

**التميز التشغيلي في الخدمات الحكومية:
إطار مقترح لتحسين الخدمات وفق أنظمة إنتاج الخدمة**

**د. كفاية محمد عبدالله
رئيس قسم سياسات الخدمات الحكومية
هيئة الخدمة والإدارة العامة**

Operational Excellence in Public Services: A
Proposed Framework for Improving Services
According to Service Production systems

التميز التشغيلي في الخدمات الحكومية:
إطار مقترح لتحسين الخدمات وفق أنظمة إنتاج الخدمة

Dr. Kifaya Abdallah*

Head of the Government Services Policies
Department

Service and Public Administration Commission

د. كفاية محمد عبدالله*

رئيس قسم سياسات الخدمات الحكومية
هيئة الخدمة والإدارة العامة

تاريخ النشر: 2026/03/01

Received: 14/07/2025

تاريخ القبول: 2025/08/04

Accepted: 04/08/2025

تاريخ الاستلام: 2025/07/14

Published: 01/03/2026

المستخلص:

التميز التشغيلي هو نهج إداري يهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية في العمليات الحكومية، وهو استراتيجية ضرورية لضمان استدامة الخدمات العامة بكفاءة، وتحسين أداء المؤسسات وتقليل تعقيد الإجراءات لضمان وصول الخدمات بسرعة وسهولة. تهدف هذه الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي لتصنيف الخدمات الحكومية استنادًا إلى أنظمة إنتاج الخدمة، بما يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى المقارن، من خلال مراجعة الأدبيات العلمية وتحليل تجارب دولية مختارة في القطاع العام. ونظرًا لطبيعتها المفاهيمية، يجدر الإشارة أن الدراسة لم تعتمد على مجتمع أو عينة ميدانية، بل تنتمي إلى الدراسات النظرية التحليلية (Conceptual Papers) التي تسعى إلى تقديم نموذج أولي قابل للتطبيق في الأطر الحكومية. وقد خلصت الدراسة إلى تصنيف الخدمات الحكومية إلى خمس فئات رئيسية وفق نظام إنتاجها: الخدمات المتخصصة، الدورية، الجماعية، الدائمة، وخدمات المشاريع، مع تحديد متطلبات التميز التشغيلي الخاصة بكل فئة. توصي الدراسة بتبني استراتيجيات تشغيلية مرنة ومتخصصة تتناسب مع تصنيف الخدمات الحكومية وفق أنظمة الإنتاج، مع تعزيز التكامل الرقمي وتطوير مهارات الموظفين لضمان التميز التشغيلي وتحسين تجربة المستفيدين. كما تؤكد على أهمية إدارة الموارد بمرور واعتماد التحول الرقمي لتسريع العمليات وتحقيق كفاءة واستدامة الخدمات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الخدمات الحكومية، التميز التشغيلي، أنظمة إنتاج الخدمة، الخدمات المتخصصة، الخدمات الدورية، الخدمات الجماعية، الخدمات الدائمة، خدمات المشاريع

Abstract:

Operational excellence is a managerial approach aimed at enhancing the efficiency and effectiveness of government operations. It constitutes a critical strategy to ensure the sustainability of public services, improve institutional performance, and reduce procedural complexity, thereby enabling the swift and seamless delivery of services. This study seeks to develop a conceptual framework for classifying government services based on service production systems, contributing to the advancement of operational efficiency and excellence in public service delivery. Employing a descriptive-analytical methodology alongside comparative content analysis, the study reviews relevant academic literature and selected international public sector case studies. As a conceptual paper, it does not involve empirical data collection but rather belongs to theoretical-analytical research that proposes a foundational model applicable within governmental frameworks. The study identifies five primary categories of government services according to their production systems: Specialized, Periodic, Mass, Continuous, and Project-Based Services, each associated with distinct operational excellence requirements. The study recommends adopting flexible and tailored operational strategies aligned with the classification of government services based on production systems, alongside enhancing digital integration and continuous capacity building of staff to achieve operational excellence and improve user experience. Emphasis is placed on flexible resource management and leveraging digital transformation to accelerate processes, increase efficiency, and ensure the sustainability of public services.

Keywords: Government Services, Operational Excellence, Service Production Systems, Specialized Services, Periodic Services, Mass Services, Continuous Services, Project-Based Services.

المقدمة

تواجه الحكومات اليوم توقعات متزايدة ومتجددة ومتنوعة من المواطنين، في ظل تحديات معقدة تشمل تغير المناخ، اضطرابات سلاسل التوريد، والقيود المالية والميزانيات المحدودة. في المقابل، تتيح التكنولوجيا فرصاً هائلة لتعزيز الكفاءة التشغيلية، مما يفتح آفاقاً جديدة أمام تحسين جودة الخدمات الحكومية. وإذا كانت الفاعلية وتحقيق القيمة المضافة للمواطنين هما الغايتان الأساسيتان للحكومات، فلا يمكن تحقيقها بمعزل عن التركيز على الآليات وكيفية تقديم الخدمات، بهدف بلوغ الكفاءة التشغيلية وضمان استدامة واستمرارية تقديم الخدمات.

يمكن تلخيص الفرق بين الفاعلية والكفاءة التشغيلية من خلال السؤالين الرئيسيين: "ماذا تقدم الحكومة؟" الذي يعكس الفاعلية والقيمة المضافة، و"كيف تقوم الحكومة بذلك؟" الذي يعكس الكفاءة التشغيلية في الأداء والإجراءات.

يشكل التميز التشغيلي الحالة المثالية للمؤسسة التشغيلية، حيث يتم دمج المبادئ والقيم والبرامج الداعمة لتحقيق أفضل أداء ممكن. ويطبق هذا المفهوم عبر قطاعات متعددة، سواء كانت صناعية أو خدمية أو حكومية. (Mitchell, John S., 2015)

يساهم التميز التشغيلي في تحسين الخدمات الحكومية عبر تعزيز الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وتحسين تجربة المواطنين في الحصول على الخدمات العامة. إذ حين تتبنى المؤسسات الحكومية نهجاً تشغيلياً متطوراً، تصبح العمليات أكثر انسيابية وسرعة، مما يقلل فترات الانتظار ويزيد دقة وكفاءة تنفيذ المعاملات.

وتعتبر الخدمات الحكومية من أهم نقاط التواصل بين الإدارة العامة والمتعاملين من مختلف الفئات، لذا من الضروري أن تضمن الحكومة قدرتها المستمرة على فهم احتياجات وتوقعات كل فئة من هذه الفئات، مع السعي المستمر لتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي تلك الاحتياجات وتضمن توافرها بالشكل الأمثل (عبدالله، 2024).

مشكلة الدراسة :

رغم الجهود المستمرة للإصلاح الحكومي، تواجه العديد من المؤسسات العامة تحديات مستمرة في تحقيق الكفاءة المطلوبة في تقديم الخدمات. ويُعزى جزء كبير من هذه التحديات إلى غياب تصنيف تشغيلي واضح وموحد لأنواع الخدمات الحكومية، مما يؤدي إلى ضعف القدرة على تصميم استراتيجيات تشغيلية موجهة تستجيب لخصوصية كل نوع خدمة. إن عدم وجود إطار منهجي يربط بين نوع الخدمة ونظام الإنتاج المناسب لها يُعيق تحسين الأداء التشغيلي المستدام وجودة الخدمات المقدمة. تتركز هذه الدراسة على معالجة المشكلة المركزية المتعلقة بالمحدودية الحالية للتمييز التشغيلي في الخدمات العامة، عبر اقتراح إطار تصنيفي مفاهيمي يعكس منطق إنتاج الخدمات، ويُسهّل تصميم تدخلات تشغيلية تحسينية مخصصة لكل فئة خدمية.

اهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في سد فجوة معرفية وتطبيقية تتمثل في غياب إطار تصنيفي تشغيلي متكامل يربط بين طبيعة الخدمات الحكومية وأنظمة الإنتاج الملائمة لها. يكتسب هذا الإطار أهميته في ظل الضغوط المتزايدة على الحكومات لتحسين كفاءة الخدمات والاستجابة المتجددة لاحتياجات المواطنين، إلى جانب الاستخدام الأمثل للموارد التشغيلية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تحقيق التميز التشغيلي يتطلب مواءمة نمط تقديم الخدمة مع النظام التشغيلي الأنسب (ALE International, 2024; Vendigital, 2024; Mitchell, 2015)، فيما تؤكد الدراسات الأخرى على أهمية تصميم الخدمات الحكومية بما يتواءم مع خصوصية وتعقيدات السياق المؤسسي الحكومي. (Roxanne Lavoie, 2014)

وتعد هذه الدراسة من المبادرات العربية الرائدة التي تقترح تصنيفًا تشغيليًا للخدمات الحكومية مدعومًا بتحليل نظري ومراجعة ممارسات دولية، مما يعزز أدوات التخطيط التشغيلي ويقدم مرجعًا عمليًا لدعم صانعي القرار وصانعي السياسات الحكومية. كما تسهم الدراسة في تأطير المفاهيم التشغيلية ضمن نموذج نظري متكامل، يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في الابتكار التشغيلي والمرونة المؤسسية، ويُسهّم في بناء قاعدة معرفية تدعم مبادرات الإصلاح الإداري والتحول نحو خدمات حكومية أكثر فاعلية واستجابة.

الهدف من الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير إطار مفاهيمي يساعد في تحقيق التميز التشغيلي في الخدمات الحكومية، وذلك من خلال:

1. تصنيف الخدمات الحكومية إلى فئات تشغيلية وفق أنظمة إنتاج الخدمة.
2. تحليل خصائص ومتطلبات التميز التشغيلي لكل فئة من فئات الخدمات.
3. اقتراح متطلبات تشغيلية مرنة ومتكاملة تسهم في تحسين كفاءة تقديم الخدمات.
4. دعم صناع القرار في تصميم سياسات تشغيلية قابلة للتطبيق تراعي خصوصية كل خدمة.

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى المقارن، بهدف بناء إطار مفاهيمي لتصنيف الخدمات الحكومية وفق أنظمة إنتاج الخدمة. وتمثل الدراسة نموذجًا للدراسات المفاهيمية النظرية (Conceptual Papers) التي تُعنى بتقديم نماذج تحليلية تأسيسية تستند إلى مراجعة الأدبيات العلمية وتحليل التجارب والممارسات الحكومية الدولية ذات الصلة. ولم تستند الدراسة إلى مجتمع أو عينة بحث ميداني، بل قامت بتحليل نماذج مختارة من الممارسات التشغيلية وتصنيفات الخدمة المطبقة عالميًا، بهدف استقراء أنماط تقديم الخدمة واستخلاص متطلبات التميز التشغيلي لكل فئة. وقد تم اختيار الدراسات والنماذج بناءً على مدى اتساقها مع موضوع الدراسة وإسهامها في بناء الإطار المقترح.

أدبيات الدراسة:

تسعى الحكومات إلى تحقيق الفاعلية والقيمة المضافة للمواطنين، وهو هدف لا يمكن بلوغه دون التركيز على آلية تقديم الخدمات لضمان الكفاءة التشغيلية واستدامتها. ففي حين تجيب الفاعلية على سؤال "ماذا تقدم الحكومة؟"، تركز الكفاءة التشغيلية على "كيف تقدم الحكومة ذلك؟" (Vendigital, 2024). ويتطلب التميز التشغيلي توافقاً تاماً مع الاستراتيجية العامة للمؤسسات، مع تحقيق توازن بين الأهداف طويلة المدى والتكتيكات قصيرة المدى لضمان استدامة الخدمات، تقليل التكاليف، وتحسين استخدام الموارد الحكومية. (Mitchell, 2015) ويستلزم ذلك تبني نموذج حكومي من يضع المواطن في محور الاهتمام، مع تعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية، وتجنب العشوائية في جهود تحسين تجربة الخدمة. (Govreform.jo, 2022)

يمثل التحسين المستمر مفتاح الحفاظ على كفاءة الحكومة واستدامة عملياتها في بيئة عمل تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. (Vendigital, 2024) ويمكن تعريف التميز التشغيلي على أنه عملية تحسين متواصلة لعمليات الأعمال لزيادة نجاح المؤسسات. وعلى الرغم من أن المفهوم نشأ في المنظمات الصناعية بهدف زيادة الأرباح، إلا أنه في القطاع العام يُركز على تنفيذ استراتيجيات الأعمال بطريقة متنسقة ولساسة تضمن تقديم قيمة مضافة للمواطنين وتعزيز تجربتهم في الحصول على الخدمات العامة بمرونة وسهولة. من المهم التأكيد على أن تطبيق التميز التشغيلي يجب أن يُكيف وفقاً لاستراتيجيات وأهداف المؤسسة وبيئتها التشغيلية لتحقيق نتائج فعالة ومستدامة. (Mitchell, 2015)

يمكن للمنظمات الحكومية تعزيز كفاءتها التشغيلية عبر تحسين الرقابة في إدارة التكاليف وسط تحديات مثل التضخم وارتفاع تكاليف الطاقة، تبسيط سير العمل، دعم القوى العاملة المتنقلة، وتعزيز المرونة لمواجهة التهديدات السيبرانية والتقنيات الحديثة. (ALE International, 2024) ويتعلق التميز التشغيلي بتحديد وتنفيذ العمليات التي تتماشى مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها، ويهدف إلى تحقيق تحسين مستمر قابل للقياس والتنفيذ يحقق أهداف المؤسسة على المدى البعيد. ويتعين على المؤسسات الحكومية تبني نهج موحد ("الحكومة الواحدة") لتحسين الكفاءة التشغيلية وضبط الإنفاق الحكومي، بغض النظر عن حجم الإدارة، مع التأكيد على أهمية إدارة العمليات لضمان استمراريتها. (Wrike.com)

يُعد التميز التشغيلي في القطاع العام ضرورة استراتيجية وليست خياراً، إذ يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، زيادة الكفاءة، تقليل التكاليف، وتحقيق استدامة العمليات الحكومية من خلال الاعتماد على التقنيات الحديثة، تحسين سير العمل، تعزيز المرونة المؤسسية، ورفع مستوى الأمن السيبراني (ALE International, 2024). وعلى الرغم من أن التميز التشغيلي مرتبط بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة، إلا أنه يتطلب مرونة وتكيفاً مستمراً مع المتغيرات البيئية، ما يساعد المؤسسات الحكومية على الاستمرار في تقديم خدمات فعالة رغم تعقيدات الإجراءات البيروقراطية والبيئة التنظيمية المعقدة. (Wrike.com)

تشير دراسات إقليمية إلى أن نظم تقديم الخدمات العامة المتميزة تقوم على مبادئ أساسية تشمل إمكانية الوصول، المشاركة، المساءلة، عدم التمييز، الشمولية، والاستجابة. (ASEAN, 2020) كما حددت تجربة جنوب أفريقيا ثمانية مبادئ لجودة الخدمات العامة تتضمن التشاور، معايير الخدمة، الوصول، المجاملة، المعلومات، الشفافية، الانتصاف، والقيمة مقابل المال. (DPSA, 2013)

في سياق تطبيقات منهجيات التحسين مثل نظام Lean في القطاع العام، يشير (Roxanne Lavoie, 2014) إلى خصوصية الخدمات العامة التي تخضع لإجراءات بيروقراطية وقوانين تحد من التركيز على احتياجات المستخدم النهائي. ويبرز أهمية عوامل نجاح تطبيق Lean، كجاهزية المنظمة، القيادة الفعالة، التزام الإدارة، إشراك الموظفين، والتواصل المفتوح. كما يُشدد على ضرورة اعتبار الابتكارات التكنولوجية عوامل تمكينية لتحقيق نتائج قابلة للقياس، وليس هدفًا في حد ذاته. ويجب دمج تقنيات التميز التشغيلي في العمليات اليومية لتحقيق زيادة المرونة والكفاءة، وضمان الاستدامة، تقليل التكاليف، وتحسين تجربة المواطنين والموظفين. (ALE International, 2024)

يتميز التميز التشغيلي في القطاع العام بتعقيده الخاصة مقارنة بالقطاع الخاص، بسبب غياب الحافز الربحي ووجود هيكل بيروقراطية صارمة تحد من سرعة التغيير، فضلاً عن تعقيدات تحديد مفهوم "القيمة" لخدمة مجموعة واسعة من المستفيدين ذوي مصالح متباينة. كما تؤثر الثقافة الإدارية الهرمية ومقاومة التغيير على تطبيق تحسينات فعالة، مما يستوجب تعديل استراتيجيات التميز التشغيلي لتناسب مع السياق الحكومي، مع التركيز على تحسين الخدمات للمواطنين ضمن القيود التنظيمية. (Roxanne Lavoie, 2014)

يمكن تحقيق التميز التشغيلي في المؤسسات الحكومية عبر عدة عناصر مترابطة تشمل:

- المرونة المؤسسية، عبر التكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، واعتماد أنظمة تشغيل ديناميكية وتقنيات متقدمة كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية.
- رفع الكفاءة والإنتاجية من خلال الامتنة والتحليلات المتقدمة لتبسيط العمليات وتقليل التعقيد الإداري وتحسين تجربة المواطن.
- الاستدامة والتوافق مع المعايير البيئية عبر حلول تشغيلية ذكية تقلل استهلاك الموارد وتعزز الامتثال للوائح. (ALE International, 2024)
- الأمن السيبراني، حيث تبرز أهمية تطبيق استراتيجيات قوية لحماية البيانات وضمان استمرارية العمليات. (ALE International, 2024)

تعكس أهمية إصلاح الخدمات العامة ضرورة جعل الحكومات أكثر تنظيمًا وقدرة على تقديم خدمات بأسعار معقولة، واتخاذ قرارات أكثر نزاهة واستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة، مما يعزز ثقة المواطنين ويدعم الاستدامة المالية. (Sumedh Rao, 2013) ويساعد التميز التشغيلي أيضًا في رفع معنويات الموظفين من خلال توفير بيئة عمل منظمة ومحفزة، تعزز إنتاجيتهم وثقافة الابتكار المستمر. (ALE International, 2024)

من جهة أخرى، يُعتبر الاستثمار في العنصر البشري وتطوير القدرات من المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز التشغيلي، ويتضمن ذلك استقطاب كوادر ذات تفكير استراتيجي ومرونة عالية، بالإضافة إلى دعم القادة لفرقهم بإزالة العقبات وتوفير التوجيه اللازم. (Vendigital, 2024) كما يُعد بناء ثقافة مؤسسية تدعم التحسين المستمر والابتكار ضرورة، بحيث تصبح ممارسة التحسين عادة يومية تشمل جميع الموظفين عبر تعزيز المساءلة والمسؤولية. (Mitchell, 2015)

يرتكز تقديم الخدمات العامة أيضًا على مبدأ مشاركة المواطنين وتمكينهم، من خلال توفير قنوات اتصال موحدة وآليات لاستقبال ومتابعة آرائهم في مراحل تقديم الخدمة. (Reformplan.per.gov.ie, 2014) وفي هذا السياق، يُعد نظام الإنتاج من المفاهيم الأساسية، حيث يشير إلى تنظيم العمل لتدفق المواد عبر تقنيات مختلفة، ويشمل خمسة أنواع رئيسية: المشاريع، ورش العمل، الإنتاج بالدفعات، خط التجميع، والتدفق المستمر (عبدالله، 2025). ويُسهّم هذا التصنيف في اختيار النظام التشغيلي المناسب لتحقيق الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات.

في سياق التطورات العالمية، تبنت عدة دول استراتيجيات لتحسين الخدمات الحكومية، مثل الإمارات التي ارتكزت على محورين رئيسيين: تركيز على التعامل والكفاءة الحكومية، مع اعتماد الحركات العالمية للتغيير مثل التحولات الاقتصادية والنمو السكاني والتقنيات الذكية. (EGSEP, 2021) كما أثبتت تجارب أخرى، كاليابان وكامبوديا، فعالية إنشاء مكاتب خدمة النافذة الواحدة لتسهيل وصول الجمهور للخدمات الحكومية. (ASEAN, 2020; Bcauditor.com)

من جانب آخر، تواجه الحكومات العربية تحديات فريدة كالبيروقراطية والمركزية وضعف نظم القياس، مما يستدعي تكييف منهجيات مثل Lean لتناسب مع بيئات العمل المحلية، مع ضرورة وجود إرادة سياسية وثقافة تحسین مستمر وإشراك الموظفين. (Lavoie, 2014) كما تلعب التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء دورًا حيويًا في تحسين العمليات التشغيلية وتحقيق استدامة الأداء. (Mitchell, 2015) ويُشدد الباحثون على ضرورة دمج التكنولوجيا مع تطوير قدرات القوى العاملة ووضع استراتيجيات حوكمة بيانات فعالة لضمان تحقيق الفائدة المنشودة. (Vendigital, 2024)

أخيراً، يُعتبر التميز التشغيلي نظامًا موحدًا للتحسين المستمر، يدمج بين عدة مبادرات مثل إدارة الأصول، الجودة الشاملة، الصيانة الموثوقة، وإدارة العمليات التشغيلية، مما يُمكن المؤسسات من تحسين مستوى الخدمة، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز رضا المستفيدين. (Mitchell, 2015) ويُوصى باعتماد استراتيجيات تحديث مستمر متدرجة بدلاً من التغييرات الجذرية المفاجئة، لتطوير بيئات عمل أكثر تقبلاً ومرنة للتغيير. (Vendigital, 2024)

الاستنتاجات :

انطلاقاً من تحليل مقارن مستند إلى مراجعة شاملة للأدبيات العلمية وتجارب دولية مختارة في مجال التميز التشغيلي للقطاع العام، استطاعت هذه الدراسة بناء إطار تصنيفي منهجي للخدمات الحكومية قائم على أنظمة إنتاج الخدمة. هذا التصنيف يعكس طبيعة تقديم الخدمات ويبرز خصائصها التشغيلية والتحديات المصاحبة، إلى جانب متطلبات التميز التشغيلي الملائمة لكل نظام، مما يعزز فهمنا لكيفية تحسين الأداء الحكومي عبر تبني نماذج إنتاجية متخصصة ومرنة.

أولاً: الخدمات المتخصصة – (Specialized Services) نظام ورش العمل (Job Shop)

تميز هذه الفئة بتقديم خدمات مخصصة تستجيب لاحتياجات فردية متباينة، تتطلب تنوعاً في المهارات والخبرات وعمل فرق متعددة التخصصات. نظراً لطبيعة الطلبات غير النمطية والمسارات التشغيلية غير الخطية، تواجه هذه الخدمات تحديات في تعقيد تدفقات العمل وصعوبة الأتمتة، مما يستدعي مرونة تشغيلية عالية. يتطلب التميز هنا اعتماد منهجيات التفكير التصميمي التي تركز على تجربة العميل، وتطوير القدرات الاحترافية المستمرة للموظفين، إضافة إلى تمكينهم لاتخاذ قرارات تشغيلية مرنة تعكس خصوصية كل حالة، بما يضمن تقديم حلول مبتكرة ومرنة تلي تنوع متطلبات المستفيدين.

ثانياً: الخدمات الدورية – (Periodic Services) نظام الدفعات (Batch Production System)

تُعد هذه الخدمات بمعالجة دفعات من الطلبات المتجانسة في أوقات محددة، مما يحسن الكفاءة من خلال الجدولة المنظمة وتقليل الفاقد. ومع ذلك، تواجه تحديات في إدارة الطوابير وتنظيم تدفقات الطلبات لتجنب التأخير والاكنتاظ. يتطلب التميز في هذا النظام تصميمًا دقيقًا للعمليات الداخلية وتخطيطًا محكمًا لترتيب سير العمل، مع اعتماد آليات فعالة لإدارة الصفوف والأحداث الطارئة لضمان جودة وسرعة الخدمة.

ثالثاً: الخدمات الجماعية – (Mass Services) نظام الإنتاج الواسع (Mass Production System)

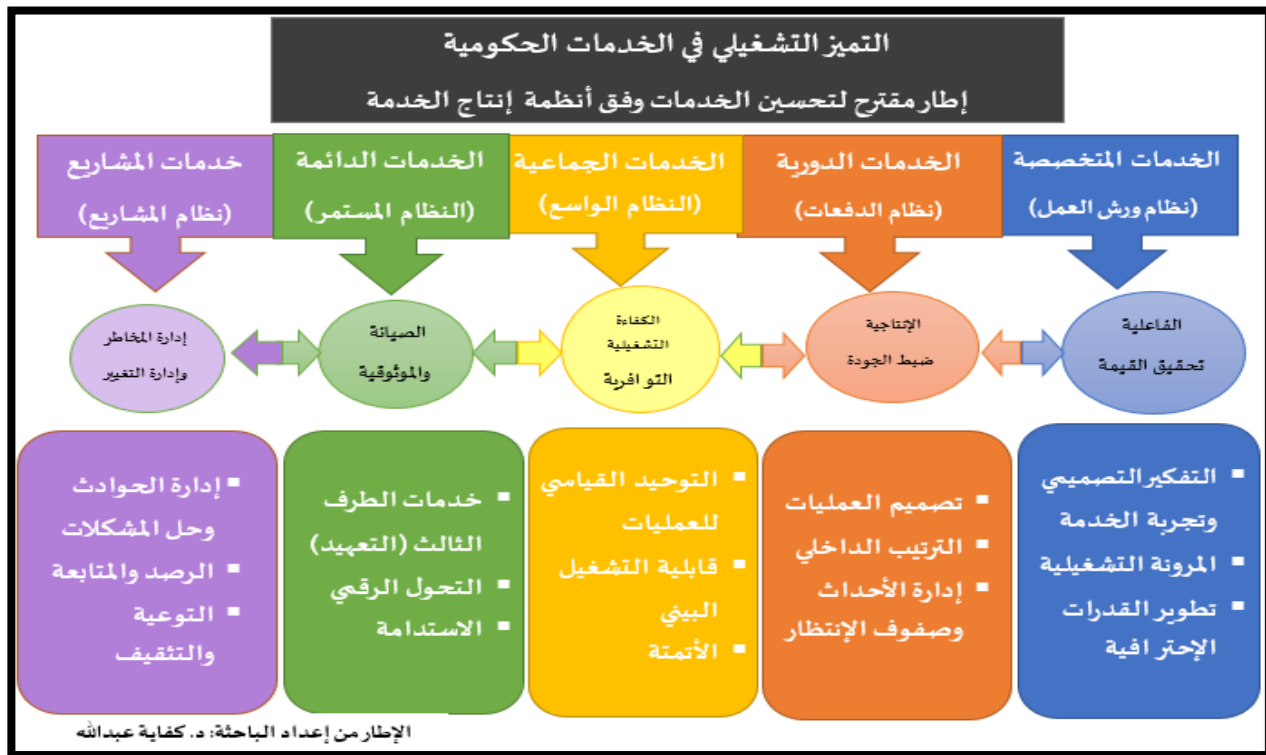
تقدم هذه الخدمات عبر إجراءات موحدة متكررة بهدف تحقيق وفورات الحجم وكفاءة عالية. تعزز معايير التوحيد القياسي والتشغيل البيئي بين الوحدات الحكومية من جودة الخدمة، بينما تسهم الأتمتة في تقليل التكاليف وزيادة السرعة. إلا أن محدودية المرونة والتنسيق المعقد بين الجهات تشكل تحديات تتطلب اهتمامًا مستمرًا لتعزيز التكامل وضمان استمرارية الخدمة.

رابعاً: الخدمات الدائمة – (Continuous Services) نظام الإنتاج المستمر (Continuous Production System)

يتميز هذا النظام بتقديم خدمات أساسية مستمرة دون انقطاع، مع اعتماد كبير على الموثوقية والصيانة الوقائية. يتطلب التميز التشغيلي هنا تعزيز التحول الرقمي والتكامل التكنولوجي بين الجهات، فضلاً عن تبني استراتيجيات تعهد خدمات الطرف الثالث بشكل مدروس يضمن الاستمرارية والجودة. إضافة إلى ذلك، تحظى الاستدامة بأهمية محورية لضمان الحفاظ على الموارد وتحقيق توازن بين تقديم الخدمة وحماية البيئة.

خامساً: خدمات المشاريع – (Project-based Services) نظام الإنتاج عبر المشاريع (Project Production System) تتسم هذه الفئة بخصائص فريدة تتمثل في تحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية وميزانية محددين، ما يستدعي تخطيطاً وتنظيماً دقيقاً وإدارة فعالة للمخاطر والتغيير. يتطلب التميز التشغيلي تطوير أنظمة رصد ومتابعة متقدمة، إلى جانب آليات مرنة لإدارة الحوادث وحل المشكلات بسرعة، مع التركيز على التوعية والتثقيف لضمان دعم المجتمع لمراحل تنفيذ المشاريع، وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.

وهكذا استطاعت الباحثة التوصل لتطوير إطار مقترح لتحسين الخدمات وفق أنظمة إنتاج الخدمة لتحقيق التميز التشغيلي في الخدمات الحكومية كما هو موضح في الشكل (1) يتألف الإطار من ثلاث أجزاء رئيسية: الجزء الأول تصنيفات الخدمات الحكومية وفق لأنظمة الإنتاج، أما الجزء الثاني يمثل أهداف التميز التشغيلي. والجزء الأخير متطلبات التميز التشغيلي لكل صنف من أصناف الخدمات الحكومية .



الشكل (1) إطار مقترح لتحسين الخدمات الحكومية وفق أنظمة إنتاج الخدمة وتحقيق التميز التشغيلي

بناءً على هذا التصنيف الوارد في الإطار المقترح، تؤكد الدراسة أن تحقيق التميز التشغيلي في الخدمات الحكومية لا يعتمد فقط على تحسين العمليات التشغيلية، بل يستوجب دمج استراتيجيات مبتكرة تشمل التطوير المهني، والتحول الرقمي، والتفاعل المستمر مع المستفيدين، بالإضافة إلى تبني نظم إدارة مرنة وقادرة على التكيف مع خصوصيات كل نوع من الخدمات.

يعد هذا الإطار التحليلي أداة فعالة لصناع القرار ومخططي السياسات، حيث يمكنه توجيه الجهود نحو تصميم نماذج تشغيلية مخصصة تدعم تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق رضا المستفيدين، بما يتناسب مع التنوع والخصوصية في أنماط تقديم الخدمات الحكومية

التوصيات:

استناداً إلى تصنيف الخدمات الحكومية إلى خمسة أنواع وفق أنظمة إنتاج الخدمة، تؤكد هذه الدراسة أن تحقيق التميز التشغيلي يتطلب تبني استراتيجيات متكاملة تتجاوز تحسين العمليات التشغيلية إلى شمول التطوير المهني المستمر، والتحول الرقمي الفعال، والتفاعل المستمر مع المستفيدين، بالإضافة إلى اعتماد نظم إدارية مرنة تتكيف مع خصوصيات كل نوع خدمة.

تعد هذه التوصيات إطاراً عملياً مرناً يمكن لصناع القرار ومخططي السياسات استخدامه لتصميم نماذج تشغيلية متخصصة تهدف إلى رفع جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق رضا المستفيدين بما يتناسب مع تنوع وخصوصية أنماط تقديم الخدمات الحكومية.

1. الخدمات المتخصصة (Specialized Services)

- تبني منهجيات التفكير التصميمي الممنهج بمشاركة المستفيدين في جميع مراحل تصميم الخدمة، لضمان توافيقها مع الاحتياجات الفردية وتحسين تجربة المستخدم.
- تنفيذ برامج تطوير مهني مستمرة تركز على تنمية المهارات التحليلية والإبداعية للموظفين، وتمكينهم من اتخاذ قرارات تشغيلية مرنة ومتوازنة.
- تصميم نظم إدارة الموارد البشرية والمالية بمرونة تتيج التكيف مع تباين الطلبات واختلاف أوقات الإنجاز، مع تحديد مراحل تنفيذية تراعي الموارد المتاحة.
- اعتماد نظم معلومات متكاملة وفعالة تسهل التنسيق بين الفرق متعددة التخصصات، وتحسن تدفق العمليات التشغيلية بسلاسة.

2. الخدمات الدورية (Periodic Services)

- تصميم عمليات تشغيلية مرنة قابلة للتكيف مع تقلبات حجم الطلب ضمن الأطر الزمنية المحددة، مدعومة بآليات متابعة دورية تضمن الانتظام والفعالية.
- إعادة هندسة العمليات الداخلية بهدف تقليل أوقات الانتظار وتعزيز تدفق العمل، عبر تبسيط الإجراءات وتحسين التسلسل التشغيلي.
- تطبيق أنظمة متقدمة لإدارة الطوابير وتوزيع الموارد بشكل متوازن لتقليل الازدحام وتحسين تجربة المستفيدين، مع الاستفادة من الحلول التكنولوجية في الحجز والتنبيه.
- تعزيز التخطيط المسبق وتنظيم الحملات الدورية بشكل ممنهج، مع جداول زمنية واضحة وفرق تنفيذ مدربة، لضمان تقديم خدمات دورية مثل حملات التطعيم وتجديد الوثائق بكفاءة.

3. الخدمات الجماعية (Mass Services)

- وضع معايير جودة وإجراءات تشغيل موحدة تضمن تقديم خدمة ذات جودة متنسقة وكفاءة عالية على نطاق واسع، مع توفير برامج تدريب مستمرة للعاملين للالتزام بهذه المعايير.
- تعزيز التشغيل البيئي بين الجهات الحكومية من خلال تطوير أنظمة معلومات متكاملة تدعم تبادل البيانات والتنسيق التشغيلي بفعالية.
- التوسع التدريجي في تطبيق الأتمتة الرقمية، مراعية قدرات البنية التحتية، بهدف تسريع الأداء، تقليل الأخطاء، وتحقيق وفورات الحجم.
- إنشاء آليات رصد ومتابعة أداء مستمرة تعتمد على مؤشرات قياس أداء محددة، مع التركيز على تحسين تجربة المستفيد وتقليل أوقات الانتظار.

4. الخدمات الدائمة (Continuous Services)

- تنفيذ استراتيجيات تحول رقمي متكاملة، تستفيد من تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتعزيز سرعة الاستجابة وجودة الخدمة، مع الاستثمار في بناء القدرات التقنية للموظفين.
- تطوير إطار عمل شامل لإدارة التمهيد الخارجي يضمن استمرارية وجودة الخدمات، مع متابعة دقيقة للكفاءة والتكلفة.
- تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية والاجتماعية لضمان استمرارية تقديم الخدمات مع الحفاظ على الموارد الطبيعية، مدعومة بتقييم دوري للأثر البيئي والاجتماعي.
- تبني خطط صيانة وقائية مجدولة للبنية التحتية، مع تحديث مستمر يضمن موثوقية الخدمات وتوافرها بشكل دائم.

5. خدمات المشاريع (Project-based Services)

- تطوير آليات إدارة مخاطر واستجابة للأحداث الطارئة تُمكن الفرق من الكشف المبكر عن المشكلات وتفعيل الحلول المناسبة للحفاظ على جودة المشروع والجدول الزمني.
- تطبيق أنظمة دقيقة لرصد الأداء والمتابعة تعتمد على بيانات موثوقة، تساهم في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات موضوعية.
- تعزيز برامج التوعية والتواصل المجتمعي لضمان دعم أصحاب المصلحة، من خلال حملات إعلامية ومنصات تواصل فعالة.
- تعزيز التكامل والتنسيق بين الفرق المختلفة عبر استخدام أدوات إدارة المشاريع والاتصالات المنظمة لتحقيق الأهداف ضمن الموارد والجدول المحدد.

وأخيراً

لتعزيز فرص نجاح تنفيذ هذه التوصيات، يُوصى بما يلي:

- توفير دعم قيادي رفيع المستوى من الإدارة العليا لضمان الالتزام المؤسسي والتسهيلات اللازمة.
- تخصيص موارد مالية وبشرية ملائمة، مع اعتماد خطط تنفيذ مرحلية واضحة ومدعومة بمؤشرات أداء قابلة للقياس.
- تبني سياسات إدارة التغيير التي تبني ثقافة مؤسسية تشجع الابتكار والتعلم المستمر.
- إشراك المستفيدين وأصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم، لضمان تحقيق ملاءمة الخدمات ورضا المستخدمين.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- الإمارات العربية المتحدة، برنامج الإمارات للخدمات الحكومية المتميزة. (2021). استراتيجية الإمارات للخدمات الحكومية 2021–2025. تم الاسترجاع في 23 يناير 2025 من <https://www.egsep.ae/ar/strategy>
- عبدالله، ك.، والفواير، م. (2025). إدارة العمليات: ممارسات تكنولوجية وتطبيقات عملية لإنتاج السلع والخدمات (ط1، ص. 428). عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع (ISBN: 978-9923-43-236-5).
- عبدالله، ك. م. (2024). إطار مقترح لتحسين الخدمات الحكومية واستدامة جودتها في ضوء جهود الحكومة الأردنية لإصلاح وتحديث القطاع العام. في المؤتمر الدولي الأول: مستقبل الاستدامة لبيئة الأعمال – تجارب عملية (ص. -). جامعة البلقاء، 7–9 أيار 2024، البلقاء، الأردن.
- عبدالله، ك. م. (2024). جودة المؤسسات العامة: دليل الممارسين – المفاهيم والأدوات والممارسات (ص. 354). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية (ISBN: 9789774734151).
- رئاسة الوزراء، المملكة الأردنية الهاشمية. (2022). الورقة المفاهيمية: الخدمات الحكومية. تم الاسترجاع في 1 فبراير 2025 من <https://govreform.jo/Default/Ar>
- رئاسة الوزراء، المملكة الأردنية الهاشمية. (2022). خارطة طريق تحديث القطاع العام. تم الاسترجاع في 1 فبراير 2025 من <https://govreform.jo/Default/Ar>

English References:

- Alcatel-Lucent Enterprise. (2023). Operational excellence in the public sector: Optimizing performance for increased efficiency and productivity. Retrieved February 1, 2025, from <https://www.al-enterprise.com>
- Alcatel-Lucent Enterprise. (2024). Operational excellence in the public sector: Optimizing performance for increased efficiency and productivity. Retrieved February 1, 2025, from <https://www.al-enterprise.com>
- ASEAN. (2020). Public service delivery guidelines: Civil service 2020. Jakarta: Association of Southeast Asian Nations. Retrieved January 31, 2025, from <https://www.asean.org>
- Auditor General of British Columbia. (2008). Public sector governance: A guide to the principles of good practice (2008/2009 Report).
- Civil Service Renewal 2030. (2021). Government of Ireland. Retrieved January 30, 2025, from <https://www.gov.ie/en/publication/efd7f-civil-service-renewal-2030>
- European Commission. (2017). Quality of public administration: A toolbox for practitioners. European Union. Retrieved January 30, 2025, from <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
- European Commission. (2017). Service delivery and digitalization: Quality of public administration – A toolbox for practitioners. <https://doi.org/10.2767/69197 KE-04-17-937-EN-N>
- Government of Ireland. (2014). Public service reform plan 2014–2016. Retrieved January 30, 2025, from <https://www.reformplan.per.gov.ie/2014>
- Government of Ireland. (2014). The civil service renewal plan: Vision and three-year action plan for the civil service. Retrieved February 1, 2025, from <https://www.gov.ie/en/policy-information/fd9c03-civil-service-renewal>
- Lavoie, R. (2014). Achieving operational excellence in the public sector: A lean journey. Athabasca University Faculty of Business, Canada.
- Mitchell, J. (2015). Operation excellence: Journey to creating sustainable value. John Wiley & Sons, Inc.
- Rao, S. (2013). Civil service reform. GSDRC, University of Birmingham. Retrieved January 31, 2025, from <https://www.gsdr.org>
- Republic of South Africa – Department of Public Service Administration. (2013). Step-by-step guide for the development of effective, realistic and credible service delivery improvement plans (SDIPs). Retrieved February 1, 2025, from <https://www.dpsa.gov.za>

Vendigital. (2023). 8 steps toward achieving operational excellence. Retrieved January 31, 2025, from <https://www.vendigital.com>

Wrike. (2021). Operational excellence: A guide with principles and examples. Retrieved January 31, 2025, from <https://www.wrike.com>