments in the world.

**key words:** Electronic formation of human resources, public administration, public service, the quality.

#### مقدمة:

يشهد العالم تطورات متسارعة في شتى المجالات خصوصا في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، والتحول نحو الرقمة والحكومة الالكترونية، لذا أصبح من الضروري على الحكومة تحسين الخدمات العمومية وترقيتها، لتحقيق التنمية وضمان الاستقرار، وتحقيق الحاجيات المتنامية للمواطنين، وتقديم خدماتها بأفضل وأسرع طريقة ممكنة وبأقل تكلفة، بهدف الرفع من الخدمة العمومية وجودتها.

وبالرغم من اهتمام الإدارة المتزايد بتكوين العنصر البشري، على اعتبار انه يندرج ضمن الحياة المهنية للموظف، ويدخل ضمن إستراتيجيتها الوظيفية، إلا أن مساندة التطورات الحاصلة وبالأخص التكنولوجيا منها، تفرض ضرورة التكيف مع كل المستجدات، ومن ضمنها التباعد الاجتماعي الذي فرضه وباء كورونا، وعدم قدرة الموظفين على القيام بمهامهم داخل مقرات العمل.

ومن هنا أضحت التكوين الإلكتروني الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الاهتمام بترقية العنصر البشري، المتمثل في موظفي المرافق العامة باعتبارهم الأداة التي تعتمد عليها الدولة في تقديم الخدمة العمومية، ويرتبط تحقيق هذا الهدف بوجود الموظف المؤهل الذي يتلقى الاهتمام من الإدارة المستخدمة عن طريق تكوينه المستمر وزيادة معارفه ومهاراته لمواكبة المستجدات في مجال تقديم الأفضل في الخدمة العمومية، من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية

التالية: الى أي مدى يساهم التكوين الإلكتروني للموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمة العمومية؟

وللإجابة على الإشكالية السابقة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم للدراسة، كما قمنا بتقسيم الورقة البحثية الى المحاور التالية:

المبحث الأول: مفهوم التكوين الإلكتروني للموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف التكوين الإلكتروني

المطلب الثاني: مزايا التكوين الإلكتروني

المطلب الثالث: مراحل العملية التكوينية الإلكترونية وسيرورتها

المبحث الثاني: مفهوم الخدمة العمومية وجودتها

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية

المطلب الثاني: ادوار ومبادئ الخدمة العمومية

المطلب الثالث: جودة الخدمة العمومية

المبحث الثالث: أثر التكوين الالكتروني للموارد البشرية على زيادة جودة الخدمة العمومية

المطلب الأول: صعوبات تحقيق الجودة في الخدمة العمومية

المطلب الثاني: مساهمة التكوين الالكتروني للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

### المبحث الأول: التكوين الالكتروني للموارد البشرية:

يرى بعض الباحثين ان هناك فرقا بين مصطلحات التكوين والتطوير والتدريب، فالتدريب يكون للعمال والمهنيين التي تتطلب أعمالهم جوانب تطبيقية في العموم، اما التكوين فهو متعلق بالمنظمات الادارية والخدماتية، في حين ان التطوير يهتم أكثر بالكفاءات والقادة الاداريين وهو ذو نظرة مستقبلية<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تعريف التكوين الالكتروني:

ستتطرق بداية الى التعريف العام للتكوين، ثم نعرف التكوين الالكتروني باعتباره أحد فروع التكوين وجزء منه هو النشاط الخاص بزيادة واكتساب المعرفة، والمهارة المطلوبة من الفرد لأداء عمل معين، ويقصد بالمعرفة كم الحقائق والمعلومات التي يعرفها الفرد ويستوعبها من خلال عمل معين، اما المهارة فهي القدرة على أداء العمل المطلوب بكفاءة عالية، وبأقل جهد ووقت ممكن<sup>2</sup>

" النشاط الذي تقوم به الادارة بقصد تنمية الافراد وتطويرهم في عدة جوانب هي: المعلومات، القدرات، المهارات، الاتجاهات والسلوك والاداء الوظيفي ".<sup>3</sup>

اما التكوين الالكتروني والذي يسمى كذلك التكوين عن بعد، والتكوين باستخدام الحاسوب، والتكوين الافتراضي، فيعرف بانه: أحد فروع التكوين عن بعد والذي يركز على الشبكات الالكترونية وهو تلقين المتعلمين عن طريق استعمال التكنولوجيات الحديثة

مما سبق يمكن اعطاء التعريف الاجرائي التالي للتكوين الالكتروني: هو نشاط اداري مستمر الغرض منه مساعدة الموظفين على اختلاف رتبهم ومهامهم، على التحسين من ادائهم من خلال صقل مهاراتهم، وزيادة معلوماتهم، بما يواكب المستجدات، وتوجيه سلوكياتهم بما يخدمهم، ويخدم المؤسسة، ويحقق اهدافها عن طريق استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة، والمتمثلة أساسا في الحواسيب، والهواتف المحمولة وشبكة الانترنت

<sup>1</sup> نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الامة، 2011، ص 70.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، ط2، مصر: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص 13.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص 46.

**المطلب الثاني: مزايا التكوين الإلكتروني:**

للتكوين الإلكتروني عديد المزايا التي تميزه عن التكوين التقليدي والتي نوردتها فيما يلي:

- تقليل التكاليف، خصوصا تكاليف النقل والاطعام والمبيت وغيرها
- التقليل من التكلفة الزمنية للتكوين، بسبب التحكم في غياب المتكويين نظرا للقيود الزمني والمكاني الذي يفرضه التكوين التقليدي
- إمكانية زيادة عدد المتكويين لأكثر عدد ممكن
- يعتبر التكوين الإلكتروني مناسبا للمؤسسات التي لديها فروع في مناطق جغرافية عديدة، وهو ما يضمن تكويننا متجانسا مهما كان مكان تواجدنا
- سهولة تلقي التكوين الإلكتروني من طرف الفئات المستهدفة، فقد يكون في مقر العمل، او المنزل او في أي مكان تتوفر فيه شبكة الانترنت
- فرصة تبادل الأفكار والآراء من طرف فئات مختلفة من الموظفين بفضل الدردشة الإلكترونية
- المرونة التي يمنها التكوين الإلكتروني للمتكويين، فيمكنهم الاستفادة من البرنامج التكويني دون وجود قيود وقتية او مكانية
- إمكانية مساهمة المتكويين في إثراء مضمون التكوين، وتسهيل تحيين المحتوى البيداغوجي للتكوين الإلكتروني
- تخطي القيود الزمانية والمكانية والبشرية التي يفرضها التكوين التقليدي

**المطلب الثالث: مراحل عملية التكوين الإلكتروني وسيورتها:**

يتم تصميم العملية التكوينية الإلكترونية، بكل تفاصيلها، اعتمادا على الهدف العام من التكوين، اذ ان تغيير السلوك، او اعداد الموظفين لتقلد وظائف جديدة، او ادماج الموظفين الجدد، كلها عوامل تتحكم في وضع الاستراتيجية العامة للتكوين

**- مراحل العملية التكوينية الإلكترونية:**

تمر العملية التكوينية بصفة عامة بالمراحل التالية:

**• تحديد احتياجات التكوين الإلكتروني:**

تعرف الاحتياجات التكوينية، على انها ذلك الفرق بين الإمكانيات الحالية التي يتمتع بها الموظف، وما يجب ان يكون عليه، ويتم تحديد الاحتياجات التكوينية بعد طرق نذكر منها:

- الاخطاء المتكررة، والأداء السيء للموظفين
- ادماج الموظفين الجدد او الذين تم ترقيةهم حديثا
- استغراق الاعمال لمدة زمنية طويلة

- أجاز المهام بجودة قليلة، او بشكل رديء
- بطلب من الموظفين أنفسهم
- تحضير الموظفين للتغيرات الطارئة على الوظيفة الحالية، او للوظيفة المستقبلية
- شكاوى المواطنين والمراجعين
- عدم الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الادارة
- مخرجات عملية تقييم الأداء، ومن خلال عمليات المراقبة المستمرة
- مواكبة التكنولوجيا، او التغيير في مضمون الوظيفة ومسؤولياتها، او القوانين والنظم والاجراءات<sup>1</sup>

#### ● تخطيط العملية التكوينية الالكترونية:

يساهم تخطيط العملية التكوينية في تحديد التفاصيل المتعلقة بالعملية التكوينية الإلكترونية من خلال:

- تحديد الأهداف
- تحديد من يقوم بالعملية التكوينية، والفئات المستهدفة
- ضبط الزمان والمكان الذي تجرى فيه العملية التكوينية الالكترونية
- تحديد وسيلة التواصل المرئي عن بعد من قبيل برنامج ZOOM، MEET وغيرها
- تحديد اسلوب التكوين ان كان متزامن او غير متزامن
- في حالة الاسلوب المتزامن يتم اعلام المعنيين بتوقيت العملية التكوينية، وارسال الروابط لهم مسبقا
- ضبط محتوى العملية التكوينية، وطرق التقييم

#### ● اهداف العملية التكوينية الالكترونية:

قد يكون الهدف من العملية التكوينية الالكترونية، تحديد معارف ومهارات المتكويين، وتهيئة الموظفين لتقلد مناصب جديدة، او قد يكون الهدف تحسين أدائهم في مواقعهم الحالية<sup>2</sup> ويجب ان تكون هذه الاهداف واضحة، وقابلة للتطبيق على ارض الواقع وقابلة للقياس

يساهم تحديد الأهداف في المساعدة على تصميم باقي مراحل العملية التكوينية، وفي وضع البرامج اللازمة، والفئات التي يشملها التكوين الالكتروني.

<sup>1</sup> ايان فيلمينج (ترجمة مكتبة جرير)، تطوير الموظفين، الرياض: مكتبة جرير، 2006، ص 74.

<sup>2</sup> سعاد نائف بزوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الافراد، ط2، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2004، ص ص 436-437.

### ● تحديد المواضيع التي تتناولها العملية التكوينية الالكترونية:

بعد وضع الاهداف التكوينية الالكترونية، تشرع ادارة الموارد البشرية في تحديد محتوى البرامج التدريبية واختيار الاسلوب الملائم لإيصال هذه المعارف للمتكونين، وان كان التكوين الالكتروني متزامن يسمح بالتفاعل بين المتكونين والمتكونين، وبين المتكونين أنفسهم، ام ان التكوين الالكتروني غير متزامن، فلا يتطلب حضور المتكونين والمتكونين في نفس الوقت.

ومن بين اهم الأساليب المتبعة في التكوين الالكتروني: اسلوب المحاضرات عن بعد: وهو اسلوب متداول بكثرة تنقل فيه المعارف من المحاضر الى المتلقين بشكل مباشر، وفي اتجاه واحد، لا يتم فيها مراعاة الفروق الفردية للمتلقين وهي وسيلة تعتمد بشكل اساسي على قدرة الشخص المحاضر على الاقتناع ونقل المعلومات ويكون بواسطة الوسائط التكنولوجية الحديثة كبرنامج ZOOM، MEET، CLASSROOM وغيرها، والتي تتيح التحاضر المرئي المباشر عن بعد

### ● ضبط العوامل التنظيمية للتكوين الالكتروني:

تحديد فئات المتكونين واعدادهم، المشرفين على التكوين، مدة التكوين الالكتروني والاماكن المخصصة له، أي في أماكن العمل او في البيوت او غيرها ورصد الإمكانيات خصوصا الأجهزة الالكترونية وشبكة الأنترنت

### ● تنفيذ العملية التكوينية الالكترونية:

بعد تحديد الاحتياجات ووضع اهداف العملية التكوينية الالكترونية، واختيار المستفيدين منها، وكذا مدة التكوين الالكتروني ومكانه، وميزانيته وبرامج التكوين الالكتروني والمتكونين، يشرع في القيام بالعملية التكوينية الالكترونية بوضع البرنامج الزمني والنشاطات التي يتم تناولها، فترات الاستراحة، توزيع المتدربين وغيرها، ويتم دخول المتدربين الى قاعات التحاضر المرئي الافتراضية، عن طريق روابط ترسلها لهم الجهة المنظمة للتكوين الالكتروني سلفا

### ● المتابعة والتقييم الالكترونيين:

تجرى عملية المتابعة الالكترونية من طرف القائمين على العملية التكوينية الالكترونية أثناء عملية التنفيذ للتأكد من السير الحسن للعملية اما التقييم فياتي بعد الانتهاء من التكوين لمعرفة مدى تحقيق العملية لأهدافها المسطرة<sup>1</sup>، ويتم تقييم نجاح العملية التكوينية ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة من خلال<sup>2</sup>:

- استمارات واستبيانات الكترونية لقياس مدى استفادة المتكونين واستيعابهم للمادة العلمية المقدمة، وقد تكون هذه العملية أثناء التكوين الالكتروني، او بعده بمدة محددة تسمح للمتكونين بتطبيق ما تعلموه في أماكن عملهم

<sup>1</sup> GARY Dessler, Human Resources Management, 16 Ed, USA: Library of congress, 2020, p 266

<sup>2</sup> ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والممارسات مدعمة بأسئلة وحالات تطبيقية، ط1، برج بوعرييج: دار الباحث للنشر والاشهار، 2021، ص 145.

- ملاحظة التغيير الحاصل في سلوك المتكويين ومدى تحسن ادائهم
- استقصاء راي الرؤساء حول اداء عاملهم قبل التكوين وبعده عن طريق اجراء المقابلات معهم، او عن طريق استبيانات إلكترونية للقادة
- على مستوى الادارة يتم تقييم التكوين من خلال قياس مستوى الاداء، الوقت المستغرق، الغيابات وغيرها وتستخدم التغذية الراجعة عن التغيير في اداء الموظفين نتيجة التكوين الالكتروني في تصميم برامج تكوينية الكترونية لاحقة قصد تحسينها وتطويرها
- **سيرورة العملية التكوينية الالكترونية:**

يمكن القول ان العملية التكوينية الالكترونية تتم بإحدى الطريقتين:

● **الأسلوب المتزامن:**

تتم في زمن حقيقي داخل قاعة درس مجهزة بحواسيب متصلة بشبكة الانترنت، وتكون بشكل مباشر، أي ضرورة تواجد المكويين والمتكويين على الخط في نفس التوقيت وبأسلوب متزامن، ومن مزاياه انه يتيح للمتكويين التفاعل مع المكويين وطرح الأسئلة وتقديم آرائهم حول البرنامج التكويني

● **الاسلوب غير المتزامن:**

في هذه الحالة لا تتطلب العملية التكوينية الالكترونية وجود المكويين والمتكويين في نفس التوقيت، بل يمكن للمكويين تقديم المادة العلمية مسجلة، على ان يستفيد منها المتكويين في الوقت والمكان الذي يرويه مناسباً، ومن مزايا هذه الطريقة إمكانية تلقي المادة العلمية من طرف المتكويين في التوقيت والمكان الذي يناسبه.

**المبحث الثاني: الخدمة العمومية:**

تعتبر الخدمة العمومية من المواضيع بالغة الأهمية بالنسبة للحكومات التي تهتم بتقديم أحسن الخدمات لمواطنيها، نسعى في هذا المبحث الى تقديم إطار نظري للخدمة العمومية من خلال تعريف الخدمة العمومية، وسرد ادوار الخدمة العمومية ومبادئها، ثم نتناول أخيراً جودة الخدمة العمومية

**المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية:**

تعرف على أنها: "كل نشاط تضطلع به الإدارة بنفسها او بواسطة افراد عاديين تحت اشرافها وتوجيهها، قصد اشباع الخدمات والحاجات العامة للجمهور"<sup>1</sup>

وهي تلك الرابطة التي تجمع بين المواطنين من جهة، والإدارة العمومية الحكومية من جهة ثانية، الغرض منها اشباع الحاجيات المختلفة للمواطنين من قبل المنظمات العمومية والجهات الإدارية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مولود ديدان، القانون الاداري، الجزائر: دار بلقيس، دون سنة نشر، ص212.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، دون بلد نشر: الدار الجامعية، 2001، ص455.

كما انها: "منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج عنها أي ملكية، وان انتاجها وتقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي او لا يكون مرتبطا به"<sup>1</sup>

والملاحظ من خلال التعاريف ان هناك محورين للخدمة العمومية: الخدمة العمومية كنظام، والخدمة العمومية كعملية.

#### - الخدمة العمومية كنظام:

من هذا المنظور تعتبر الخدمة العمومية نظام مكون من أجزاء مختلفة تتمثل في:

- نظام عمليات انتاج الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة (مدخلات)
- نظام تسليم الخدمة من خلال تجميع عناصر الخدمة وتسليمها النهائي للمواطن طالب الخدمة<sup>2</sup>

#### - الخدمة العمومية كعملية:

تنطوي الخدمات العمومية الحكومية على مدخلات وتفاعلات ومخرجات، فإنتاج الخدمة المطلوبة يتطلب عمليات تشغيل لثلاثة مدخلات هي:

- الأفراد (المواطنين): كان يكون الفرد هو محل الخدمة كالسفر والاستشفاء والنقل وغيرها
- المواد والأشياء: ويقصد بها مختلف الوثائق، رخص السياقة، جوازات السفر، بطاقات الهوية...
- المعلومات: وهي عمليات تشغيل المعلومات من خلال تحليل المعلومات في مراكز المعلومات وتشغيل البيانات<sup>3</sup>

فالخدمة العمومية إذا هي مجموعة من الأنشطة والخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري للمواطنين قصد تلبية حاجاتهم وتقديم الخدمات الضرورية لهم، من خلال نظام متكامل مدخلاته افراد ومواد ومعلومات، ومخرجاته خدمات جاهزة للمواطنين حسب الطلب

#### المطلب الثاني: أدوار ومبادئ الخدمة العمومية:

للإدارة العمومية العديد من الأدوار ولديها الكثير من المبادئ

#### • أدوار الإدارة العمومية:

تقوم الإدارة العمومية بعدد من الأدوار لصالح مختلف هيئات الدولة ومصالحها وتتمثل هذه الأدوار على الخصوص في<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Kotler et autres, marketing management, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2006, p462.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن ادريس، المرجع السابق، ص ص 455-485.

<sup>3</sup> حجاج العربي، الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الادارة الحكومية، مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية، ج1، تلمسان: النشر الجامعي الجديد، 2020، ص 82.

<sup>4</sup> حجاج العربي، المرجع السالف الذكر، ص 83.



## - دور استراتيجي:

تساهم الإدارة العمومية في تنفيذ مختلف السياسات والبرامج للدولة فهي الجهاز التنفيذي للسلطات المسؤولة عن تنفيذ مختلف السياسات العامة

## - دور استعلاماتي:

بفضل الاتصال المباشر بين الإدارة والمواطن، تعتبر الإدارة العمومية إحدى الوسائل المهمة للحصول على المعلومات الموثوقة والصحيحة عن المواطنين، مما يساهم في تحديد الاحتياجات والنقائص، واتخاذ التدابير الضرورية اللازمة في الوقت المناسب

## - دور اجتماعي:

اتسعت وظائف الدولة بمرور الزمن، فقد كانت في الماضي ملزمة بالحفاظ على الأمن الداخلي والخارجي فقط، إلا أنها أصبحت مسؤولة عن تقديم الخدمات للأفراد لتصبح دولة الخدمات، وتعتبر الإدارة العمومية الأداة الفعلية للدولة للقيام بهذا الدور، فهي مسؤولة عن أغلي الخدمات التي لا يمكن للقطاع الخاص وحده أن يوفرها، وتعمل الدولة على تقديم هذه الخدمات بشكل مجاني، أو بدفع ثمنها عن طريق الرسوم والضرائب<sup>1</sup>

## ● مبادئ الخدمة العمومية:

للخدمة العمومية العديد من المعايير والمبادئ والالتزامات للتسيير تتمثل على الخصوص في:

## - مبدأ الاستمرارية:

ان تقديم الخدمة العمومية، مرتبط بشكل وثيق بحياة المواطنين، لذا فيشترط ان تقدم الخدمة العمومية بدون انقطاع وبشكل مستمر، وان تكون متاحة للجميع وفي كل الظروف

## - مبدأ المساواة:

لعله اهم مبدأ تقوم عليه الإدارة العمومية، ونعني به عدم التمييز بين المواطنين على أساس اللغة أو اللون أو المعتقد أو الانتماء السياسي، والمساواة في الحقوق والواجبات امام المرفق العام، وإتاحة الخدمات لكافة المواطنين دون استثناء أو عوائق، وهو مبدأ يستمد مشروعيته من الدستور ومن المواثيق الدولية<sup>2</sup>

## - مبدأ الموائمة:

ويسمى مبدأ التكيف مع المتغيرات، ويعني ان تكيف الخدمات المقدمة من طرف الإدارة العامة، وفق الاحتياجات المتغيرة للمواطنين، فهناك خدمات انتهى العمل بها يجب التوقف عن تقديمها، وهناك خدمات مستجدة

<sup>1</sup> عائشة قادة بن عبد الله، فايذة سبتي، " تطبيقات الحوكمة الالكترونية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر " ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية-حالة البلدان العربية"، جامعة محمد بوقرة-بومرداس، 29-30 أكتوبر 2014.

<sup>2</sup> مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2015، ص18.

يجب ادراجها ضمن المهام التي يقدمها المرفق العام، مما يتطلب من الإدارة العامة التكيف السريع والقيام بالتعديلات الضرورية لمواكبة المتطلبات الجديدة<sup>1</sup>

**- مبدأ الشمولية:**

لا ينبغي ان تكون الخدمة العمومية متاحة للبعض وغير متاحة للبعض الاخر، بل يجب ان تكون مكفولة لجميع المواطنين، الا ان مبدأ الشمولية مبدأ نسبي اذ ان هناك خدمات لا يمكن توفرها الا في المدن الكبرى كالمستشفيات الجامعية والجامعات، والمديريات التنفيذية والوزارات وغيرها

**- مبدأ الفعالية:**

من خلال توفير الخدمات الضرورية كالصحة والتعليم والكهرباء والغاز والطرق في المناطق النائية يساهم في خلق التوازن الجهوي وتهيئة وتنمية هذه المناطق يجعل من عملية التنمية أكثر فعالية<sup>2</sup>

**- مبدأ التضامن والمجانبة النسبية:**

تقوم الخدمة العمومية على مبدأ التضامن، وهذا تجسيدا لمبدأ المساواة بين المواطنين، وهي ليست ذات اهداف ربحية فأغلبها مجاني، كالتعليم والصحة والتكوين المهني مثلا، وهناك بعض الخدمات بمقابل نظرا لتكلفتها العالية، كالكهرباء، والغاز، والماء والانترنت وغيرها

**المطلب الثالث: جودة الخدمة العمومية:**

لم تعد الجودة تقتصر على المجال الصناعي بل تعدت ذلك الى مجال الخدمات وسنقوم في هذا المبحث بإعطاء مقارنة للجودة من زاوية الخدمة العمومية.

**• تعريف الجودة في الخدمة العمومية:**

وفقا للمنظمة الدولية للمعايير ايزو فان الجودة هي: "مجملة السمات والخصائص للمنتج او الخدمة والتي تجعله قادرا على تلبية الاحتياجات المصرح بها او الضمنية"<sup>3</sup>

وتعرف كذلك على انها: "مجموعة من الانشطة ينتج عنها تحسن الخدمة المقدمة للعميل ويمكن تقسيم هذه الأنشطة الى أنشطة قبل أداء الخدمة، وأنشطة أثناء أداء الخدمة، وأنشطة بعد الأداء"<sup>4</sup>

وتعرف جودة الخدمة العمومية بانها: "ضمان تحقيق المصلحة العامة من خلال تحقيق رضا المرتفقين"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد محيو، (ترجمة محمد صاصيلا)، محاضرات في المؤسسات الادارية، ط5، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص ص 480-481.

<sup>2</sup> - Christian Delvosalle, La qualité : des concepts à la pratique, Pyramides, No 5, 2002, p. 140.

<sup>3</sup> محمد سمير احمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك الخارجية، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 67.

<sup>4</sup> Lucie Cluzel-Métayer, Le service public et l'exigence de qualité, Dalloz, Nouvelle bibliothèque des thèses, 2006, p01.

وتعرف كذلك بأنها إرضاء المتطلبات الضمنية والمعبر عنها للجمهور وتحقيق المنافع لهم، وهي ترتبط بمدى الاشباع الذي يتحصل عليه المستفيد من الخدمة العمومية ومدى رضاه عن المؤسسة الحكومية التي تقدم له الخدمة<sup>2</sup> من خلال التعاريف السابقة نجد ان جودة الخدمة العمومية تقتضي العناصر التالية:

- احترام نشاط الإدارة العمومية للقواعد الموضوعية والاجرائية في نشاطها
- تحقيق رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة باعتباره الوسيلة الكفيلة بقياس جودة الخدمة العمومية

ترقية عملية التخطيط والاستشراف والرقابة للوصول الى فعالية النشاط الإداري جودة الخدمة العمومية إذا هي تحقيق رضا المواطن واشباع احتياجاته المتغيرة والمتزايدة، من خلال تقديم خدمات عمومية راقية، يسهل الحصول عليها، وبأقل جهد وتكلفة ممكنة<sup>3</sup>

#### ● معايير جودة أداء الخدمة العمومية:

هناك خدمات تتطلب السرعة في الأداء، وهناك خدمات تتطلب السهولة والبساطة في الإجراءات، ونوع ثالث يتطلب كل ما سبق، فمعايير جودة الخدمة العمومية متعددة، ويمكن اجمالها في التالي:

- البساطة والاطاحة لجميع المواطنين على قدم المساواة، دون اغفال وجود تمييز إيجابي لصالح فئات محددة كالمسنين والمعاقين والمعوزين<sup>4</sup>
- سرعة أداء الخدمة العمومية في الوقت المحدد الذي يساهم في رضا المواطن عن الخدمة، خصوصا مع استغلال تكنولوجيا الاعلام والاتصال والانتقال الشامل نحو الإدارة الالكترونية
- إتاحة المعلومات ونشرها لتكون في متناول جميع المواطنين، وان تكون شفافة وواضحة الإجراءات<sup>5</sup>

#### المبحث الثالث: أثر التكوين الالكتروني للموارد البشرية على زيادة جودة الخدمة العمومية:

ان الحصول على خدمات عمومية ذات جودة يتطلب أساسا موارد بشرية مؤهلة لتقديم الأفضل، ويتطلب الوصول لهذا النوع من الموارد، تنمية معارف ومهارات الموظفين من خلال التكوين المستمر، الا ان هناك الكثير من الصعوبات والمعوقات المرتبطة أساسا بالعاملين والموظفين في القطاع العام، والتي يجدر على أصحاب القرار محاربتها والقضاء التدريجي عليها

<sup>1</sup> نشيدة احططاش، " جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية الذكية"، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، المجلد 01، العدد 03، فيفري 2017، ص 439.

<sup>2</sup> بلخير محمد آيت عودية، "جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين علم الادارة العامة والقانون الاداري"، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص 74.

<sup>3</sup> المرجع سالف الذكر، ص 78.

<sup>4</sup> بومدين حسين، اوجامع ابراهيم، " تعزيز قيم النزاهة والشفافية والمساءلة ومشاركة المواطنين من أجل تحسين الخدمات العامة المحلية"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، ديسمبر 2013، ص 193

<sup>5</sup> حجام العربي، المرجع السالف الذكر، ص 115.

**المطلب الأول: صعوبات تحقيق الجودة في الخدمة العمومية:**

- تعاني الإدارة العمومية من عديد المشاكل التقليدية خصوصا إشكالية البيروقراطية وتضخم الجهاز الإداري، ويمكن حصر معوقات تحقيق الجودة في الخدمة العمومية من خلال النقاط التالية:
- تضخم الجهاز الإداري نتيجة التوسع الغير مدروس في عمليات التوظيف، وسعي السلطات لإدماج اعداد هائلة من الموظفين في الإدارات العامة دون مراعاة لتأثير ذلك على جودة الخدمات العمومية.
  - تفشي ظاهرة الفساد الإداري وما يرافقها من رشوة ووساطة ومحسوبية وتمييز بين المواطنين في تقديم الخدمة العمومية، مما أدى الى فقدان ثقة المواطن في الموظف العمومي.
  - طغيان النمط التقليدي في التسيير المتمثل في الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين، مع عدم قدرة الموظف العمومي على الاجتهاد والسعي لإيجاد الحلول للمشاكل اليومية التي تصادفه اثناء اداءه لمهامه.
  - عدم الإحساس بأهمية الوقت، لدى الإدارات العامة بسبب الروتين الذي يعاني منه الموظفين العموميين وغياب التجديد في الوظائف والمهام.
  - مقاومة التغيير، وإصرار كثير من الموظفين العموميين على نفس الممارسات البالية منذ عشرات السنين، نظرا لعدم قدرتهم على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
  - نقص التأطير واهمال الإدارات العامة للتكوين المتخصص للموظفين.
  - عدم القدرة على تحقيق الرقابة الفعالة، وضعف نظام المراقبة والتقييم، بغرض التحقق من وصول الخدمات للمواطنين وفقا للوائح والقوانين<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مساهمة التكوين الالكتروني للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية:**

يعود التكوين الالكتروني للموارد البشرية بالمنفعة على الفرد، وعلى الإدارة المستخدمة على حد سواء، الا ان تحسين جودة الخدمة العمومية يتطلب الاختيار الصحيح للموارد البشرية خلال عملية التوظيف، فسوء اختيار الموظف العام ينعكس سلبا بالضرورة على أداء الإدارة العامة وعلى جودة الخدمة العمومية

**● آثار التكوين الالكتروني على الموظف العام:**

- يستفيد الموظف العام من التكوين المستمر في تحسين اداءه على العموم، فينعكس ذلك بالإيجاب على جودة الأداء العام في الإدارة العامة، ويمكن اجمالا حصر آثار التكوين الالكتروني على الموظف في الآتي:
- اندماج الموظفين الجدد وتكيفهم مع مهامهم الجديدة.
  - تزويد الموظف بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة بشكل أفضل.

<sup>1</sup> كمال عبد الوهاب، "تحسين الخدمة العمومية بين حسن اختيار الموظف العام وضرورة تكوينه"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 10، العدد 01، ماي 2019، ص 61.

- تكوين الموظفين يساهم في ترفيتهم وزيادة اجورهم، وبالتالي تحقيق الرضا عن الوظيفة.
- زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم، ومساعدتهم على الاعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات المتكررة.
- تنمية مهارات الموظفين يساعد على تحضيرهم لترقيات لوظائف عليا لاحقا
- آثار التكوين الالكتروني على الإدارة المعنية:
  - التقليل من الحاجة الى الاشراف والرقابة الصارمة على الموظفين.
  - التكوين تضحية حاضرة، لتحقيق عوائد مستقبلية، منها وجود الكفاءات المتمكنة القادرة على التسيير.
  - التكيف مع المهارات والتقنيات الحاصلة في البيئة الخارجية، خصوصا التحول نحو الحكومة الالكترونية.
  - رفع قيمة الأداء في الإدارة العامة يساعد على زيادة ثقة المواطنين في الإدارة.
  - يساهم التكوين الالكتروني في تزويد القيادة الإدارية بالمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الضرورية في الوقت المناسب، وبالتالي القدرة على حل المشكلات بسرعة وسلاسة.
  - استجابة الإدارة للاحتياجات المتنامية للمواطنين، التحكم في النفقات، وإعادة التنظيم العقلاني للمصالح الإدارية، وتحضير الإدارة للتغيرات المستقبلية<sup>1</sup>

#### الخاتمة:

الخدمة العمومية مجال مرتبط بشكل مباشر بالمواطنين بما تقدمه من خدمات ضرورية لسيرورة حياة الافراد، تعاني في الوقت الحاضر من عديد المشكلات التقليدية كالبيروقراطية، والتعقيد وتفشي الفساد بين الموظفين العموميين وعدم كفاءتهم، كذلك تضخم الجهاز الإداري والاعتماد على التسيير الإداري التقليدي الذي يفرض على المراجع التواجد في مكتب الموظف الإداري للحصول على الخدمة المطلوبة، وللقضاء او على الأقل التقليل من هذه المظاهر السلبية، ينبغي الارتقاء بالخدمة العمومية والوصول بها الى الجودة المطلوبة، يجب الاهتمام بتطوير العنصر البشري عن طريق التكوين عموما والتكوين الالكتروني خصوصا، لزيادة معلومات وقدرات الموظف العمومي على أداء المهام المطلوبة منه بكل احترافية وبشكل يضمن وصول الخدمة لكافة المواطنين بشكل عادل دون تمييز وعليه نود في نهاية هذا البحث تقديم التوصيات التالية:

- وضع رؤية واستراتيجية للوصول بالخدمة العمومية الى مرحلة الجودة.
- وضع استراتيجية وطنية للتكوين العادي والتكوين الالكتروني لموظفي الإدارة العامة محددة المدة، وواضحة الأهداف.
- تحديد احتياجات التكوين الالكتروني بدقة بما يتماشى والتحول الحاصلة في البيئة الخارجية للإدارة العامة.

<sup>1</sup> سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية واخلاقيات المهنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص ص 219-220.

- تحديث البرامج التكوينية الالكترونية، ورصد كافة الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاح العمليات التكوينية.
- النظر الى التكوين الالكتروني كاستثمار وليس كتكلفة.
- التركيز على الجوانب التطبيقية دون اغفال الجانب النظري من خلال المزج بين التكوين العادي والتكوين عن بعد، حسب الحاجة، وحسب الأهداف المتوقعة من العملية التكوينية.
- ضرورة تقييم العمليات التكوينية الالكترونية من طرف القائمين عليها ومتابعة مدى استفادة الموظفين من التكوين.

## قائمة المراجع والمصادر

- باللغة العربية:

▪ الكتب:

- 1- احمد، محمد سمير، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك الخارجية، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- 2- ادريس، ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في الادارة العامة، دون بلد نشر: الدار الجامعية، 2001.
- 3- بزنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية: إدارة الافراد، ط2، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2004.
- 4- بن عيشي، عمار، اتجاهات التدريب المعاصر، ط1، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع، 2012.
- 5- حاروش، نورالدين، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الامة، 2011.
- 6- ديدان، مولود، القانون الاداري، الجزائر: دار بلقيس، دون سنة نشر.
- 7- رقام، ليندة، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والممارسات مدعمة بأسئلة وحالات تطبيقية، ط1، برج بوعرييج: دار الباحث للنشر والاشهار، 2021.
- 8- الصيرفي، محمد، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، الاردن: دار القنديل للنشر والتوزيع، 2003.
- 9- الصيرفي، محمد، الإدارة الرائدة، ط2، مصر: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- 10- عامر، سامح عبد المطلب، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2011.
- 11- عدمان، مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2015.
- 12- فيلمينج، ايان، (ترجمة مكتبة جرير)، تطوير الموظفين، الرياض: مكتبة جرير، 2006.
- 13- محيو، احمد، (ترجمة محمد صاصيلا)، محاضرات في المؤسسات الادارية، ط5، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- 14- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
- 15- مقدم، سعيد، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية واخلاقيات المهنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

■ المجالات:

- 16- احططاش، نشيدة، "جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية الذكية"، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، المجلد 01، العدد 03، فيفري 2017.
- 17- آيت عودية، بلخير محمد، "جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين علم الادارة العامة والقانون الاداري"، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 05، العدد 01، 2019.
- 18- عبد الوهاب، كمال، "تحسين الخدمة العمومية بين حسن اختيار الموظف العام وضرورة تكوينه"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 10، العدد 01، ماي 2019.
- 19- علي حبشي، رابح اوكيل، " الادارة الحديثة للموارد البشرية واهمية التكوين فيها"، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 21، جانفي 2019.

■ الملتقيات:

- 20- عائشة قادة بن عبد الله، فايذة سبتي، " تطبيقات الحوكمة الالكترونية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر" ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية-حالة البلدان العربية"، جامعة محمد بوقرة-بومرداس، 29-30 اكتوبر 2014.

- باللغة الأجنبية:

- 21- Alain Meignant, **Manager la formation**. 6<sup>eme</sup> édition, Ed Liaison. Paris, 2003.
- 22- Christian Delvosalle, **La qualité : des concepts à la pratique**, Pyramides, No 5, 2002.
- 23- GARY Dessler, **Human Resources Management**, 16 Ed, USA: Library of congress, 2020.
- 24- Kotler et autres, **markéting management**, 2<sup>eme</sup> Edition, Paris, 2006.
- 25- Lucie Cluzel-Métayer, **Le service public et l'exigence de qualité**, Dalloz, Nouvelle bibliothèque des thèses, 2006.