

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية

أ. رايح قميحة، جامعة الجزائر 3

أحمد شرايطية، جامعة بجاية

ملخص:

لا يختلف اثنان بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ارتبط فكريا وعمليا بالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أرباحها وتعزيز مركزها التنافسي، من خلال تحسين نوعية إنتاجها بما يتناسب واحتياجات زبائننا. ونشأت الجودة الشاملة كنظام إداري في اليابان مع بداية القرن العشرين، وبعد النجاح الذي حققته انتشرت هذه الفكرة وحاولت العديد من المنظمات الغربية تطبيقها في منظماتها وكانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي التزمت بفلسفة الجودة. غير أن فكرة الجودة الشاملة سرعان ما قوبلت بالتبني من قبل الإدارة في المؤسسات العمومية سعيا منها إلى تطوير وتحسين الأداء بصفة مستمرة اعتبارا من أن مدخل الجودة الشاملة هو مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل خدمة ممكنة . ويعد تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن من الأهداف الأساسية التي تسعى عليها اليوم برامج تحديث وعصرنة الإدارة العمومية ذلك أن هذا الهدف يعد ضمانا أساسية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن من خلال تحسين أساليب الاستقبال وتبسيط الإجراءات الإدارية والارتقاء بأساليب التواصل والاستماع للشكاوي من أجل توفير ذلك الجو الذي يعزز ثقة المواطن بالإدارة و بالتالي ضمان الولاء للدولة و بالنظر إلى السياق الفكري الذي برزت من خلاله نظرة إدارة الجودة الشاملة والإطار الذي تعمل وفقه الإدارة العمومية نحاول من خلال هذه الورقة أن نكيف إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة مع معطيات الإدارة العمومية .

Abstract

Its common knowledge that the concept of « Total Quality Management » has been intellectually and practically connected to the organizations that seek to achieves their profits and maintain their competitions, by improving the quality of their products in a way that meet their clients' needs.

The Total Quality as an administrative institution was first created in Japan at the beginning of the 20th century. Afterwards, this concept began to expand, thanks to its success, and many west organizations endeavored to apply it in their institutions, especially the USA which was among the pioneers to stick to the philosophy of quality. Yet, the concept of the Total Quality was rapidly adopted by the administrations in the public institutions, in order to develop and improve services in a continuously, based on the fact

that the Total Quality is a good strategy to offer the best possible services.

Improving the quality of the public services offered to citizens is one of the main goals of today's programs for modernizing and developing the public administration. This goal is considered as a guarantee to improve the citizen-administration relationship by improving reception methods, facilitating administrative measures, developing ways of communication and taking complaints into consideration, in order to maintain the citizen's trust in his administration and, thus, insuring the allegiance to the State. Regarding the intellectual context of the Global Quality Concept as well as the public administration framework, this paper tries to apply the principles of the Total Quality in the public administrations

مقدمة :

لا يوجد اختلاف في أن إدارة الجودة الشاملة تعد من الفلسفات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير أداء المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الربح ، غير أن فكرة الجودة في حد ذاتها مسألة قديمة وأصلية في عقيدتنا الإسلامية ، فقد حرص الإسلام على تعميق مفهوم الجودة ، عبر تركيزه على مفهوم الإتيان في العمل الذي يؤجر عليه المسلم فقال **الشَّوْعَرُ قُلُوبُ جَلَالٍ: مَ لُؤَا فَسَدَ يَرَى اللّٰهُ** " وَرَسَدُ وُؤُهُ وَاَلْمُ وُؤْمِنُونَ " . وقد وردت أحاديث نبوية كثيرة تحض بدورها على الجودة في العمل فقال عليه الصلاة والسلام : " **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه** " . إلا أنه وبالرغم من الممارسة العملية القديمة لمسألة الجودة فإن دراستها وتدوينها العلمي لم يبدأ إلا مع بدايات القرن الماضي على يد الأمريكي إدوارد دمينغ وجوزيف جوران وغيرهما، وكثرت الأبحاث والدراسات بعد ذلك في هذا المجال حتى وصلت إلى مرحلة متقدمة تُسخر لخدمة موضوع الجودة علوم متنوعة مثل علم الإحصاء والرياضيات والعلوم السلوكية والاقتصادية.

ولعل تزايد اهتمام منظمات الأعمال بمسألة الجودة في العقود القليلة الماضية يعود لعدة أسباب، فمنذ أن حدثت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر وحتى اليوم مروراً بثورة الاتصالات في منتصف القرن الماضي وبانتشار ظاهرة العولمة، تزايدت وبشكل مطرد التنافسية بين المنظمات، وقد انتقل هذا الإهتمام من منظمات الأعمال إلى المنظمات الحكومية لما له من فعالية في تحقيق ميزة الإدارة في تحقيق جودة الخدمة العمومية .

من خلال هذا الطرح نصل إلى إشكالية أساسية مفادها: **إلى أي مدى تساهم ثقافة الجودة الشاملة في تحسين أداء الإدارات العمومية؟** من خلال هذه المداخلة نحاول تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته وأثره على فاعلية أداء المنظمات، من خلال استعراض العناصر التالية:

المحور الأول : مفهوم و أهمية إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثاني : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العمومية.

المحور الثالث : حظوظ وعوائق تطبيق الجودة الشاملة في الإدارات العمومية.

المحور الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها:

أولاً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة : من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي سارعت مختلف المنظمات في أنحاء العالم بتطبيقها في الثمانينات من القرن الماضي نتيجة للمنافسة القوية بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان في الأسواق العالمية ، وقد تحول بذلك المفهوم التقليدي لتوكيد الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة ؛ حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين، إذ يتطلب الاهتمام بما يُمكن المنظمة من إحراز التميز ، سواء لمنتجاتها أو لعملها، وجعل الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة؛ فالجودة تعتمد على مشاركة جميع العاملين في المنظمة ؛ لتحقيق رضا العميل. ولأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم ازداد اهتمام الباحثين والمتخصصين به فتعددت وتباينت رؤاهم تبعاً لنظرتهم إلى هذا المدخل والزوايا التي ينظرون للموضوع من خلالها، وبشكل أدى إلى بروز أربع اتجاهات في تعريف إدارة الجودة الشاملة :

1- الاتجاه الذي ركز على رضا الزبون من خلال تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها ثقافة تنادي بالالتزام الكلي برضا وإقناع الزبون من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع مجالات العمل.

2- الاتجاه الذي ركز على استخدام الوسائل العلمية والأدوات والأساليب المتاحة ، حيث أن إدارة الجودة الشاملة بموجب هذا الاتجاه هي: فلسفة ومجموعة من الأساليب والأدوات التي تهدف إلى الخلق والحفاظ على استمرارية الواقع نحو تحسين السلع والخدمات .

3- الاتجاه الذي ركز على الأفكار والمفاهيم المستوحاة من المدرسة السلوكية في الإدارة من خلال التعريف التالي : **جهد تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على مواهب وقدرات العاملين والمديرين على حد سواء لتحقيق الجودة المحسنة والإنتاجية العالية.**

4- الاتجاه الذي ركز على الاتجاه التكاملي فالجودة الشاملة بذلك هي : **فلسفه ومنهجية لإدارة المنظمات تتضمن مجموعة من المبادئ والأدوات والإجراءات التي توفر الإرشاد في الشؤون العلمية لإدارة منظمة معينة.**

ونعتمد تعريفا إجرائيا لإدارة الجودة الشاملة مفاده أن إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية جذرية لتوجهات المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في خدماتها المقدمة للزبون و بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا الذي يعد أحد معايير نجاح أي عملية إدارية .

ثانيا - تطور إدارة الجودة الشاملة في الممارسة الإدارية: إن تتبع تطور إدارة الجودة الشاملة، يجعلنا نقف عند 04 محطات رئيسية:

المرحلة الأولى - الفحص: وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتوجات باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن التاسع عشر خاصة مع بداية ظهور نظام الإنتاج الكبير والذي استدعى وجود وظيفة تقوم على فحص المنتوجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات .

المرحلة الثانية - ضبط الجودة: وهي حالة استخدام بعض الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والتي بدأ استخدامها مع بداية القرن العشرين مع قيام **G.S Rad Ford** بنشر كتابه عام 1922 حول ضبط الجودة في المصانع. وقد كان ذلك بداية وجود قسم مستقل لضبط الجودة يعتمد على استخدام الأساليب

الإحصائية حيث شهدت هذه المرحلة إدخال أهم الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة مثل (العينات الإحصائية وعينات القبول وخرائط الجودة) والتي شاع استخدامها في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وطيلة فترة الخمسينيات .

المرحلة الثالثة - تأكيد وضمان الجودة: وهي مرحلة التأكد من الجودة

و ضمانها والتي بدأت في الصناعة العسكرية والنووية مع نهاية الحرب العالمية الثانية ثم طورت لتكون بمثابة الرد الأوربي على مفهوم الضبط الشامل للجودة الذي استطاعت اليابان بواسطته غزو الأسواق الأوربية في عقد السبعينات والثمانينات وبهذا استخدم الأوربيون مبادئ تأكيد الجودة في بناء الـ **ISO 9000** كنظام لإدارة الجودة ومستخدمة إياه كأحد الأسلحة التنافسية الإستراتيجية في مواجهة الغزو الآسيوي والأمريكي لأسواقها من خلال اعتماده مدخلا أساسيا للوصول إلى الإدارة الشاملة للجودة .

المرحلة الرابعة- إدارة الجودة الشاملة: وهي مرحلة الإدارة الإستراتيجية

للجودة التي تمثل الطور المتقدم في مرحلة الإدارة الشاملة للجودة المعتمدة على استخدام الجودة كسلاح تنافسي، فالإدارة الإستراتيجية للجودة (**Strategic Quality Management**) هي عملية تكامل بين أصول فن الإدارة وبين مبادئ ومنهجيات وأنشطة ومداخل وتقنيات لتطوير وتنفيذ استراتيجيات أعمال ناجحة للشركة وهذا يعني ان الفكر الإستراتيجي يجب أن يشمل جميع أركان الجودة .

إن نظام إدارة الجودة الشاملة **T.Q.M** لا بد أن يكون موجها إلى التسويق ويعالج في موضوعات ومناهج التسويق كما يعالج في موضوعات الجودة ، وموضوعات الإنتاج لان المشروعات المطبقة لنظام مراقبة الجودة الشاملة تنشط في إحداث تغطية تسويقية اقتصادية لمنتجاتها . إن مثل هذه الدراسات التسويقية تعطي بعدا وعمقا في الاهتمام بقياس ومتابعة درجة رضاء العملاء وهي العمود الفقري للتوجه بالعملاء والذي هو أساس نظام رقابة الجودة الشاملة.

ثالثا - أهمية إدارة الجودة الشاملة:

أ- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبون :إن مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن تُعد من الأمور المهمة، إذ أصبح الزبون في الوقت الحاضر يؤكد ضرورة توفر الجودة في المنتجات والخدمات عند اتخاذ قرار الشراء، فقد يعزف الزبائن عن شراء السلع المحلية برغم انخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاضه في السلع المحلية، فالزبون الأمريكي مثلاً يفضل العديد من السلع اليابانية لاسيما السيارات والإلكترونيات على مثيلاتها من السلع الأمريكية . ولعل ضرورة توفر مطلب الجودة في السلع والخدمات المقدمة للزبائن، هو السبب في ظهور جمعيات متخصصة لحماية الزبائن وإرشادهم إلى السلع والخدمات الأكثر جودة وأماناً .

ب- أهمية الجودة الشاملة بالنسبة إلى المنظمة المنتجة: تظهر أهمية

توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى المنظمة المنتجة، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثلة فيما يلي:

- تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم

والعمل على تحقيقها .

- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.

- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل .

- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل .

- زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة.

- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة، فمن خلال التحسين المستمر

الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف

النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة

- زيادة الحصة السوقية. لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة

الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية

والخدمية بشكل كبير.

ويمكن إجمال أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات

الأعمال بالآتي:

أ- زيادة الحصة السوقية وتحقيق ربحية أعلى.

ب- تعظيم رضا الزبون وولائه.

ج- تحسين معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن وظائفهم.

د- زيادة إنتاجية المنظمة.

هـ- المساعدة على تكوين ثقافة عمل ملائمة.

و- بناء العمل الجماعي واستثماره.

ز- المساعدة على استخدام حل المشكلات بطريقة نظامية، وصنع

القرارات من خلال فرق العمل.

ولعل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ينطوي على ثلاث فوائد رئيسة مهمة هي:

1. خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة

بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها

ومن ثم تقليل التكاليف.

2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون : فالإجراءات

التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للزبون قد ركزت على تحقيق

الأهداف ومراقبتها ومن ثم جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من

الأحيان مما أو تأثيراً سلبياً في الزبون.

3. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات بحسب

رغبة الزبائن، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام

وزيادة أعمال المراقبة ومن ثم زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات .

إن هذه الفوائد تشكل الميزة الأساسية التي تميز المنظمات التي تعتمد هذه

المبادئ في التسيير عن غيرها من المنظمات التقليدية و يمكن حصر أوجه

الإختلاف بينهما من خلال الجدول التالي:

عناصر الاختلاف	المنظمات التقليدية	المنظمات التي تطبيق إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح/مرن واقل تعقيد (أفقي/شبكي)
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
الفلسفة	قيم الإدارة غير المعلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الأجل/تبنى على الأحاسيس والمشاعر الثقافية	طويلة الأجل تبنى على الحقائق
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل وقوع الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة للصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
حل المشكلات	عن طريق المديرين	فرق العمل
دور المديرين	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، التعلم وتسهيل المهام
علاقة الرئيس بالرؤساء	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين

نظرة الميسر والمدرّب والمعلم	لرة المراقب بناءً على الصلاحيات.	نظرة المرؤوسين للرؤساء
جماعية تقع على عاتق جميع العاملين	عناصر فردية	المسؤولية
عناصر استثمار	عناصر كلفة	النظرة لعناصر العمل والتدريب
مجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات	حفظ البيانات التاريخية	مجالات الاهتمام
أساليب العمل الجماعية	أساليب العمل الفردية	أسلوب العمل

الجدول رقم 01 : الاختلافات بين المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والمنظمات التقليدية

المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العمومية :
لقد جرى الاعتقاد بأن البيئة الصحيحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي بيئة القطاع الخاص لأنها إدارة تسعى لتحقيق الربح في الأسواق المنافسة، في حين أن ميزة الإدارة العمومية أنها تعمل في ظل حكومة تعد صاحبة السلطة في المجتمع فالربح هو هدف مستبعد.

أولاً : خصوصية الإدارة العمومية ومبررات الأخذ بمبدأ الجودة:

إن التنمية الشاملة كدافع و كغاية صارت الحكومات تسعى إليها حتّم عليها بالضرورة إحداث ثورة على المفاهيم التقليدية وأنماط التسيير القديمة فكان الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات العمومية إحدى أهم البدائل المعول بها لتحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطن. فالإدارة العامة تضطلع أساساً بتقديم الخدمات الضرورية للمواطن كالصحة والتعليم والأمن ... وغيرها، وتشكل المتغيرات البيئية تحديات رئيسية تقف أمام الأداء الجيد للغدارة في خدمة المتعامل والمواطن. ولما كانت إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة في نجاح المنظمات

المعاصرة الربحية، جعلت الإدارة العمومية من هذا الأسلوب معيارا لتحقيق نوعية لجودة خدماتها العمومية. ومن أبرز ما يبرر الأخذ بهذا الأسلوب ما يلي:

- المشكلات التي تواجه الإدارة العمومية و التي تؤثر بشكل سلبي على مخرجاتها و من أبرزها :
- الإجراءات الروتينية المعقدة أثناء تقديم الخدمة.
- كثرة و تنوع المشاكل التي يعانيتها المواطن.
- انخفاض الدافعية للعمل لدى الموظف العام .
- انسداد قنوات الاتصال بين الإدارة والمواطن .
- طبيعة المورد البشري المسير للإدارة وهي الميزة الأساسية للإدارة العمومية التي تضم قطاع عريض من المجتمع فضخامة حجم العمالة يؤثر بالضرورة سلبا على نوعية خدماتها . فأسلوب إدارة الجودة الشاملة يعد أحد أبرز الأساليب لتعظيم حجم الاستفادة من هذه الطاقات البشرية بما يؤدي إلى تحقيق رضا المواطن.
- ظل العولمة الاتصالية والتطور التكنولوجي صارت الجودة الشاملة هي المطلب الأول في كل المجالات مما يحتم على الإدارة العامة الأسبقية إلى الأخذ بهذا الأسلوب لتحقيق تميز الأداء .

1.1.1 ثانياً: أهم إجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العمومية

1.1.2 إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العمومية يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، وإليك بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق.

أولاً - إعادة تشكيل ثقافة الإدارة: إن إدخال أي مبدأ جديد في الإدارة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك الإدارة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين بها. إن (ثقافة الجودة) تختلف إختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

ثانياً - الترويج وتسويق رسالة الجودة الشاملة: إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين في الإدارة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق إن تسويق هذه الرسالة يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم الاجتماعات الدورية، المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

ثالثاً - تكثيف الدورات التكوينية: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا الأسلوب بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من الدورات التكوينية هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتكوين الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما تكوين المستويات الإدارية الدنيا يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير التعامل مع المواطن، وحسن تلبية متطلباته. على العموم فإن التكوين يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة .

رابعا- تشكيل فرق الرقابة والتقييم: يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بالنتائج المراد الوصول إليها. وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

خامساً - التشجيع والحوافز: إن تقدير الموظفين نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في الإدارة واستمراريته. وحيث أن استمرارية البرنامج في الإدارة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي. والخلاصة أن على الإدارة العامة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للإدارة والدولة ككل وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج. وخدمة المجتمع والمواطن.

سادساً - **الإشراف والمتابعة**: من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر . وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات وتذليل الصعوبات التي تعترض الموظفين مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة

المحور الثالث : **حظوظ وعوائق تطبيق الجودة الشاملة في الإدارات العمومية :**

لقد أسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجالات عديدة في تحقيق قفزة نوعية في منتوجاتها وخدماتها، ونتيجة لهذا النجاح فإن تطبيق هذا المدخل في الإدارات العمومية بات حتمية تملئها المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ذلك أن هذا التطبيق سيعود بالفائدة وبالإيجابية على الإدارة العمومية بالدرجة الأولى، وعلى الموظف، وذا المواطن الذي يعد المستهدف الأول من هذا التطبيق، ذلك أنه وفي ظل تنامي ظاهرة البيروقراطية الإدارية بمفهومها السلبي صارت الإدارة من أهم البؤر التي يمكن أن تحدث خلافاً في السلم الاجتماعي في أي مجتمع، لذلك فإن هذا المدخل من شأنه أن يخفف الصراع بين الإدارة والمواطن. ولعل نجاح هذا المدخل في الإدارة العمومية لا بد أن يتبع بالاهتمام الواسع للموظف من طرف الإدارة من خلال خلق منظومة تحفيزية وتكثيف برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تمكنه دائماً من تحقيق جودة الخدمة المقدمة .

وقد يشوب هذا التطبيق جملة من العوائق التي قد تحول دون تحقيق هذا المدخل لأهدافه المنشودة، ذلك أن الإدارة العمومية لا تهدف لتحقيق الريح والميزة التنافسية، الأمر الذي قد يؤدي إلى جمود العمليات الإدارية وروتينية العمل الإداري، كما أن منطق الإدارة العامة يخضع دائماً لمنطق السياسي من حيث إتخاذ القرار، ومن حيث تسطير الأهداف ما يجعل الإدارة العمومية رهينة جملة من القوانين والإجراءات التنظيمية التي لا يحق لها ولمسيرها الخروج عنها لأن ذلك يعد خروجاً عن مبدأ المشروعية، بالإضافة إلى هذا كله نجد عدم توفر

الإدارات العمومية على برامج تدريبية مدروسة لتجويد الخدمة العمومية ناتجة عن غياب معايير لتقييم جودة الخدمة العمومية في القطاع العام.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ - الاستنتاجات:

1. تمثل ثقافة الجودة مفهوم حساس وهام في المنظمة الخاصة و العامة على حد سواء و يحتاج إلى الاهتمام الكبير والعناية الكبيرة لتتميته ونشره في كافة الإدارات العامة في أي دولة .
2. أن تبني ونشر مفهوم ثقافة الجودة ليست مهمة سهلة إذ تقضي من المنظمات السنوات وتركيز الجهود وتخصيص الأموال من أجل تعزيز وتطوير ثقافة الجودة لدى الأفراد بما يتماشى مع متغيرات المنافسة الحالية
3. تقوم ثقافة الجودة على مجموعة من القيم والمركزات والمعتقدات والسلوكيات التي تحدد توجهات الإدارات والأفراد وقد تختلف هذه القيم والمركزات من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة وعمل هذه المنظمات والبيئة المحيطة بها .
4. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العمومية يتطلب إعادة النظر في قيم المجتمع في حد ذاته ، والتي بدورها تنعكس على ثقافة الإدارة إعتباراً من أنها جزء لا يتجزء منه .

ب - التوصيات

1. إن نشر ثقافة الجودة هي إحدى المتطلبات الأساسية لتطبيق نظم إدارة الجودة وتحقيق التميز وتحسين الأداء، وهي فلسفة مشتركة تشكل جزءاً جوهرياً من قيم وثقافة أي منظمة أو إدارة، وتساعد في تفسير السبب والغاية منها، وهو ما يتطلب من التركيز عليها بشكل أعمق .
2. اتساقاً مع التطورات الحاصلة والمنافسة المتزايدة ، على الإدارات العمومية اليوم أن تسعى إلى ملائمة وتوجيه خصائصها (وفقاً لظروفها الحالية) مع

خصائص المنظمات المنافسة من خلال إيمان الإدارة العليا بقدرتها على بناء ثقافة الجودة في المنظمة.

3. إن تطبيق نظام الجودة الشاملة في الإدارة العمومية لن يتأتى إلا بوجود إرادة من السلطة التي لها صلاحية اتخاذ القرار في تغيير الثقافة السائدة في الإدارة من ثقافة الروتين اليومي إلى ثقافة تحقيق الجودة الشاملة وجعلها كشعار وكميزة للخدمة العمومية المقدمة للمواطن.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاحها إذ تهتم بجوانب عديدة في تسيير الموارد البشرية منها: التغيير التنظيمي، عملية اتخاذ القرارات، العمل في فريق وخلق روح التعاون، التدريب، الإبداع، الحوافز، الاختيار والتعيين وتقييم الأداء.

المراجع:

أولا : القرآن الكريم

ثانيا : المعجم الوسيط للطبراني .

ثالثا : الكتب :

01- السقاف حامد عبدالله ، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة ، مطبعة الفرزدق ، السعودية ، 1998 .

02- شكير كامل ، الوظيفي عيسى ، مفهوم إدارة الجودة الشاملة . محاضرات في الإدارة والاقتصاد ، العراق ، 2012 .

03- جابلونسكي جوزيف ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة - الخبرات المهنية للإدارة - ج 02 ، (د.د.ن) ، مصر ، 1996 .

04- شاملة محمد مراد عبد الله ، نحو نظام متكامل لإدارة الجودة في أجهزة الشرطة ، مركز البحوث و الدراسات ، الإمارات العربية المتحدة .

عيسى كامل شكيب ، محاضرات حول التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة . منشورات كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل، العراق .(د.س.ن) .

زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، منشورات دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن، 2006 .

ريتشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة. مكتبة جرير، 1999.
العزاوي محمد عبد الوهاب ،إدارة الجودة الشاملة. جامعة الإسراء الخاصة ،الأردن،2000.

رابعا : المجالات :

01- عايض عبد اللطيف مصطلح ، "دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم و التكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه ". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، الصادرة في 2013 .

02- البرواري نزار عبد المجيد رشيد،"مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية"، مجلة المنصور، العدد الأول، الصادرة في سنة 2000 .

خامسا : الدراسات غير المنشورة :

بن مورسلي رافيق، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات الواقع. مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2010-2011.