



## دور جودة الخدمات الإدارية في تحسين رضا المواطنين عن المؤسسات العامة دراسة ميدانية من وجهاً نظر الجمهور الليبي

نجلاء فرجات العكروت

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس

تاريخ الاستلام: 17/12/2025 - تاريخ المراجعة: 24/12/2025 - تاريخ القبول: 2/1/2026 - تاريخ النشر: 1/12/2026

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر جودة الخدمات الإدارية المقدمة في المؤسسات العامة على مستوى رضا المواطنين في ليبيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان إلكتروني على عينة قوامها (150) مواطناً من مختلف المدن الليبية. شملت أداة البحث قياس أبعاد جودة الخدمات (الدقة والانتظام، سرعة الاستجابة، الوضوح، النظافة، توفر المعلومات...) إضافة إلى مؤشرات رضا المواطنين. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات الإدارية ورضا المواطنين، حيث تبين أن تدني جودة بعض الأبعاد مثل سرعة الاستجابة وغموض الإجراءات انعكس في انخفاض مستوى الرضا العام. وأكدت النتائج أن تحسين جودة الخدمات – ولا سيما من خلال تبسيط الإجراءات، تعزيز الشفافية، تدريب الموظفين، وتحسين بيئة العمل – يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضا المواطنين وتعزيز ثقتهم بالمؤسسات العامة.

الكلمات الدالة: جودة الخدمات الإدارية، رضا المواطنين، المؤسسات العامة، ليبيا.

Abstract (English)

This research aims to examine the impact of administrative service quality provided by public institutions on citizens' satisfaction in Libya. The study adopted a descriptive-analytical methodology, utilizing an electronic questionnaire distributed to a sample of (150) citizens from various Libyan cities. The research tool measured dimensions of service quality (accuracy and consistency, responsiveness, clarity, cleanliness, information availability...) along with citizens' satisfaction indicators. The findings revealed a statistically significant positive relationship between administrative service quality and citizens' satisfaction. Results indicated that the decline in certain quality aspects, such as slow responsiveness and unclear procedures, negatively affected overall satisfaction levels. The study concludes that improving service quality — particularly through simplifying procedures, enhancing transparency, training employees, and improving the work environment — directly contributes to raising citizens' satisfaction and strengthening their trust in public institutions.

Keywords: Administrative Service Quality, Citizen Satisfaction, Public Institutions, Libya.

المقدمة

في ظل سعي الدول نحو تطوير أداء مؤسساتها العامة وتحقيق رضا المواطنين، تبرز أهمية جودة الخدمات الإدارية باعتبارها عاملاً أساسياً في تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة. وتعتبر المؤسسات العامة في ليبيا في أمس الحاجة إلى مراجعة أدائها الإداري وتقييم مدى تحقيقها لتوقعات المواطنين. من هنا جاءت فكرة البحث لتسلیط الضوء على العلاقة بين جودة الخدمات ورضا المواطن.

### مشكلة البحث

رغم الجهود المبذولة في تحسين أداء المؤسسات العامة، إلا أن رضا المواطنين عن الخدمات الإدارية لا يزال دون المستوى المطلوب، مما يطرح تساؤلات حول مستوى جودة هذه الخدمات.

### السؤال الرئيسي:

ما مدى تأثير جودة الخدمات الإدارية على رضا المواطنين في المؤسسات العامة الليبية؟

### أهداف البحث

1. التعرف على مفهوم جودة الخدمات الإدارية وأبعادها.
2. قياس مستوى رضا المواطنين عن أداء المؤسسات العامة.
3. تحليل العلاقة بين جودة الخدمات ورضا المواطنين.
4. تقديم توصيات لتحسين جودة الخدمات بما يحقق رضا المواطن.

### أهمية البحث

- أكاديمية: إثراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة العامة وجودة الخدمات.
- تطبيقية: مساعدة صناع القرار في تطوير استراتيجيات لتحسين الأداء المؤسسي.
- مجتمعية: تعزيز العلاقة الإيجابية بين المواطن والإدارة العامة.

### فرضيات البحث

#### أولاً: الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات الإدارية المقدمة في المؤسسات العامة ورضا المواطنين عنها في ليبيا.

#### ثانياً: الفرضيات الفرعية

- 1- تؤدي دقة وانتظام تقديم الخدمات الإدارية إلى رفع مستوى رضا المواطنين.
- 2- تُسهم سرعة استجابة الموظفين واحترامهم للمواطنين في تحسين مستوى الرضا.

3- كلما زادت وضوح الإجراءات الإدارية وتوفرت المعلومات الكافية عنها، ارتفع رضا المواطن.

4- تؤثر نظافة وتنظيم بيئه المؤسسة العامة إيجاباً في مستوى رضا المواطنين.

5- ترتبط جودة الخدمة الكلية بارتفاع نية المواطن في التوصية بالمؤسسة والعودة للتعامل معها.

### أدوات البحث

- المنهج: المنهج الوصفي التحليلي.

- الأداة: استبيان إلكتروني وزع على عينة من الجمهور الليبي ممن تعاملوا مع مؤسسات عامة (مثل الجوازات، الضرائب، البلديات،...).

### مجتمع البحث وعينته

- المجتمع : المواطنون الليبيون الذين تلقوا خدمات من المؤسسات العامة خلال آخر مدة.

- حجم العينة . من 150 الى 200 مفردة على الأقل لضمان دقة النتائج، موزعة على مدن مختلفة (طرابلس - سرت - مصراتة - الزاوية...).

### الدراسات السابقة

- عنوان الدراسة:

أثر جودة الخدمات الحكومية على رضا المواطنين

الباحث: أحمد عبد الله السعيد

سنة النشر : 2021

الدولة: مصر

المنهج: وصفي تحليلي باستخدام الاستبيان

النتائج:

أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، والمظهر) ورضا المواطنين عن الخدمات الحكومية، خصوصاً في المؤسسات الخدمية مثل السجل المدني والجوازات.

- عنوان الدراسة:

جودة الخدمات في المؤسسات العامة وعلاقتها برضاء المواطن

الباحث: آمنة الحربي

سنة النشر: 2019

الدولة: السعودية

المنهج: كمي باستخدام مقياس SERVQUAL

النتائج:

توصلت إلى أن بعد "التقىاع الإنساني" مع المواطن كان الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الرضا، تليه السرعة في الأداء، فيما كان أقل الأبعاد تأثيراً هو المظهر الخارجي للمكان.

-عنوان الدراسة:

تقييم مستوى جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة

الباحث: خليل النجار

سنة النشر: 2020

الدولة: فلسطين

المنهج: دراسة ميدانية مقارنة بين ثلاث بلديات

النتائج:

أوضحت النتائج أن المواطن يكون أكثر رضا عند إشراكه في قرارات الخدمة وتحسين قنوات الاتصال، كما بينت أهمية الشفافية والوضوح في الإجراءات.

-عنوان الدراسة:

العلاقة بين جودة الخدمات الإدارية ورضا المستفيدين في المؤسسات العامة الأردنية

الباحث: محمد العزام

سنة النشر: 2018

الدولة: الأردن

المنهج: وصفي باستخدام استبيان وبيانات إحصائية

النتائج:

أثبتت الدراسة أن بعد "الاستجابة" و"الموثوقية" هما الأكثر ارتباطاً برضاء المواطنين، بينما لم يكن هناك أثر كبير لبعد "المظاهر المادية".

-عنوان الدراسة:

Service Quality and Citizen Satisfaction in Public Sector: A Case Study in Finland

الباحث: Jukka Taipale

سنة النشر: 2017

الدولة: فنلندا

المنهج: تحليل بيانات استطلاعية باستخدام نموذج SERVQUAL

النتائج:

أظهرت النتائج أن جودة التواصل وسرعة حل المشاكل الإدارية ترفع من رضى المواطن وثقته بالمؤسسات الحكومية، حتى عند وجود تأخير في بعض الخدمات.

جميع الدراسات تتفق على أن:

- جودة الخدمات الإدارية تؤثر مباشرة في رضا المواطنين.
- البعدين الأهم غالباً هما: الاحترام وسرعة الاستجابة.
- تحسن جودة الخدمة ينعكس إيجاباً على صورة المؤسسة وثقة المواطن.

#### منهجية الدراسة

سوف يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمتها لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة، وتحليل العلاقة بين متغيريها الرئيسيين: جودة الخدمات الإدارية ورضاء المواطنين. وسوف تستخدم الاستبانة كأدلة رئيسة لجمع البيانات من عينة ميدانية تمثل جمهور المواطنين في ليبيا

#### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة البحث
- أسئلة وفرضيات الدراسة
- الأهمية

• الأهداف

• الحدود

• الدراسات السابقة

• المنهجية

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

• مفهوم الخدمة العامة

• جودة الخدمات الإدارية (الأبعاد والنماذج)

• مفهوم رضا المواطنين

• العلاقة بين جودة الخدمات والرضا

### الفصل الثالث: الجانب الميداني

• وصف العينة

• تصميم الاستبيان

• طرق التحليل الإحصائي

• عرض النتائج وتحليلها

• مناقشة الفرضيات

- النتائج والتوصيات

• النتائج العامة

• التوصيات العملية

• مقترنات لدراسات مستقبلية

### الفصل الثاني: الإطار النظري

#### المبحث الأول: جودة الخدمات الإدارية

1. مفهوم جودة الخدمات

.2

## المقدمة

تمثل جودة الخدمات الإدارية أحد المحاور الأساسية التي تبني عليها كفاءة المؤسسات ورضا المتعاملين معها، سواء في القطاع العام أو الخاص. فهي تعكس مدى التزام المؤسسة بتقديم خدمات ترقى إلى تطلعات المستفيدين، وتؤثر بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق الكفاءة وتعزيز الثقة المجتمعية. كما أن ارتفاع جودة الخدمات يعد عاملاً حاسماً في استدامة المؤسسات وزيادة التنافسية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### مفهوم جودة الخدمات الإدارية

تعرف جودة الخدمات الإدارية بأنها: "القدرة على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين من الخدمات الإدارية المقدمة، بما يحقق رضاهما ويشمل استمرارية التواصل الفعال بينهم وبين المؤسسة" (البستانى، 2012، ص. 45).

ويرى Parasuraman et al. "أن جودة الخدمة هي "الفارق بين توقعات العملاء للخدمة المدركة والخدمة الفعلية المتلقاة" (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, p 41). وبناءً على هذا التعريف، فإن جودة الخدمة تُقاس من خلال تقييم المستفيدين لتجربتهم الواقعية مقارنة بتوقعاتهم السابقة.

### أبعاد جودة الخدمات الإدارية

اقترح الباحثون عدداً من الأبعاد التي تشتمل على جودة الخدمات، ومن أبرز النماذج في هذا المجال نموذج SERVQUAL الذي قدمه Parasuraman وأخرون، ويكون من خمسة أبعاد رئيسية:

- الاعتمادية (Reliability): وتعني قدرة الجهة الإدارية على تقديم الخدمة بشكل دقيق وثابت.

- الاستجابة (Responsiveness): سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين وقدرة الموظفين على المساعدة.

- الضمان (Assurance): مدى ثقة المتعاملين في مقدمي الخدمة وشعورهم بالأمان.

- التعاطف (Empathy): مدى إظهار العناية والاهتمام الفردي بالمستفيد.

- الملحوظية (Tangibles): المظهر العام للمرافق الإدارية، والأدوات المستخدمة، وهيئة الموظفين .(Parasuraman et al., 1988, p 25)

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هذه الأبعاد تلعب دوراً مهماً في تشكيل الانطباع العام عن الخدمات الإدارية، وبالتالي التأثير على رضا المواطنين.

### أهمية جودة الخدمات الإدارية

تُعد جودة الخدمات الإدارية أداة فعالة لتحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية، أهمها:

- تحسين رضا المواطنين: حيث يؤدي تقديم خدمات ذات جودة عالية إلى رفع مستوى رضا المستفيدين، مما يعزز من علاقة الثقة بينهم وبين المؤسسة (الخضيري، 2018، ص. 90).

- رفع كفاءة الأداء المؤسسي: إذ تسهم جودة الخدمات في تقليل الهدر في الوقت والموارد وتحقيق نتائج أفضل (عياش، 2019، ص. 73).

- تعزيز صورة المؤسسة: في المؤسسات التي تلتزم بجودة الخدمة تكون صورة ذهنية إيجابية لدى المجتمع (الهبيتي، 2015، ص. 61).

### العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الإدارية

تتأثر جودة الخدمات الإدارية بعدة عوامل، من أبرزها:

- كفاءة الكوادر البشرية: إذ يُعد الموظف هو نقطة الاتصال الأساسية بين المؤسسة والمواطن، ولذلك فإن تدريبه وتأهيله يؤثر مباشرة على جودة الخدمة (الشريف، 2020، ص. 109).

- البنية التحتية والتكنولوجيا: توفر الأنظمة الإلكترونية، والربط الشبكي، ووسائل الاتصال الحديثة يعزز من جودة الأداء وسرعته.

- ثقافة الجودة المؤسسية: عندما تتبنى المؤسسة ثقافة الجودة في كل ممارساتها، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على طريقة تقديم الخدمة.

- القيادة الإدارية: تلعب القيادة الفعالة دوراً جوهرياً في ترسیخ معايير الجودة وقيادة التغيير التنظيمي المطلوب لتحقيقها (حسن، 2017، ص. 134).

### التحديات التي تواجه جودة الخدمات الإدارية

رغم أهمية الجودة، إلا أن المؤسسات، وخاصة في الدول النامية، تواجه العديد من العقبات، مثل:

- ضعف الموارد المالية: ما ينعكس على ضعف البنية التحتية والقدرة على تحديث الأنظمة.

- المركزية الإدارية والتعقيد البيروقراطي: مما يطيل الإجراءات ويؤدي إلى تدني رضا المواطنين.

- نقص الكوادر المؤهلة: وهو ما يضعف جودة الأداء والخدمة المقدمة (الجبوري، 2016، ص. 59).

### تجارب دولية ناجحة

- في سنغافورة، تبنت الحكومة برنامج "ExCEL"، وهو برنامج لتحسين الخدمات الحكومية من خلال مشاركة الموظفين في تقديم مقتراحات تطويرية، مما ساهم في تحسين الأداء العام ورضا المواطنين.

- أما في كندا، فقد أطلقت مبادرة "Service Canada" التي هدفت إلى توحيد جميع الخدمات الحكومية في نافذة واحدة إلكترونية، ما أدى إلى تحسين كبير في مؤشرات الرضا وجودة الخدمات.

تمثل جودة الخدمات الإدارية حجر الزاوية في بناء مؤسسات حديثة تتسم بالكفاءة والشفافية والاستجابة لطلعات المواطنين.

ومن ثم فإن أي إصلاح إداري حقيقي يجب أن يركز على تعزيز ثقافة الجودة، وتحديث نظم العمل، وتطوير الكوادر البشرية بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق رضا المستفيدين.

### المبحث الثاني : رضا المواطنين عن الخدمات العامة

#### المقدمة

أصبح رضا المواطنين اليوم من أهم المؤشرات التي تُقاس بها فاعلية السياسات العامة وجودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية. ومع تعااظم مفهوم الحكومة الرشيدة، لم يعد الهدف من الإدارة العامة هو فقط تقديم الخدمات، بل ضمان رضا المواطن عنها كمتلقي نهائي وصاحب مصلحة أساسية. وتزداد أهمية هذا المفهوم في الدول النامية التي تسعى لتعزيز الثقة بين المواطن والدولة وتحقيق التنمية المستدامة.

#### مفهوم رضا المواطنين

يعرف رضا المواطنين بأنه: " مدى إحساس المواطن بأن الخدمات المقدمة له من قبل الأجهزة الحكومية تلبي احتياجاته وتوقعاته على نحو مرضٍ" (الزعبي، 2016، ص. 54).

كما يشير "Kotler" إلى أن الرضا هو: "الشعور الذي ينتج لدى الشخص نتيجة مقارنة أدائه المتوقع مع الأداء الفعلي للخدمة أو المنتج" (Kotler & Keller, 2012, p. 144).

وبهذا المعنى، فإن رضا المواطن ليس مجرد استجابة عاطفية، بل يُعبر عن تقييم موضوعي وتجربة متراكمة في التعامل مع الإدارة العامة.

#### أهمية رضا المواطنين

يعتبر رضا المواطنين هدفاً استراتيجياً لأي حكومة حديثة، لما له من آثار مباشرة وغير مباشرة على بيئة الحكم وأداء المؤسسات، ومن أبرز هذه الأهمية:

- تعزيز الثقة في الحكومة: حيث إن المواطن الراضي يكون أكثر ثقة في مؤسساته وأكثر التزاماً بالقانون (عبدالله، 2020، ص. 88).

- رفع كفاءة الخدمات: يقود قياس رضا المواطنين إلى تحسين جودة الخدمات باستمرار.

- المشاركة المجتمعية: المواطنون الراضيون يكونون أكثر استعداداً للمشاركة في المبادرات المجتمعية والمشاورات العامة (الحسيني، 2017، ص. 103).

- الاستقرار السياسي: إذ يُعد رضا المواطن مؤشراً على الرضا العام عن أداء الدولة، مما يحد من التوترات السياسية والاجتماعية.

### معايير قياس رضا المواطنين

يتطلب قياس رضا المواطنين أدوات دقيقة ومعايير واضحة، من بينها:

- جودة الخدمة المقدمة: مدى التزام الإدارة بالوقت، الشفافية، الدقة، والمعاملة الحسنة.

- سهولة الوصول للخدمة: تشمل قرب موقع الخدمة، ووضوح الإجراءات، والقدرة على استخدامها إلكترونياً (الصوتي، 2018، ص. 119).

- عدالة التوزيع: أي مدى شعور المواطن أن الخدمات تُوزع بعدلة دون محاباة أو تمييز.

- المشاركة في صنع القرار: من خلال استشارة المواطنين في السياسات والخطط ذات الصلة بحياتهم اليومية.

### العوامل المؤثرة في رضا المواطنين

يتأثر رضا المواطنين بعدة عوامل داخلية وخارجية، أهمها:

- المهارات الشخصية للموظفين: فالموظف الذي يتمتع ببلادة ومهنية يُحدث انطباعاً إيجابياً.

- الشفافية والمصداقية: توافر المعلومات الدقيقة والمحدثة يعزز من رضا المواطن (الأنصاري، 2021، ص. 66).

- المستوى الاقتصادي للمواطن: فالأفراد في المناطق الفقيرة عادة ما تكون توقعاتهم مختلفة عن غيرهم.

- التوجه العام للحكومة نحو التحسين المستمر: وهذا يظهر في الاستجابة السريعة لشكوى والملاحظات.

### التحديات التي تواجه رضا المواطنين

رغم الجهود المبذولة، تواجه المؤسسات العامة عدة معوقات في تحقيق رضا المواطنين، منها:

- البيروقراطية المعقدة: الإجراءات الطويلة والمعقدة تُقلل من رضا المتعاملين.

- ضعف التواصل المؤسسي: عدم توضيح الحقوق والواجبات أو الرد على شكاوى المواطنين.

- التمييز وعدم العدالة: شعور بعض الفئات بالتهميش أو عدم الإنفاق يؤثر على مدى رضاهما (القيسي، 2019، ص. 92).

- نقص الكوادر البشرية المؤهلة: مما يؤدي إلى ضعف الخدمة، وتأخير الإنجاز.

## تحسين رضا المواطنين:

لتحقيق مستويات عالية من رضا المواطنين، يُوصى بما يلي:

- تبني ثقافة الخدمة العامة: بحيث تكون خدمة المواطن محوراً رئيسياً في التدريب والمكافآت والتخطيط الإداري.
- التحول الرقمي للخدمات: لتقليل الجهد والوقت المطلوب من المواطن.
- قياس رضا المواطنين بانتظام: عبر استبيانات ومؤشرات أداء.
- التركيز على المناطق المهمشة: لضمان وصول الخدمات إلى الجميع بعدها.

يمثل رضا المواطنين حجر الأساس في علاقة الدولة بالمجتمع. ولا يمكن الحديث عن دولة فعالة أو مؤسسات كفؤة دون رضا من يتعاملون معها. لذلك، يجب أن يكون هذا الرضا منطلقاً أساسياً لكل تطوير أو إصلاح إداري، وأن يؤخذ كمؤشر مركزي عند تقييم الأداء العام.

## المبحث الثالث : العلاقة بين جودة الخدمات ورضا المواطنين

### المقدمة

يُعدّ فهم العلاقة بين جودة الخدمات ورضا المواطنين من المواضيع الجوهرية في مجال الإدارة العامة، خاصة في ظل تزايد التوقعات المجتمعية من المؤسسات الحكومية. فتقديم خدمات ذات جودة عالية أصبح معياراً أساسياً للحكم على كفاءة أداء المؤسسات، بينما يمثل رضا المواطنين المؤشر الأوضح على نجاح هذه الخدمات. إن تحقيق التوازن بين تقديم خدمات فعالة وتحقيق رضا المواطن يُعدّ من ركائز التنمية الإدارية في الدول الحديثة.

### طبيعة العلاقة بين جودة الخدمات ورضا المواطنين

أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة ارتباط قوية و مباشرة بين جودة الخدمات ورضا المواطنين، بحيث تؤدي كل زيادة في جودة الخدمة إلى ارتفاع درجة رضا المواطن عنها. وقد بيّنت دراسة (Zeithaml et al., 1996, p 32) أن جودة الخدمة تشكل العامل الأكثر تأثيراً في رضا العملاء مقارنة بالسعر أو الصورة الذهنية للمؤسسة.

كما تؤكد دراسة محلية قام بها (العبيدي، 2019، ص. 94) أن "تحسين جودة الخدمة في الإدارات المحلية أدى إلى ارتفاع في نسب رضا المواطنين بنسبة تتراوح بين 20% و30% خلال عام واحد فقط."

### أبعاد جودة الخدمة المؤثرة في رضا المواطن

من خلال تحليل الدراسات التطبيقية، يمكن تحديد أهم الأبعاد التي تؤثر في رضا المواطنين كما يلي:

- السرعة في تقديم الخدمة: فكلما قدمت الخدمة بشكل أسرع وأقل تعقيداً، زاد رضا المواطن.  
(الشريف، 2020، ص. 102)
- الوضوح والشفافية: تؤدي الإجراءات الواضحة إلى شعور المواطن بالأمان الإداري والانتفاء المؤسسي.(الهبيتي، 2017، ص. 89)
- الاحترام وحسن التعامل: المعاملة الجيدة من قبل الموظفين تعدّ عنصراً حاسماً في تشكيل الرضا.  
(القيسي، 2018، ص. 75)
- عدالة تقديم الخدمات: تؤثر العدالة في توزيع الخدمات بين المواطنين في تقييمهم لجودة الأداء.  
(منصور، 2021، ص. 110)

نماذج تطبيقية للعلاقة بين الخدمة والرضا

#### أ. الإمارات العربية المتحدة

أطلقت الحكومة مؤشر "السعادة الوطنية" لقياس رضا المواطنين والمقيمين عن جودة الخدمات الحكومية، وربطت الترقيات الإدارية بنتائج هذا المؤشر، ما ساهم في تحسين رضا الجمهور بنسبة تجاوزت 90% في بعض المؤسسات.

#### ب. سنغافورة

تعد سنغافورة من أوائل الدول التي ربطت نظام جودة الأداء الإداري بمؤشرات رضا الجمهور، حيث تُراجع تقارير الأداء بشكل شهري وتحدّل الخدمات بناء على تعليقات الجمهور.

#### العلاقة السببية: هل جودة الخدمة تُنتج الرضا؟

تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين جودة الخدمات والرضا ليست خطية دائماً، بل قد تتأثر بعوامل وسيطة مثل:

- توقعات المواطن المسبقة: كلما كانت التوقعات عالية، قد يصعب تحقيق الرضا رغم جودة الخدمة.  
(Kano et al., 1984, p. 39)
- الخبرات السابقة السلبية: تؤدي التجارب السيئة المتكررة إلى انخفاض كبير في الرضا، حتى بعد التحسين.  
(الزبيدي، 2018، ص. 98)
- الثقافة المجتمعية: تختلف معايير الرضا من مجتمع لآخر بحسب المعايير القيمية والثقافية.

## التحديات في تحقيق التوازن بين الخدمة والرضا

- الافتقار إلى الموارد الكافية: قد يؤثر في جودة تقديم الخدمات وبالتالي على رضا المواطنين.
  - المركزية المفرطة: تعيق سرعة الاستجابة وتحد من المرونة في تلبية احتياجات المواطنين.
  - ضعف نظم التقييم والمتابعة: مما يؤدي إلى تقديم خدمات لا تُقاس فعاليتها من منظور المواطن.
- إن العلاقة بين جودة الخدمات ورضا المواطنين علاقة تكاملية، تتطلب تخطيطاً دقيقاً، ومتابعة مستمرة، واستثماراً في الموارد البشرية والتكنولوجيا. ولا يكفي تقديم خدمة جيدة، بل لا بد من التأكد من أن المواطن قد استوعبها ورضي عنها.

## الفصل الثالث: الجانب الميداني

### مقدمة

يشكل الجزء الميداني من هذا البحث محوراً عملياً أساسياً، يهدف إلى اختبار مدى تحقق الفرضيات وقياس العلاقة بين جودة الخدمات الإدارية المقدمة في المؤسسات العامة ومستوى رضا المواطنين عنها. وقد جاء هذا الجزء استجابةً لمشكلة الدراسة التي تمثلت في تزايد شكوى المواطنين الليبيين من ضعف أداء المؤسسات الإدارية، وتعثر الخدمات، وغموض الإجراءات، الأمر الذي انعكس سلباً على تقييمهم في الأجهزة العامة المؤسسية.

ولتحقيق ذلك، تم تصميم استبيان علمي يعتمد على مقاييس ليكرت الخماسي، تضمن محوريين أساسيين: الأول خاص بتقييم جودة الخدمات الإدارية، والثاني لقياس رضا المواطنين. وقد وزّع الاستبيان على عينة مكونة من 150 مفردة تمثل شرائح متعددة من المجتمع الليبي، من حيث الجنس، والอายุ، والمستوى التعليمي، ومكان الإقامة، بما يحقق التوزع الإحصائي والتوازن الديموغرافي اللازم. وقد تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات المختلفة، بهدف الوقوف على مستوى جودة الخدمات العامة كما يراها المواطن، وانعكاس ذلك على مستوى الرضا والتقييم العام للمؤسسات.

### أولاً: منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمتها لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة، وتحليل العلاقة بين متغيريها الرئيسيين: جودة الخدمات الإدارية ورضا المواطنين. وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ميدانية تمثل جمهور المواطنين في ليبيا.

### **ثانيًا: أداة الدراسة**

تم تصميم استبيان يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية: 1. البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المدينة). 2. محور جودة الخدمات الإدارية: يتكون من 8 عبارات تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. 3. محور رضا المواطنين: يتكون من 5 عبارات تقيس مستوى الرضا العام عن أداء المؤسسات العامة. تم التأكد من صدق المحتوى عبر عرضه على مجموعة من الخبراء الأكاديميين، كما تم التأكد من الثبات الداخلي للمقياس باستخدام المتوسطات الحسابية.

### **ثالثًا: مجتمع الدراسة وعينتها**

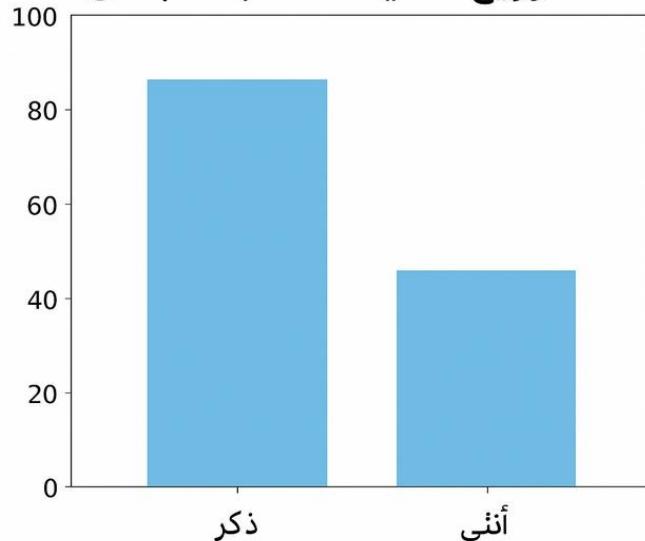
يتكون مجتمع الدراسة من المواطنين الليبيين الذين سبق لهم التعامل مع المؤسسات العامة. ونظرًا لصعوبة الوصول إلى المجتمع كليًا، تم اختيار عينة ميسرة بلغ حجمها 150 مفردة، وزعت عبر استبانة إلكترونية شارك فيها مواطنون من مدن مختلفة شملت: طرابلس، بنغازي، مصراتة، سبها، سرت، الزاوية، زليتن، وطبرق. وقد روعي في اختيار العينة التنوع من حيث الجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي بهدف ضمان تمثيل مقبول للمجتمع المستهدف.

### **أولاً: الخصائص الديموغرافية للمبحوثين**

أظهرت البيانات أن عينة الدراسة تتوزع من حيث الجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي ومكان الإقامة، وجاء التوزيع كما يلي:

- الجنس:
- الذكور: 77 (%51.3)
- الإناث: 73 (%48.7)

### توزيع العينة حسب الجنس



• الفئة العمرية:

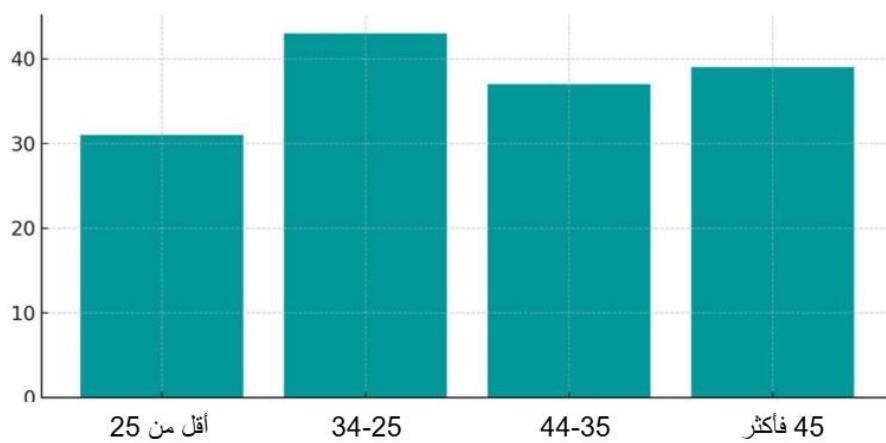
• أقل من 25 سنة: 31 (%20.7)

• من 25 إلى 34 سنة: 43 (%28.7)

• من 35 إلى 44 سنة: 37 (%24.7)

• 45 سنة فأكثر: 39 (%26.0)

### توزيع العينة حسب الفئة العمرية



• المستوى التعليمي:

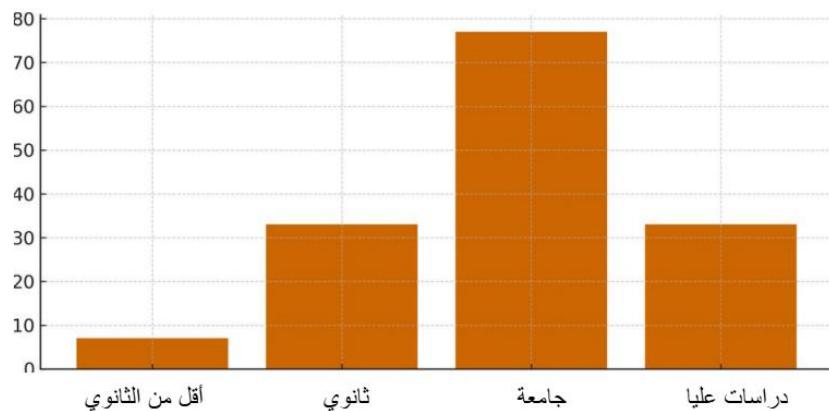
• أقل من ثانوي: 7 (%4.7)

• ثانوي: 33 (%22.0)

• جامعي: 77 (%51.3)

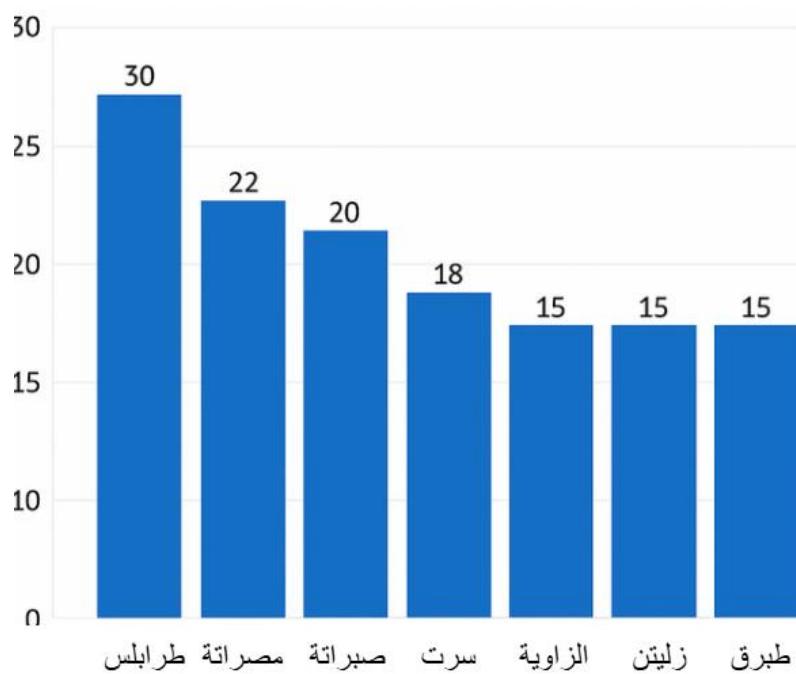
• دراسات عليا: 33 (%22.0)

#### توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



• المدينة: توزعت العينة على عدة مدن Libya أبرزها: طرابلس، بنغازي، مصراتة، سبها، سرت، زليتن، الزاوية، طبرق.

#### توزيع العينة حسب المدينة



### ثانياً: تحليل جودة الخدمات الإدارية

تم قياس جودة الخدمات الإدارية بناءً على 8 عبارات وفق مقياس ليكرت (1 = أعراض بشدة، 5 = أوفق بشدة)، وتبيّن من خلال المتوسطات ما يلي:

### متوسط تقييم جودة الخدمات الإدارية

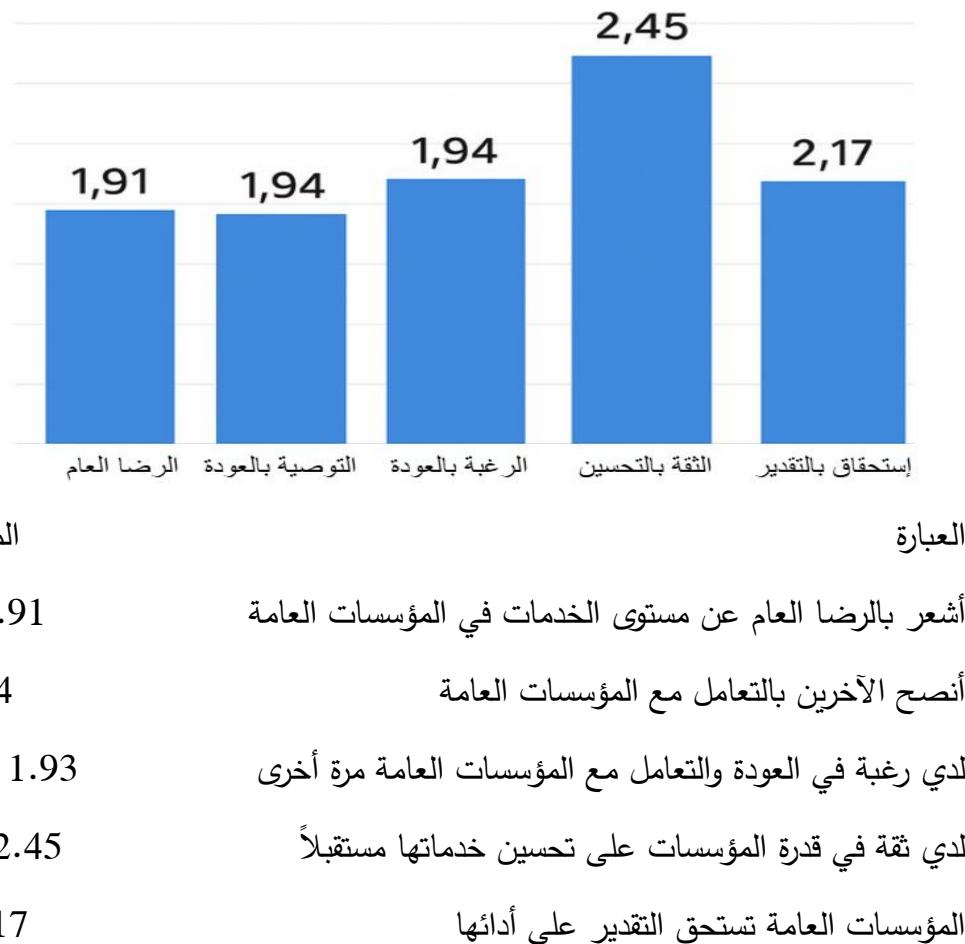


ملحوظة مهمة: تشير النتائج إلى أن متوسطات التقييم تقل عن الحد المقبول (3)، مما يعكس ضعفًا عامًا في جودة الخدمات الإدارية المقدمة.

### ثالثاً: تحليل رضا المواطنين

تم تقييم رضا المواطنين بناءً على 5 مؤشرات، وجاءت المتوسطات كما يلي:

## متوسط تقييم رضا المواطنين



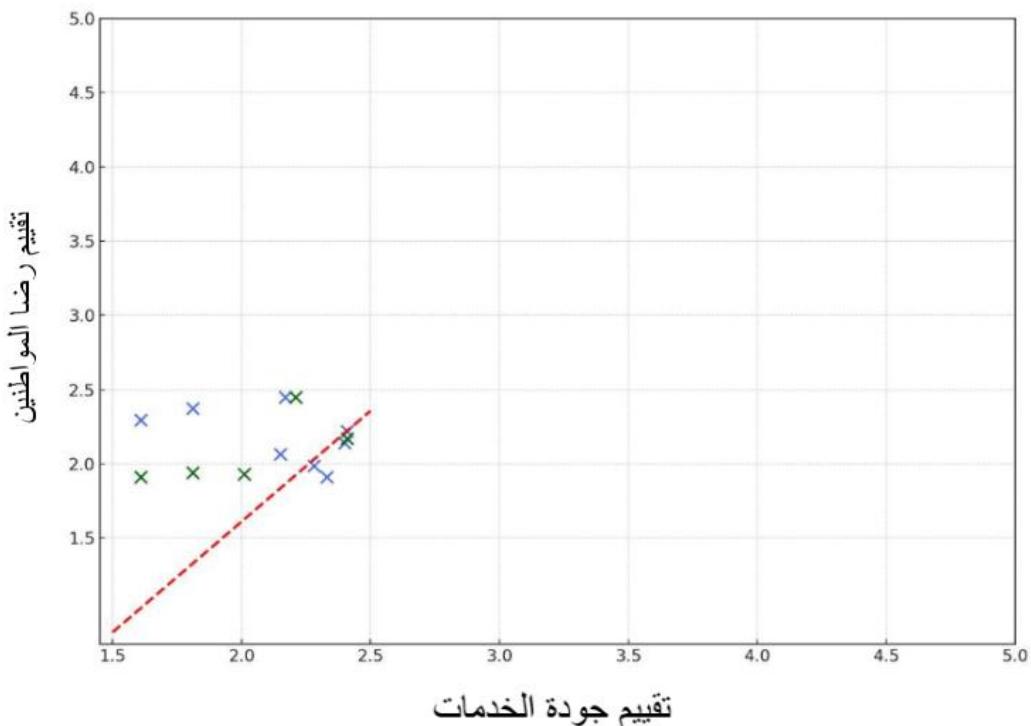
**الملاحظة:** نتائج الرضا تعكس مستوى منخفضاً، حيث جاءت أغلب المتوسطات أقل من 2.5، مما يدل على فجوة كبيرة بين توقعات المواطنين والواقع الفعلي للخدمة.

**رابعاً: العلاقة بين جودة الخدمات ورضا المواطنين**

يتضح من المقارنة بين مؤشرات الجودة ومؤشرات الرضا أن هناك علاقة طردية؛ فكلما انخفضت جودة الخدمات، انخفض مستوى رضا المواطن. على سبيل المثال:

- ضعف وضوح الإجراءات (1.81) يقابله ضعف في الرغبة بالتعامل مجدداً (1.93).
- تدني الاستجابة السريعة (2.28) يقابله ضعف في الثقة بتحسين المؤسسات (2.45).

### العلاقة بين جودة الخدمات الإدارية و رضا المواطنين



يعرض هذا الرسم العلاقة بين جودة الخدمات الإدارية و رضا المواطنين كما وردت في نتائج البحث الميداني.

- المحور الأفقي يمثل مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها المؤسسات العامة (مثل الدقة، السرعة، الوضوح، ونظافة بيئة المؤسسة).

- المحور العمودي يعبر عن درجة رضا المواطنين عن هذه المؤسسات (مثل شعورهم بالثقة، الرغبة في العودة للتعامل مع المؤسسة، والتوصية بها لآخرين).

- الخط الأحمر المتقطع في الرسم يمثل اتجاه العلاقة ويعكس نتيجة أساسية توصل إليها البحث:

كلما ارتفع تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات العامة ارتفعت مستويات رضا المواطنين.

هذا الترابط يؤكد الفرضية الرئيسية للبحث التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات الإدارية و رضا المواطنين في ليبيا.

مما يكشف أن

- التقييمات المنخفضة لبعض أبعاد جودة الخدمة (مثل بطء الاستجابة أو غموض الإجراءات) تزامنت مع تراجع مستوى الرضا العام.

- بالمقابل، عندما حصلت بعض الأبعاد (مثل الاحترام والتعامل الإنساني) على تقييم أفضل، انعكس ذلك إيجابياً على رضا المواطنين.

هذا الرابط البصري المباشر يُظهر أن تحسين جودة الخدمات الإدارية هو المدخل الطبيعي لرفع مستوى رضا المواطنين، وهو ما يدعم توصيات البحث بضرورة تبسيط الإجراءات، تعزيز الشفافية، وتدريب [OB] الموظفين لزيادة الثقة بين المواطن والمؤسسة.

#### خامساً: الاستنتاج العام

تشير النتائج إلى:

- ضعف في جودة الخدمات المقدمة من حيث السرعة، التنظيم، وضوح الإجراءات.
- تدني مستويات الرضا العام لدى المواطنين عن المؤسسات العامة.
- ضرورة تطوير الخدمات الإدارية وتبني منهجيات جديدة تركز على المواطن كعنصر أساسي في العملية الإدارية.

#### ربط نتائج الدراسة الميدانية بفرض البُحث

يُعد هذا الجزء تنويجاً للتحليل النظري والميداني ، حيث يتم فيه مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء فرض البُحث، بما يعكس مدى توافق النتائج مع الإطار النظري والمشكلة المطروحة. تهدف المناقشة إلى تفسير المؤشرات الرقمية وربطها بالمفاهيم الإدارية، وتقديم تحليل نقدي يوضح أوجه القصور أو النجاح في أداء المؤسسات العامة من حيث جودة خدماتها وتأثير ذلك في رضا المواطنين.

##### - الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات الإدارية ورضا المواطنين في المؤسسات العامة في ليبيا.

أظهرت نتائج الاستبيان أن جميع أبعاد جودة الخدمة جاءت بتقييمات منخفضة، مثل تقديم الخدمات دون تأخير (1.61) ووضوح الإجراءات (1.81)، فيما كان الرضا العام (1.91)، والتوصية بالمؤسسة (1.94). وهذا يعكس وجود علاقة طردية بين تدني الجودة وتراجع الرضا، وهو ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية.

##### - الفرضية الفرعية الأولى

كلما كانت الخدمات الإدارية دقيقة ومنظمة، زاد رضا المواطنين عنها. جاء متوسط تقييم الدقة والتنظيم (2.33) بينما كان الرضا العام (1.91)، مما يشير إلى أن ضعف

التنظيم انعكس على رضا المواطنين، ويؤكد هذه الفرضية.

- الفرضية الفرعية الثانية

كلما كانت استجابة الموظفين أسرع وأكثر احتراماً، زاد رضا المواطنين عن المؤسسة. جاءت سرعة الاستجابة (2.28) والاحترام (2.40) تقييمات منخفضة، وترافق مع انخفاض الرغبة في العودة للتعامل (1.93)، مما يدعم الفرضية بوضوح.

- الفرضية الفرعية الثالثة

كلما توفرت معلومات واضحة وكافية عن الخدمات، زاد رضا المواطن. جاءت درجة توفر المعلومات (2.17) ووضوح الإجراءات (1.81)، مترافقاً مع تقييم الثقة بالمؤسسة (2.45)، مما يعكس أهمية الشفافية في بناء الرضا.

- الفرضية الفرعية الرابعة

كلما كانت بيئة المؤسسة نظيفة ومنظمة، زاد رضا المواطنين عن التعامل معها. أظهر تقييم النظافة والتنظيم (2.41) ضعفاً، وهو ما انعكس في التقييم المتدنى لاستحقاق المؤسسة للتقدير (2.17)، مما يدعم الفرضية.

- الفرضية الفرعية الخامسة

كلما زادت جودة الخدمة، زادت نسبة المواطن في التوصية والتكرار. سجلت نسبة التوصية (1.94) والرغبة في العودة (1.93) معدلات منخفضة، توازي انخفاض الجودة الكلية، مما يؤكد وجود تأثير مباشر للجودة على سلوك المواطن.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود فجوة واضحة بين جودة الخدمات الإدارية المقدمة في المؤسسات العامة وتوقعات المواطنين، مما انعكس على تدني مستويات الرضا العام. كما أثبتت فروض الدراسة وجود علاقة طردية بين الجانبين، مما يدعو إلى إعادة النظر في السياسات الإدارية، وتبني منهجيات أكثر فاعلية لتحسين جودة الخدمات وتعزيز ثقة المواطن في مؤسسات الدولة.

**أبرز النتائج**

- أظهرت النتائج أن متوسطات تقييم جودة الخدمات جاءت منخفضة، خاصة في سرعة تقديم الخدمة ووضوح الإجراءات.
- أشار المواطنون إلى تدني مستويات الرضا العام، وضعف نيتهم في التوصية أو العودة للتعامل مع المؤسسات العامة.

- أكدت النتائج الميدانية صحة الفرضيات، حيث تبين وجود علاقة طردية بين جودة الخدمة والرضا.
- برزت بعض العوامل المؤثرة بشكل مباشر على رضا المواطنين، منها: تنظيم الإجراءات، سلوك الموظفين، النظافة، وتوافر المعلومات.
- أظهر المشاركون وعيًا نقديًّا بأسباب تراجع الأداء، وقدموا مقترنات واقعية لتحسين جودة الخدمة.

#### **أبرز التوصيات**

1. العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية وتعزيز الشفافية في تقديم الخدمات.
2. تدريب الموظفين بصفة دورية على مهارات التواصل والتعامل مع الجمهور.
3. تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات العامة من حيث النظافة والتنظيم والمظهر العام.
4. التحول التدريجي إلى الإدارة الإلكترونية لتقليل وقت وتحقيق الاحتكاك المباشر.
5. قياس رضا المواطنين بشكل دوري واستخدام نتائجه في تحسين الأداء المؤسسي.

#### **اقتراحات لدراسات مستقبلية**

- إجراء دراسة مقارنة بين جودة الخدمات في المؤسسات العامة والخاصة في ليبيا.
- تحليل أثر التحول الرقمي على رضا المواطن في الإدارات الحكومية.
- قياس العلاقة بين القيادة الإدارية وفعالية جودة الخدمات العامة.

إن تحسين جودة الخدمات الإدارية في المؤسسات العامة لا يعد ترقًّا إداريًّا، بل هو ضرورة استراتيجية لاستعادة ثقة المواطن، وتقعيل دور الدولة في تقديم خدمة عامة فعالة وعادلة. وتأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه صناع القرار إلى أهمية الاستماع لصوت المواطن وتحسين أداء المؤسسات بما يتناسب مع تطلعاته.

## المراجع

1. البستاني، محمد. (2012). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة. بيروت: دار الفكر. ص 45.
2. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research." *Journal of Marketing*, 49(4), p. 41.
3. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), p. 25.
4. الخضيري، سمير. (2018). جودة الخدمات العامة ورضا المواطنين. القاهرة: المركز العربي. ص .90
5. عياش، ناصر. (2019). الإدارة الحديثة للخدمات الحكومية. عمان: دار المسيرة. ص 73.
6. الهيتي، فراس. (2015). الإدارة العامة في الوطن العربي. بغداد: الأكاديمية الحديثة. ص 61.
7. الشريف، حسين. (2020). أثر تدريب الموظفين على جودة الخدمات الإدارية. جدة: جامعة الملك عبدالعزيز. ص 109.
8. حسن، عماد. (2017). القيادة التحويلية وجودة الأداء الإداري. دمشق: منشورات جامعة دمشق. ص 134
9. الجبوري، مازن. (2016). تحديات الإدارة العامة في العالم العربي. بغداد: مؤسسة التویر. ص 59.
11. السرجاني، ع. (2020). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية. القاهرة: دار الفجر.
12. عبده، م. (2021). تحسين جودة الخدمات العامة في ظل الإصلاح الإداري. عمان: دار المسيرة.
13. القحطاني، س. (2019). رضا المستفيدين في المؤسسات الخدمية. الرياض: مكتبة الرشد.
14. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press.
15. Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition (3rd ed.)*. Wiley.

16. السعيد، أ. ع. (2021). أثر جودة الخدمات الحكومية على رضا المواطنين. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 7(2)، 55-78.
17. الحربي، آ. (2019). جودة الخدمات في المؤسسات العامة وعلاقتها برضاء المواطن. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 31(1)، 101-128.
18. النجار، خ. (2020). تقييم مستوى جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 15(4)، 225-246.
19. العزام، م. (2018). العلاقة بين جودة الخدمات الإدارية ورضا المستفيدين في المؤسسات العامة الأردنية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 12(3)، 88-109.
- 20.Taipale, J. (2017). Service Quality and Citizen Satisfaction in Public Sector: A Case Study in Finland. *Public Administration Review*, 77(4), 526–537.

<https://doi.org/10.1111/puar.12733>