



جامعة وهران - 2 - محمد بن احمد

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

محاضرات في مادة التنمية الإدارية والخدمة العمومية لطلبة السنة الأولى ماستر علوم سياسية تخصص إدارة عامة

الأستاذ: باعلي واسعيد باحمد

المحاضرة السابعة

## جودة الخدمات العمومية

على الرغم من أن مفاهيم الجودة قد نشأت أساسا في إطار تحسين السلع والمنتجات للارتقاء بها في القطاع الاقتصادي الهادف للربح، فقد تعالت النداءات بضرورة إحداث نقلة نوعية في إدارة الأجهزة الحكومية لتحقيق تطوير الأداء، وإرضاء الجمهور بشكل أفضل وبفعالية عالية. ويرى الكثيرون أن أسلوب الجودة الشاملة هو أكثر الأساليب الإدارية شمولاً، وأحدثها ظهوراً وأفضلها للتطبيق، حيث أصبح هذا النموذج أسلوباً إدارياً يحتذى به ليس فقط من قبل المؤسسات والشركات الصناعية في القطاع الخاص، وإنما أيضاً بين أجهزة القطاع الحكومي في مختلف الدول كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية.

وتظهر أهمية إدارة الجودة في القطاع الحكومي من خلال الاتجاهات المتزايدة نحو الحوكمة واللامركزية والشفافية والمساءلة وظهور الكثير من معايير التقييم والتمييز الوطنية والإقليمية والعالمية التي تسعى لتعزيز مفهوم الجودة وتوكيدها وفق مواصفات قياسية محددة. فاستمرار الإدارات الحكومية في الاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على تحقيق الحد المقبول من الأداء لبلوغ الأهداف لم يعد مقبولاً على الإطلاق. فالفعالية الإدارية في كل الأحوال لا تعني الكفاية الإدارية ولا تعني بالضرورة جودة المنتج أو الخدمة... لذلك لا بد من إحداث تغييرات جوهرية في هيكليته وأسلوب العمل والإجراءات الحكومية لكي تتواءم مع متطلبات روح العصر القائمة على جودة الخدمة وتحقيق الرضاء العام للمستفيدين منها.

وهناك أسباباً أخرى تدعو إلى تبني إدارة الجودة الكلية في الحكومة؛ فهي تحفز الموظفين وتمكنهم من أداء أعمالهم كما أنها تستشعر النجاح إلى جانب كونها ممتعة. وإلى حد ما، فإن المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة سوف تستفيد من تأثير ما يشبه تجربة هاوثورن الخاصة بالعلاقات الإنسانية، وذلك لأن الموظفين سوف يستجيبون إلى زيادة مستوى الاهتمام الموجه إليهم من قبل الإدارة لتحسين العمليات اليومية.

أصبح مفهوم جودة الخدمات مرتبطاً بالجودة المدركة والمتوقعة اللتان تشكلان أساساً لتقييم الخدمات. فالجودة هي مجموعة من الخصائص التي يفترض توفرها في الخدمة لتحقيق القيمة المتوقعة وهي قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مميز من النشاطات الخدمية التي تلبى متطلبات المستفيدين سواء كانوا أفراداً أو منظمات.

## 1- دوافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقياس الأداء بالقطاع الحكومي

توجد مجموعة من الأسباب التي تدفع المديرين في القطاع الحكومي إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وقياس الأداء منها ما يلي:

- الطلب المتزايد على تحسين وتطوير الإنتاجية في القطاع الحكومي.
- ارتباط الجودة بالإنتاجية؛ فالجودة تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة ومن أول مرة، ويرى الخبراء في هذا المجال بأن نسبة 40 إلى 50 بالمائة من تكاليف الخدمات التي تقدمها وحدات القطاع الحكومي تضيع هدراً نتيجة لغياب التركيز على الجودة.
- ضرورة تجاوب الحكومة مع طلبات المستفيدين الملحة التي تصاعدت بفعل عوامل سياسية وفكرية وثقافية والتي أدت إلى ارتفاع مستوى الجودة المطلوبة من قبلهم، الأمر الذي يعني مزيداً من الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لذلك.
- زيادة الروح المعنوية لدى الموظفين إذ أن زيادة مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم يؤدي إلى إظهار الإمكانيات الإبداعية والفنية لدى العاملين، مما يحقق الشعور بالرضا نتيجة إشراكهم في عمليات التحسين.
- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة، فالتحسين الذي يتحقق في الجودة، يمكن المنظمة من البيع بأسعار أعلى دون اغضاب العميل، كما أنه يقلل التكاليف.
- زيادة الفعالية التنظيمية حيث تحقق إدارة الجودة الشاملة قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقق تحسناً كبيراً في الاتصالات، كما تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة في ظل توقعات المواطنين المتنامية باتت خدمات القطاع العام التي تلبى احتياجاتهم بكفاءة وجودة المنتجات الحكومية الرئيسة التي يطلبها المتعاملون مع الخدمات العامة.
- ويتطلب تعزيز جودة وكفاءة خدمات القطاع العام في العالم العربي، وإمكانية الوصول إليها أن تعتمد المؤسسات الحكومية منهجيات مبتكرة في عمليات تصميم الخدمات وتوفيرها.

إن من شأن تعزيز ثقافة التركيز على المواطن في تصميم الخدمات العامة وتوفيرها في العالم العربي أن تخرج المؤسسات الحكومية بحلول جديدة تلائم الظروف المحلية وتتصدى للتحديات التي تواجه الخدمات العامة، فضلا عن تحسين جودة الخدمات المتصلة بالتعليم، والبطالة، والشؤون الاجتماعية، وغيرها من القطاعات.

## 2 - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العمومية

إن الوصول إلى الجودة الشاملة في الخدمة العمومية المقدمة لجمهور المواطنين في المجتمع تستوجب من الإدارة العمومية مراعاة الجوانب المهمة التالية:

- الاهتمام بتوقعات قطاعات جماهير المواطنين في المجتمع نحو الخدمة العمومية، والعمل على تقديم الخدمة التي تقابل على الأقل هذه التوقعات.

- إجراء البحوث والدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودتها ورصد التغير في توقعات المواطنين.

- التطوير والابتكار في الخدمة الرئيسية، وإضافة وتحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التميز في الأداء.

- بناء وتطبيق معايير موضوعية وعملية للجودة الشاملة لا تقتصر على جانب المستفيدين من الخدمة.

- إيجاد ثقافة تنظيمية في المنظمات العمومية موجهة بالجودة ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في الخدمة.

- الحرص على إرضاء العاملين المسؤولين عن إنتاج وتقديم الخدمة للمواطنين، من خلال التدريب والتحفيز ونظم الإشراف والترقيات، وتحسين ظروف العمل المادية.

التغيير والتطوير التنظيمي للتغلب على المعوقات التنظيمية، والتعقيدات في إجراءات ولوائح الخدمة والعلاقات التنظيمية المتشابكة بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.

- تحديث وتطوير الأجهزة والمعدات والتسهيلات المادية الأخرى المستخدمة في عمليات إنتاج وتقديم الخدمة العمومية، والحرص على استخدام التكنولوجيا المتطورة.

- توفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها وكذلك على مستوى منظمات الخدمة العمومية من خلال الاستخدام الموسع لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق السرعة والثقة في أداء الخدمة.

- الاهتمام بتطبيق مفاهيم العناية بمستقبل الخدمة وتوفير الاهتمام الشخصي لكل فرد أثناء عمليات تقديم الخدمة.

- توعية وتعليم المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية، وكيفية الحصول عليها، وكيفية الاتصال بمنظمة الخدمة.

- ترشيد الإنفاق على عمليات إنتاج وتقديم الخدمات العمومية من خلال التغلب على العوامل المسببة لإهدار المال مثل الإهمال والاختلاسات والسرقات.

- إحكام الرقابة على الفساد والانحراف المتفشي في منظمات الخدمة والذي تتصدره الرشوة والمحسوبية.

### 3- الصعوبات التي تواجهها الإدارات العمومية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

يشكل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية تحديا لوجود بعض المعوقات. ولكي تنجح هذه الأجهزة، فإنه لا بد من تحديد تلك المعوقات والصعوبات. وتشير بعض الدراسات الميدانية إلى أن هناك بعض المعوقات الأساسية التي حصرت في أربعة محاور أساسية هي:

- مشكلة عدم القدرة على التحديد الدقيق لعملاء الحكومة.

- صعوبة قياس مستوى أداء الخدمات الحكومية وإنتاجيتها.

- مشكلة التركيز على مدخلات النظام والعمليات أكثر من التركيز على المخرجات.

- الثقافة العامة التي تتبناها الأجهزة الحكومية.

ويضاف إلى ذلك أمر مهم وهو مدى امكانية تبني القيادة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة واقتناعها بذلك وقد أشار Drucker إلى أن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لا يتم بسهولة وأن أهم المعوقات تتمثل في:

- عدم وجود أهداف واضحة للأداء.

- عدم توفر الخبرة التجريبية.

- غياب القياس والتقييم لإمكانية تحقيق التحسين المستمر.

- التردد في استخدام برامج الأداء.

كما حدد ديمنج بعض المعوقات التي تواجه كلا من القطاع العام والقطاع

الخاص وهي:

- غياب الرؤية.

- الاعتماد على التفكير قصير المدى.

- التأثيرات السلبية من تقييم الأداء.

- الزيادة في التكاليف دون تحقيق إضافة ملموسة للخدمة.