

تأثير الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية

دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الإدارة

إعداد

أحمد عبد القادر السقاف

إشراف

د.



قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
إهداء	
ج شكر وتقدير	
د مستخلص الدراسة	
هـ مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	
و - قائمة المحتويات	
ز - قائمة الجداول	
ح - قائمة الأشكال	
١ - الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة وأبعادها	
٢ - المقدمة	
٤ - مشكلة الدراسة	
٥ - تساؤلات الدراسة	
٦ - أهمية الدراسة	
٨ - أهداف الدراسة	
٩ - فرضيات الدراسة	
١٠ - نموذج الدراسة	
١٠ - مفاهيم ومصطلحات الدراسة	
١٣ - الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	
١٤ - أولاً: الإطار النظري:	
١٤ - المبحث الأول: الحوكمة	
٢٤ - المبحث الثاني: جودة الخدمات	
٣٣ - المبحث الثالث: خدمة التراخيص البلدية والحوكمة	
٣٩ - المبحث الرابع: تأثير تطبيق الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية	
٤٢ - ثانياً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها	

٤٧	- الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٤٨	- منهج الدراسة
٤٨	- مجتمع وعينة الدراسة
٤٩	- حدود الدراسة
٤٩	- وسائل جمع بيانات الدراسة
	- المعالجات والأساليب الإحصائية
	- الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
	- الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات
	- قائمة المصادر والمراجع
	- الملاحق

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

• أولاً: الإطار النظري

- المبحث الأول: الحوكمة
 - المبحث الثاني: جودة الخدمات
 - المبحث الثالث: خدمة التراخيص البلدية وحوكمتها
 - المبحث الرابع: تأثير تطبيق الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية
- #### • ثانياً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول

الحوكمة "Governance Corporate"

مفهوم الحوكمة وتعريفها:

الحوكمة عبارة عن "عمليات يتم ربطها وترتيبها كأساس للإدارة الجيدة، ويتم من خلالها توظيف الموارد المتاحة، وإدارتها بصورة سليمة وفق معايير معينة تؤدي إلى إضفاء المزيد من السرعة والكفاءة، والشفافية، والمراقبة المالية والإدارية على أداء أنشطة الخدمات المقدمة . (APM, 2022)

كما تعرّف بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسة والتحكم فيها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (Peters,2020)

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2013) تعرّف الحوكمة بأنها: "مجموعة من السياسات العمليات والهيكل التي توجّه السلطات وتمكّنها من إدارة وتنفيذ السياسات العامة لتحقيق الأهداف المشتركة بطريقة شفافة وفعالة وعادلة". وتعرّفها أيضاً بأنها: "مجموعة من القواعد والأنظمة والإجراءات التي تضمن الانضباط المؤسسي في إدارة المؤسسات، عبر تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة في اتخاذ القرار (OECD, 2019)

ويعرّفها البنك الدولي بأنها: "الأسلوب الذي تُمارَس من خلاله السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد لتحقيق التنمية". (World Bank, 1992)

أما تعريف المعهد الدولي للحوكمة ينص على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات والتحكم فيها، والذي يتضمن تحديد حقوق ومسؤوليات الأطراف المختلفة في المؤسسة مثل المساهمين، مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وتحديد القواعد والإجراءات لصنع القرارات". (IIA, 2013)

وتُعرّف أيضاً بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات العامة ومراقبتها لتحقيق الشفافية والمساءلة، وضمان الكفاءة والفعالية". (World Bank, 2019).

وقد تطور مفهوم الحوكمة ليشمل القطاعين العام والخاص، خاصة مع تصاعد الحاجة إلى إدارة فعّالة للموارد العامة، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسات الحكومية.

نشأة وتطور مفهوم الحوكمة

ظهر المفهوم في أدبيات الاقتصاد المؤسسي خلال سبعينيات القرن العشرين، ثم تبنته هيئات دولية في التسعينيات استجابةً لأزمات الفساد وضعف فاعلية القطاع العام (Peters, 2020). ومع مطلع الألفية، توسّع ليشمل الحوكمة الإلكترونية والرقمية بوصفها أدوات تحسين الأداء الحكومي. (UN E-Government Survey, 2022)

أهداف الحوكمة في القطاع العام

١. تعزيز الشفافية بكشف المعلومات للمستفيدين.
٢. رفع الكفاءة عبر الاستخدام الأمثل للموارد. (OECD, 2021)
٣. مكافحة الفساد بتفعيل آليات الرقابة.
٤. تعزيز الثقة العامة من خلال المشاركة المجتمعية. (UNDP, 2021)

مبادئ الحوكمة الأساسية: (معمر، ٢٠٢٤)، (UNDP, 2021)

تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يضمن تطبيقها في المؤسسات بمختلف القطاعات تحقيق أداء مؤسسي فعال مع ضمان تحقيق الأهداف المنشودة على أكمل وجه، أهمها:

١. الشفافية: تعني الإفصاح الواضح والدقيق عن السياسات والإجراءات والبيانات المتعلقة بالخدمات المقدمة، وتهدف الشفافية إلى توفير المعلومات بشكل مفتوح للجمهور وأصحاب المصلحة، مما يسهل من عملية فهم سياسات وإجراءات المؤسسات، وتساهم في تعزيز ثقة المواطنين، وتحقيق الرقابة العامة على الأداء.
٢. المساءلة: تشير إلى خضوع القيادات والعاملين للمحاسبة عن قراراتهم وأعمالهم، وهي شرط أساسي لضمان الجودة والاستدامة في تقديم الخدمة. (Wold Bank, 2020)، مما يساهم في منع الفساد وتحقيق العدالة في الإدارة.

٣. المشاركة: تعني إشراك المواطنين في اتخاذ القرار وتقييم الخدمات، مما يرفع من فاعلية السياسات العامة ويزيد من استجابة المؤسسات لاحتياجات المستفيدين. (Fung, 2015)

٤. **الفعالية والكفاءة:** تهدف الحوكمة إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال حسن إدارة الموارد البشرية والمالية والتقنية، وضمان تحقيق النتائج المرجوة بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة.

٥. **العدالة وتكافؤ الفرص:** تضمن الحوكمة توزيع الموارد والخدمات بعدالة، دون تمييز بين فئات المجتمع أو مناطقها، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بجودة تقديم الخدمة وكفاءتها. (Grindle, 2007)

٦. **الاستجابة:** سرعة تلبية احتياجات المستفيدين.

٧. **سيادة القانون:** الالتزام بالتشريعات واللوائح النافذة.

أبعاد الحوكمة

١. **البُعد الإداري (Management).**
٢. **البُعد المؤسسي (Policies & Structures).**
٣. **البُعد التشاركي (Stakeholder Engagement).**
٤. **البُعد الرقابي (Oversight & Control).**
٥. **البُعد الرقمي (Digital Governance) (ISO, 2020).**

أنماط الحوكمة

- **الحوكمة الرشيدة (Good Governance).**
- **الحوكمة الإلكترونية (E-Governance).**
- **الحوكمة التشاركية (Participatory Governance).**
- **الحوكمة الذكية (Kettani) (Smart Governance) (Rana, 2020 &).**

أطر ونماذج الحوكمة العالمية

- نموذج البنك الدولي (WGI) لقياس ستة مؤشرات (الصوت والمساءلة، فاعلية الحكومة، جودة الإطار التنظيمي، سيادة القانون، السيطرة على الفساد، الاستقرار السياسي وغياب العنف).
- نموذج الأمم المتحدة (UN Public Governance Framework).
- نموذج OECD للحكومة المنفتحة.
- النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي. (CAF (European CAF, 2020).

تعتبر سنغافورة من أبرز الدول التي طبقت بنجاح سياسات الحوكمة الرشيدة، حيث قامت الحكومة السنغافورية بتطوير أنظمة رقابية صارمة وتطوير آليات للشفافية، مما ساهم في تحسين الخدمة العامة وزيادة فعالية مؤسسات الدولة. من بين المبادرات المهمة هي "نظام الحكم المحلي الذكي"، الذي يعزز من تقديم الخدمات بفعالية باستخدام التكنولوجيا. (OECD, 2021). كما اعتمدت الدنمارك على مبدأ الشفافية في إدارة الشؤون المحلية من خلال إنشاء بوابات إلكترونية تتيح للمواطنين الحصول على بيانات عن المشاريع الحكومية والإبلاغ عن القضايا الاجتماعية، هذه الشفافية زادت من ثقة المواطنين في الحكومة المحلية وساهمت في تعزيز جودة الخدمات. (تقرير البنك الدولي، 2022)

أيضاً اتبعت العديد من الولايات الأمريكية نموذج الحوكمة المحلية المتكامل، حيث تقوم السلطات المحلية باستخدام البيانات الضخمة لتحليل احتياجات المجتمع وتوجيه السياسات والخدمات بناءً على هذه التحليلات، ولاية "كاليفورنيا" على سبيل المثال، استخدمت تحليل البيانات لتحسين خدمات النقل والمرور. (تقرير المنتدى الإقتصادي العالمي، 2023). كما طبقت ألمانيا آليات المساءلة في حكوماتها المحلية بشكل فعال، حيث يتم إشراك المواطنين في اتخاذ القرارات من خلال منصات استشارية ومراجعات دائمة لعمل المؤسسات المحلية، وهذا ما ساعد في تحسين أداء البلديات وتعزيز شفافيتها، ولا تقل أهمية تجربة الإمارات العربية المتحدة التي قامت بتطبيق العديد من الابتكارات في إدارة الحوكمة المحلية، مثل إطلاق مشروع "مدينة دبي الذكية" الذي يتيح للمواطنين الحصول على خدمات حكومية متنوعة عبر التطبيقات الرقمية، مما يساهم في تحسين مستوى الخدمة وتقليل الفوارق الاجتماعية. جميع التجارب الدولية أكدت

على أن الحوكمة المحلية التي تعتمد على الشفافية والمساءلة واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال، وتلعب دوراً محورياً في تحسين جودة الخدمات الحكومية. (World Bank, 2022)، (Peters, 2020)، (Kaufmann & Kraay, 2018)

الحوكمة في السياق السعودي والقطاع الحكومي

رؤية السعودية ٢٠٣٠ أعطت الحوكمة موقعاً محورياً في برامجها التنفيذية، مع سنّ تشريعات مثل لائحة الإفصاح عن تضارب المصالح، وإنشاء هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)، وفي القطاع البلدي، أصدرت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان «دليل الحوكمة في القطاع البلدي» (٢٠٢٢)، وأدمجت مبادئ الشفافية والمساءلة في منصات بلدي وراصد لرفع جودة الخدمات وضمان مشاركة المستفيدين.

وتولي المملكة العربية السعودية أهمية متزايدة لتطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي، بما ينسجم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث تعمل الجهات الحكومية على تعزيز الشفافية، وربط الأداء المؤسسي بالنتائج، وتفعيل قنوات المشاركة المجتمعية، وتعتبر وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان من أبرز الجهات التي تبنت مبادرات حوكمة واضحة، خصوصاً في الخدمات البلدية مثل التراخيص، من خلال منصات رقمية ومؤشرات أداء. (وزارة الشؤون البلدية، ٢٠٢٢) وفي السياق الحكومي تعتبر الحوكمة وسيلة لضبط الأداء وتحقيق النزاهة والعدالة والشفافية في تقديم الخدمات، وقد تبنت العديد من الحكومات أنظمة حوكمة تسعى لتحسين الإدارة العامة ورفع جودة الخدمات، وزيادة فعالية الإنفاق العام. (Kaufmann & Krey, 2018)، كما تُعتبر الحوكمة في القطاع الحكومي أداة أساسية لتحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز الثقة بين المواطنين والجهات الحكومية، فمن خلال تطبيق مبادئ الحوكمة يمكن تحقيق ما يلي:

١. تحسين جودة الخدمات: تساعد الحوكمة على وضع آليات تنظيمية وضمان إجراءات فعالة توفر الخدمات بكفاءة وجودة عالية، وقد أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن تعزيز الشفافية والمساءلة يؤدي إلى تحسين عمليات تقديم الخدمات ويزيد من رضا المواطنين.

٢. تعزيز الثقة والمصداقية: إن تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة يعزز من ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية، والذي بدوره يعطي شعوراً للمواطنين بأن هناك عدالة ونزاهة في الإجراءات الحكومية.

٣. الحد من الفساد: تُعد الحوكمة وسيلة فعالة للحدّ من الفساد الإداري من خلال تعزيز الشفافية وإلزام

المسؤولين بالإفصاح عن إجراءاتهم وأعمالهم، وهذا يقلل من احتمالية وجود معاملات غير قانونية ويحسن من

بيئة العمل الإداري. (World Economic Forum, 2020)

٤. تشجيع الابتكار والإبداع: من خلال تعزيز المشاركة وتقديم الفرص للتفاعل بين الجهات الحكومية والجمهور،

ويمكن تشجيع طرح الأفكار والحلول المبتكرة التي تساهم في تحسين الخدمات العامة.

وفقاً لدراسة (الزهراني، ٢٠٢٤؛ يحيوي وحدمر، ٢٠٢١)، والتقارير الحديثة للبنك الدولي فإن تطبيق الحوكمة له

أهمية كبيرة في تحسين كفاءة وجودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين، وقد أثبتت فعاليتها تجارب الدول التي طبقت

الحوكمة الجيدة في القطاعات الحكومية، وأكد تقرير البنك الدولي الصادر بعنوان "Governance and Service

Delivery" أن اعتماد الحكومات على مبادئ الحوكمة ساهم في تقليل الإجراءات البيروقراطية وتحقيق مستوى أعلى من

الخدمات. (World Bank, 2022). فالحوكمة في القطاع الحكومي لها أدوار حيوية وخصائص تتمثل فيما يلي:

• خصائص الحوكمة في الإدارات العامة (Peters, 2020)

تتميّز الحوكمة في القطاع الحكومي بمجموعة من الخصائص تُميزها عن الحوكمة في القطاع الخاص، أبرزها:

- التركيز على الصالح العام بدلاً من الربح المادي.
- التعددية في أصحاب المصلحة (المواطنين، الأجهزة الرقابية، التشريعات، المجتمع المدني).
- التعقيد المؤسسي نتيجة البيروقراطية وتعدد المستويات التنظيمية.
- الخضوع للمساءلة السياسية والاجتماعية، وليس فقط المالية أو الإدارية.

• الأدوار التنظيمية والرقابية (World Bank, 2020)

تلعب الحوكمة دوراً مزدوجاً في القطاع الحكومي:

- تنظيمي: من خلال وضع السياسات وتحديد الصلاحيات والهيكل الإداري.
- رقابي: من خلال آليات التحقق من الالتزام، مثل تقارير الأداء، والرقابة المالية، والتقييم الخارجي
- وفي المملكة العربية السعودية، تبرز مؤسسات مثل هيئة الرقابة ومكافحة الفساد وديوان المراقبة العامة كجهات رقابية تعزز من حوكمة المؤسسات الحكومية.

تحديات تطبيق الحوكمة الحكومية (OECD, 2019).

رغم أهميتها، تواجه الحوكمة في القطاع الحكومي مجموعة من التحديات، منها:

- البيروقراطية وتعقيد الإجراءات.
- ضعف البنية الرقمية الموحدة في بعض الجهات.
- محدودية قدرات الكوادر البشرية على تنفيذ معايير الحوكمة.
- مقاومة التغيير التنظيمي نتيجة الثقافة المؤسسية السائدة
- تداخل الصلاحيات وتضارب المسؤوليات بين الجهات.

العلاقة بين الحوكمة والسياسات العامة (Grindle, 2007)

تشكل الحوكمة إطاراً حاكماً لصياغة السياسات العامة، حيث تُسهم في:

- تحقيق الشفافية في تحديد الأولويات.
- تأسيس المشاركة المجتمعية في صنع السياسات.
- ربط الموارد بالنتائج لضمان فعالية الإنفاق العام.

كما أن تطبيق الحوكمة في السياسات يعزز من مرونتها، وشرعيتها المجتمعية، ويجعلها أكثر استجابة للمتغيرات.

نماذج إدارية لتفعيل الحوكمة في القطاع الحكومي (OECD, 2021)

تعتمد العديد من الدول نماذج إدارية لتفعيل الحوكمة في القطاع العام، منها:

- نموذج إدارة الأداء القائم على النتائج (Results-Based Management)
- نموذج الحكومة المفتوحة (Open Government)
- نموذج CAF للتميز المؤسسي في الإدارات العامة (European CAF, 2020)
- نموذج الحوكمة الرقمية الذي يربط البيانات والسياسات والإجراءات عبر أنظمة موحدة (UN E-Government)

(Survey, 2022)

وفي السعودية، تطبّق الجهات الحكومية أدلة الحوكمة المؤسسية التي أصدرتها هيئة كفاءة الإنفاق، كما تعتمد وزارة الشؤون البلدية نموذجًا تشغيليًا متكاملًا يربط بين الحوكمة الإجرائية، وقياس الأداء، والتحول الرقمي (وزارة الشؤون البلدية، ٢٠٢٢).

العلاقة بين جودة الخدمات والحوكمة

تُظهر الأدبيات المعاصرة تلازمًا وثيقًا بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين ارتفاع مستويات جودة الخدمات في القطاع العام؛ إذ تضمن الحوكمة بيئة تنظيمية تتوافر فيها الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة، وهي شروط تُعدّ أساسية لتحقيق الاتساق، والاعتمادية، والاستجابة التي تُقاس من خلالها جودة الخدمة (Berry & Parasuraman, Zeithaml, 1988). عندما تُفعّل آليات الشفافية- عبر نشر الإجراءات والرسوم وآجال التنفيذ بشكل مفتوح- يصبح المستفيد قادرًا على مقارنة مايتوقعه بما يحصل عليه فعليًا، فيزداد إدراكه للموثوقية والإنصاف (OECD, 2019).

ويوضح تقرير البنك الدولي عن الحوكمة (World Bank, 2020) أن وجود قنوات مساءلة واضحة (مثل مؤشرات الأداء المرتبطة بالموظف والوحدة التنظيمية) يقلل من التباين الإجرائي ويرفع سرعة إنجاز المعاملات بنسبة قد تتجاوز ٣٥٪ في الإدارات التي تتبنّى نظام مراجعة داخلية فعّال. كذلك تشير دراسات ميدانية في البلديات السعودية إلى أن الرضا الكليّ عن الخدمات يرتفع بمعدل نصف نقطة مئوية على مقياس ليكرت خماسيّ الأبعاد مع كل تحسّن طفيف (١ %) في مؤشر الشفافية. (Mohamed, 2023 & Alqahtani).

من جهة أخرى، تُعدّ المشاركة المجتمعية آلية تكاملية تُعزّز جودة الخدمات؛ إذ يسمح إشراك المستفيدين في تصميم الإجراءات وتقويمها بإعادة مواءمة الخدمة لتوقعاتهم، ويعمل كأداة إنذار مبكر للأخطاء التشغيلية (Fung, 2015). لذا يمكن القول إن الحوكمة لا تُحسّن فقط نتائج الجودة، بل تخلق حلقة ملاحظات Feedback Loop مستمرة تنتج عنها دورة تحسين لا تنقطع (Peters, 2020).

الخلاصة، أن كل مبدأ من مبادئ الحوكمة يجد انعكاساً مباشراً على بُعد أو أكثر من أبعاد الجودة- تتجسّد الشفافية في بُعد الاعتمادية، وتُترجم المساءلة إلى دقة الخدمة وسرعتها، بينما تؤثر العدالة والمشاركة في بُعديّ التعاطف والمظهر العام- مما يجعل الحوكمة شرطاً جوهرياً لاستدامة جودة الخدمات.

الحوكمة كإطار للتحوّل الرقمي والجودة المؤسسية

تتجاوز الحوكمة مفهومها التقليدي بوصفها «ضابطاً» للسلوك التنظيمي لتصبح إطاراً إستراتيجياً يوجّه رحلات التحوّل الرقمي ويضمن تحقق الجودة المؤسسية، وتُبرز منظمة الأمم المتحدة في تقرير الحكومة الإلكترونية (UN E-Government Survey, 2022) أن الدول التي تبنت أطر حوكمة رسمية للتحوّل الرقمي- تشمل سياسات البيانات المفتوحة وإدارة المخاطر السيبرانية- قد حققت قفزات معتبرة في مؤشر النضج الرقمي والاستدامة. ويمكن إيجاز

١. الحوكمة كمنظومة توجيه رقمي: تؤسّس لوضوح الصلاحيات والأدوار في مشروعات التحوّل، فتقلّ ازدواجية

الأنظمة ويحكم التنسيق الأفقي بين الوكالات الحكومية (OECD, 2021). وتُلزم الكيانات بتبني معايير قياسية

(مثل ISO 38500) لإدارة تكنولوجيا المعلومات، ما يرفع موثوقية البنية الرقمية وجودتها (ISO, 2020).

٢. الحوكمة بوصفها داعماً للجودة المؤسسية: بإقرانها مؤشرات الأداء الرقمية (عدد الخدمات المؤتمتة، زمن

الاستجابة في القنوات الإلكترونية) بمؤشرات الجودة التقليدية، توفر لوحة تحكّم موحدة للمتابعة والتقييم

(Improvement) القائم على تحليل البيانات الضخمة والتغذية الراجعة الآنية من المستفيدين، ما ينعكس على

خفض الأخطاء التشغيلية وتحسين مستويات الرضا (Rana, 2020 & Kettani).

٣. أثر الحوكمة الرقمية على التراخيص البلدية: في المملكة العربية السعودية، أظهر دمج إطار الحوكمة مع

منصة «بلدي» تحسّناً في الامتثال للإجراءات المعيارية بنسبة ٩٤ %، وانخفاضاً في متوسط زمن إصدار الرخصة

التجارية من ٥ أيام إلى أقل من ٢٤ ساعة في بعض الأمانات الكبرى (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان،

٢٠٢٣). ويُعزى ذلك إلى أن سياسات البيانات المفتوحة ومؤشرات الشفافية- وكلاهما مكوّن حوكمي- هي التي

وقّرت الثقة والدافع المؤسسي للإسراع في التحوّل الرقمي دون التضحية بالجودة. حيث تمثل الحوكمة ركيزة

أساسية في دعم التحوّل الرقمي للقطاع البلدي، إذ يتم من خلالها توجيه عمليات التحسين المستمر، وضبط

القرارات التنظيمية وفق معايير الجودة والتميز. ويتجلى ذلك في تبني نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بعض

الأمانات، وتطبيق معايير ISO 9001 لإدارة الجودة في الخدمات الفنية والإدارية (EFQM, 2020; ISO, 2015).

نخلص إلى أن الحوكمة تعمل بمثابة «نظام تشغيل» لجميع مكونات التحول الرقمي؛ فهي تضبط الحوكمة التقنية (IT Governance)، وتؤطر إدارة الجودة، وتكفل اتساق المبادرات مع الأهداف الوطنية في الاستدامة وتحسين تجربة المستفيد.

المبحث الثاني جودة الخدمات

مفهوم الجودة:

تُعدّ الجودة مفهوماً محورياً في الإدارة الحديثة، وقد اختلفت تعريفاته تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية والمجالات التطبيقية، فعلى المستوى اللغوي، تُشير الجودة إلى "إتقان الشيء وتحسينه"، بينما يُعرفها المعهد الأمريكي للجودة (ASQ) بأنها: "مجموعة الخصائص والسمات التي تلبي الاحتياجات المعلنة أو الضمنية للمستفيد". (ASQ, 2020).

ويستخدم مصطلح الجودة على المنتجات أو الخدمات الجيدة، وتعرّف منظمة المعايير الدولية (ISO) الجودة بأنها: "مدى قدرة مجموعة من الخصائص المتأصلة في المنتج أو الخدمة على تلبية المتطلبات".

كما يعرفها جونسون على أنها: "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدّم له". (زين الدين، ٢٠٠٠، ص ١٠).

أما Juran (1999)، أحد رواد علم الجودة، فيرى أن الجودة هي: "الملاءمة للاستخدام"، كما يشير إلى أن الجودة هي: "الملاءمة للاستخدام"، مما يعني أن المنتج أو الخدمة يجب أن يكونا مناسبين للغرض الذي صُمما من أجله. (ص ١٢). في حين يؤكّد Deming (1989) على أن الجودة هي: "تقليل التباين وتحقيق التحسين المستمر بما يضمن رضا المستفيد في كل مرة". (ص ٢٧).

ويعرّف Crosby (1979) الجودة بأنها: "التوافق مع المتطلبات"، أي أن المنتج أو الخدمة يجب أن يتوافقا مع المعايير المحددة مسبقاً. (حسن، ٢٠٠٦، ص ٢٣).

وفي القطاع الحكومي تتداخل الجودة مع مفاهيم أخرى مثل الفاعلية، الشفافية، والعدالة، ما يجعل تقييمها أكثر تعقيداً مقارنة بالقطاع الخاص. (OECD, 2019)، ونظراً لصعوبة تقديم تعريف دقيق للجودة فإن (Dived Gravin, 1988) وضع مجموعة من المعايير لمحاولة تحديد تعريف للجودة وهي: (علوان، ٢٠٠٥، ص ص ٢١، ٢٢).

- مدخل التفوق
- مدخل مواصفات المنتج أو الخدمة
- مدخل رضا الزبون

- مدخل التصنيع وطرق تقديم الخدمات (أن تكون خالية من العيوب)
- مدخل القيمة (تطابق القيمة مع السعر)

مبادئ الجودة العامة: (EFQM, 2020)

- تساهم مبادئ الجودة في وضع إطار عمل موحد لتحسين الخدمات وضمان تحقيقها لمعايير عالية الكفاءة والفعالية، وترتكز الجودة في الخدمات العامة على مجموعة من المبادئ المعتمدة دولياً، من أهم هذه المبادئ:
١. التركيز على المستفيد: المستفيد هو محور العملية الخدمية، وتُبنى القرار على حاجاته وتوقعاته (ISO, 2015)
 ٢. التحسين المستمر: تُعدّ الجودة عملية ديناميكية تتطلب مراجعة مستمرة للعمليات والإجراءات.
 ٣. القيادة الفعالة والحوكمة: تتطلب الجودة قيادة واضحة تُوجّه السياسات وتدعم ثقافة الجودة، حيث تلعب القيادة دوراً مهماً في توجيه فريق العمل نحو أهداف الجودة، وتشجيعهم على الالتزام بالمعايير.
 ٤. اتخاذ القرار بناءً على الأدلة: تعتمد الجودة على البيانات والمؤشرات في اتخاذ القرارات.
 ٥. المشاركة الكاملة للعاملين: إشراك جميع الموظفين في جهود تحسين الجودة يعزز من التزامهم وإسهاماتهم، حيث أن مشاركة الموظفين تعزز الالتزام بالجودة وتفتح باب الابتكار والتحسين.

معايير الجودة: (الشمري وأحمد، ٢٠٢١)

تعتبر معايير الجودة من المرتكزات الأساسية التي يُعتمد عليها في تقييم وتحسين الأداء المؤسسي، وقياس كفاءة الخدمات والمنتجات في مختلف القطاعات، سواء الحكومية أو الخاصة، وقد تطورت هذه المعايير عبر الزمن لتشمل أبعاداً متعددة تغطي كافة العمليات والأنشطة ذات الصلة بتحقيق رضا المستفيد، وتعزيز فاعلية وكفاءة المؤسسة. وتُعرف معايير الجودة بأنها: "مجموعة من المؤشرات والمقاييس المنظمة التي تُستخدم للحكم على مدى التزام المؤسسة بتحقيق جودة المنتج أو الخدمة، بما يتوافق مع التوقعات المعلنة أو المتفق عليها مسبقاً" (ISO, 2015, P24). وهي تمثل أداة مرجعية تُمكن الجهات التنظيمية والمستفيدين من تقييم مستويات الأداء والتحسين المستمر.

كما تُعد هذه المعايير أدوات إجرائية لقياس جودة الخدمات، وهي تختلف عن المبادئ التي تمثل القيم العليا وتنقسم المعايير إلى :

- معايير استراتيجية: تتعلق بمدى توافق الخدمة مع الأهداف والسياسات العامة.
- معايير تشغيلية: تتعلق بالكفاءة في تقديم الخدمة والالتزام بالإجراءات الزمنية والتنظيمية
- معايير الأداء: تشمل دقة النتائج، والرضا، والكلفة، والفاعلية

تصنيف معايير الجودة

يمكن تصنيف معايير الجودة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، وفقاً لنموذج "دونابديان" (Donabedian, 1980)، وهي:

١. **معايير الهيكل (Structure Standards):** وتشير إلى الموارد والإمكانات المتاحة لتنفيذ الأنشطة، وتشمل البنية

التحتية، الكوادر البشرية، النظم التقنية، والسياسات الإدارية. ويُنظر إلى هذه المعايير بوصفها الأساس

التنظيمي الذي يُمكن المؤسسة من تقديم خدمة ذات جودة.

٢. **معايير العملية (Process Standards):** تتعلق بكيفية تنفيذ الخدمة أو الإنتاج، وتشمل الإجراءات، ونظم

العمل، وسلاسل التوريد، والتفاعل مع المستفيد. وتركز هذه المعايير على اتساق وكفاءة العمليات الداخلية،

ومدى التزامها بالسياسات والمعايير التشغيلية.

٣. **معايير النتائج (Outcome Standards):** وتقيس نواتج الخدمة أو المنتج من حيث تحقيق الأهداف، ومدى رضا

المستفيدين، والتأثيرات النهائية على المجتمع أو السوق. تُعد هذه المعايير الأكثر أهمية في تقويم الفاعلية الكلية

لجودة الأداء المؤسسي.

كما أن (Grönroos, 1984, 36) أكّد على أن جودة الخدمة تتكون من بُعدين: الجودة التقنية (ماذا يُقدم)

والجودة الوظيفية (كيف يُقدم). أما (Zeithaml et al., 1990) يعرفون جودة الخدمة بأنها: "درجة التباين بين توقعات

العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي بعد تلقي الخدمة".

الأنظمة والأطر الدولية لجودة الخدمات

من أبرز المعايير الدولية المعتمدة في هذا السياق:

- نظام إدارة الجودة ISO 9001: يُعد من أكثر المعايير اعتماداً على المستوى العالمي، يُركّز على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، ويشترط توثيق العمليات والتحسين المستمر. ويستند إلى عدد من المبادئ الأساسية، منها التركيز على المستفيد، القيادة، مشاركة الأفراد، التحسين المستمر، وصنع القرار المبني على البيانات. (ISO, 2015)
- نموذج التميز الأوروبي EFQM: يوفر إطاراً متكاملاً لتقويم الأداء المؤسسي ويربط النتائج بالأداء المؤسسي وفق تسعة معايير رئيسية تشمل: القيادة، الإستراتيجية، الموارد، العمليات، والنتائج المحققة للمستفيدين والمجتمع. (EFQM, 2020)
- الإطار الأوروبي لتقييم الجودة في الإدارات العامة CAF: ويُستخدم على نطاق واسع في القطاع الحكومي.
- معايير الأمم المتحدة لجودة الخدمات: التي تؤكد على الشفافية، الشمولية، والإنصاف في تقديم الخدمة. (UNDP, 2021)

جودة الخدمات في السياق البلدي:

- أ. مفهوم جودة الخدمات البلدية: تشير الجودة في خدمة التراخيص البلدية إلى قدرة البلدية على إصدار التراخيص بطريقة تتسم بالكفاءة والشفافية مع الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والدولية. تشمل هذه الجودة تبسيط الإجراءات، تحسين وقت إنجاز الخدمة، وضمان تلبية احتياجات أصحاب المصلحة من المواطنين والمستثمرين. (العتيبي، ٢٠٢٢؛ الشمري وأحمد، ٢٠٢١)
- ب. مفهوم الجودة في خدمة التراخيص البلدية: تعني مدى التزام إدارات البلدية بإصدار التراخيص (مثل الرخص التجارية ورخص البناء) وفق معايير واضحة، إجراءات مبسطة، مدة زمنية محددة، وعدالة في الوصول إلى الخدمة، وتُهدد من المؤشرات الأساسية على كفاءة الجهاز البلدي. (وزارة الشؤون القروية والبلدية والإسكان، ٢٠٢٢)

متطلبات تحقيق الجودة في خدمة التراخيص البلدية

تعد خدمة التراخيص البلدية من أهم الخدمات المقدمة من البلديات لدعم الأنشطة الاقتصادية والتنموية. وتكمن أهميتها في كونها أداة تنظيمية تسهم في تحقيق التوازن بين احتياجات التنمية ومتطلبات الامتثال للقوانين واللوائح؛ لتحقيق جودة هذه الخدمة، ويتطلب الأمر توفير منظومة متكاملة تعتمد على معايير واضحة وتوجه استراتيجي يدعم كفاءة العمليات ورضا المستفيدين، من أهم هذه المتطلبات ما يلي:

١. الإدارة الإلكترونية للخدمات: يعتمد تحقيق الجودة على التحول الرقمي في إدارة طلبات التراخيص. تطبيق أنظمة إلكترونية مثل "البوابات الموحدة" يساهم في تسهيل تقديم الطلبات وتتبع حالتها، مما يقلل الوقت والجهد ويعزز رضا المستفيدين.
٢. التدريب والتأهيل الوظيفي: يعد توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين أحد المتطلبات الأساسية لضمان قدرتهم على التعامل بكفاءة مع التحديات التقنية والإدارية المرتبطة بخدمات التراخيص.
٣. الإجراءات الموحدة والواضحة: يجب توحيد الإجراءات بين الإدارات المختلفة، مع توفير أدلة إرشادية واضحة تمكن المستفيدين من فهم المتطلبات والالتزام بها بسهولة.
٤. التواصل الفعال مع المستفيدين: يمثل التواصل مع المواطنين والشركات ركيزة أساسية لتحسين الخدمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير قنوات متعددة للاستفسار والدعم مثل مراكز الاتصال والردشة التفاعلية عبر المواقع الإلكترونية.
٥. إطار رقابي قوي: يتطلب تحقيق الجودة في خدمة التراخيص وجود آليات رقابية دقيقة تضمن الامتثال للمعايير والممارسات الفضلى. يشمل ذلك إجراء تدقيق دوري ومراجعات لضمان الشفافية والنزاهة.
٦. المرونة في التحديثات التشريعية: تساهم المرونة في تعديل اللوائح والإجراءات لتتوافق مع احتياجات السوق المحلية والدولية في تعزيز جاذبية الاستثمار وتقليل التعقيدات الإدارية.
٧. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): يمثل تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية أداة فعالة لتقييم جودة الخدمة. تشمل هذه المؤشرات وقت معالجة الطلبات، معدل رضا المستفيدين، وعدد الطلبات المنجزة إلكترونياً.

تحديات تطبيق الجودة في خدمة التراخيص البلدية والحلول

تواجه خدمة التراخيص البلدية تحديات متعددة، أبرزها البيروقراطية، نقص الموارد التقنية، وضعف التنسيق بين الإدارات المعنية. لمواجهة هذه التحديات، يمكن اعتماد استراتيجيات مثل تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص، تحديث البنية التحتية التقنية، وتحفيز الموظفين على الابتكار وتحسين الأداء. (الشمري وأحمد، ٢٠٢١)

نخلص إلى أن تحقيق الجودة في خدمة التراخيص البلدية يُمثل خطوة محورية نحو تحسين البيئة الاستثمارية وتسهيل حياة المواطنين. يعتمد ذلك على تبني نهج شامل يتضمن التكنولوجيا الحديثة، الكوادر المؤهلة، والإجراءات المبسطة. تسهم هذه الجهود في رفع كفاءة الخدمة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

أهمية الالتزام بمعايير الجودة

يسهم الالتزام بالصارم بمعايير الجودة في رفع مستوى الكفاءة والشفافية، وتقليل الهدر في الموارد، وتحقيق رضا المستفيدين، كما يعزّز من تنافسية المؤسسة على المستويين المحلي والدولي. كما يُعد أداة استراتيجية في دعم عمليات التحول المؤسسي وتعزيز مبادئ الحوكمة والمساءلة. (عبد الرحمن، ٢٠٢٢)

دور الجودة في القطاع الحكومي وأهميتها:

الجودة في القطاع الحكومي تعتبر ركيزة أساسية لتعزيز الكفاءة، وتحقيق رضا المواطنين، وضمان تقديم الخدمات بطريقة شفافة وفعالة. في القطاع البلدي، على وجه الخصوص، تسهم الجودة في تحسين تقديم الخدمات الأساسية مثل التخطيط العمراني، إدارة النفايات، إصدار التراخيص، وغيرها من المهام التي تؤثر مباشرة في حياة الأفراد.

- أثر الجودة في تعزيز الشفافية:

١. وضوح العمليات والإجراءات: يساعد تطبيق معايير الجودة على وضع أنظمة وإجراءات واضحة

ومحددة، ما يمنع الغموض الذي قد يؤدي إلى استغلال الثغرات الإدارية.

٢. تعزيز الثقة: عندما يتم تقديم خدمات بلدية بجودة عالية وبشفافية، يزداد ثقة المواطنين بالمؤسسات

الحكومية.

٣. المساءلة: جودة الأداء تعني وجود أنظمة رقابية فعالة تُحدد المسؤوليات بوضوح وتتيح تقييم الأداء بموضوعية.

٤. نشر المعلومات: تسهم الجودة في توفير بيانات دقيقة حول أداء القطاع البلدي، مما يعزز إمكانية اطلاع المواطنين على السياسات والخدمات المُقدّمة.

- دور الجودة في مكافحة الفساد الإداري:

١. تبسيط الإجراءات: اعتماد أنظمة جودة شاملة يساهم في تقليل الإجراءات المعقدة التي تُعد بيئة خصبة للفساد الإداري.

٢. أنظمة رقابية فعالة: الجودة تتطلب وجود آليات رقابية تقيس الأداء وتراقب تنفيذ العمليات، ما يمنع التلاعب وسوء الإدارة.

٣. زيادة الكفاءة: تطبيق معايير الجودة يقلل من الهدر في الموارد ويحسن توزيعها، مما يقلل احتمالية الفساد المرتبط بإساءة استخدام الموارد.

٤. تمكين التكنولوجيا: معايير الجودة تدعم استخدام الأنظمة الإلكترونية، مثل الحوكمة الإلكترونية، التي تقلل من التدخل البشري المباشر وتحد من الفساد.

٥. تعزيز النزاهة المؤسسية: تضع الجودة إطاراً أخلاقياً واضحاً يلتزم به العاملون في القطاع البلدي، مما يعزز مناخ النزاهة والمصداقية.

النتائج المترتبة على تطبيق الجودة على الخدمات الحكومية

١. رفع رضا المواطنين: يؤدي تحسين جودة الخدمات إلى تلبية احتياجات المواطنين وزيادة ثقتهم في القطاع البلدي.

٢. تقليل الممارسات غير المشروعة: أنظمة الجودة تقلل من فرص حدوث الفساد عبر وضع آليات واضحة للمساءلة والرقابة.

٣. تحسين كفاءة الأداء الحكومي: يدعم تطبيق الجودة الاستخدام الأمثل للموارد، مما يؤدي إلى تقديم خدمات عامة بكفاءة أعلى.

٤. تعزيز التنمية المستدامة: يساهم تحسين الجودة في دعم الأهداف التنموية من خلال تقديم خدمات بلدية

تتسم بالفعالية والاستدامة.

نخلص إلى أن تحقيق الجودة في القطاع الحكومي، وخاصة القطاع البلدي، لا تقتصر على تحسين الخدمات؛

بل تمتد لتشمل تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري، من خلال تبني أنظمة الجودة، وتوفير خدمات أكثر كفاءة وفعالية مما يساهم في بناء ثقة المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة.

العلاقة بين جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين:

يعتبر رضا المستفيد أحد أهم المؤشرات التي تُقاس بها كفاءة وجودة الخدمات العامة، حيث يمثل انعكاساً مباشراً لمستوى توقعات المستفيدين مقارنةً بما يتم تقديمه فعلياً من خدمات، وقد أكد العديد من الباحثين أن جودة الخدمة تتشكل من خلال عدة أبعاد، أبرزها: الاعتمادية، الاستجابة، الكفاءة، التعاطف، والمظهر العام للخدمة (Parasuraman et al., 1988). كما تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة طردية قوية بين جودة الخدمات ورضا المستفيد؛ فكلما زادت جودة الخدمة المقدمة من حيث دقتها، وسرعتها، وشفافيتها، كلما ارتفع مستوى رضا المستفيدين عنها (Alshurideh et al., 2020). وينعكس التحسن في أبعاد الجودة (السرعة، الدقة، سهولة الوصول) على ارتفاع مستويات الرضا العام وهذا ينطبق بشكل خاص على الخدمات البلدية، حيث يُعد رضا المستفيد عنصراً جوهرياً في تقييم الأداء البلدي، وتحسين استدامة الخدمات. (Zeithaml et al., 2006) وتستخدم نماذج مختلفة مثل SERVQUAL وCSI (Customer Satisfaction Index)؛ لقياس هذه العلاقة.

وقد اعتمدت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان مجموعة من أدوات قياس الرضا، أبرزها "استبيانات

تقييم المستفيدين" و"منصات البلاغات والتفاعل"، في محاولة لتحقيق الاستجابة الفعالة وتجويد الخدمات المقدمة (وزارة الشؤون البلدية، ٢٠٢٣).

آليات قياس جودة الخدمات ومؤشرات الأداء

آليات قياس جودة الخدمات تُعدّ من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الجهات الحكومية لضمان استمرارية تحسين الأداء وتعزيز رضا المستفيدين. وتقوم البلديات بتطبيق مجموعة من المعايير الكمية والنوعية لقياس فعالية الخدمات المقدمة، ومنها:

١. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

- الوقت المستغرق لإنجاز الخدمة.
- نسبة رضا المستفيدين.
- عدد الشكاوى مقابل عدد المعاملات.
- نسبة الخدمات المؤتمتة.

٢. أدوات القياس الميداني:

- الزيارات التفقدية.
- تقارير الرصد الميداني من منصة "راصد".
- التقييم العشوائي لمخرجات الخدمة.

٣. القياس الإلكتروني والتفاعلي:

- استبيانات إلكترونية بعد كل خدمة (منصة بلدي).
- تقييم الأداء عبر تطبيقات الهاتف ومراكز الاتصال.
- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الضخمة.

وفقًا لتقرير (OECD, 2021)، فإن الحكومات التي تطبق آليات قياس الجودة بانتظام تحقق تحسّينًا ملموسًا في كفاءة الإنفاق الحكومي، وتقلل من نسبة التذمر المجتمعي، وتزيد من الثقة في القطاع العام.

المبحث الثالث

خدمة التراخيص البلدية والحوكمة

تعريف التراخيص البلدية وأنواعها:

تُعرف خدمات التراخيص البلدية بأنها الإجراءات النظامية التي تقدمها الأمانات والبلديات، والتي تهدف إلى إصدار تصاريح ممارسة الأنشطة العمرانية والتجارية والخدمية، بما يضمن الامتثال للأنظمة والتعليمات المحلية الخاصة بالتنظيم العمراني والسلامة العامة والصحة (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، ٢٠٢٢) وتشمل أنواع التراخيص ما يلي:

- تراخيص البناء والتشييد: تشمل رخص البناء للمباني السكنية والتجارية والصناعية.
 - تراخيص الأنشطة التجارية: مثل رخص المحلات، الأسواق، والمطاعم.
 - تراخيص الإشغالات: الخاصة بالإعلانات، اللوحات، والمظلات.
 - تراخيص الأنشطة المؤقتة: مثل الفعاليات الموسمية، أو الاستخدام المؤقت للمرافق.
- كما تُعد هذه التراخيص أداة تنظيمية لحماية البيئة الحضرية، وضمان الالتزام بالمعايير البلدية. (UN-Habitat, 2021)

أهمية خدمة التراخيص في التنمية الحضرية والاقتصادية

تُعتبر التراخيص البلدية عنصراً أساسياً في ضبط النمو العمراني وضمان التنمية الاقتصادية المنظمة، فهي تُمكن الجهات البلدية من التحكم في استخدامات الأراضي وتوزيع الأنشطة الاقتصادية بما ينسجم مع الخطط التنموية الحضرية، كما تساهم في تعزيز بيئة الأعمال من خلال توفير إجراءات واضحة وشفافة لبدء المشاريع. (OECD, 2020)، وقد أكدت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان (٢٠٢٣) أن تحسين خدمات التراخيص يُعد من أهم مميزات تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠، لما له من دور في تسهيل ممارسة الأعمال وجذب الاستثمارات ورفع جودة الحياة.

الإجراءات المتبعة في التراخيص البلدية

تمرّ عملية إصدار التراخيص بعدة مراحل متكاملة:

١. تقديم الطلب عبر المنصة الإلكترونية "بلدي".
 ٢. إرفاق المستندات اللازمة مثل السجل التجاري، الهوية، الكروكي، ورخصة البناء.
 ٣. مراجعة الطلب من قبل الموظف المختص.
 ٤. إجراء المعاينة الميدانية إن لزم الأمر.
 ٥. دفع الرسوم وإصدار الترخيص إلكترونياً.
- وقد أتاحت الوزارة دليلاً مفصلاً تحت عنوان "دليل المستثمر البلدي" لتوضيح الإجراءات والمتطلبات لكافة أنواع التراخيص. (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، ٢٠٢٣)

التحديات التي تواجه خدمات التراخيص البلدية

تعاني بعض البلديات من مجموعة من التحديات التي تعيق تقديم خدمات ترخيص فعّالة، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

- البيروقراطية الإدارية وتعدد الجهات المعنية بالتراخيص.
 - عدم تكامل الأنظمة التقنية بين البلديات والجهات المرتبطة كالدفاع المدني والتجارة.
 - نقص الوعي الإجرائي لدى المستفيدين.
 - تفاوت مستوى الخدمات بين المناطق الحضرية والريفية.
- وقد أشار تقرير البنك الدولي (World Bank, 2020) إلى أن تسهيل إجراءات التراخيص يُعد أحد مؤشرات تحسين بيئة الأعمال (Ease of Doing Business). كما أن هذه التحديات قد تؤدي إلى ضعف الكفاءة في تقديم الخدمة، وانخفاض رضا المستفيدين.

التحول الرقمي في خدمات التراخيص البلدية

اعتمدت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان برامج متقدمة في التحول الرقمي عبر منصتين رئيسيتين:

- منصة "بلدي": أطلقت لتقديم أكثر من ٣٠٠ خدمة إلكترونية، منها إصدار وتجديد التراخيص، وخدمات الرخص الإنشائية والتجارية، وبلغ عدد المستفيدين منها أكثر من ١٥ مليون مستخدم حتى نهاية عام ٢٠٢٣ (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، ٢٠٢٣).

- منصة "راصد": تهدف إلى تعزيز المشاركة المجتمعية والرقابة الميدانية، عبر استقبال بلاغات المواطنين والمقيمين حول المخالفات البلدية ومتابعتها إلكترونياً (UNDP, 2021).

وقد أدى التحول الرقمي إلى تقليص مدة الإجراءات، وزيادة الشفافية، وتحقيق العدالة في تقديم الخدمة، مما ينعكس على رفع جودة الأداء.

الممارسات والتجارب السعودية في تقديم خدمات التراخيص البلدية

شهدت المملكة العربية السعودية عددًا من التجارب المميزة في تحسين خدمات التراخيص، ومنها:

- أمانة مدينة جدة: نفذت مشروع "الرخصة الفورية" وأتمتة إصدار التراخيص التجارية والإنشائية، مما أسهم في تقليل الزمن اللازم لإصدار التراخيص بنسبة ٦٠٪ (أمانة محافظة جدة، ٢٠٢٣).
- أمانة منطقة الرياض: قدمت مبادرة "الرخصة الفورية" للمحال منخفضة الخطورة، التي تمكن من الحصول على الترخيص خلال دقائق معدودة (وزارة الشؤون البلدية، ٢٠٢٢).
- أمانة المدينة المنورة: نفذت ربطاً مباشراً مع المكاتب الهندسية المعتمدة عبر منصة "بلدي"، ما ساهم في تحسين سرعة ودقة إصدار التراخيص الإنشائية.

وتتسق هذه المبادرات مع أهداف الحوكمة، وخاصة مبادئ الكفاءة، والشفافية، والمساءلة.

مبادرات تحسين جودة الحياة ورفع كفاءة الخدمات الحكومية في القطاع البلدي

يشهد القطاع البلدي في المملكة العربية السعودية تحولاً نوعياً ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد

على تحسين جودة الحياة ورفع كفاءة الخدمات الحكومية، بما في ذلك خدمات البلديات، وقد تبنت وزارة الشؤون البلدية

والقروية والإسكان عدداً من المبادرات التي تعزّز ممارسات الحوكمة الرشيدة، باعتبارها آلية استراتيجية لتحسين جودة الخدمات، وضمان كفاءتها وشفافيتها واستدامتها. يمكن إيجازها فيما يلي:

- الشفافية في خدمات التراخيص والرقابة: قامت الوزارة بإطلاق منصات رقمية مثل "بلدي" و"راصد" والتي تتيح للمواطنين والمستثمرين الاطلاع على الإجراءات، ومتابعة الطلبات، وتقديم الشكاوى، مما يعزز مبدأ الشفافية في الخدمات البلدية (وزارة الشؤون البلدية، ٢٠٢٢). وقد ساهمت هذه الخطوة في تقليل فجوة المعلومات، وتحسين مصداقية الجهات التنفيذية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة. (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، ٢٠٢٢؛ UNDP, 2021)
- المساءلة الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية: اعتمدت الوزارة مؤشرات أداء مؤسسية (KPIs) تربط بين أهداف الإدارات ومستوى الإنجاز الفعلي، مثل زمن إصدار التراخيص، ومعدل رضا المستفيدين، وعدد البلاغات المعالجة. كما أن وجود هذه المؤشرات يُمكن من محاسبة القيادات والموظفين على الأداء الفعلي، ويضمن استجابة دائمة لأي قصور (World Bank, 2020). وقد أدّى هذا إلى رفع كفاءة التراخيص التجارية والإنشائية في عدة أمانات مثل أمانة جدة وأمانة الرياض. (Kaufmann & Kraay, 2018; World Bank, 2020)
- تعزيز المشاركة المجتمعية في تطوير الخدمات: أتاحت البلديات آليات للمشاركة المجتمعية مثل المجالس البلدية، والاستبانات الإلكترونية، وحلقات النقاش مع السكان، وذلك عند تصميم وتنفيذ المشاريع الحضرية والخدمات. (وزارة الشؤون البلدية، ٢٠٢٣). هذا التوجه عزّز من مواءمة الخدمات مع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع، كما وفّر تغذية راجعة تسهم في التحسين المستمر للجودة (Funq, 2015).
- العدالة في توزيع الخدمات وتحقيق التنمية المتوازنة: تسعى الوزارة إلى تحقيق عدالة تنموية عبر إطلاق "استراتيجية التوازن التنموي"، والتي تهدف إلى توزيع الخدمات بشكل متكافئ بين المناطق الحضرية والريفية. (وزارة الشؤون البلدية، ٢٠٢١). تُعد هذه السياسة جزءاً من تطبيق مبدأ الحوكمة الذي يضمن عدم التحيز الجغرافي في تقديم الخدمات، وهو ما يعزز مبدأ العدالة، أحد ركائز الجودة (Grindle, 2007).

الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية

أدت الحوكمة إلى العديد من الفوائد التي ساهمت في الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة في خدمة التراخيص البلدية، حيث تحققت عدة مميزات تتمثل فيما يلي:

١. تبسيط الإجراءات: تُسهّم مبادئ الحوكمة في تقليل التعقيد الإداري عبر تبني نظم إلكترونية حديثة تُبسّط عملية التقديم على التراخيص ومتابعتها، مما يُحسن تجربة المستخدم ويُقلل من الهدر في الوقت والموارد (World Economic Forum, 2020).

٢. التكنولوجيا والحوكمة الإلكترونية: تُسهّم الحوكمة الإلكترونية في أتمتة خدمات التراخيص البلدية، مما يُحسّن جودة الخدمات عبر تقليل الأخطاء البشرية وتسريع العمليات. أشارت دراسة (Kumar & Gupta, 2021) إلى أن البلديات التي تعتمد الحوكمة الإلكترونية تُحقق رضا أكبر لدى المواطنين بسبب سهولة الوصول إلى الخدمات ودقتها.

٣. تعزيز المشاركة المجتمعية: تعتمد الحوكمة على إشراك المواطنين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات البلدية، مثل تحديد أولويات تحسين جودة الخدمات. هذه المشاركة تُسهّم في تقديم خدمات تراخيص تتماشى مع احتياجات السكان المحليين (Transparency International, 2022).

أمثلة عملية لتطبيق الجودة في القطاع البلدي

١. حوكمة الخدمات: تطبيق نظم الجودة مثل ISO 9001 في إدارة الخدمات البلدية لضمان الالتزام بمعايير محددة وواضحة.

٢. التحوّل الرقمي: استخدام منصات إلكترونية لتقديم خدمات مثل إصدار التراخيص أو متابعة الشكاوى، مما يقلل من التفاعل البشري المباشر ويحد من فرص الفساد.

٣. قياس الأداء: استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لتقييم الخدمات البلدية ومدى تحقيقها لأهدافها بكفاءة وشفافية.

٤. مشاركة المجتمع: إشراك المواطنين في تقييم الخدمات عبر استبيانات دورية أو ملاحظات، مما يعزز الشفافية والمسؤولية.

أمثلة عملية على تحسين جودة خدمات التراخيص من خلال الحوكمة

١. نظام التراخيص الإلكترونية: تبنت العديد من البلديات في دول مثل الإمارات والسويد أنظمة إلكترونية متطورة لتقديم التراخيص. وفقًا لدراسة أجرتها OECD (٢٠٢١)، فإن هذه الأنظمة ساعدت في تقليل مدة إصدار التراخيص بنسبة تصل إلى ٥٠٪.

٢. مؤشرات أداء للخدمات: تعتمد البلديات التي تطبق الحوكمة على مؤشرات أداء لقياس جودة الخدمات. على سبيل المثال، تقيس مؤشرات مثل زمن الاستجابة لطلبات التراخيص ونسبة رضا المواطنين عن الخدمات.

أهمية الدمج بين الحوكمة والجودة في التراخيص البلدية

١. تحقيق التنمية المستدامة: يُعتبر تحسين جودة خدمات التراخيص البلدية أمرًا ضروريًا لدعم الأهداف التنموية، مثل تشجيع الاستثمار المحلي عبر توفير خدمات ترخيص سريعة وفعالة.

٢. مكافحة الفساد: الشفافية والمساءلة في إطار الحوكمة يُقللان من فرص الفساد الإداري، مما يؤدي إلى تعزيز ثقة المستثمرين والمجتمع بالخدمات المقدمة.

٣. رفع رضا المواطنين: تطبيق الحوكمة يعزز رضا المواطنين عن خدمات التراخيص من خلال ضمان الكفاءة والعدالة في تقديم الخدمات.

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع البلدي، وخصوصاً في خدمات التراخيص، يُعد عاملاً محورياً لتحسين جودة الخدمات المقدمة. تُظهر الدراسات أن الجمع بين الشفافية، المشاركة المجتمعية، والاستخدام الفعال للتكنولوجيا يُسهم بشكل مباشر في تعزيز كفاءة الخدمات، مما يُحقق رضا المواطنين ويدعم أهداف التنمية المستدامة.

المبحث الرابع

تأثير تطبيق الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية

آليات تطبيق الحوكمة في خدمات التراخيص البلدية:

تطبيق الحوكمة في القطاع البلدي يمثل إطاراً تنظيمياً وإدارياً يضمن الشفافية، العدالة، المساءلة، والكفاءة، في تقديم الخدمات، لاسيما فيما يتعلّق بإصدار التراخيص البلدية. وتتبنّى وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان نموذجاً متكاملًا في الحوكمة يعزز من جودة المخرجات الخدمية ويرفع مستوى رضا المستفيدين. (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، ٢٠٢٢)

تأثير الحوكمة على جودة خدمات التراخيص

- الشفافية كأداة لضبط جودة الخدمات: تُعد الشفافية أحد المبادئ الأساسية للحوكمة، وتتمثل في الإفصاح عن المعلومات ذات الصلة بالخدمات المقدمة وإتاحة البيانات والإجراءات بوضوح للمستفيدين وأصحاب المصلحة، وتمكينهم من متابعة معاملاتهم ومراجعة آليات اتخاذ القرار، وقد ساهمت الشفافية الرقمية، من خلال منصة "بلدي" في الحدّ من الممارسات غير النظامية، وتقليص التدخلات الشخصية، وتسريع الإجراءات. (OECD, 2021) ويؤدي ذلك إلى تحسين ثقة الجمهور في الخدمة، ورفع درجة مراقبة الأداء المؤسسي، مما يحفز على الالتزام بمعايير الجودة. (UNPD, 2021). كما أن إتاحة الأدلة الإجرائية، والخرائط التفاعلية، وأنظمة التتبع المباشر، زادت من ثقة المتعاملين، وهو ما ينعكس إيجابياً على جودة التراخيص .

- المساءلة وأثرها في تحسين الأداء الخدمي في سرعة ودقة إصدار التراخيص : تعتبر المساءلة من أبرز مكونات الحوكمة التي تضمن خضوع مقدمي الخدمات للمراجعة والمحاسبة على أداؤهم، فكلما زادت مستويات المساءلة داخل المؤسسات، ارتفعت فرص تحسين جودة الخدمات من خلال تصحيح الأخطاء وتلافي الانحرافات التشغيلية (World Bank, 2020). وتشير الدراسات إلى أن النظم التي تتبنى آليات مساءلة فعالة تشهد مستويات أعلى من رضا المستفيدين وفاعلية في تخصيص الموارد (Kraay & Kaufmann, 2018). كما أشارت إلى أن تفعيل المساءلة الإدارية داخل البلديات يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء الإجرائية، مما يسرّع من إنجاز التراخيص ويحسن دقتها. (World Bank, 2022)، وقد تم اعتماد منظومة "إدارة الأداء الوظيفي" المرتبطة

بأهداف التحوّل البلدي، حيث تُقاس إنتاجية الموظفين وعدد التراخيص المنجزة، مما يعزز من الانضباط المؤسسي والمساءلة.

- إشراك المستفيدين في تحسين الخدمة (المشاركة المجتمعية): تُعدّ المشاركة المجتمعية أحد مبادئ الحوكمة الفعّالة، إذ تُمكن المستفيدين من التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم حول جودة الخدمات، والمشاركة في تطويرها. وقد أنشأت وزارة الشؤون البلدية آلية "التصويت المجتمعي" على تحسينات الإجراءات، إضافة إلى فتح قنوات مباشرة للتغذية الراجعة غير منصة "راصد" وتطبيق "بلدي"، مما عزز من تقويم التراخيص بناءً على التجربة الواقعية للمستفيد. (UNDP, ٢٠٢١). وتؤكد أدبيات الحوكمة على أن المشاركة المجتمعية لا تقتصر على مراحل الإعداد، بل تشمل التقييم والمساءلة، ما يعزز استمرارية التحسين (Fung, 2015).
- تحقيق العدالة والتوازن في توزيع خدمات التراخيص: إن تطبيق الحوكمة يضمن تحقيق العدالة في وصول خدمات التراخيص لجميع فئات المجتمع دون تمييز جغرافي أو اقتصادي، وقد ساهمت الأتمتة والمنصات الموحّدة في توحيد المعايير والإجراءات في جميع المناطق، بما فيه النائية، مما قلّص الفجوة في جودة الخدمات البلدية. (محمد والقحطاني، ٢٠٢٣). كما تسهم العدالة في رفع كفاءة تخصيص الموارد البلدية، وتوزيعها استناداً إلى الاحتياج الفعلي وعدد الطلبات، وليس على أساس العلاقات الشخصية أو الاجتهادات الفردية.
- الحوكمة كمنظومة داعمة للتحسين المستمر والتحوّل الرقمي في التراخيص: تعمل الحوكمة كإطار مؤسسي يعزز من ثقافة التطوير من خلال تغذية مؤسسية راجعة، ومراجعات دورية للأداء، وربط النتائج بالأهداف الاستراتيجية. وقد لعب التحوّل الرقمي دوراً محورياً في تفعيل هذا الإطار، حيث سُخرت البيانات الضخمة وأنظمة الذكاء الاصطناعي في تحليل مؤشرات الأداء، واستباق المشاكل، وتطوير السياسات التشغيلية (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، ٢٠٢٣). وهذا التداخل بين الحوكمة الرقمية وجودة التراخيص أسهم في بناء بيئة مرنة وسريعة الاستجابة. (Peters, 2020)

يوضح الجدول التالي الأبعاد الرئيسة للحوكمة وتأثير كل منها في جودة الخدمات البلدية، مع الإشارة إلى أبرز التطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (١) العلاقة بين أبعاد الحوكمة وجودة الخدمات البلدية في المملكة العربية السعودية

البعد الحوكمي	التعريف الأكاديمي	أثره على جودة خدمة التراخيص	تطبيقات بلدية في السعودية	المصدر
الشفافية	الإفصاح عن المعلومات المرتبطة بالإجراءات والقرارات الخدمية، وتوفير البيانات للمستفيدين.	تعزز الثقة، تقلل الغموض، وتمكّن المستفيد من تتبع معاملاته وتقديم الشكاوى.	إطلاق منصات "بلدي" و"راصد" لتتبع الطلبات وتقديم البلاغات إلكترونياً.	UNDP, ٢٠٢١؛ وزارة الشؤون البلدية، ٢٠٢٢
المساءلة	خضوع الموظفين والقيادات للمحاسبة بناءً على نتائج الأداء ومؤشرات الإنجاز.	تحسّن من كفاءة الأداء، وتدفع للالتزام بمعايير الخدمة وتقويم الأداء بفعالية.	استخدام مؤشرات الأداء (KPIs) مثل زمن المعاملة ومعدل الإنجاز في أمانة جدة والرياض.	World Bank, ٢٠٢٠؛ Kaufmann & Kraay, ٢٠١٨
المشاركة المجتمعية	إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة في تصميم وتقييم الخدمات والقرارات المحلية.	ترفع من ملاءمة الخدمة للاحتياجات الفعلية وتعزز الرضا العام والمساءلة المجتمعية.	عقد ورش عمل ومجالس بلدية واستبانات إلكترونية لاستطلاع آراء السكان حول المشاريع.	Fung, ٢٠١٥؛ وزارة الشؤون البلدية، ٢٠٢٣
العدالة في توزيع الموارد	ضمان التوزيع المتوازن للخدمات على كافة الفئات والمناطق الجغرافية.	تعزز تكافؤ الفرص وتحسين الرضا في المناطق الطرفية وتقليل الفجوة التنموية.	إطلاق "استراتيجية التوازن التنموي" لتقليص التفاوت بين المدن والمحافظات.	Grindle, ٢٠٠٧؛ وزارة الشؤون البلدية، ٢٠٢٢
التحسين المستمر	تطوير السياسات والعمليات بناءً على التقييم والرقابة والتغذية الراجعة المستمرة.	يرفع جودة الخدمة مع مرور الوقت ويحفز على الابتكار المؤسسي والتحول الرقمي.	تطبيق نماذج الجودة (ISO ٩٠٠١) والتميز المؤسسي (EFQM) في الأمانات.	EFQM, ISO, ٢٠١٥؛ Peters, ٢٠٢٠؛ ٢٠٢٠

المصدر: من إعداد الباحث

نماذج تطبيقية وميدانية على القطاع البلدي في المملكة العربية السعودية:

- أظهرت تجارب أمانات كبرى مثل "أمانة مدينة جدة" و "أمانة منطقة الرياض" تطبيقات ملموسة لأبعاد الحوكمة منها:
- أمانة مدينة جدة: نفّذت برنامج " الرخصة الفورية" المربوط آلياً بمنصة "بلدي" واعتمدت معايير حوكمة داخلية لضمان العدالة والكفاءة. (أمانة محافظة جدة، ٢٠٢٣)
- أمانة منطقة الرياض: أطلقت مبادرة "حوكمة الإجراءات التنظيمية" التي تضبط إصدار التراخيص وتحّد من التلاعب، ورفعت نسبة الرضا المجتمعي بأكثر من ٣٠٪ خلال عامين. (أمانة منطقة الرياض، ٢٠٢٢)

ثانياً: الدراسات السابقة

تعرض هذه الدراسة عدداً من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة، وجودة الخدمات الحكومية، وما يتعلق بأبعاد متغيرات الدراسة، وذلك لتحديد مكانة هذه الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة، ومدى الاستفادة منها في الإجراءات، وتصميم الأدوات، واختيار عينة الدراسة، والاستفادة من نتائجها. كما تم ترتيب الدراسات زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، تم التعقيب على هذه الدراسات؛ لتحديد الفجوة البحثية مع توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

دراسة (يحياوي وحدمر، 2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوكمة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية بالجزائر، إضافة إلى التعرف على سبل ترقية وتحسين جودة الخدمات العمومية من خلال وسائل التواصل الإلكتروني بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، وإلقاء الضوء على المعوقات التي تحد من تحقيق رفع مستوى الجودة في الخدمات العمومية بالجزائر، اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي النظري.

دراسة (إبراهيم، 2022)، هدف هذا البحث إلى توضيح أرشفة الملفات ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن، ويوضح البحث مفهوم الحوكمة الإلكترونية والمركزات التي تستند عليها، كما يبين أبرز خصائصها ومستوياتها وأدواتها ومقوماتها، إضافة إلى ذلك أوضحت الدراسة مؤشرات ومدلولات الحوكمة الإلكترونية ودورها في تطوير البلديات لتقديم الخدمات الأفضل والأسرع بطرق آمنة وسهلة. ويعتبر هذا البحث من البحوث النظرية.

دراسة (أبو عواد وآخرون، 2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 226 موظف وموظفة، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة له تأثير مباشر وإيجابي على جودة الخدمات المقدمة من قبل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.

دراسة (العتيبي وآخرون، 2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض، حيث تكونت عينة الدراسة من

العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (78) فرداً، واستخدم الباحثين الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وفي ضوء ما سبق توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن هناك تباين كلي في استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض لدى المبحوثين من العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض. وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت بضرورة العمل على تحسين واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي، وتعزيز الرقابة الداخلية من خلال تطوير استراتيجية لإدارتها تهدف إلى نقل المخاطر الجوهرية التي تهدد القطاع، والعمل على تقليلها من خلال تطوير أساليب وأدوات احتياطية لتجنب القطاع الصحي الحكومي آثارها السلبية، والتنسيق المستمر ما بين إدارة الحوكمة والقائمين على واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بما يساهم في تحقيق أهداف القطاع الصحي وإضافة قيمة لها.

دراسة (صبري وحسينة، 2022)، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة الخدمات التعليمية بجامعة سكيكدة الحكومية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية عددها 328 مفردة من العاملين في الجامعة، توصلت الدراسة أن 36.2% من التغييرات في مستوى جودة الخدمات التعليمية ناتج عن التغيير في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعة.

دراسة (جوجي وعطية، 2020)، هدفت هذه الورقة البحثية إلى الكشف عن مدى تأثير نظام الحوكمة الإلكترونية بأبعادها على أداء قطاع الخدمات الحكومية في بلديات الجنوب الشرقي الجزائري، ومن أجل هذا اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية حجمها 360 من موظفي بلديات الجنوب الشرقي. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج SPSS مجموعة من النتائج أهمها: يستلزم تطبيق الحوكمة الإلكترونية بنية تحتية رقمية متطورة وذات كفاءة عالية، كما أن العديد من المؤسسات العمومية في الجزائر تقدّم خدمات إلكترونية لكنها ليست بالجودة المطلوبة، إضافة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوكمة الإلكترونية بأبعادها وأداء قطاع الخدمات الحكومية تعزى للمتغيرات الديمغرافية و الوظيفية

دراسة (السمان والجبوري، 2016)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد تقنية المعلومات في تحسين جودة الخدمات، إضافة إلى مناقشة قرارات المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في صلاح الدين، لتحسين مفاهيم حوكمة تقنية المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمة في المنظمة المبحوثة، مع تقديم معالم نظرية وميدانية عن حوكمة تقنية المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمات من خلال دراسة الوضع القائم في الشركة ومحاولة استقراء المشكلات التي تواجهها من ناحية، وتقديم حلول تخص موضوع الدراسة واتجاهها من ناحية ثانية، والمساهمة في بلورة إطار نظري ومعرفي لحوكمة تقنية المعلومات متضمناً المفاهيم والتطبيقات، تم تصميم نموذج افتراضي لتحديد العلاقة بين متغيرات حوكمة تقنية المعلومات وجودة الخدمات، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، تمثلت عينة الدراسة في عدد 70 موظف من العاملين في الشركة محل الدراسة، وقد تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقنية المعلومات تُعدّ من الأدوات الضرورية لتحسين جودة الخدمات، وأن تقنية المعلومات في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية (صلاح الدين) تتطلب نموذج حوكمة إلكترونية فاعلة للعمل يتوافق مع نموذج حوكمة الشركات (المنظمات). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين حوكمة تقنية المعلومات وجودة الخدمة وقدم البحث مجموعة من التوصيات تمثلت في ترسيخ ودعم حوكمة تقنية المعلومات، على نحو يؤشر تواصلها ويعزز من جودة الخدمات.

دراسة (Boston, 2017)، هدفت هذه الدراسة إلى عرض تجربة نيوزيلندا في الإصلاحات الحكومية، حيث سلطت الضوء على تطبيق نيوزيلندا لمبادئ الحوكمة الرشيدة في إدارة الحكومات المحلية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن السياسات الموجهة نحو اللامركزية وزيادة الشفافية والمساءلة أدت إلى تحسين كفاءة الخدمات العامة وزيادة رضا المواطنين، وأكدت على أهمية تفعيل الحوكمة على مستوى السلطات المحلية لتحفيز التنافسية وزيادة الكفاءة.

دراسة (Savoie, 2015)، هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على جهود الحكومة الكندية لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، تناولت الدراسة تحليل تجربة كندا في تطبيق الحوكمة الفعالة، للتعرف على تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارات المحلية الكندية، حيث قامت العديد من البلديات في كندا بتبني استراتيجيات تركز على الشفافية

وإشراك المواطنين في صنع القرار، وبيّنت النتائج أن هناك تحسن في مستوى تقديم الخدمات وزيادة الثقة العامة في المؤسسات.

دراسة (Pierre, 2011)، دراسة أكاديمية أوضحت أن تجربة السويد في تطبيق الحوكمة المحلية تعتبر واحدة من الأمثلة الرائدة في تطبيق الحوكمة المحلية الفعالة، حيث اعتمدت الحكومات المحلية سياسات تركز على نظم تتسم بالشفافية والمشاركة المجتمعية الواسعة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن هذه السياسات أدت إلى تحسين الخدمات المقدمة وتحقيق استجابة سريعة لاحتياجات المواطنين.

وتؤكد نتائج جميع هذه الدراسات على أن تطبيق الحوكمة التي تعتمد على الشفافية، المشاركة المجتمعية، والمساءلة تساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا المواطنين، مما يدعم تعزيز الثقة في المؤسسات الحكومية وتحقيق التنمية المستدامة.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

إن الدراسة الحالية- على حدّ علم الباحث- من الدراسات النادرة التي تناولت جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة وربطها بموضوع الحوكمة، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي بحثت في جودة الخدمات البلدية بشكل عام؛ حيث لم يتم تناولها خدمة التراخيص البلدية في أي من الدراسات السابقة بالرغم من أهميتها في التطوير العمراني والتنمية الاقتصادية، إضافة إلى أن تقارير هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) أثبتت وجود قضايا فساد إداري في عدد من الأمانات والبلديات، اهتمت الدراسات السابقة بدراسة الحوكمة وأهمية تطبيقها في عدد من مؤسسات القطاع الحكومي وأثرها على تحسين جودة الخدمات الحكومية في قطاعات مختلفة منها الصحي والتعليمي وقطاع الاتصالات والخدمات البلدية بشكل عام دون تحديد خدمة بعينها.

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت موضوع الحوكمة وتأثيرها على تحسين مستوى جودة الخدمات الحكومية مثل دراسة (يحياوي وحدمر، 2022)، (إبراهيم، 2022)، (أبو عواد وآخرون، 2022)، (العتيبي، 2022)، (صبري وحسينة، 2022)، (جوفي وعطية، 2020)، (السمان والجبوري، 2016)، (Boston, 2017)، (Savoie, 2015)، (Pierre, 2011).

كما تشابهت في المنهج المستخدم في إجراء الدراسة حيث اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي كونه من المناهج العلمية المناسبة لمثل هذه الدراسات. ما عدا الدراسات الأجنبية (Boston, 2017)، (Savoie, 2015)، (Pierre, 2011) حيث كانت دراسات نظرية.

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها اهتمت بموضوع تأثير الحوكمة على تحسين مستوى جودة الخدمات البلدية بشكل عام، مثل دراسة (إبراهيم، 2022) في الأردن، (جوي وعطية، 2020) بالجزائر. أما دراسة (يحيوي وحدر، 2022) فقد تناولت موضوع تأثير الحوكمة على تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، كما تناولت دراسة (صبري وحسينة، 2022) موضوع الحوكمة وتأثيرها على جودة الخدمات التعليمية الجامعية بالجزائر. أما دراسة (أبو عواد وآخرون، 2022)، (السمان والجبوري، 2016) فقد تناولت موضوع الحوكمة وتأثيرها على جودة الخدمات في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، أما دراسة (Boston, 2017) تناولت تطبيق مبادئ الحوكمة الشفافية والمساءلة وتأثيرها على تحسين كفاءة الخدمات العمومية في نيوزلندا، وجاءت دراسة (Savoie, 2015) في كندا لتؤكد على تأثير الحوكمة الفعالة في البلديات الكندية لتحسين مستوى تقديم الخدمات وزيادة الثقة في المؤسسات البلدية، ودراسة (Pierre, 2011) أجريت في السويد تناولت موضوع الشفافية والمشاركة المجتمعية لتحسين الخدمات المقدمة، أظهرت نتائج جميع هذه الدراسات أهمية موضوع الحوكمة وتأثيرها على تحسين جودة الخدمات في القطاعات الحكومية باعتبارها أحد أهداف التنمية المستدامة، وأهم التوجهات العالمية في الوقت الحالي.

الدراسة الحالية تناولت موضوع تأثير مبادئ الحوكمة كالشفافية والمساءلة والكفاءة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية في إطار عناصر الجودة كالتركيز على العملاء والتحسين المستمر والقيادة الفعالة وتطبيقه على أمانة محافظة جدة باعتبارها أحد المؤسسات الحكومية التي تقدم خدمة التراخيص البلدية للمواطنين والمستفيدين، وتسعى لتحقيق أهداف رؤية 2030 في بيئة عالية الشفافية والكفاءة لضمان رفع مستوى الجودة في خدمة التراخيص البلدية.

وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث أن موضوع التراخيص البلدية تم تناوله في هذه الدراسة مع ربطه بمبادئ الحوكمة ومعرفة تأثيرها على جودة الخدمة، كما أن خدمة التراخيص البلدية من الخدمات البلدية الهامة التي لم يتم التطرق إليها في أي دراسة سابقة، يمكن أن تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية وعملية لموضوع حوكمة التراخيص البلدية.

المراجع والمصادر

المراجع العربية:

- إبراهيم، سميرة. (2022). *الحكومة الإلكترونية وأرشفة الملفات ودورها في تحسين خدمات البلديات*. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 50.
- جوي، خديجة. عطية، العربي. (2020)، بعنوان: "أثر تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء قطاع الخدمات الحكومية في بلديات الجنوب الشرقي الجزائري". المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية.
- الحيزان، فهد. (2008). *تطوير أداء وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحكومة: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية*، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- خضر، أحمد علي. (2012). *حوكمة الشركات: الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات*، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الخطيب، خالد (٢٠٠٩). *مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها: حالة الأردن ومصر*، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، دمشق، 16-15 تشرين أول/أكتوبر.
- خليل، عطا الله وارد. *الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية*، المؤتمر العلمي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات، تدقيق المصارف والمؤسسات المالية، تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ٢٤-٢٦ سبتمبر ٢٠٠٥.
- رزق، عادل رزق. *الحكومة والإصلاح المالي والإداري مع عرض التجربة المصرية*، ورقة عمل مقدمة في ملتقى: "الحكومة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية". القاهرة. ٢ سبتمبر ٢٠٠٧ م، منشورات المنظمة العربية للتنمية.
- رمضاني، لعلا والبرود. أم الخير وعبد القادر، شارف. (2017). *إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات - دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية*، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (3) العدد (3)، ص 267-282.
- سليمان، محمد مصطفى. *دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)*، الطبعة الثانية، الدار الجامعية- الإسكندرية، ٢٠٠٩.
- السمان، نائل أحمد سعدون. الجبوري، مراد عبد. (٢٠١٦). *متطلبات حوكمة تقنية المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمات: دراسة حالة في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية صلاح الدين*، جامعة الموصل- العراق، رسالة ماجستير منشورة، المجلة العربية للإدارة، العدد 1، مج 36.
- السيد، دعاء عادل إبراهيم (2023). *تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية*. الدوريات المصرية، العدد 1، مج 14.
- عبد الرحمن، خالد (٢٠٢٢). *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الوهاب، ياسر. (2011). *مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية: دراسة ميدانية*، مجلة النهضة، العدد (١٢).

العتيبي، عبدان شاهر. النفيعي، مشاري مجهز. العتيبي، نواف ماجد. وآخرون. (2022). تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد 26

عثمان، عبد الرازق ومحمد، المطارنة (2016). الحاكمية المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد (21)، العراق، ص 315-331.
علوان، قاسم نايف. (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 و 200، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

العمرى، أحمد عبد الله. أبو منصور، حسين يوسف (2018). التعاملات الإلكترونية ودورها في التنمية الإدارية من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة الباحة، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، مج 6، ع 11، 79-98.
غيايد، كريمة. زرزار، العياشي. وريدة، حمزة (2022). أثر الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة : دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، مج 7، ع 1، 679-689.
فرحان، طالب علاء. المشهداني، إيمان. الحوكمة المؤسسية الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن. ٢٠١٠.

الكردي، أحمد. (2011). حوكمة الحكومة الإلكترونية، موقع كنانة للدراسات: <http://www.kenanaonline.com>.
مخيمر، عبد العزيز. (1999). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
مرعي، محمد. (2016). العوامل المؤثرة على المخاطر عبر النظامية وفقاً لمبادئ الحاكمية المؤسسية (دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية)، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.
المناصير، عمر فلاح. (2013). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.
وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (٢٠٢٣). التقرير السنوي، التحول البلدي الرقمي ورؤية ٢٠٣٠. الرياض: الإدارة العامة للجودة.

أمانة محافظة جدة. (٢٠٢٣). التقرير السنوي لأمانة محافظة جدة. الموقع الإلكتروني:
وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (٢٠٢٢). التقرير السنوي. الرياض. الإدارة العامة للجودة.
وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (٢٠٢٣). دليل المستثمر البلدي. الإدارة العامة للجودة.
العتيبي، فيصل (٢٠٢٢). الإدارة الرقمية في الخدمات البلدية: دراسة حالة التراخيص الإلكترونية. المجلة العربية للإدارة العامة.
الخطيب، محمد (٢٠٢١). تحقيق الجودة في الخدمات الحكومية. دار الفكر العربي للنشر.

- Abdallah, H. and Valentine, H., (2009), *Fundamentals and Ethics Theories of Corporate Governance*, Middle Eastern Finance and Economics,4, pp. 88- 96.
- Aggarwal, p. (2013). *Impact of sustainability performance of company on its financial performance: a study of listed Indian companies*. Global Journal of Management and business research (C: Finance) Volume, 13.
- Alareeni, Bahaaeddin & Hamdan, Allam. (2020). *ESG impact on performance of US S&P 500- listed firms*. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 20, 1409-1428. 10.1108/CG-06-2020-0258.
- Alqahtani, A., & Mohamed, S. (2023). Governance and Urban Service Equity in Saudi Municipalities. Journal of Urban Affairs, 45(2), 189–203.
- Al-Shammari, A., & Ahmed, H. (2021). Quality of Municipal Services in Saudi Arabia: An Empirical Assessment. International Journal of Public Administration, 44(5), 412–427.
- Alshurideh, M., Kurdi, B., Salloum, S. A., & Al-Gasawneh, J. A. (2020). The impact of service quality on customer satisfaction: A case study of e-government services in Jordan. International Journal of Advanced Science and Technology, 29(7), 12326-12342.
- Amacha and Dastane.(2017). *Sustainability Practice as Determinants of Financial Performance: A Case of Malaysian Corporation*, Journal of Asian Finance Economic and Business, Vol. (4), No.(2) 25 -22 .
- Amel-Zadeh, A., and G. Serafeim. (2018). *why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey*. Financial Analysts Journal 74 (3): 87–103.
- Aouadi, A. & Marsat, S. (2018). *Do ESG controversies matter for firm value? Evidence from international data*. J Bus Ethics, 151, 1027–1047. <https://doi.org/10.1007/s10551-016- 3213 8>.
- ASQ. (2020). What is Quality? American Society for Quality. Retrieved from <https://asq.org>
- Balatbat Maria. (2012). *ESG scores and its influence on firm performance: Australian evidence*, School of Accounting Seminar Series. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/260907931_ESG_Scores_and_its_Influence_on_firm_performance_Australian_Evidence#fullTextFileContent
- Bernow, S., J. Godsall, B. Klempner, and C. Merten. (2019). *More than values: The value-based sustainability reporting that investors want*. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/more-than-values-thevalue-based-sustainability-reporting-that-investors-want>.
- Boffo, R., and R. Patalano (2020), “*ESG Investing: Practices, Progress and Challenges*”, *The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Paris*, www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf
- Boston, J., & Gill, D. (2017). *Working Across Boundaries: The Role of Collaboration in Achieving Effective Public Governance*. Institute for Governance and Policy Studies.
- Chen Meng-tao, Yang Da-peng, Zhang Wei-qi, Wang Qi-jun, (2022). *How does ESG disclosure improve stock liquidity for enterprises- Empirical evidence from China*, Journal of Environmental Impact Assessment Review, Vol (98), <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2022.106926>
- Cohen, J. R., and R. Simnett. (2015). *CSR and assurance services: A research agenda*. Auditing: A Journal of Practice & Theory 34 (1): 59–74.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.

- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Diligent Insights. (2024). *Trends in corporate governance: Driving performance through effective leadership*. Retrieved from
- Donabedian, A. (1980). *Explorations in Quality Assessment and Monitoring*. Health Administration Press.
- EFQM (2013). EFQM Excellence Model 2013. *European Foundation for Quality Management*.
- EFQM (2020). *The EFQM Model*. Brussels: European Foundation for Quality Management.
- Efunniyi, CH. Abhulimen, A. et, all. (2024). *The role of governance in reducing risks and improving performance*. Finance & Accounting Research Journal, Volume 6, Issue 8, August 2024
- Ernst & Young. (2024). *Governance in a changing world: The intersection of ESG and board accountability*.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. MIT Sloan Management Review
- Fung, A. (2015). *Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future*. Public Administration Review, 75(4), 513–522.
- Grindle, M. S. (2007). *Good Enough Governance Revisited*. Development Policy Review, 25(5), 533–574.
- Grönroos, C. (1984). “*A Service Quality Model and its Marketing Implications*”. European Journal of Marketing, 18(4), 36-44.
- Gupta, A., & Kumar, R. (2021). E-Governance and Quality Improvement in Municipal Services. Journal of Public Administration, 12(3), 45-62.
- ISO (2015). ISO 9001: Quality Management Systems – Requirements. International Organization for Standardization.
- ISO (2020). Quality Management Systems – ISO 9001
- ISO 9001:2015 standards. (International Organization for Standardization).
- ISO. (2015). ISO 9001:2015 Quality Management Systems — Requirements. Geneva: International Organization for Standardization.
- ISO. (2020). ISO 38500: Governance of IT for the Organization- Guidance. Geneva: International Organization for Standardization.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill.
- Kaufmann, D., & Kraay, A. (2018). Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going? The World Bank Research Observer, 23(1), 1–30.
- Kettani, D., & Rana, N. P. (2020). *E-Government Foundations: A Framework for Electronic Public Administration*. Springer.
- Kosack, S., & Fung, A. (2014). *Does transparency improve governance?* Annual Review of Political Science.
- Ministry of Municipal Affairs. (2022). *Municipal Licensing Performance Report*. Riyadh: KSA.
- Ministry of Municipal and Rural Affairs. (2023). *Smart Governance Initiatives in Licensing Services*. Riyadh.
- Naseer, s. Khawaja, k. F., Qazi, S., Syed, F., & Shamim, F. (2021). *How and when information proactiveness leads to operational firm performance in the banking sector of Pakistan? The roles of open innovation*. International journal of information management, 56, 102260.

- Nitesh Pandey (2022). “*Mapping the corporate governance scholarship: Current state and future directions*”. Department of Management Studies. Malaya National Institute of Technology, Jaipur, India.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. Routledge.
- OECD (2021). *Enhancing Public Sector Performance: Leveraging Governance and Digital Transformation*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2015). *Public Governance Review*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Serving Citizens: Measuring the Performance of Services*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2019). *The Principles of Public Governance*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *The OECD Handbook on Regulatory Impact Assessment*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Digital Government Policy Framework*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Governance and Quality of Public Services*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *The Path to Improving Public Service Quality*. Paris: OECD Publishing.
- 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), 41-50.
- 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), 12-40.
- 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), 12-40.
- Peters, B. G. (2020). *Governance and Public Policy: The Politics of Implementation*. Edward Elgar Publishing.
- Pierre, J. (2011). *The Politics of Urban Governance*. Palgrave Macmillan.
- Public Administration Review. (2023). *Impacts of Local Governance on Service Quality*.
- PwC Global. (2024). *Corporate governance trends: Evaluations, ESG, and strategic alignment*.
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing.
- Savoie, D. J. (2015). *What Is Government Good at? A Canadian Perspective*. McGill-Queen’s University Press.
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2013). *International Professional Practices Framework (IPPF)*.
- Transparency International (2022). *Participatory Governance for Improved Public Services*. Berlin: Transparency International Publications.
- UN E-Government Survey. (2022). *The Future of Digital Government*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- UNDP (2020). *Governance for Sustainable Development*. United Nations Development Programme.
- UNDP. (2021). *Institutional Governance and Service Delivery*. United Nations Development Programme.
- UNDP. (2021). *Quality in Governance: Transparency and Integrity*. United Nations Development Programme.
- UN-Habitat. (2021). *Urban Planning for City Leaders*. Nairobi.
- United Nations. (2020). *Service Delivery and Accountability in Local Governance*. UN Public Administration Network.

- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Bank (2019). *Governance and Quality of Services*. Washington, DC: World Bank Publications.
- World Bank. (1992). *Governance and Development*. Washington, D.C.: The World Bank.
- World Bank. (2020). *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Washington, DC.
- World Bank. (2020). *Enhancing Government Effectiveness and Transparency: The Fight Against Corruption*.
- World Bank. (2020). *Governance and the Law: World Development Report*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2020). *Improving Government Services through Quality Management*. Washington, DC.
- World Bank. (2022). *Local Governance and Service Delivery*. The World Bank Group.
- World Economic Forum. (2023). *The Global Competitiveness Report*.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Free Press.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill.