

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الخدمة العمومية

ط.د. هني عامر - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-

ملخص:

تحمل الدولة بالدرجة الأولى على عاتقها تقديم الخدمات العمومية اللازمة لجمهور المواطنين، خاصة الخدمات الضرورية كالصحة والتعليم، والأمن، السكن، الماء، الكهرباء... الخ، لكن قد تواجه في ذلك عدة مشاكل تعيقها في تقديمها بالشكل المطلوب، نظرا لتنوع واتساع دائرتها في مختلف المجالات (الاجتماعية، السياسية، الإدارية، الاقتصادية، الثقافية... الخ)، وهذا لا يعني أن الدولة تعدم الوسيلة في حل تلك المشاكل، لان باستطاعتها من خلال إمكانياتها المختلفة ومرافقها العامة تبني بعض الآليات الناجعة لتحسين أداء مرافقها العامة بما يكفل تحقيق جودة الخدمة العامة، ومن بين أكثر هذه الآليات فعالية في عصرنا الحالي هي إدارة الجودة الشاملة، فهي تسعى إلى تحقيق أهداف عديدة للمنظمة، أهمها الكفاءة والفاعلية، وتحسين الخدمة والمنتج، وهذا لا يتم إلا بتوفير متطلبات ضرورية كالتيكنولوجيا الأكثر حداثة والوقاية من الفساد ومكافحته والموارد المادية والمالية والمعنوية وتفعيل الرقابة، وقد تواجه إدارة الجودة الشاملة العديد من الصعوبات، لكن من خلال المحددات التي توفرها المنظمة بصفة خاصة والحكومة بصفة عامة تستطيع التخفيف منها أو تجاوزها، وكل هذا لا يكتمل إلا من خلال الدور الكبير للسلطة الحاكمة في إنجاح هذه العملية لأنها هي صاحبة الشأن العام، والموجه الرئيسي لأي عمل خدومي وتنموي، وأهم دور لها هو توفير الإمكانيات المطلوبة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الجودة، الخدمة العمومية، المرفق العام، الحكومة.

Résumé

L'Etat porte principalement sur eux-mêmes pour fournir les services publics nécessaires à un public de citoyens, en particulier des services essentiels tels que la santé, l'éducation, la sécurité, le logement, l'eau, l'électricité... etc, mais peuvent faire face à un certain nombre de problèmes ont entravé dans leur présentation, au besoin, compte tenu de la diversité et l'étendue de sa circonscription dans divers sphères (sociales, politiques, administratifs, économiques, culturels, etc...), cela ne signifie pas que l'Etat exécute les moyens de résoudre ces problèmes, parce que pouvoir grâce à divers équipements publics potentiels adopter une efficace pour améliorer les performances des installations de mécanismes publics pour assurer la réalisation de la qualité du service publique, et parmi les plus ces mécanismes efficaces à l'époque actuelle est la gestion de la qualité totale, ils cherchent à atteindre plusieurs objectifs de l'Organisation, le plus important de l'efficacité et de l'efficacité, et d'améliorer le service et le produit, ce qui est non seulement de fournir essentiels tels que la technologie la plus moderne et la prévention de la corruption et lutter contre les exigences physiques, financières, morales et ressources et le contrôle de l'activation, et pourrait faire face à la TQM de nombreuses difficultés, mais à travers les déterminants fournis par l'organisation en particulier et le gouvernement en général, ce qui peut atténuer ou surmonter, et tout cela n'est pas achevée que par le grand rôle de l'autorité dirigeante dans le succès de ce processus parce qu'il est le propriétaire des affaires publiques

et un maître et de développement axé sur le service, le rôle le plus important est de fournir les capacités requises, et de mettre la bonne personne au bon endroit.

مقدمة

تعتمد الدولة في إدارة شؤونها العامة على مؤسسات عامة وخاصة، وتعد الخدمة العمومية من بين الأنشطة الضرورية والمهمة التي تقدمها هذه المؤسسات للمواطنين، فالدولة هي التي تحمل على عاتقها مسؤولية تقديم الخدمات اللازمة لجمهور المواطنين بالجودة المطلوبة، وهذا ما يلزم هذه المؤسسات على امتلاكها لإدارة كفئة وفعالة، بالإضافة إلى ضرورة مواكبة التطورات المستمرة في حقل الإدارة على الساحة الدولية والمحلية لتستطيع الحفاظ على استمرارياتها، وذلك من خلال تقديم خدمات ترضي الزبون، والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في ظل توفر العديد من الاستراتيجيات الحديثة الفعالة كاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة. بحيث نجد أن هذه الخدمات تقدم بجودة عالية في بعض المنظمات، بعكس الكثيرات فهي تعيش على مستوى أو واقع رديء، وذلك نتيجة لجملة من المشاكل كالفساد الإداري والتخلف الإداري وسوء التسيير ونقص الموارد المالية والمادية، ورغم ذلك تسعى اليوم العديد من هذه المنظمات إلى تحسين خدماتها العامة بغية الوصول إلى الكثير من الأهداف، أهمها تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، بالإضافة إلى حتمية انضمامها إلى التوجه العالمي نحو الاهتمام بمفاهيم التنمية الشاملة والمستدامة، الحكم الراشد... الخ، بحيث اجتهد الكثير من الباحثين الأكاديميين في مختلف الحقول (التخصصات) المعرفية لتحقيق جودة الأداء الإداري العمومي بما يكفل تحقيق جودة الخدمة العمومية إلى اقتراح مجموعة من الاستراتيجيات المجربة، والتي لقيت نجاحا باهرا في السابق في المنظمات بالدول المتقدمة، ومن بين أهم هذه الاستراتيجيات استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع أداء العاملين، والذي يحقق كفاءة وفاعلية المنظمة. لأن سوء إدارة الجودة الشاملة ينعكس سلبا على مخرجاتها، لكن نجاح هذه الاستراتيجية يتطلب توفير متطلبات عديدة، مع ضرورة التطبيق السليم والفعال لكل مراحلها، رغم ما قد ستواجهه من معوقات.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن أن تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة

العمومية؟

محاور الدراسة

المحور الأول: المضامين المفاهيمية المختلفة لإدارة الجودة الشاملة الخدمة العمومية.

المحور الثاني: مظاهر ومشكلات (صعوبات) الخدمة العمومية.

المحور الثالث: أهداف ومتطلبات الجودة الشاملة في الخدمة العمومية.

المحور الرابع: مراحل إدارة الجودة الشاملة والصعوبات التي تعيقها في تحقيق جودة الخدمة العمومية.

المحور الخامس: محددات تحسين أداء المرفق العام ودور الحكومة في إنجاح عملية تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة العمومية.

المحور الأول: المضامين المفاهيمية المختلفة لإدارة الجودة الشاملة والخدمة العمومية.

أو لا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

نعرف الجودة ثم إدارة الجودة الشاملة، لأنه يوجد اختلاف بين المفهومين، بحيث أن هناك من المهتمين بالموضوع يظن أن لهما نفس المعنى، وبالتالي سنعرف كل منهما على حدا.

أ- تعريف الجودة

الجودة من المفاهيم الهامة جدا في العصر الحديث، خاصة في المجال الاقتصادي، لأنها بمثابة المعيار المحدد لمواصفات عالمية للسلع والخدمات التي تكسب الدول والمؤسسات العامة أو الخاصة القدرة على المنافسة، وذلك في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها دول العالم والمؤسسات الاقتصادية المحلية والدولية (الشركات متعددة الجنسيات)، حيث اجتهد الأكاديميين في تقديم العديد من التعاريف حول المفهوم، نذكر منها التالي:

- يعرفها جوران بأنها: الملائمة للاستخدام أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة للزبون كلما كانت جيدة.¹

ويرى كروسبي بأن الجودة هي التي تتوفر فيها ثلاثة شروط وهي:²

- الوفاء بالمتطلبات.

- انعدام العيوب.

- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.

- والجودة حسب الجمعية الأمريكية للجودة: الجودة هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي لها القدرة على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية.³

- أما من وجهة نظر جوزيف جيران Joseph Juran هي:⁴

- تحديد الزبائن المعنيين بالخدمة.

- تحديد وتعريف حاجات هؤلاء الزبائن.

- ترجمة تلك الحاجات إلى صفات وخصائص الخدمة.

- وفي تعريف آخر: هي المطابقة لمجموع الخصائص، أي أن المنتج الجيد أو الخدمة الجيدة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص والتي تعبر عن درجة إرضاء الاحتياجات المتوقعة⁵، أي إرضاء الزبون.

ب: إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعاريف حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بحيث سنذكر منها الآتي:⁶

- عرفتها منظمة الجودة البريطانية بأنها: هي الفلسفة الإدارية التي تتبناها المؤسسة قصد تحقيق احتياجات المستهلك وأهداف المنظمة معا.

-بينما عرفها العالم جون أو كلاند: على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.

-أما من وجهة نظر أمريكية فهي تعني فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ وأساليب كمية ترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر، بالإضافة إلى توفرها على الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة والخدمات، بحيث أن المنظمة تسعى إلى إشباع حاجات المستهلكين.

-وترى الجمعية الفرنسية لـحلقات الجودة AFCEQ أن الجودة الشاملة نتيجة لعمل كل المصالح داخل المؤسسة، وهي تتجسد في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية كل حاجات الزبون، المعبر عنها أو لا، الحالية أو المتوقعة. وهذا سواء كان الزبون نهائيا أي خارج المؤسسة، أو وسيطا داخلها باعتباره مستقبلا للمواد والخدمات ومحولا لها ويتعلق الأمر هنا بالعامل.⁷

-ويعبر تعريف إيشكاوا عن النظرة اليابانية للجودة الشاملة فهو يرى أنها نظام يشمل كل نشاطات المؤسسة وفروعها وكذا شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين معها بهدف تحسين الجودة على جملة من المستويات.⁸

-وتعرف كذلك بأنها إدارة الكل لتحقيق الامتياز، كما تعنى بخلق ثقافة أداء، حيث يعمل ويكافح المدراء والموظفين من اجل تحقيق توقعات المستهلكين والزبائن.⁹

-وفي تعريف آخر: هي عملية تعزيز جميع نشاطات الجودة، حيث يكون هناك التزام كلي للجودة، أي انه يضم المدير ومجلس الإدارة، وكافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة.¹⁰

-ويرى آخر بأنها تعد من المفاهيم الحديثة نسبيا من حيث التطبيق كونها تركز على توسيع دائرة المشاركة لكافة المستويات الإدارية بالمنظمة بما يسمح للجميع بالإسهام في المحافظة على أعلى مستويات الأداء، والارتقاء بمستوى الجودة.¹¹

ثانيا: تعريف الخدمة العمومية

لا بد أو لا من تعريف الخدمة العمومية ثم نعرف جودة الخدمة العمومية

أ-تعريف الخدمة العمومية

- الخدمات العمومية هي كل خدمة تقدمها المؤسسات العمومية للعموم أو جهة معينة تحت إشراف الدولة ورقابتها وهي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة مثل المحافظة على الممتلكات أو الدفع بالحركة الاقتصادية أو المصالح الحيائية للمواطنين.¹²

-تعتبر في تعريف آخر: نشاطا تزاوله السلطة العمومية بكيفية مباشرة (الدولة، الجماعات المحلية) أو سلطة أخرى تقع تحت رقابتها (وفي هذه الحال نتحدث عن خدمة عمومية مفوضة)، بهدف تلبية حاجة ذات مصلحة عامة للمرفق العمومي، تكون ذات جودة وبسعر ملائم، مع ضرورة حماية مصالح المستهلكين.¹³

-ويعبر الدليل العملي لتعزيز الحوار الاجتماعي في إصلاح الخدمة العامة على الخدمات العامة على النحو التالي:
تعتبر الخدمات مثلاً لصحة والتعليم والمرافق العامة والبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والنقل والشرطة ومكافحة الجرائم، سواء قُدمت في إطار عام أو خاص، خدمات عامة لأنها تقدم للحفاظ على رفاهية المواطن وتساعد في تنمية المجتمع ككل.¹⁴

-الخدمة العمومية هي كل الخدمات التي تقدمها الحكومة لكافة المواطنين دون انتظار منهم بطلبها، فمن واجب أجهزة الدولة أن تقدم لهم ما يطلبونه ما دامت في حدود القانون.¹⁵

-وقد عرفها القانون الفرنسي بأنها: تلك الخدمات التي تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عامة كاستجابة لحاجة عامة، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام.¹⁶

-ويشير الدكتور ثابت عبد الرحمان إدريس في تعريفه للخدمة العامة: هي الخدمات المتنوعة التي تقوم المؤسسة العامة بإنتاجها وتقديمها لجمهور المواطنين، وذلك لإشباع حاجاتهم الأساسية المختلفة من هذه الخدمات مثل التعليم والصحة والكهرباء والمياه والثقافة... الخ.¹⁷

ب-تعريف جودة الخدمة العمومية

-عرفها لويس بومس بأنها: تعتبر مقياساً لقدرة مستوى الخدمة على مقابلة توقعات العملاء.¹⁸
-أما Parasuraman فقد عرفها بأنها: الجودة التي يدركها العملاء، والناجمة عن مقارنة توقعاتهم للخدمات التي سيحصلون عليها، مع ادراكاتهم لأداء مزود الخدمة أي تقييم العملاء لمزود الخدمة.¹⁹
-أما لويس، ارلد جيمشيل فيعرفها: هي التركيز على التقاء الاحتياجات والمتطلبات، وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن.²⁰
-تعرف جودة الخدمة على أنها التركيز على التقاء الاحتياجات والمتطلبات، وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن.

-كما تعرف على أنها الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العالمي تجاه الخدمة.
-وفي تعريف آخر هي الاتجاه أو التقدير العالمي المتعلق بامتياز الخدمة، حيث يتعلق الرضا بعملية محددة.

-وهناك من يعرفها بأنها معيار لقياس مدى تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها، أي أنها الفرق بين الخدمة المقدمة للمواطنين وتوقعات وادراكات الزبائن.²¹

-وفي تعريف آخر: هي تعتبر جودة الخدمة عنصراً حاسماً لتحديد مستوى أو مقدار المنافسة، وتحقيق التميز وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة، فتلك المنشآت ذات الجودة العالية مؤهلة بأن تمتلك حصة أكبر في السوق وعائداً على الاستثمار أكبر من تلك المنشآت ذات الجودة المنخفضة.²²

الخور الثاني: مظاهر ومشكلات (صعوبات) الخدمة العمومية

أولاً: مظاهر الخدمة العمومية

تتمثل أهم الخدمات العمومية فيما يلي:²³

- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه، مثل الخدمات التعليمية والصحية، وهي خدمات يفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.
- الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته (خدمات لا يمكن الاستغناء عنها) مثل التزود بالماء، الكهرباء، الغاز والنقل... الخ.
- خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع، إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات، ومن بين هذه الخدمات نذكر مثلاً: المكتبات العامة، المتاحف والمتنزهات العامة.

وهناك خدمات عمومية لا تقل أهمية عن السابقة وهي:²⁴

- خدمات ذات طبيعة اجتماعية، يمكن للإفراد أن يؤدوها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع، وهو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء وتوفير هذه الخدمات، ومن بين هذه الخدمات نذكر بصورة أساسية الإسكان مثلاً.
- خدمات مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال المقبلة، مثل بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات وغيرها.
- خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساساً بالدور التقليدي للدولة، وذلك في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني والمالية العامة... الخ.

ثانياً: مشكلات (صعوبات) الخدمة العمومية

- سننظر في هذه الورقة البحثية إلى أهم المشاكل التي تعيق المؤسسات العامة في تقديم الخدمات العامة بالشكل أو الجودة المطلوبة لجمهور المواطنين، وهي تختلف في درجة تفاقمها من دولة إلى أخرى، وهي كالتالي:
- البطء الشديد في أداء الخدمة: ويحدث في الغالب نتيجة عدة عوامل أهمها طول وتعقد الإجراءات والعمليات اللازمة لأداء الخدمة بشكل جيد، وانتشار الروتين بسبب الالتزام المفرط باللوائح والقوانين، بالإضافة إلى التماطل المتعمد من قبل بعض العاملين في القيام بأعمالهم المطلوبة.
 - سوء تقديم الخدمة: نتيجة انخراط مستوى أداء العاملين، وذلك يرجع لأسباب عديدة مثل انعدام برامج تدريبية تزيد من مؤهلاتهم، وانعدام نظام الحوافز، بالإضافة إلى افتقار بعض العاملين لسوء المعاملة مع العملاء (الزبائن).
 - الافتقار للتكنولوجيا: فهذا يؤدي إلى البطء في تقديم الخدمات لجمهور المستهلكين.²⁵
 - عدم ملائمة بيئة العمل المادية للعاملين كنقص النظافة والتدفئة والتهوية والأجهزة.

-غياب الاتصال الفعال بين المواطن والإدارة العمومية: وهذا ما يؤدي إلى حصول المواطن على خدمات بعكس ما كان يتوقعه.

-افتقار الخدمة العامة للابتكار والتطوير: فهذا يؤدي إلى عدم مواكبة التطورات الحاصلة.

-قلة الاهتمام بالبحوث والدراسات: وذلك بغية الاستفادة منها في معالجة بعض المشاكل العالقة.

-ضعف أنظمة التقييم والمتابعة للخدمات العامة: تفتقر الخدمات العامة للرقابة الفعالة على الموظفين العموميين على مدى تقيدهم بالقوانين المنظمة للخدمة العمومية، وكذلك على جودة الخدمة العامة.

-تفشي مظاهر الفساد الإداري المختلفة كسوء استغلال المنصب العام والوساطة والرشوة.²⁶

-سوء تسيير المؤسسات العمومية.

-قلة الموارد المالية اللازمة لتمويل الخدمات العمومية.

-اعتماد الدولة على مصدر واحد للدخل، كاعتماد اغلب الدول العربية على اقتصاد الربيع كمصدر أساسي للدخل، كما هو معلوم أن أسعار النفط لا تعرف استقرار دائم في السوق الدولية، وفي حالة انهيار أسعار البترول تشل وتنخفض العديد من الخدمات العمومية كالتشغيل والإسكان، وقد تدخل الدولة في أزمة مديونية خانقة، وهذا ما حدث فعلا في العديد من الدول العربية في الخماسي الثاني للثمانينيات كالجائر مثلا، وما تعانيه حاليا الخدمة العمومية في الجزائر بسبب انخفاض أسعار البترول منذ عام 2015. وبالتالي لا يمكن في الغالب لأي دولة أن تبني خطط استراتيجية تنموية طويلة المدى في ظل اقتصاد الربيع، وهذا ما يستوجب على هذه الدول البحث عن مصادر أخرى للثروة كالاهتمام بقطاع الزراعة أو قطاع الصناعة.

-تبيد المال العام في مشاريع فاشلة، وفي أمور غير هامة كالإنفاق الفاحش أو المبالغ فيه على الخدمات الثقافية والترفيهية كالحفلات الغنائية.

-الاختلاسات الضخمة للأموال العمومية، وهذا تشهده بعض الدول النامية.

-تخريب ونهب الكثير من المواطنين للممتلكات العامة، خاصة أثناء قيام الاحتجاجات الشعبية (الفوضى) على بعض المطالب والمشاكل العامة، وهذا ما يحدث فعلا في الكثير من الدول النامية، لغياب الوعي وتدني مستوى الثقافة السياسية.

المحور الثالث: أهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية

أولا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن التطبيق الصحيح والرشيد والفعال لإدارة الجودة الشاملة يحقق فوائد كثيرة للإدارة العامة، نذكر منها

الآتي:

-تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.

-رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية.

-تخفيض تكاليف الخدمات.

- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.
- استمرار وزيادة المؤسسة على البقاء والمنافسة.
- تنمية مهارات العاملين من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة العمومية.
- توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين باستمرار.
- تفعيل نظام الحوافز.²⁷
- تحقيق العمل الجماعي [روح الفريق].
- إحداث تعزيزات في احترام الذات وتعزيز الانتماء.
- يولد شعورا بحجم المسؤولية والصلاحيات والسلطة التي يتمتع بها أعضاء التنظيم.
- الوعي بأهداف المنظمة والالتزام بها.²⁸
- تحقيق الرضا لدى الزبائن.
- تميز المؤسسة بالمرونة الدائمة والقدرة على التكيف.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
- خلق بيئة عمل تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- تحديد معايير جيدة لاختيار المديرين.²⁹
- التميز والتفوق على المنافسين، فيما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات لعملائها.
- البقاء في المقدمة بإتباع عمليات تحسين مستمرة للجودة.
- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المختلفة، والتعايش معها بشكل فعال، والتكيف مع أذواق العملاء ورغباتهم المتجددة.
- بناء سمعة طيبة للمنظمة لدى الجميع.
- زيادة الربحية من خلال زيادة الحصة السوقية، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتخفيض التكلفة، بالحد من الهدر والتبذير في الموارد.³⁰
- التخفيف من حدة التخلف الإداري.
- التسيير الجيد للمؤسسة.

ثانيا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العمومية

- لابد ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح والفعال من توفر بعض الشروط أو المحددات الضرورية التي يجب على الإدارة العامة مراعاتها، وهي كالتالي:
- الاهتمام بتوقعات المواطنين نحو الخدمة العمومية.

- إجراء البحوث والدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودتها ورصد التغير في توقعات المواطنين.
- التطوير والابتكار في الخدمات الرئيسية.
- بناء وتطبيق معايير موضوعية وعملية للجودة الشاملة لا تقتصر على المعايير القانونية فقط.
- تبني ثقافة تنظيمية في المنظمات العمومية موجهة بالجودة، ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في الخدمة.
- الاهتمام بعملية التدريب ونظم الحوافز والإشراف والترقيات، وظروف العمل المادية.³¹
- التغيير والتطوير التنظيمي للتغلب على المعوقات التنظيمية، والتعقيدات في إجراءات ولوائح الخدمة، والعلاقات التنظيمية المتشابكة بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.
- استخدام أجهزة ومعدات متطورة، وتوفير التسهيلات المادية الأخرى لتحقيق جودة الخدمة.
- الاستخدام الموسع لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة العامة لتحقيق السرعة في أداء الخدمة.
- توعية وتعليم المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية، وكيفية الحصول عليها، وكيفية الاتصال بمؤسسات الخدمة.
- ترشيد الإنفاق على عمليات إنتاج وتقديم الخدمات العمومية لتفادي إهدار المال العام الناتج عن الإهمال والاختلاسات والسرقات.
- تفعيل الرقابة لمكافحة مظاهر الفساد كالرشوة والمحسوبية والوساطة.³²
- وجود قيادة واعية بأهمية الجودة، والزام الإدارة العليا بتطبيق برامج الجودة.
- التوجه باحتياجات العميل الداخلي والخارجي.
- العمل الجماعي [التشاركي] والتعاون في حلّ المشكلات.
- نظام للحوافز والمكافآت.
- القياس وتقييم الأداء [المستمر].
- الابتكار والتجديد من أجل تحسين الجودة.
- وجود نظام اتصال فعال.
- استمرارية جهود التحسين للوصول إلى التميز.³³
- اختيار القيادات السياسية والإدارية لتسيير استراتيجية إدارة الجودة الشاملة على أساس معايير النزاهة والخبر والكفاءة.

الخور الرابع: مراحل ادارة الجودة الشاملة والصعوبات التي تعيقها في تحقيق جودة الخدمة العمومية.

أو لا: مراحل (خطوات) إدارة الجودة الشاملة

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق مراحل معينة، لكن لا يوجد اتفاق بين الباحثين الأكاديميين في تحديد تصنيف واحد لمراحل إدارة الجودة الشاملة، بحيث توجد العديد من التصنيفات، إذ يمكن أن نختار منها التصنيف التالي:

1-مرحلة تحديد الأهداف: ويتم في المرحلة الأولى تحديد الفوائد الممكنة من تطبيق الجودة الشاملة،³⁴ [والتي بدورها تحقق أهداف الإدارة العامة، بما يكفل تحقيق جودة الخدمة العمومية، بالإضافة إلى تحديد المعايير الجيدة للجودة الشاملة والتي يجب على الإدارة التقيد بها، ومن ثم تستند إليها في مقارنتها مع الأداء الفعلي (التطبيقي)].

2- [مرحلة تحديد الاحتياجات اللازمة: بمعنى أن توفر الحكومة كل الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعنوية المناسبة والكافية لعملية إدارة الجودة الشاملة].

3-مرحلة الإعداد: في هذه المرحلة تقوم الإدارة ببرامج تدريبية متخصصة على المديرين [والعمال] عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلبات تطبيقها والمبادئ التي تستند إليها.

4-مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية.

5-مرحلة التطبيق: وهي مرحلة الشروع في تنفيذ الخطط الموضوعة سابقا، والتي تحمل على عاتق المدراء المدربين.³⁵

ويمكن أن نضيف مرحلة سادسة، وهي:

6-مرحلة التقييم: وفي هذه المرحلة تقوم المنظمة بتقييم نتائج عملية تنفيذ خطط استراتيجية إدارة الجودة الشاملة على إدارتها العامة، وهذا يتطلب فترة كافية لعملية التنفيذ لكي تتضح الصورة حولها، مع ضرورة استمرار التقييم من فترة إلى أخرى لئيم بذلك تحسين الأداء الإداري من مستوى حسن إلى مستوى أحسن منه.

ثانيا: الصعوبات التي تعيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة العمومية.

تعددت المشكلات التي تعاني منها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحيث سنتطرق لأهم هذه المشكلات كالآتي:

-عدم إدراك المديرين بأهمية العوائد عند تطبيق هذا الأسلوب.

-إتباع أسلوب استبدادي تسلطي لدى المدراء في تفويض الصلاحيات.

-تبني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها، بما ينسجم مع خصائص المؤسسة. [أي مراعاة طبيعة بيئة المؤسسة العمومية].

-مقاومة التغيير لدى بعض العاملين وغياب الانسجام بين أعضاء فريق العمل، [أي روح الفريق].

- غموض أهداف وادوار أعضاء فريق العمل.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة، [وكذا الاستعمال الدقيق لأدوات قياس جودة الخدمة العمومية كقياس الأداء الإداري ورضا المواطنين].
- غياب نظام دقيق للمعلومات والبيانات.³⁶
- عدم وضع سياسة سليمة لبرنامج التدريب المرتكز على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعمال.
- عدم وجود قائد قوي في المؤسسة، والذي له القدرة على توجيه العمال ودعمهم في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- وضع برامج محدودة وضيقة الأبعاد لتحسين الجودة، مما يعترض تطور الإبداع على المدى البعيد.
- عدم توظيف الخبرات في عملية التحسين المستمر، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وانخفاض مستوى الأداء.
- عدم التركيز على العمليات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر وكبير على خلق القيمة المضافة للعملاء.
- عدم وجود رؤيا استراتيجية واضحة للجودة الشاملة وللتغيير على مستوى المنظمة.
- عدم توفير الوقت اللازم لوضع تخطيط سليم ومحكم للعمل.
- نقص توعية الأفراد ونشر ثقافة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد المنظمة.³⁷
- ويمكن أن نظيف بعض الصعوبات الأخرى:
- عدم توفر الموارد المالية الكافية لتطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة.
- أنواع ومظاهر الفساد المختلفة.
- الأزمات السياسية كالعنف السياسي.
- والأزمات الاقتصادية كانهيار أسعار البترول في الدول الريعية.
- المحور الخامس: محددات تحسين أداء المرفق العام ودور الحكومة في إنجاح عملية تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة العمومية**
- أو لا: محددات تحسين أداء المرفق العام**
- تتمثل هذه المحددات فيما يلي:³⁸
- تحديد الأدوات القانونية والسياسية.
- تحديد الأهداف والمخططات.
- تحديد الهيكل الإداري والتنظيمي الملائم للمؤسسات العمومي.
- تحديد الموارد المالية والمادية والبشرية.

-تحديد القيادة الإدارية وأساليب الإشراف.

-تعميم نظام اللامركزية وتفويض السلطة.

-الديمقراطية والتحلي بالقيم الأخلاقية.³⁹

وهناك محددات أخرى وهي:⁴⁰

-توفر نظام جيد للاتصال والمعلومات.

-ومتابعة التطور التكنولوجي والفني.

-الاستماع لآراء المواطنين والحرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

-اعتماد نظام وعادل للحوافز.

-التحديد لدور السلطة العمومية.

ثانيا: دور الحكومة في إنجاح عملية تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة العمومية

لا بد على السلطة العمومية من تنظيم بعض الجوانب حتى تتمكن من التأثير على مستوى كفاءة وفعالية

الأداء العمومي، وهي كالتالي:

-السعي نحو صياغة أهداف الأجهزة الحكومية في نتائج محددة قابلة للقياس.

-تبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية للجمهور، بما يمكن من وضع معيار زمني لكل منها

يسهم بدقة في قياس الأداء المؤسسي.⁴¹

-اختيار القيادة الإدارية وضبط العلاقة بين الإدارة والربائن.

-اختيار الشخص الرشيد لتولي الوظائف الإدارية من تتوفر فيهم صفات الولاء الوطني والالتزام الخلقي والمؤهلات

والخبرة.

-مراعاة اختيار وشغل الوظائف التنفيذية والإشرافية على أساس تحديد اختصاصات وصلاحيات كل وظيفة.

-العمل على إعداد برامج تدريبية علمية ومخططة لتنمية المهارات لرفع قدرات وأداء العمل.

- ضرورة الاهتمام بشكاوي المواطنين والأخذ بآرائهم للوقوف على نقاط الضعف.
- العمل على أساس العدل والمساواة في معاملة الجمهور.⁴²
- التأكيد على ضرورة تنفيذ الخطط والبرامج وفق الأطر القانونية.
- تفعيل دور المتابعة والرقابة للإعمال داخل المؤسسة العمومية.
- تشجيع روح الفريق بما يخدم الصالح العام وإنجاح الإدارة العامة.
- اتخاذ القرارات بصفة جماعية والمشاركة في الاجتماعات بآراء بناءة.
- ضرورة تفعيل أسلوب الشفافية بين جمهور المواطنين وأعوان الإدارة عن طريق وسائل الإعلام والاتصال.
- تطوير الممارسة الإدارية وإحداث التغيير والتطوير التنظيمي لزيادة الفعالية.
- الاعتماد على برامج التخطيط الاستراتيجي العمومي وتعميم نظام الجودة الشاملة في القطاع العام.⁴³

الخاتمة

وفي نهاية هذه الورقة البحثية نقول انه رغم ما تعانيه الخدمة العمومية من مشاكل في العديد من المنظمات، وما تواجهه من عوائق بإمكانها تحسين وضعها نحو الأفضل، ومن ابرز هذه العوائق سوء التسيير الإداري وبطئ الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، التخلف الإداري، الفساد الإداري، المركزية الشديد في التسيير وتسلسل المديرين في قراراتهم، عدم وجود جدية في تطوير وتنمية الإدارة العمومية، وما يساعدها في تحقيق ذلك التحسين ما تمتلكه تلك المنظمات من إمكانيات مالية ومادية وبشرية ومعنوية، مع ضرورة تبني استراتيجيات التنمية الإدارية بالطريقة الصحيحة والرشيدة والفعالة، مثلما عرفناه في هذه الدراسة من فوائد كثيرة لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة. كما لا بد من تفعيل استراتيجيات أخرى كالتدريب والإدارة الالكترونية... الخ، مع ضرورة تفعيل الرقابة الإدارية، خاصة الرقابتين الرئاسية والوصائية، لتجنب مظاهر الفساد المختلفة من جهة، ومن جهة أخرى استمرار عملية تقويم وتصحيح الأخطاء والانحرافات التي تحدث أثناء عملية إدارة الجودة الشاملة. والهدف من كل هذا هو تقديم خدمات عمومية ترضي المواطنين.

- 1- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة "فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق"، ط 01، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 14.
- 2- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 14.
- 3- محمد بن بوزيان ونجيب بن سليمان، قياس جودة أداء المرفق العمومي "دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية"، أو راق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي-، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 05.
- 4- المرجع نفسه، ص 05.¹
- 5- يوسف بودلة وسيد احمد حاج عيسى، مداخلة بعنوان: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الخدمات الصحية العمومية، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2010، ص 12.
- 6- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، 2012، ص 23.
- 7- محمد تتوم، أثر اعتماد الجودة الشاملة على التسيير داخل سونلغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير-إدارة الأعمال-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الخروبة، الجزائر، 2004، ص 17.
- 8- المرجع نفسه، ص 17.
- 9- احمد يوسف دودين، أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن الغربي (نظريا وتطبيقيا)، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص 274.
- 10- المرجع نفسه، ص 274.
- 11- كاظم علي احمد وخالد احمد جاسم، "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بدافع الانجاز الدراسي لدى طلبة الجامعة"، مجلة سر من رأى، المجلد 8، العدد 31، تشرين الأول 2012، ص 09.
- 12- الموسوعة السياسية، الخدمات العمومية، "في الموقع الالكترونية":
a. <http://encyclo.blogspot.com/2015/01/7.html>, 15-08-2016, p 01.
- 13- اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية، التدبير المفوض للمرافق العمومية في خدمة المرتفق، تقرير يعده المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، مطبعة سيديما، المغرب، 2015، ص 11.
- 14- مكتب العمل الدولي، دليل بشأن المفاوضة الجماعية وتسوية المنازعات في الخدمة العامة "إدارة الأنشطة القطاعية"، ط 01، جنيف: حقوق النشر محفوظة لمنظمة العمل الدولية، 2011، ص 07.
- 15- احمد محمد المصري، مفاهيم الإدارة العامة بالدول العربية، الإسكندرية: مطابع رويال، 1993، ص 159.
- 16- وفاء رايس، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص 71.
- 17- المرجع نفسه، ص 71.
- 18- محمد سليمان عواد، "محددات جودة الخدمات المحاسبية وأثرها على رضا العملاء في الأردن من وجهة نظر تسويقية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 03، العدد 02، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مايو 2006، ص 178.
- 19- المرجع نفسه، ص 178.

- 20-رعد حسن الصرن، **عولمة جودة الخدمة المصرفية**، دمشق: دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص 198.
- 21-رعد حسن الصرن، **عولمة جودة الخدمة المصرفية**، دمشق: دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص ص 198، 199.
- 22-احمد بن عبد الرحمان الشميمري، "قياس جودة الخدمة"، **مجلة الإدارة العامة**، مج 41، العدد 02، يصدرها معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، يوليو 2001، ص 272.
- 23-مريزق عدمان، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة**، ط 01، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2015، ص 16.
- 24-مريزق عدمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 16، 17.
- 25-وفاء رايس، مرجع سبق ذكره، ص 78.
- 26-المرجع نفسه، ص ص 79، 80.
- 27-محمد عوض الترتوري واغادير عرفات جويحان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014، ص ص 38، 39.
- 28-احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 275.
- 29-إسماعيل شريف، **أساسيات التسيير العمومي**، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015، ص 139.
- 30-فتيحة حبشي، **إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص 218.
- 31-مريزق عدمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 108، 109.
- 32-عدمان مريزق، مرجع سبق ذكره، ص ص 109، 110.
- 33-فتيحة حبشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 238، 239.
- 34-احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 276.
- 35-محمد عوض الترتوري واغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 37.
- 36-إسماعيل شريف، مرجع سبق ذكره، 2015، ص 140.
- 37-عبد الرحمان بن عنتر، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، **مجلة الباحث**، العدد 06، 2008، ص ص 182، 183.
- 38-إسماعيل شريف، مرجع سبق ذكره، ص ص 183، 184.
- 39-إسماعيل شريف، مرجع سبق ذكره، ص ص 183، 184.
- 40-المرجع نفسه، ص 184.¹
- 41-مريزق عدمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 80، 81.
- 42-إسماعيل شريف، مرجع سبق ذكره، ص ص 184، 185.
- 43-المرجع نفسه، ص 185.