

**إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية**  
**The role of human resources management in activating  
the quality of public service.**

باية بن عاشور<sup>1</sup>، جامعة باتنة 1  
مخبر الأمن الإنساني  
karim6643@hotmail.fr  
حسين قادري، جامعة باتنة 1  
Kadrihocine189@yahoo.com

تاريخ القبول: 2020/10/21

تاريخ الاستلام: 2020/07/30

**ملخص:**

تعتبر الخدمة العمومية حلقة الوصل بين الدولة والمواطن، ولما كانت هي العامل الأساس في كسب رضاه حيث أصبح المواطن لا يكتفي بالحصول على الخدمة بل يسعى لتحصيل خدمة ذات جودة، هنا سعت الدولة إلى اعتماد مبادئ الجودة في تقديم الخدمة العمومية لكن هذه المقاربة لا تتحقق إلا بتفعيل الجودة؛ ليس في الهياكل فحسب بل في كل الأطر التنظيمية والاستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية، المسؤولة عن تقديم هذه الخدمة من جهة، وباختيار المورد البشري المناسب باعتباره العنصر الأساسي في العملية الخدمائية من جهة أخرى؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لتقديم إطار فكري وعلمي لجودة الخدمة العمومية من خلال بيان مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل وتحسين جودة الخدمة العمومية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة؛ بناء على المقاربة الوصفية التحليلية؛ أن تفعيل جودة الخدمة العمومية تعتمد على دمج مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على هياكل الإدارة العمومية وتحديث وظائف

\* المؤلف المراسل

إدارة الموارد البشرية بإعادة بنائها وفق مبادئ إدارة الجودة من خلال تكوين فرق تحسين العمل وجعل المواطن مركز كل انشغالات واهتمامات الإدارة العمومية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات كآلية لترشيد الخدمة العمومية وتحقيق السرعة في الاستجابة وتحقيق المصداقية والنزاهة.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، الخدمة العمومية، نوعية الخدمة

#### **Abstract**

Public service is considered as the link between the state and the citizen, and since it is a primary factor in gaining his satisfaction, as the citizen has become not satisfied with obtaining the service but seeks to obtain the quality of the service, here the state has endeavored to provide the best public services to the citizens, by adopting the principles of quality in providing the public service, but This approach is not achieved only by activating the quality; not only in the structures, but in all organizational frameworks, strategies and human resources management, responsible for representing and providing this service on one hand, and by choosing the appropriate human resource as the primary element in the service process on the other hand; therefore.

This study aims to provide atheoretical and practical framework for public service quality by showing the extent of the contribution of human resources management in activating and improving the quality of public service, and one of the most important results reached through this study is that activating public service quality depends on integrating the principles of quality management and its application On the structures of public administration and updating the functions of human resources management by reconstructing them according to the principles of quality management through the formation of work.

**keywords :** Human resource management, Quality of public service, Quality of service, Public service, Total quality management

**مقدمة**

إن الإدارة العمومية تواجه تحديات كبيرة في ظل الوعي والمنافسة التي تفرض عليها اعتماد نظم متكاملة شاملة لتحسين جودة الخدمة العمومية، وتلبية حاجات المواطن من جهة، ومن جهة أخرى فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر العصب والمورد الأكثر حساسية وتأثيرا في الإدارة العمومية من خلال وظائفها التي تمس وتحرك كل هياكل ومصالح الإدارة.

اشكالية الدراسة: إلى أي مدى تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية في تفعيل جودة الخدمة العمومية وفق معايير واليات ادارة الجودة الشاملة ؟

ويتفرع عن هذه الاشكالية الرئيسة الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بجودة الخدمة العمومية وماهي معوقاتها ؟
- ماهي اهمية ادارة الموارد البشرية وما هي اهدافها ؟
- كيف يمكن تحديث وظائف ادارة الموارد البشرية وفق معايير ادارة الجودة الشاملة ؟

اهمية الدراسة: تكمن اهمية الدراسة في ابراز دور تحديث وظائف ادارة الموارد البشرية و ما يتناسب ومعايير الجودة الشاملة في تفعيل جودة الخدمة العمومية.

**1- جودة الخدمة العمومية-الماهية والمعوقات****1.1. تعريف الخدمة العمومية**

إن مصطلح الخدمة العمومية يوحي بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين؛ على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد، من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة.

وتعرف كذلك الخدمة العمومية على أنها كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من طرف الحاكمين؛ لأن تأدية هذه الوظيفة يعد أمرا ضروريا لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين(برانيس، 2014، ص: 56).

ومن خلال هذا التعريف؛ فإن الدولة هي من يتدخل لتوفير الخدمة العمومية للمواطنين بصورتها الجيدة والمثلى لتحقيق الترابط الاجتماعي.

كما عرفت الخدمة العمومية بأنها مجموعة النشاطات الضرورية الموجهة للمصلحة العامة، وتكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة في ظروف مماثلة (رفاع، قاسمي، 2018، ص: 327).

وقد ميز أحد الباحثين في تعريفه للخدمة بين اعتبارين ( ثابت، 2001، ص 455، 456):

أولاً - مفهوم الخدمة العمومية كعملية: حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل مخرجات.

ثانياً - مفهوم الخدمة العمومية كنظام: انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

- أ - نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة؛
- ب - نظام تسليم الخدمة: ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

### 2.1. مبادئ وخصائص الخدمة العمومية:

1.2.1. مبادئ الخدمة العمومية: ومن مبادئ الخدمة العمومية ما يلي: (رفاع، 2018، ص: 327):

أ - الاستمرارية: هذا المبدأ يضمن استمرارية الرفاهية الاجتماعية والأداء الدائم للخدمة العمومية، وتحقيق الرقي العام للمواطنين؛ من خلال توفير الحاجات الضرورية لهم، وهذا يتعين على الدولة؛ التكفل الكامل بتمويل المؤسسات والإدارات العمومية وحمايتها من خطر الإفلاس وكما يجب الالتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض الخدمات.

ب - المساواة: تكون المساواة من خلال التسوية بين أفراد المجتمع في المعاملة تحقيقاً لهذا المبدأ أمام القانون.

ت - الملاءمة: الخدمة العمومية تتكيف مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني، ومن ثم فمن الضروري وفقاً لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير

تقديمها تطوير حاجات المواطن على اعتبار أن هذه الحاجات تتطور، خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغيير وعدم الثبات.

ث - المجانية النسبية: امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين يتم اعتماد هذا السلم من خلال إدراج الخدمات العمومية التي يمكن الوصول إليها مجانا، ومحاولة ترتيبها تنازليا حسب نوعية الخدمة المستفاد منها.

ج - الشمولية: بالرجوع إلى مفهوم الخدمة العمومية يحق لكل المواطنين، الاستفادة منها كونها حقا مكفولا في قوانين الجمهورية ودستورها، ولهذا فإنه ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط وفقا لمستواهم المعيشي (عدمان، ص 18).

**2.2.1- خصائص الخدمة العمومية:** تتمثل أبرز مهام الإدارات العمومية في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين على جميع الأصعدة وللخدمة العمومية خصائص منها (الضمور، 2005 ص: 24):

أ - اللاملموسية Intangibility: الخدمات التي تنجز الأعمال بشكل مسيطر بدلا من الأشياء التي من الممكن أن تدرك باستعمال أي من الآثار المادية. (palmer, 1994 p27).

ب - اقحام الزبون customer involvment: للمواطن غالبا اثر بالغ الهمية في تقديم ونتاج الخدمة العمومية وذلك من خلال التفاعل بينه والادارة العمومية. (churchul,1995,p387)

ج - الإنتاج المتزامن مع الاستهلاك: يتم من الناحية النموذجية؛ إنتاج واستهلاك منتجات الخدمة في الوقت نفسه إذ لا يمكن فصل الاستهلاك عن وسائل الإنتاج. (kotler,2000 p:430)

د - الهلاك pershabity: ينبغي استهلاك الخدمات عندما يتم توفيرها، وعموما فإنه لا يمكن ادخارها أو خزنها أو إعادتها أو المضي قدما لاستعمالها في وقت لاحق أو للبيع. (اللامي، ص: 22 - 23)

بالإضافة إلى أن الخدمة العمومية خدمة مجتمعية.

ويمكن تلخيص خصائص الخدمة العمومية بما يلي:

- تقدم من طرف هيئة عمومية.

- المجانية ولو بنسبة.
- النفع العام.
- عامة لا تخص فئة معينة.

### 3.1 أنواع الخدمات العمومية: للخدمة العمومية التي تقدمها الدولة عدة أنواع

يمكن حصرها فيما يلي (حجام، 2017، ص: 129)

أ - الخدمات الإدارية: والتي تشمل الخدمات التي تقدمها الإدارات الجزائرية على سبيل المثال؛ المديرية التنفيذية والولايات وكذا البلديات مثل خدمات الحالة المدنية.

ب - الخدمات الاجتماعية والثقافية: والتي تشمل الخدمات الصحية والتدريس المجاني والإلزامي وغيرها من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الدولة.

ت - الخدمات الصناعية والتجارية: والتي تقدمها بعض المؤسسات ذات الطابع التجاري والصناعي مثل الجزائرية للمياه، بريد الجزائر، مؤسسة الكهرباء والغاز.

### 4.1 معوقات الخدمة العمومية: هناك عدة معوقات ومشاكل تحد من تقديم

وترقية الخدمات العمومية أبرزها (مريزق، 2015 ص 21):

أ - البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة العمومية.

ب - سوء تقديم الخدمة العمومية.

ت - التمييز في أداء الخدمة بسبب؛ تفشي ظاهرة الوساطة مع انتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العمومية.

ث - البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.

ج - غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمة العمومية وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمة.

ح - افتقار الابتكار والتطوير النتائج عن السياسات المخططة والمدرسة للتغيير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمة لعمومية للموطن

خ - الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية.

5.1- **جودة الخدمة العمومية:** لاشك أن مصطلح الجودة يشغل بال الكثير من الباحثين، خاصة إذا علمنا أن جودة المنتج المادي تعد عنصرا مهما وأساسيا في تطوير وترقية الأداء العام للمؤسسة والأمر كذلك بالنسبة للمؤسسات العاملة في النشاط الخدمي؛ حيث أصبحت الجودة تمثل مدخلا أساسيا لتحسين الأداء، وذات أهمية بالغة أكدتها نتائج العديد من الدراسات، ومفهوم الجودة يختلف من جهة نظر كل من مقدم الخدمة أو متلقيها أو المنظمة (السروى، ص:65).

1.5.1- **المفهوم الاصطلاحي للجودة:** لقد ورد مفهوم الجودة في الدراسات الاقتصادية والإدارية والسياسية بدلالات مختلفة أثارت نقاشا وجدلا كبيرين بين الباحثين مما يؤكد صعوبة تحديد هذا المفهوم تحديدا دقيقا يمكن من التعامل معه وتوظيفه حسب ما يقتضيه العرض من استعماله في البحث (فرحاتي، ص:25). و سأكتفي بذكر بعض تعريفات الجودة التي أراها مهمة: عرفت كل من الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (A S Q C) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (E D Q C) الجودة بأنها:

أ - المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة (العزاوي، ص:14).

ب - وعرفتها المنظمة العالمية للتقييس على أنها مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما؛ تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمنا (Trafaya,2004,13 p).

فالجودة بهذا المعنى هي رضا الزبون Satisfaction Quality والملائمة للاستعمال Hansen 1999 p:120 والجودة من زاوية أخرى هي فلسفة إدارية تعتمد على مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، وتسيير أديبات الإدارة :

ت - أن الجودة يمكن تعريفها على أنها عبارة عن مجموعة مواصفات التي ينبغي توافرها في المنتج؛ إذ يحتفظ كل زبون بخصائص متعددة للجودة في ذهنه، ويتوقع أن يكون المنتج أو الخدمة مطابقا للمواصفات التي حددها بحيث تحقق الغرض المقصود من إنتاجه وملائما للاستخدام (عيسات، 2019 العدد 1 ص). ولعل من التعاريف الأكثر شمولية تعريف الياباني (taguchi) بأن الجودة تعبر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، وتتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء. (الصرن، 2016، ص:53).

**2.5.1- جودة الخدمة العمومية وخصائصها:** تهدف الإدارة العمومية إلى تحقيق أهداف المستفيدين من الخدمة العمومية وقضاء حاجاتهم، فتطبيق الجودة على مستوى الإدارة العمومية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات القطاع العام(خثير، ص:111).

إن تقديم خدمة عمومية ذات جودة يتطلب أن تكون هناك علاقة تعاونية بين الإدارة العمومية والمستفيد الذي يحتاج إلى هذه الخدمة . فجودة الخدمة العمومية المقدمة مرتبطة بمساهمة ودور المستفيد ومكانته في الخدمة العمومية(خثير، ص:113).

جودة الخدمة العمومية هي نشاط تعاوني بين المستفيد من الخدمة العمومية سواء كان زبون داخلي(موظف) أو زبون خارجي (مواطن) مع مختلف مصالح وأقسام الإدارة العمومية. نستطيع تطبيق نظام إدارة الجودة في أي إدارة عمومية مهما كانت خصوصيتها، والهدف من ذلك هو تقديم خدمة عمومية ذات جودة مقبولة بالنسبة للمستفيد من الخدمة العمومية، وتسمح الإدارة العليا للإدارة العمومية بحل مختلف المشاكل والعراقيل التي تواجهها والوصول من ثم إلى الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية(خثير، ص:113).



## 2. إدارة الموارد البشرية أهميتها وأهدافها

2.1 تعريف إدارة الموارد البشرية: إن مصطلح إدارة الموارد البشرية هي تسمية حديثة نسبيا جاءت لتعويض تسمية إدارة الأفراد أو إدارة المستخدمين ويعنى بها: الوحدة التنظيمية التي تقوم بتسيير العاملين في المنظمة (كولار، 2019، ص: 23). كما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد ومن خلالهم بكفاءة من أجل بلوغ الأهداف الضرورية ( بن سمشة، 2018، ص: 11). وذكر مؤلفو تسيير إدارة الموارد البشرية مجموعة من التعاريف منها: (كولار وآخرون، ص: 27)

التعريف الأول: هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هي أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي يمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصالحهم وأن ترافقهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة. التعريف الثاني: إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وللعاملين فيها. التعريف الثالث: إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

والملاحظ على هذه التعاريف أنها تبرز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى في المنظمة فهي تلعب دور الإدارة المساعدة لباقي الإدارات؛ حيث تساعد على تدبير احتياجاتها من المورد البشري وترقيته ونقله وتحفيزه وتقييم أدائه. وبعد عرض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية يمكن اختيار المفهوم الآتي لإدارة الموارد البشرية: فهي مجموع العمليات التي تهدف من خلالها إلى تنظيم المورد البشري للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية، واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية.

## 2.2- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

2.2.1: أهمية إدارة الموارد البشرية يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي (كولار وآخرون، ص:30):

- أ - تهتم إدارة الموارد البشرية؛ بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.
  - ب - لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.
  - ت - تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
  - ث - تضع الخطط المناسبة للتدريب.
  - ج - تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
  - ح - تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- و يمكن تلخيص ذلك في هدفين مهمين هما أساس النجاح في أي منظمة وهي الكفاءة والفعالية ويرى البعض (سلطان، 1993، ص:31) أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في عاملين هما: أحدهما اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية. ثانيهما اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.

2.2.2: أهداف إدارة الموارد البشرية: إن الهدف الأساس والعام لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق التوازن، وهذا من خلال تطوير الأفراد وتزويد المؤسسة بعامل ينطوي كفاءات لتحقيق أهدافها (العزاوي، 2010 ص:167). أما الأهداف التفصيلية فيمكن صياغتها فيما يلي (العزاوي، ص 167):

### 1.2.2.2- الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية:

الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في تلبية رغبات الأفراد العاملين وفقا لكفاءتهم وبالتالي تحقيق الرفاهية والتنمية العامة لهم وللمجتمع.

2.1.2.2.2- الأهداف التنظيمية: وتبرز الأهمية التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

3.1.2.2.2- الأهداف الوظيفية تتمثل الأهداف الوظيفية في تحقيق الرفاهية للمجتمع وتنفيذ وظائف الموارد البشرية التنفيذية والاستشارية.

2.2.2.2. الأهداف الشمولية: وتتمثل في تلبية رغبات الأفراد العاملين وإشباعها، باعتبارهم عنصرا هاما من عناصر الإنتاجية وتوفير السلامة والصحة المهنية لهم، والمحافظة على فعالية الأداء وتجنب الاستخدام غير السليم للموارد البشرية. ويمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية بالنظر إلى المنظمة والفرد والدولة كما يلي:

أولا: أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة

وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة فيما يلي: (كولار، ص:30)

- جلب أفراد تتوفر فيهم جميع مواصفات الكفاءة وذلك عن طريق الاختيار ولانتقاء والتعيين وغيرها.
  - الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها ويكون ذلك بإجراء فترات تكوينية وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة التي تتماشى وتطور نظام المؤسسة.
  - الحفاظ على استمرارية الرغبة في العمل، ودمج أهداف الأفراد العاملين مع أهداف المؤسسة كعامل تحفيز للولاء والانتماء وحب المؤسسة والعمل المستمر على تطويرها وتحسينها.
- ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الفرد: وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الفرد فيما يلي:
- إتاحة فرصة التقدم للعاملين المؤهلين للمؤسسة وهذا عن طريق توفير ظروف عمل منشطة لمهامهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخلهم.
  - توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقة البشرية.
- ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الدولة:
- وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الدولة (كولار، ص: 32):
- المحافظة على التوازن بين الأشخاص والوظائف المراد التقدم إليها أي توازن بين الفرص والموارد البشرية المتاحة.

- التوفير للمجتمع أفضل مورد بشري فعال يساهم من خلال تحقيق غاياته وأهدافه إلى رفع مستوى الرفاهية للمجتمع.
  - ت - توفير أحسن التكنولوجيا للعاملين من أجل تمكينهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.
  - ث - توفير جو ملائم للعمل تسوده حرية الحركة والتعبير مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.
- ويرى بعض الباحثين (بلوط، 2002، ص 50) أن أهداف إدارة الموارد البشرية، مرتبطة بتغيير وتطوير مفهوم مصطلح إدارة الموارد البشرية وانتقالها من المفهوم الخاص، بوصفهم أفراد أو جماعات إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، كبديل لإدارة الأفراد وتحويل الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي، إلى مفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق:
- بإدارة ثقافة المؤسسة.
  - تصميم هيكلها التنظيمية.
  - تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل.
- إذن فالتغيير الذي طرأ على مفهوم إدارة الموارد البشرية وتحويلها من لاعب هامشي إلى شريك إستراتيجي في إدارة المؤسسات وصناعة مستقبلها جسد هذا التغيير أهدافا لتحقيق هذا الدور أبرزها:
- تحقيق التكامل الإستراتيجي بين إدارة الموارد البشرية مع خطط وإستراتيجيات المؤسسات.
  - تحقيق الولاء المتبادل بين الموارد البشرية والمؤسسات (برير، ص: 40).
  - تحقيق الجودة والتميز من خلال جودة وتميز الأداء من جهة، وجودة وتميز مخرجات المؤسسات من جهة ثانية.
  - مدخل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتفعيل جودة الخدمة العمومية
  - وهذا يستوجب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الخدمة العمومية من جهة، ومن جهة أخرى، تحديث وظائف إدارة الموارد البشرية وفق معايير الجودة.
- 1.3 -تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتفعيل الخدمة العمومية

على الإدارة العمومية إنشاء وتوثيق نظام إدارة الجودة الشاملة في هيكلها وأهدافها وسياساتها طبقا للمواصفات العالمية والدولية، على النحو التالي:

**أولا: تركيز الإدارة العمومية على العميل الداخلي والخارجي**

يعتبر العملاء المحور الأساس للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وتشمل عملية التركيز على العميل داخل المنظمة والعميل خارج المنظمة (الصرن، ص: 48)، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة تقتضي التحول نحو الاهتمام بكل العملاء في الداخل وفي الخارج (عبد الرحمان، 2011، ص 40 - 42)، فالعميل الراضي عن المنظمة هو الذي يعطي استمرارية نمو المنظمة وتقدمها، فرضاء يعكس جودة خدمات المنظمة، فعلى الإدارة العمومية التركيز على رضا العميل الداخلي (الموظف) والعميل الخارجي (المواطن) من خلال المرتكزات الآتية:

- دراسة الإدارة العمومية لاحتياجات الموظف والمواطن وتلبيتها لكسب رضاهما.
- تفهم الإدارة العمومية لتوقعات احتياجات العملاء قبل تلبيتها.
- على الإدارة العمومية بناء علاقات وطيدة مع الموظف والمواطن وذلك بحسن الإنصات لهما مع تقبل النقد الصادر منهما لتحقيق المرونة والتحسين المستمر.

**ثانيا: دعم الإدارة العليا:** يعد هذا المبدأ الأكثر أهمية؛ كون الإدارة العليا الركن الأساس في الإدارة العمومية، وتبرز هنا مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من الأنشطة اللازمة للجودة وإعلان التزامها بمفاهيم الجودة والتركيز على الاستفادة من الخدمة العمومية (السروي، ص: 125).

وذلك من خلال توجيهه وتجنيد كل الفئات الإدارية العاملة، نحو تحقيق الجودة بالإدارة العمومية، باستخدام سلطتها التامة في اتخاذ القرارات، وتوفير كل الظروف والموارد لوضع وتحقيق نظام إدارة الجودة بالإدارة العمومية.

**ثالثاً. ثقافة جودة الخدمة العمومية:** يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة للجودة في المنظمة؛ بحيث تتسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وذلك برسم ثقافة تنظيمية في الإدارة العمومية موجهة بالجودة ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في الخدمة العمومية (رحاوي، ص: 113).

#### **رابعاً. العمل الجماعي لتقديم الخدمة العمومية باستخدام فرق العمل**

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بدلاً من المنافسة بينهم، حيث إنه خلال مشاركة كل الموظفين في حل المشاكل التي تواجهها الإدارة العمومية ومساهماتهم في تحقيق أهدافها؛ يسهل على المديرين معرفة أفضل الطرق لتحقيق الأهداف وحل المشاكل؛ مما يساعد على دعم عملية التحسين المستمر، ويعتبر العمل كفريق، من أفضل الطرق لتحقيق التعاون والتحفيز على المبادرة والابتكار بين العمال (خثير، ص: 53) بل يعتبر فريق العمل مكون حيوي لتنفيذ الجودة الشاملة (أشرف، 2008، ص: 193).

يؤدي العمل داخل فريق العمل إلى فوائد منها (الصرن 1999، ص: 14- 15).

- التعاون هو الفائدة الأساسية حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً فيتوحدون مع الفريق ويريدون له أن يكون لامعاً وناجحاً وبذلك تقل المنافسة الفردية.
- تبادل المعلومات المطلوبة بين أعضاء فريق العمل بحرية وبطريقه أكثر فعالية من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وبين الإدارة الواحدة فيتم التحاور.
- الاستخدام الأكثر فعالية للموارد والمواهب والقوى بين أعضاء الفريق بحرية تامة والمشاركة الفعالة.
- اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد وبإجماع الأعضاء وعادة ما تكون أفضل من قرار منفرد.
- التزام من يملكون المسؤولية عن قرارات وحلول لتنفيذها بنجاح.
- الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة واطمئنان أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق؛ لإنجاز أفضل عمل ممكن وذلك نتيجة تعاون الأعضاء بعضهم مع بعض

ويمثل الجدول الآتي مزايا عمل ضمن فريق لتقديم جودة الخدمة العمومية على العمل الفردي:

العمل الفردي	العمل ضمن فريق
الرؤية والأهداف فردية.	الرؤية والأهداف تربط الفريق بالخدمة العمومية.
العمل تخصص فردي.	العمل التشاركي بين جميع أعضاء الفريق
ينفذ الفرد التعليمات فقط.	ينفذ الفريق ما يحقق سياسة الخدمة العمومية وأهدافها.
يقوم التدريب من الأعلى وتوجهه رغبات الإدارة ويندر ترجمته بالممارسة.	يقرر التدريب وفق حاجة الفريق ويوجه لتحقيق أهداف الخدمة العمومية ويترجم بالعمل.
ينفذ العمل من أجل الراتب وكسب المزايا.	ينفذ العمل من أجل نجاح مشروع الفريق وتحقيق النتائج.
يعمل الفرد منعزلا ولا يواجهه لحل المشكلات.	يعمل الفريق بشكل متكامل ويواجهه إيجابيات لحل المشكلات.
يحتكر الفرد المعلومات ويتحكم بها لمصلحته الشخصية.	يجري المعلومات بين الجميع ويتبادلونها بطريقة فعالة.
يوجد حاجز بين الفرد والإدارة ويولد عدم الثقة والشك.	ثقة متبادلة بين الفريق والإدارة وتنعقد الحواجز.

جدول يبين جودة الخدمة العمومية ما بين فريق العمل والعمل الفردي

#### خامسا: التحسين المستمر لأنشطة تقديم الخدمة العمومية

إن كل منظمة على اختلاف أنواعها وأهدافها تبقى بحاجة للتحسين المستمر في مختلف الأنشطة، فحاجات الزبون غير محدودة وهي في تطور مستمر، ونظرا لتغير البيئة الخارجية باستمرار، فإنه لزاما على المنظمة أن تحسن خدماتها وتطور أنظمتها الإدارية بما يتلاءم مع متغيرات المحيط، فالتحسين المستمر من أهم المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال القيام بتطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والموارد والأفراد وطرق الإنتاج وتقديم الخدمات بشكل مستمر ودائم (خثير، ص: 52). وذلك من خلال إجراء البحوث والدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودتها ورصد التغيير في توقعات المواطنين. كما يشمل التحسين المستمر في جودة الخدمة العمومية؛ التطوير والابتكار في الخدمة

الرئيسية وإضافة تحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التميز في الأداء، وبالتالي تحقيق الجودة. (رحاوي 2017، ص:113).

هناك خمس مداخل لتحقيق التحسين المستمر في الخدمة العمومية والتي تتمثل في: ( خثير، ص:52- 53)

- المدخل المعتمد على تخفيض الموارد المستخدمة: التحسين المستمر هو مختلف العمليات التي تؤدي إلى تخفيض الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة العمومية.
  - المدخل المعتمد على تخفيض الأخطاء: عملية التحسين المستمر هو للتقليل من الأخطاء الناتجة عن عدم كفاءة استغلال الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة العمومية.
  - المدخل المعتمد على التفوق: التحسين المستمر هو مختلف العمليات المطلوبة لتقديم خدمة عمومية وفقا لرغبات الزبون أو التفوق على التوقعات.
  - المدخل المعتمد على أمن العملية: التحسين المستمر هو التحسينات التي تتم على العمليات التي من شأنها أن تجعل بيئة العمل أكثر ملاءمة لتقديم الخدمات العمومية من حيث تقليل الحوادث وتحسين ظروف العمل.
  - المدخل المعتمد على رضا العمال: تحسين المستمر هو مختلف العمليات التي تساهم في تحقيق رضا العاملين بالمنظمة مما يزيد في أداء العامل وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية والتي بدورها تؤدي إلى تقديم خدمة ترضي الزبون وتشبع رغباته.
- إن التحسين المستمر عملية شاملة، تتضمن كافة أنشطته المنظمة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات، وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل، وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادات في المخرجات أو تحسين جوده المخرجات أو ارتفاع مستوى رضا العاملين والعملاء(السروي، ص:133)؛ فالتحسين المستمر ينبغي أن يكون هدفا دائما من أهداف المنظمة من خلال ما يلي (السروي، ص:134):



- جعل التحسين المستمر للعمليات والنظام هدفا لكل فرد يعمل بالمنظمة.
- تطبيق أساسيات التحسين لتحقيق الزيادة في فرص التحسين.
- استعمال قوائم المراجعة الدورية لمعايير الجودة لتحديد مواضع التحسين الممكنة.
- استمرار تحسين فاعليه وكفاءة جميع العمليات.
- الارتقاء الدائم للأنشطة لضمان عدم الارتداد.
- إعداد أفراد فريق العمل بالمنظمة بالتعليم والتدريب المناسب على أدوات ومناهج التحسين المستمر.
- إيجاد المقاييس والأهداف لدفع وقيادة التحسين لتحقيق الجودة.

#### سادسا. التخطيط الاستراتيجي لجودة الخدمة العمومية:

إن وجود التخطيط السليم ضرورة ملحة لنجاح إدارة الجودة؛ بما يتبناه من مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في عملية الإنتاج، بمشاركة جميع العاملين مما يشكل دافعا نحو تحقيق أهداف الإدارة العمومية. فهو التخطيط المستقبلي طويل الأمد الذي يقوم بوضع الأهداف العامة للإدارة العمومية والوسائل الكفيلة لتحقيق هذه الأهداف ( المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ص: 27).

والتخطيط الاستراتيجي هو وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهداف واسعة تمكن من صياغة الاستراتيجية؛ ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية؛ باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية؛ لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة (سلطان، ص: 19- 20).

والخلاصة أن: التخطيط الاستراتيجي هو وضع خطة طويلة المدى لتحقيق أهداف الإدارة العمومية من خلال استغلال ودراسة كل الفرص والتهديدات وخلق من نقاط الضعف نتيجة مضافة للمنظمة.

#### 2.3 - تحديث وظائف إدارة الموارد البشرية وفق معايير إدارة الجودة

على الإدارة العمومية تحديد وتوفير جميع الموارد اللازمة لضمان الجودة التي من ضمنها؛ الموارد البشرية، التي تنفذ وتقدم الخدمة العمومية وفق احتياجات ومتطلبات المواطن.

لذا على الإدارة العمومية أن تتأكد من الكفاءات الضرورية المتوفرة لتحقيق فعالية مختلف الأنشطة والعمليات وذلك من خلال:

- على إدارة الموارد البشرية، أن توفر قواعد بيانات شاملة عن مهام الموظفين، التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة، لأداء الوظيفة بكفاءة عالية.
- على إدارة الموارد البشرية، تحديد عدد الموظفين، وسنوات خدمتهم ومراكزهم الوظيفية، لتوظيف ذلك في تخصيص مهامهم، وأداء عملهم بجودة وفعالية.
- على إدارة الموارد البشرية، في تصميم وظائفها، اعتماد معايير الجودة.
- تقديم الخدمة العمومية يعتمد على، تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، لتحقيق توقعات ومتطلبات المواطن بجودة.
- تستقطب إدارة الموارد البشرية الموظفين المتميزين ذوي الكفاءات والخبرات، لشغل المناصب الحساسة والمهمة.
- على إدارة الموارد البشرية أن تهتم في تقديم الخدمة العمومية على نظام الجودة.
- تكوين الموظف وتحفيزه في تحسين جودة الخدمة، والحد من تكاليف اللاجودة، بتحديد احتياجات التكوين ووضع مخطط التكوين وتقييم فعالية أنشطة التكوين، كون الوصول إلى تقديم خدمة عمومية ذات جودة يرتكز على أساس كفاءة الموظف.
- على إدارة الموارد البشرية خلق وعي لدى الموظفين بأهمية نشاطاتهم، وكيفية المساهمة في بلوغ أهداف المنظمة بجودة.
- الحرص على إرضاء الموظفين المسؤولين عن إنتاج وتقديم الخدمة للمواطنين، من خلال التدريب والتحفيز ونظم الإشراف والترقيات وظروف العمل المادية.

- تقوم الإدارة العمومية بتقييم دوري، لمعرفة مدى مساهمة الموظف في تطبيق نظام إدارة الجودة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة وتقديم التحفيز، والقيام بتكوين الموظف عند الحاجة لذلك.
- على إدارة الموارد البشرية، أن تعتمد في التخطيط على مستويين؛ التخطيط للموارد البشرية الكفؤة والتخطيط لضبط وتطوير الخدمة العمومية والهدف من ذلك تصميم خدمة عمومية توافق متطلبات وتوقعات المستفيد من جهة وتضمن تطوير ومواكبة المورد البشري المقدم للخدمة لأبعاد ومتطلبات الجودة.
- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تنمية وسائل الاتصال بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العاملين بعضهم ببعض من جهة أخرى لخلق بيئة تواصل إيجابية مع كافة الأطراف، والحرص على بناء وتعزيز العلاقات الودية مع الموظفين.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات كآلية لترشيد الخدمة العمومية وتحقيق السرعة في الاستجابة وتحقيق المصداقية والنزاهة.

### الخاتمة:

إن دور إدارة الموارد البشرية في تقديم وتفعيل جودة الخدمة العمومية يبدأ من: اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العمومية، وتطبيقها على كل هياكل الإدارة؛ انطلاقاً من تحديث وظائف إدارة الموارد البشرية، وإعادة بنائها وفق معايير ومبادئ إدارة الجودة، وصولاً إلى تعميم هذه المبادئ على كل هياكل الإدارة العمومية بإعادة تنظيمها وتحديث الأطر التنظيمية والعلاقات الإدارية وفق منظور الجودة والالتزام به وتكوين فرق لتحسين الجودة، واستخدام القياس كأداة موضوعية في كل قطاع ولكل مصلحة، لذا على إدارة الموارد البشرية؛ التخطيط السليم لإزالة العيوب في الخدمة، وتحقيق فكرة الخطأ الصفرى، من خلال جعل المواطن مركز انشغالات واهتمامات الإدارة العمومية ويتم تلبية رغباته من خلال دراسة احتياجاته وكذا توقعاته حول الخدمة العمومية استخدام تكنولوجيا المعلومات كآلية لترشيد الخدمة العمومية وتحقيق السرعة في الاستجابة وتحقيق المصداقية والنزاهة.

### قائمة المراجع

- أشرف السعيد أحمد محمد، 2008، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية ما بعد الحداثة والرؤية الإسلامية، القاهرة، مصر، دار الجامعة الجديدة.
- إسماعيل شريف، 2015، أساسيات التسيير العمومي، الجزائر، دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- برانيس عبد القادر، 2014، تسويق الخدمات العمومية، الإسكندرية، مصر، مكتبة الوفاء القانونية.
- بن سمشة آمال، 2018، الأداء البشري بالإدارة المحلية، عمان، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي.
- بلوط حسن إبراهيم، 2002، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، دار النهضة العربية.
- جود عباس حسين، 2010، تطوير إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- خثير محمد، 2016، إدارة الجودة بالمنظمة، مدخل نظري وتطبيقي، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع.
- رفيع شريفة، 2007-2008 نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية، نحو تسيير عمومي جديد، وفق نظريات الإدارة العمومية الحديثة، جامعة الجزائر 1، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- سلطان محمد السعيد، 1993، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية.

- السروي أحمد، 2019، إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما، مصر، الدولية للكتب العلمية.
- الصرن رعد حسن، 2016، إدارة الجودة في المشروعات الصغيرة، دمشق سوريا، طبعة منشورات جامعة دمشق.
- الضمور هاني حامد، 2005، تسويق الخدمات عمان، الأردن، دار وائل.
- العزاوي نجم عبد الله، 2010، تطوير إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العزاوي محمد، إدارة الجودة الشاملة، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع..
- عبد الرحمن توفيق، 2011، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، القاهرة، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- كويك توماس، (دون سنة)، بناء فريق عمل ناجح، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
- اللامي غسان قاسم داود، 2018، إدارة عمليات الخدمة وظائف وتطبيقات عمان الأردن دار المنهجية.
- مريزق عدمان، 2015، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والحديثة الجزائر، جسور للنشر والتوزيع.
- مصطفى كولار وآخرون، 2019، تسيير إدارة الموارد البشرية، قسنطينة، الجزائر، ألفا للوثائق.
- نزار شاكر محمود، 2016، إدارة الجودة في التنمية الحضرية ومجالات تطبيقها، عمان، الأردن، دار الوراق.
- فرحاتي العربي وآخرون، 2011، إصدارات مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي، باتنة، الجزائر دار قانة.
- الهيتي ثائر شاكر محمود، إدارة الجودة في التنمية الحضرية ومجالات تطبيقها، عمان، الأردن، دار الوراق.
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الجودة الشاملة تخصيص إدارة مكتبه، طبعة 1429، 228 دار المملكة العربية السعودية
- Sid ahmed benraouane 2012 le management des ressources humaines etude des
- concepts,approches etoutils devloppes par les entreprises americaines 2eme edtion des publication universitaires.
- Trafaya N, demarche qualitedans lentreprise des risqué, edhouna, alger, 2004
- P.Norhouse,2004,Leadership,Theoryandprachice,sage Publication,London.
- T.L.Wheelen ,2002,Strategic Management and

- Business Policy ,8th Edition ,Prentice-Hall,New--Gersy J.D.Hurgeré,2002,Strategic Management and Business policy,8th Edition,Prentice-Hall, New-Gersy.
- kotler philip,2000,Market Managment,the
- Millennium edition,10th ed prentice-Hall,Inc upper saddle River,N.J.,.
- Churchil,Gilbert A.JR. 1995
- Marketing:Creating Value for
- Customers,Richard D.Irwin,Inc.
- J.Paul Peter1995,Marketing:Creating Value for
- Customers
- Hansen Eric and Robert J. Bush 1999 Undrerstanding costomer Quality Requirement:Model and Application ,Industrial Marketing Managment Elsevier Science,North
- holland, Vol29,N.2,March.
- بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي، جامعة بسكرة، دراسة حالة.
- جميل أحمد، 2019، التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية-دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد
- حجام الجمعي، 2017 الخدمة العمومية الإعلامية، جامعة أم البواقي، سياقات التحول وواقع الممارسات وآليات التحديث، مجلة العلوم الإنسانية.
- عيسات فطيمة، 2019، التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
- قاسمي خديجة، 2017، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، جامعة بشار. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية.
- قاسمي عائشة، 2018، أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية- دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية قاصدي مرباح، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية جامعة ورقلة
- رفاع شريفة، 2018 أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية قاصدي مرباح مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية.