

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



عنوان المذكرة :

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الخدمة العمومية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الجماعات المحلية

من إعداد الطالبتين:

- زينب عيشونة

- فضيلة العتلي

تحت إشراف الدكتورة:

فتيحة فرقاني

لجنة المناقشة:

1. أ. عزيزة ضمبيري رئيسة

2. د. فتيحة فرقاني مشرفا ومقررا

3. أ. عماد لبيد مناقشا

السنة الجامعية : 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

اللهم لك الحمد ولك الشكر وإليك يرجع الفضل كله سرّه
وعلانيته

الحمد لله الواحد المنان الذي هدانا ووفقنا لإتمام هذا العمل

نتقدم بالشكر الجزيل مع فائق التقدير والاحترام

إلى الأستاذة " فتيحة فرقاني "

التي أفادتنا بنصائحها وإرشاداتها الوجيهة من بداية هذا العمل
إلى نهايته.

والشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة لقبولهم
مناقشة هذه المذكرة .

كما لا ننسى تقديم الشكر للأستاذ " عمار بوطاف " على نصائحه
وتوجيهاته.

والشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال الله فيهما
"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"
إلى من احتضنت دموعي وابتسامتي
إلى أجمل وأحلى كلمة ينطق بها لسان موطن الحب والحنان
أمي الغالية
إلى مصدر الأمان الذي أفنى عمره من أجل راحتي
إلى الذي تعلمت من أجله معنى الكفاح
إلى رمز التضحية والعطاء
أبي الغالي
إلى من رافقوني في الحياة إخوتي وأخواتي
إلى سندي في الحياة عبد المالك
إلى زميلتي في هذا العمل فضيلة
إلى كل صديقاتي وكل من عرفني خلال المسار الدراسي

زينب

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال الله فيهما
"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"
إلى من احتضنت دموعي وابتسامتي
إلى أجمل وأحلى كلمة ينطق بها لسان موطن الحب والحنان
أمي الغالية
إلى مصدر الأمان الذي أفنى عمره من أجل راحتي
إلى الذي تعلمت من أجله معنى الكفاح
إلى رمز التضحية والعطاء
أبي الغالي
إلى من رافقوني في الحياة إخوتي وأخواتي
إلى سندي في الحياة لخضر
إلى زميلتي في هذا العمل زينب
إلى كل صديقاتي وكل من عرفني خلال المسار الدراسي

فضيلة

مقدمة

تواجه المنظمات تحديات كبيرة بسبب التغيرات الاقتصادية العالمية التي تحدث بطريقة مفاجئة وسريعة تجاوزت قدرتها على التكيف معها بسهولة مما أدى بهذه المنظمات وعلى رأسها المنظمات المهمة بقطاع الخدمات العمومية إلى السعي في كيفية تفعيل دورها، وإعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي نشأت عليها، معتمدة في ذلك على عدة آليات ومداخل جديدة تحاول من خلالها تحقيق أهدافها برفع مستوى الإنتاجية والأداء، ومن ثمة كسبت رضا العميل، ومن أهم هذه المداخل نجد مدخل إدارة الجودة الشاملة .

وعلى اعتبار أنّ الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء والكفاءة الإدارية بغية تقديم خدمات ذات جودة ونوعية عالية، فإنّ الخدمة العمومية بذلك تصبح تركز أكثر على رضا المستفيدين من الخدمة والتحسين المستمر لكافة العمليات والأنشطة والتعاون الجماعي بين مستويات الإدارة المختلفة، وهذا ما يزيد من رفع قدرات قطاع الخدمات العمومية، والتغلب على المشكلات التي تواجه سير العمل فيها، من خلال اكتشاف ومعالجة نقاط الضعف ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها، مما يؤدي إلى تسريع الخدمة وتخفيض التكلفة للوصول إلى جودة المخرجات.

1/ أهمية الدراسة:

تستمد دراستنا أهميتها من جانبين وهما:

أ- الأهمية العلمية: تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع إدارة الجودة الشاملة يعد من أهم خمسة عشر مدخلا إداريا والذي حظي ولا يزال يحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، لهذا سنعمل على فهم وتحليل موضوع إدارة الجودة الشاملة وإسقاطه على الخدمة العمومية للرفقي بها.

ب- الأهمية العملية: تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في إبراز نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات العمومية وما يترتب عنها من تحسينات.

2/ أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نسعى إلى بناء دراسة أكاديمية علمية تشخص دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمة العمومية، من خلال استيعاب الأطر النظرية والمفاهيمية لكل من إدارة الجودة الشاملة

والخدمة العمومية، ومحاولة إيجاد الرابط العملي بينهما، من خلال التركيز على إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي تساهم في رقي الخدمة العمومية.

3/ مبررات اختيار الموضوع

إنّ اختيارنا لموضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الخدمة العمومية له دوافع متعددة، حيث يرتبط أي موضوع بمبررات ذاتية تمثلت في ميول الدارس نحو موضوع ما، أو مبررات موضوعية تقترن بالقيمة العلمية للموضوع والمحاور التي يريد الباحث معالجتها.

- المبررات الذاتية:

تكمن الأسباب الذاتية في الرغبة في التعمق أكثر في فهم جدلية إدارة الجودة الشاملة والخدمة العمومية، ومحاولة الإسهام في تكوين قاعدة المعطيات حول تفعيل الخدمة العمومية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

- المبررات الموضوعية:

الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية، ومحاولة بناء صورة واضحة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تمكن من تطبيقها على أرض الواقع.

- حاجة المنظمات الإدارية المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق التميز في الخدمة وكسب رضا الجمهور.

4/ أدبيات الدراسة:

هناك دراسات عديدة تناولت متغيرات الدراسة كإدارة الجودة الشاملة لكن أغلبها كان في سياق معالجة جزئية لموضوعنا هذا، نذكر أهمها.

أ- الكتب:

- كتاب " أساسيات الجودة الشاملة": للباحث ويليامز رينشاردل المنشور في مكتبة الجريز بالرياض، 1999، فقد تناول هذا الكتاب أساسيات إدارة الجودة الشاملة، من خلال التطرق إلى نشأة حركة الجودة الشاملة، وكيف يمكن لأي شركة أن تتعرف على توقعات العميل وتتفوق عليه، وطريقة استخدام أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى إبراز دور الموظفين في تحسين الجودة

داخل الشركة وفي نهاية الكتاب نجد فهرس يحتوي على أهم المصطلحات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

- كتاب "تطبيق إدارة الجودة الكلية": للباحث جوزيف جابلونسكي، الرياض 1993، تناول في هذا الكتاب مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأسباب الأخذ بها، بالإضافة إلى معايير تقييم إدارة الجودة الشاملة والمبادئ التي تقوم عليها إلى جانب المراحل الواجب إتباعها لإنجاح هذا المدخل الإداري الحديث، وفي الأخير تطرق إلى إدارة الجودة في قطاع الخدمات.

ب- الدراسات الأكاديمية:

- دراسة أيمن عبد الفتاح محمود الدقي، رسالة ماجستير بعنوان: "واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الفلسطينية في غزة". تتمحور إشكالية الدراسة حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية في غزة، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتقصي مراحل تطورها في القطاع الحكومي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود اقتناع ورغبة لدى الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلى جانب سوء استغلال وتقييم فرص التدريب المتاحة بالإضافة إلى نقص في مستوى وعي العاملين حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- مراعاة الاستقرار والثبات في القيادات الإدارية وعدم اللجوء إلى التغيير إلا في الضرورة القصوى.
- إعداد وتنفيذ برامج توعية وتدريب مكثف لتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئه وأفكاره والفوائد المتوقعة عند تبنيه بالشكل الصحيح.

- دراسة لرقط علي: رسالة ماجستير بعنوان: "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر" وتتمحور إشكالية الدراسة كالاتي: هل توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة-الحاج لخصر- باتنة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية حيث قدرت بنسبة 66.40%.

يتضح من خلال ما سبق أنه يوجد ترابط في دراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة نظريا وتبيان مدى أهميتها وحاجة المنظمات إليها، وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أننا تناولنا موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الخدمة العمومية كما أنّ دراستنا كانت دراسة نظرية بحثة جامعة بين متغيرين في إطار دراسة تتصف بالجدّة.

5/ إشكالية الدراسة:

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي على أداء المنظمات سواء كانت منظمات خاصة أو عامة، والتي تقوم بتطبيقها من خلال وجود مؤشرات تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مجمل الأهداف التنظيمية وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وارتفاع معنوياتهم.

وبناء على ما سبق نطرح إشكالية الدراسة المتمثلة في: كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة بمضامينها البنوية والوظيفية المساهمة في تحسين الخدمة العمومية والرقى بها؟
تتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- ما المقصود بالخدمة العمومية؟ وفيما تكمن مضامينها؟
- فيما تتمثل إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية؟

6/ الفرضيات:

- إنّ التطبيق السليم لمضامين إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية، ينعكس إيجابا على مستوى جودتها ونوعيتها.
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعبر عن منهج تسييري متكامل يركز على جملة من المتطلبات والأساليب والتقنيات.
- الخدمة العمومية هي مجموعة من الخدمات تقدم بهدف تحقيق المصلحة العامة، و الخدمة العمومية تتعدّد وتتّوَع حسب الغرض من وجودها.
- تعتبر آليات وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة أحد أهم استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة المساهمة في تحسين الخدمة العمومية.

7/ مناهج الدراسة:

تفرض طبيعة الموضوع إتباع عدد من المناهج والمتمثلة في:

أ- المنهج الوصفي:

يعد المنهج الوصفي أحد المناهج الأكثر شيوعا في ميدان البحوث الاجتماعية بسبب سهولة ووضوح خطواته، ويعرّف على أنّه: «طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كليا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة».⁽¹⁾

وقد اعتمدنا عليه في دراستنا من أجل إبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة والخدمة العمومية وتوضيح العلاقة بينهما.

ب- المنهج التاريخي:

يعتبر المنهج التاريخي من أهم المناهج الرئيسية في ميدان العلوم الاجتماعية والذي مازال يستخدم بشكل واسع في البحوث الإعلامية والسياسية والاجتماعية، حيث يعرف على أنه: «منهج يقوم بتتبع الظاهرة أو موضوع الدراسة خلال فترة زمنية معينة ودراسة العوامل التي تأثرت بها ووضعها القائم، بهدف تفسيرها في سياقها التاريخي واستخلاص النتائج المترتبة عنها بما يتيح الفهم المتعمق لماضيها والتعرف الموضوعي لاتجاهاتها في المستقبل».⁽²⁾

وقد تم استخدام المنهج التاريخي في دراستنا من أجل تتبع التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وفهم مراحل تطورها.

8/ مصطلحات الدراسة:

هناك العديد من المصطلحات المرتبطة بالموضوع من بينها:

¹ - عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص 86.

² - خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ط2، الجزائر، جسر للنشر و التوزيع، 2012،

- أ- **إدارة الجودة الشاملة:** «فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر، وهي أساليب كمية، بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى إلى أن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين». (1)
- ب- **المنظمة:** «مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون معا بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، من خلال استخدام الموارد المتاحة». (2)
- ج- **ثقافة المنظمة:** «مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية التي تشكل جوهر هوية المنظمة». (3)
- د- **القيادة:** «العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة». (4)
- و- **فريق العمل:** «تنظيم مؤقت يتم تشكيله بغية إنجاز عمل معين أو مهمة محددة ومعقدة تتعلق بعدة وحدات إدارية في المنظمة، ويعد صورة مصغرة عن التنظيم الموازي يلجأ إليه المنظمة عندما تواجهها مشكلة صعبة يتطلب حلها تضافر جهود وحدات إدارية مترابطة». (5)
- هـ- **التدريب:** «هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم». (6)

¹ بدر الدين زواقة، وظائف الإدارة وتطبيقاتها في العمل الإسلامي المعاصر. الجزائر: إدارة قرطبة للنشر والتوزيع، 2010، ص312.

² علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص28.

³ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009، ص187.

⁴ هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010، ص29.

⁵ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص336.

⁶ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر. ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص15.

9/ هندسة الدراسة:

في سعينا للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات اتبعنا خطة مكونة من ثلاث فصول.

الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان: "الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة" في المبحث الأول تناولنا مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أما بالنسبة للمبحث الثاني فتضمن أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة، في حين المبحث الأخير من هذا الفصل فيتناول متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني جاء تحت عنوان: "مقاربة معرفية للخدمة العمومية"، حيث تطرق المبحث الأول إلى مفهوم الخدمة العمومية، أما المبحث الثاني فتم فيه توضيح مبادئ ومعايير وعناصر الخدمة العمومية، أما المبحث الثالث تناولنا فيه أنواع وطرق التسيير وتمويل الخدمة العمومية.

بالنسبة للفصل الثالث والمعنون: "إستراتيجية الرقي بالخدمة العمومية في ظل الأبعاد الوظيفية لإدارة الجودة الشاملة"، تطرقنا فيه إلى دوافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية، كما تناولنا في المبحث الثاني آليات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الخدمة العمومية، والمبحث الثالث قمنا من خلاله بتحديد مقومات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة للخدمة العمومية.

10/ صعوبات الدراسة:

عند إعدادنا لهذا الموضوع واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

- نقص المراجع التي درست موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بتحسين الخدمة العمومية نظرا لحدائثة الموضوع.
- الخلط الكبير في أغلب المراجع بين المصطلحات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالمبادئ، المتطلبات والعناصر.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة

الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري حديث، والتي بدأت بتطبيقها العديد من المنظمات لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجاتها، وذلك بهدف كسب رضا العملاء باعتبارهم جوهر وجود وبناء هذه المنظمات ، لذلك تسعى إلى الاستجابة لرغباتهم واحتياجاتهم المتجددة، وهذا لا يكون إلا عن طريق استيعاب وفهم الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتعميمها على جميع أفراد المنظمة وذلك من خلال تطبيق متطلبات ومراحل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وهذا ما سيتم تناوله بالتفصيل فيما يلي:

- المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الثاني: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة .
- المبحث الثالث: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، فإدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر تعد من أهم عوامل نجاح المنظمات لأن هدفها النهائي هو التحسين المستمر وجودة الخدمات.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة من أهم المصطلحات المركبة والمعقدة، وعلى هذا الأساس سيتم تبسيطه وتوضيحه بتفكيك مفرداته وتعريفها لغة، ومن ثم إعطاء المعنى الاصطلاحي للمفهوم ككل.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة: حيث يتم التركيز على مصطلح الجودة باعتباره المحور والقاعدة التي يبنى عليه مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيه.

1/ لغة: الجودة مشتقة من الفعل جاد، وجود جودة ، أي أن الشيء أصبح جيداً، وقيل أيضاً الجيد نقيض الرديء ، وجاد الشيء جودة أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل، والجودة من أجاد أي أحسن.⁽¹⁾

أما في اللغة اللاتينية فمصطلح الجودة (qualité) مشتق من (qualities) ويعني بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان .⁽²⁾

من خلال ما سبق فالجودة تعني لغة الأداء الجيد والعطاء المستمر.

2/ اصطلاحاً: قبل الولوج في إعطاء تعريف اصطلاحى لإدارة الجودة الشاملة، سيتم التطرق إلى بعض التعاريف المقدمة لمصطلح الجودة .

¹ جمال الدين مكرم إبن منظور الإفريقي المصري ، لسان العرب .المجلد 3 ، ط6، بيروت: دار صادر ، 2008، ص 234.

² حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، 2011، ص 25.

/ تعريف الجودة اصطلاحاً: لقد تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح الجودة وعليه سيتم إعطاء بعض التعاريف المقدمة لها.

- تعرف الجودة على أنها: " تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم أو ما يفوق توقعاتهم ويكون ذلك من خلال الاتصال بالعملاء أو المستفيدين والتأكد أن السلع أو الخدمات تتناسب مع احتياجاتهم وكذلك بناء علاقة طيبة معهم ". (1)

- كما تعرف أيضاً على أنها: " مجموعة من الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ". (2)

ب/ تعريف إدارة الجودة الشاملة اصطلاحاً: تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة بتعدد وجهات نظر الباحثين والمفكرين ومن بين هذه التعاريف نجد:

1/ التعاريف المقدمة من قبل أهم المنظمات والهيئات الدولية:

- تعرف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة على أنها: " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا ". (3)

- ووفقاً لتعريف منظمة " Iso " (*) فإن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري يركز على الجودة ومبني على مشاركة كافة العاملين من أجل تحقيق الربحية على المدى الطويل من خلال إرضاء العميل وتحقيق المنفعة للجميع. (4)

- أما معهد الجودة الفدرالي الأمريكي فيعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " منهج تطبيقي شامل

¹ - محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية. الإسكندرية: دار الفتح للتجليد الفني، 2008، ص 167.

² - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات ومتطلبات التأهل للإيزو 9000. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1995، ص 18.

³ - محمود كاظم خضير، إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2000، ص 74.

(*) - (الإيزو): يمثل اختصار الاسم المنظمة الدولية وهي:

International organization for standardization ومقر هذه لمنظمة في جنيف، تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها،

تهتم بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم. للمزيد أنظر: محمود كاظم خضير، المرجع السابق الذكر ، ص 107.

4 - Iso, "iso 9004 , 2000 : quality management systems guide lines for performance improvement " ,p17. See website: [https:// fr.slideshare.net], viewed don: 24/12/2016.

يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات". (1)

2/التعاريف المقدمة من قبل أهم المفكرين:

- يعرف " جوزيف جابلو نسكي Jablonski " إدارة الجودة الشاملة على أنها: " شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة بين الإدارة والعاملين ، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل ". (2)

أما " جون أو كلاند john okland " فيعرفها على أنها : "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل ". (3)

- كما يعرف " col " إدارة الجودة الشاملة على أنها: " نظام إداري يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل، والموظف على حد سواء ". (4)

- يعرف " ويليامز " إدارة الجودة الشاملة على أنها: " فلسفة الشركة بكل فرد بها كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب حيث يشمل تحسنا مستمرا في العمليات داخل الشركة، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة ". (5)

- يعرف " ستيف كوهن " " ورونالد براند " إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

الإدارة : تعني التطوير والمحافظة على مكانة المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر .

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها.

¹ - محمد خيثر، إدارة الجودة بالمنظمة. الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2016 ، ص 48.

² - جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الكلية. تر: نسيم الصمادي، الرياض: (د، د،ن)، 1993، ص 4.

³ - J- okland, **total quality management**. Heinemann professional publishing ltd oxford, 1989 p 14.

⁴ - Cole .j ,**the death and life the American quality movement**. New York: oxford university, 1995, p116.

⁵ -ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة. تر: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 1999، ص 5.

الشاملة: تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له. (1)

حيث يعتبر هذا التعريف من أكثر التعاريف شمولاً وتفصيلاً للمعنى الاصطلاحي لإدارة الجودة الشاملة، وعلى هذا الأساس جاء التعريف الإجرائي - المعتمد في دراستنا هذه - في نفس السياق والذي مفاده أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارية منظمة، مخططة، تشاركية وهادفة، تستند إليها المنظمة بصورة مستمرة بغية تحقيق الجودة في مخرجاتها، استجابة لمتطلبات عملائها ومن ثم إرضائهم.

المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

إن الاهتمام بالجودة وتحسينها مر بالعديد من التطورات إلى أن أصبح موضوع العصر، بحيث تجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة الذي قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء ومن هنا لفهم تطور مفهوم الجودة لابد من تقسيمها إلى مراحل تاريخية متلاحقة عبر العصور وتتمثل فيما يلي:

1/ **الجودة عبر العصور القديمة :** الجودة موهبة في القدم، لاعتبارها مطلباً إنسانياً مرغوباً في كل العصور، فالكل يبحث عن أفضل المنتجات والخدمات بأقل الأسعار. وهناك العديد من الدلائل التي تشير إلى ذلك، من أهمها ما ذكرته المواد القانونية في شريعة حمورابي التي دونها في مسلته الشهيرة التي يرجع تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، حيث ألزم التاجر خلال التعاملات التجارية أن يقدم سلعة جيدة. كما تنص المادة (229) التي تختص بتنظيم الأعمال على أنه " إذا كان بناء قد بنا بيتاً لرجل ثم لم يحسن عمله بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء ".

¹ - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز

المعلومات. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 29- 30 نقلاً عن :

Stiven cohen , Ronald brand , **total quality management : aractical guid for the real word.** san franciso : jossy bass publishers, 1993.

كما تمثل الآثار التاريخية المتبقية إلى يومنا هذا شاهد آخر على وجود الجودة عبر العصور والعمل بها كمبدأ إداري يحث على إتقان العمل، ومن بين هذه الآثار أهرامات مصر، وجدران المعابد، وسور الصين العظيم، سد مأرب. (1)

2/ **الجودة في الإسلام:** للدين الإسلامي نصيب كبير في التأكيد على جودة المنتج وإتقان الأعمال بحيث ورد مصطلح الجودة في القرآن الكريم متمثلاً في لفظ " الجياد " في الآية الحادية والثلاثين من سورة (ص) في قوله تعالى: " إذ عرض عليه بالعشي الصافنات الجياد " (2) وكذلك في قوله عز وجل " صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون " (3) والجودة في الفكر الإسلامي تعني الإتقان في كل شيء أي تحقيق السمات المطلوبة في المنتج أو الخدمة بشكل يرضي الله تعالى من خلال الرقابة الذاتية التي تعني رقابة العامل على نفسه بنفسه خوفاً من الله عز وجل. وقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) . وبالتالي تقدم الحضارة الإسلامية العديد من الشواهد في مختلف المجالات عن اهتمام المسلمين بإتقان الأعمال والخدمات وضمان جودتها ومن ذلك تولي ديوان الحسبة في الدول الإسلامية مراقبة الجودة من خلال منع الغش والنظر في المكاييل والموازين ، وتنظيف الشوارع والميادين . (4)

3/ **إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث:** مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بخمسة مراحل بحيث هذه المراحل تتداخل مع بعضها البعض من الناحية الفعلية، وعلى سبيل المثال في الوقت الذي تعتمد فيه بعض المؤسسات على عملية الفحص، تعمل بعض المؤسسات الأخرى على ضبط الجودة وسنتناول فيما يلي هذه المراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة السيطرة على الجودة بالفحص: امتدت من 1920 إلى 1946 حيث شهدت المنظمات تطوراً جديداً في مجال السيطرة على الجودة، لأن المنتجات والعمليات أصبحت أكثر تعقيداً ، وتزايد عدد العمال حيث من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل العمال، مما أدى إلى إيجاد وظيفة المفتش أو الفاحص الذي يعمل على تدقيق الجودة للمنتجات بعد

¹ - سعود بن محمد النصر ، آخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. ط7 ، الرياض: مكتبة الشقري، 2013، ص 489.

² - سورة ص ، الآية 31.

³ - سورة النمل ، الآية 88.

⁴ - سعود بن محمد النصر، آخرون، المرجع السابق الذكر، ص 490.

انتهاء عمليات معينة وبالتالي عزل المنتجات التي لا تتطابق مع المعايير، وفي هذه المرحلة ظهرت أقسام للفحص في الشركات، حيث تضمنت هذه الأقسام مخابر تضم العديد من الأفراد الذين كان لهم دورا مهما في التطورات اللاحقة التي حدثت في مجال السيطرة على الجودة . (1)

المرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة: امتدت من 1946 إلى 1960 وهذا للتغلب على المشكلة المتعلقة بعدم إمكانية التأكد من أن النتائج التي تم التوصل إليها دقيقة وغير مضللة، فقد تم تطوير الفحص إلى الضبط الإحصائي للعمليات. وبدأ الاهتمام بالضبط الإحصائي للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية بحيث درس " ديمينغ " (*) الضبط الإحصائي للعمليات وضبط الجودة الأمريكية في وزارة الدفاع الأمريكية في ذلك الوقت، وفيما بعد قام إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين بدعوة " ديمينغ " لإلقاء محاضرات في اليابان تتعلق بموضوع الضبط الإحصائي للعمليات ومنهجية ضبط الجودة. وهذا ما عملت اليابان على تطبيقه عن طريق المنهجية التي نادى بها " ديمينغ " بدون أي تأخير . (2)

المرحلة الثالثة: مرحلة تأكيد الجودة: امتدت من 1956 إلى 1970 وهذا من خلال ما نشره أحد أبرز رواد الجودة " feigenbaum " عن الضبط الشامل للجودة، حيث تميزت هذه المرحلة بما يأتي:

- الاهتمام بدراسة كلفة الجودة والقرار الاقتصادي المحدد لمستوى الجودة.

- الاهتمام بقياس جودة السلع وخطو التصميم من العيوب وظهور مفهوم ضبط الجودة . (3)

المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية: ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين 1970 إلى 1980 بحيث أصبحت الرقابة على الجودة الشاملة من خلال تحديد وظيفة الإنتاج أي تحديد المسؤول عن جودة المنتجات وإعطاءه مهمة الرقابة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها، وأيضا خلق وظيفة تأكيد الجودة بأخذ رأي الزبائن بحيث يكمن دورها فيما يلي :

¹- محمود حسين الوادي، آخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق. عمان : دار حامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 27.

(*)- التعريف بـ" ديمينغ " من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة حيث سمي بأب الجودة. للمزيد أنظر: ص 11.

²- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016، ص 8.

³- نزار المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيورة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2010، ص 45.

* بالنسبة لوظيفة الإنتاج تكون من خلال وضع طرق للمراقبة والقيام بالمراجعة .

* المنتجات الموجهة للتخزين، وذلك حسب النتائج المتحصل عليها عدد الإنتاج .

* بالنسبة للمستعملين والزبائن تكون من خلال استقبال وتحليل الشكاوى وإيجاد التصحيحات الملائمة وضمن مستوى الجودة والمصادقية. (1)

المرحلة الخامسة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة: خلال فترة الثمانينات ظهرت عناصر يجب مراعاتها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من بينها ما يلي:

1/التزام الإدارة العليا: معناه الرغبة في تخصيص موارد لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها استثمار بحيث تلتزم الإدارة العليا بالرغبة الأكيدة في تغيير ثقافة المنظمة والرغبة في جعل أعضاء المنظمة أسرة واحدة.

2/تعلم إدارة الجودة الشاملة : لابد أن يتعلم ممثلي الإدارة العليا والإدارة الوسطى مفاهيم ومتطلبات ومراحل الجودة الشاملة بطريقة مستمرة .

3/تكوين فريق إدارة الجودة الشاملة: حيث يعمل هذا الفريق عن توفير تدريب مكثف في إدارة الجودة الشاملة للجميع وكذلك العمل على تحديد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لكل إدارة من الإدارات وبين الإدارات مع بعضها البعض . (2)

4/وضع أهداف الجودة الشاملة وتحديد الأولويات: من خلال تحديد الأهداف التي سيتم التوصل إليها عن طريق وضع معايير رقابية محددة أو تغلغل في الأسواق، وهذا لا يكون إلا من خلال وضع أولويات حيث يمكن البدء بالاهتمام بالخدمة المباشرة للمتعاملين وعن طريق تحديد العقبات بحيث يتم البدء بالعقبة الأصعب.

5/وضع خطة عمل: أي تحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف وربما قد تكون البداية هي توسيع قاعدة تعليم معظم الموظفين مفاهيم ومتطلبات الجودة الشاملة. (3)

¹ - فداء محمد حامد، إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2012، ص ص 45-46.

² - محمود حسين الوادي، آخرون ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية .عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 40.

³ - المرجع نفسه ، ص 41.

المطلب الثالث: نظريات إدارة الجودة الشاملة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة قد أسهم في بلورتها مجموعة من المفكرين والعلماء، الذين يعود لهم الفضل في إرساء هذه الفلسفة على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المنظمات. والكثير منهم تناول الجودة الشاملة ، ودرسها بالطرائق الكمية الرياضية والإحصائية، وأما البعض الآخر فقد تناولها بالطرائق التحليلية التشخيصية، والآخر بالطرائق المعلوماتية التكنولوجية وغيرها من الطرائق المتعددة ، التي أصبحت تشكل الفلسفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، والتي شكلت النظريات المتعددة لها، ومنها أهم هذه النظريات نجد:

- (1) نظرية ولترشيوارت walter ashewhart
- (2) نظرية ادوارد ديمينغ william E. Deming
- (3) نظرية جوزيف أم جوارن Josephm.juran
- (4) نظرية فيليب بي كروزبي philip .B.crosby

أولاً : نظرية ولترشيوارت

يعد والترشيوارت أول رائد في الرقابة المعاصرة للجودة، فقد أدرك مساعداته الإحصائية وخرائطه في مختبرات بيل للهواتف والتي أصبحت بمثابة أدوات رئيسية في رقابة الجودة، ولديه كتاب بعنوان " الرقابة الإحصائية على جودة السلعة المصنعة"، والذي قام بنشره عام 1931، وقد ميز شيوارت في نظريته جانبين أساسيين للجودة وهما :

أ/ **الجودة الموضوعية objective quality** : حيث يتم التعامل مع جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود البشري والإنساني.

ب/ **الجودة الشخصية أو الذاتية subjective quality** : وهذا الجانب للجودة يتعامل مع جودة الأشياء المنسوبة لفكر ومشاعر وأحاسيس الفرد كنتيجة للحقيقة الموضوعية .

* وقد ربط شيوارت الملكية الذاتية للجودة مع القيمة بحيث لا يمكن لشيء من الأشياء أن تكون له جودة مستقلة عن الرغبات الإنسانية . (1)

¹ - رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال. دمشق: دار الرضا للنشر، 2004، ص ص 379 - 380.

ثانياً: نظرية إدوارد ديمينغ

يعتبر المستشار الأمريكي من أبرز المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة، توفي سنة 1993، فهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي من أجل تحسين الجودة من خلال تطبيقات الرقابة الإحصائية للجودة مما يسهل التشخيص الدقيق لأسباب المشكلات الجوهرية ومن ثم حلها .⁽¹⁾

من أهم إسهامات Edwar النقاط أربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة حيث تعتبر مبادئ أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- 1- الثبات في الأغراض لتحسين جودة المنتج أو الخدمة.
- 2- تبني فلسفة جديدة من قبل الإدارة العليا.
- 3- التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للسيطرة على الجودة.
- 4- التوقف عن اختيار المجهزين على أساس السعر الأقل .
- 5- تقليل التكاليف من خلال التحسين المستمر.
- 6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل .
- 7- تحسين القدرة القيادية للمشرفين.
- 8- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائماً للعمل بكفاءة.
- 9- رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد.
- 10- التخلص من الشعارات والأهداف الرقمية الغير قادة على تحقيق الأهداف.
- 11- استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج .
- 12- إزالة الحواجز التي تقف أمام العاملين.⁽²⁾

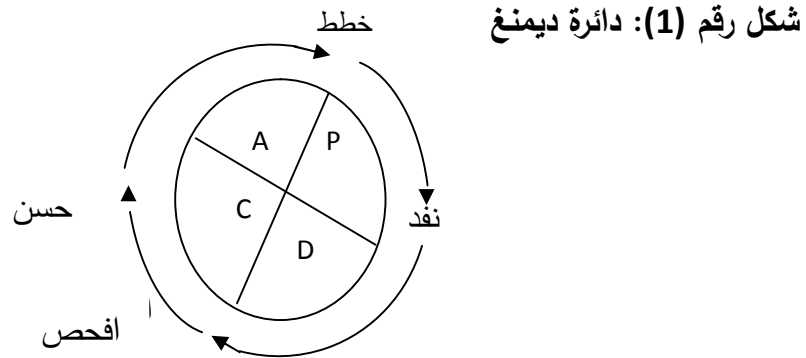
¹ - حسين محمد الحراشة، المرجع السابق الذكر، ص 37.

² - Suarez .j. Gerald , " three Expert son quality managements : Philip .Crosby. Edward Deming. Jozeph.m juran". p11, See website: [<https://www.dtic.mil/dtic/fulltex/u2/a256399.pdf>]. viewed don: 24/12/2016.

13- تطوير برنامج فاعل للتعليم والتدريب على إجراء التحسينات.

14- وضع كل شخص في المنظمة بمكان العمل لمناسب له لإجراء عملية التحويل.⁽¹⁾

وأيضاً من إسهامات ادوارد ديمينغ، "عجلة ديمينغ" المعروفة PDCA ، خطط plan ، نفذ do ، افحص check ومن ثم العمل ACT ، والشكل التالي يوضح دورة حل المشكلات في تحسين العمل المستمر .



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 83.

نشرح المراحل الأربعة لدورة ديمينغ كما يلي:

1/ **الخطوة plan** : وتشمل النقاط التالية:

أ- ما خطة الفريق بالنسبة للتحسين المرشد

ب- هل تشير الخطة إلى : تكرار التغييرات، من سيقوم بالتغييرات؟ من يؤثر على هذه التغييرات ؟ كيف يمكن أن تراقب فاعلية التجهيزات ؟ من يتدرب على علاج هذه المتغيرات ؟

وبالتالي عند البدء بإعداد الخطة لابد من اكتشاف وتحديد الأسباب، جمع البيانات والمعلومات المناسبة، ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لذلك.⁽²⁾

2/ **التنفيذ DO** : ويكون من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

أ-كيف يتم تنفيذ خطة التحسين ؟

¹ -Suarez .j. Gerald,op.cit,p 11 .

² -رعد حسن الصرن، المرجع السابق الذكر، ص 385.

ب-هل يراقب دليل التحسين ؟

ج-من يدرّب على التحسين ؟

د-متى يبدأ دليل التحسين ؟

3/ الفحص CHECK : ويتمثل في :

أ-هل قرر الفريق أن دليل التحسين فعال ؟

ب-هل كانت البيانات المتراكمة قادرة على تحديد التحسينات؟

ج-هل قرر الفريق أن يستمر في التحسين؟

4/ العمل لمنع الخطأ act : ويشمل النقاط التالية : (1)

أ- هل هناك بيانات جمعت خلال دليل التحسين ؟

ب- كيف تغيرت البيانات عما جمعت خلال الخطوة الثالثة ؟

ج- هل هناك خطة لاستمرار البيانات المتراكمة للتحسين ؟

* تتجلى إسهامات " أدوار ديمينغ " أيضا تحديده للأمراض القاتلة التي تمنع من تحسين الجودة والمتمثلة في :

- عدم وجود استقرار في الهدف .

- الفشل في توفير موارد مناسبة لدعم الهدف .

- الاعتماد على الملاحظات والأحكام الشخصية في تقييم الأداء والتقارير السنوية .

- التركيز على الأهداف قصيرة المدى.

- عجز الإدارة نتيجة التنقل الوظيفي المستمر.

¹- رعد حسن الصرن ، المرجع السابق الذكر، ص 385.

- استخدام المعلومات المتاحة دون الاهتمام لما هو مطلوب لتحسين العملية .

- تكاليف العناية الصحية الزائدة . (1)

* ويرى ديمنج أن هذه الأمراض ما هي إلا سلبيات واضحة لنقاطه الأربع عشرة ، وأن جودة الأداء تمثل الجانب الرئيسي لأحداث التغيير المطلوب في مختلف النظم .

ثالثاً : نظرية جوزيف جوران joseph juran

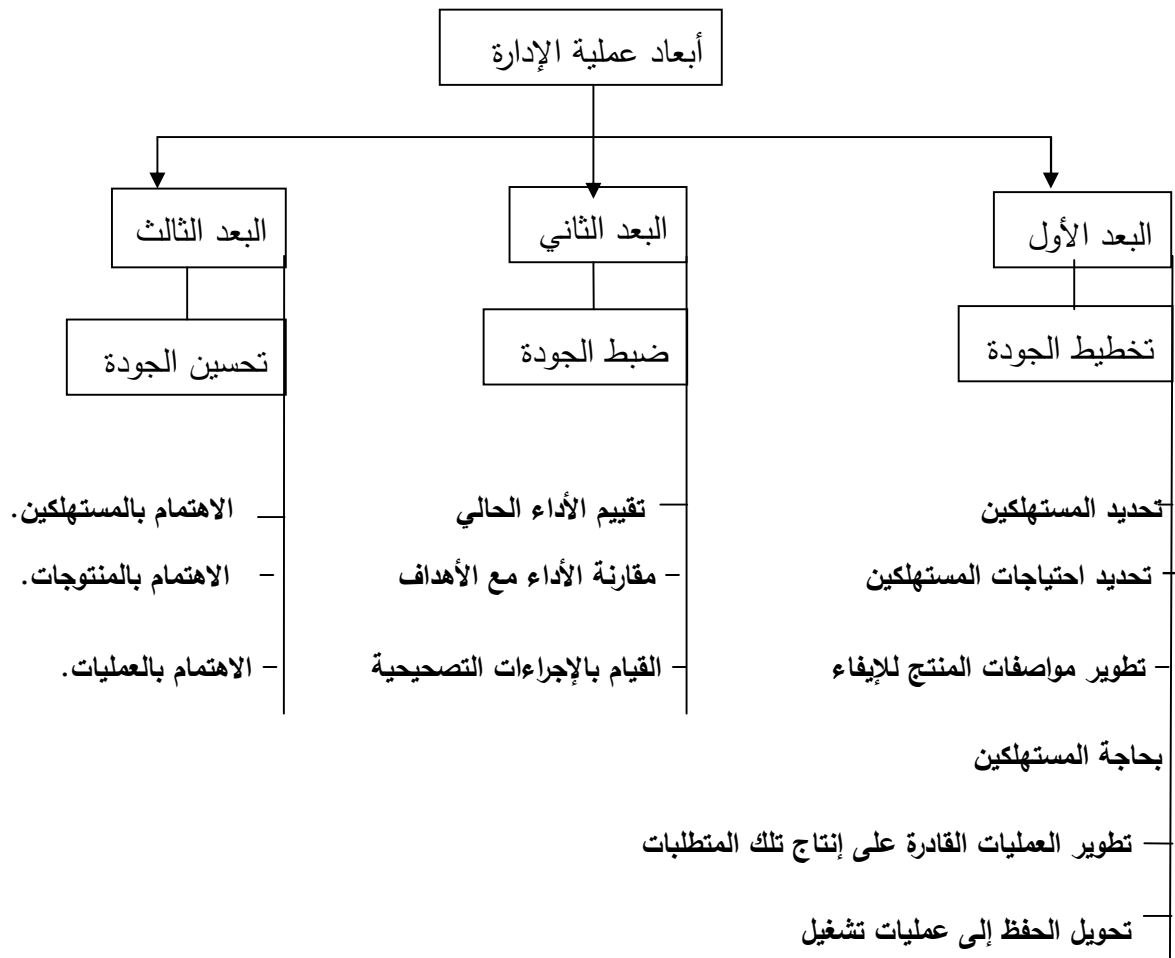
جوزيف جوران، مؤلف ومستشار في الجودة ، تبع ديمنج إلى اليابان، في عام 1954م ليدرس في مجال إدارة الجودة ، وقد عمل في برنامج الجودة في شركة ويسرت إلكترونيك، ولقد أسهم بشكل رئيسي في حركة اليابان في تحسين الجودة ، وهو صاحب المقولة الشهيرة : " لا تحدث الجودة بالمصادفة بل يجب أن يكون مخططاً لها " .(2)

لقد قدم جوران ثلاثية للجودة وتسمى ثلاثية جوران للجودة وهي تخطيط الجودة ، ضبط الجودة ، تحسين الجودة ويمكن توضيح هذه الثلاثية في الشكل التالي إلى جانب إبراز الخطوات الأساسية لكل بعد من الأبعاد الثلاثة .

¹- قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة . عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 85.

²- محمد عبد العال النعيمي ، راتب جميل صويص ، غالب صويص ، إدارة الجودة المعاصرة. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 51.

الشكل رقم (2): ثلاثية عمليات الإدارية لجوران



المصدر: قاسم نايف علوان ، المرجع السابق الذكر، ص 87.

رابعاً: نظرية فليب كروزبي

هو عالم أمريكي ولد سنة 1926م ، وهو أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية (zero defect) وهي معيار أداء مفيد والمطابقة مع احتياجات ومتطلبات المستفيد، وتحقيق نظام وقائي لمنع الأخطاء قبل وقوعها، وأن معيار الجودة تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى، أي خدمة بلا عيوب مما يؤدي إلى ارتفاع وزيارة التكاليف . (1)

لقد وضع " كروزبي " أربعة عشر خطوة لبرنامج الأعطال صفر، وهذه الخطوات تحدد أساس تحسين الجودة في المنظمات بغض النظر عن الفلسفة المستعملة للجودة فيها وهذه الخطوات هي :

- 1- الالتزام من قبل الإدارة
- 2- فريق تحسين الجودة
- 3- قياس الجودة
- 4- تكلفة تقييم الجودة
- 5- إدراك الجودة
- 6- العمل التصميمي
- 7- لجنة برنامج الأعطال صفر
- 8- تدريب المشرف
- 9- يوم الأعطال صفر
- 10- وضع الهدف
- 11- إزالة سبب الخطأ
- 12- التقدير
- 13- مجالس الجودة.

¹ - وجيه المرسي ، " رواد إدارة الجودة الشاملة " ، انظر الموقع :

[http:// Kenannouline.com / users / wageh elmourssi / posts / 275/ 23] تم الإطلاع عليه بتاريخ :

.2016/12 /24

14- لا تفعل ذلك ثانية (1)

يعتبر برنامج العيوب الصفرية بمثابة نظام يحدد أسباب إزالة الأخطاء، ويشمل نطاق المنظمة بأكملها، ويمكن أن يطبق في العديد من المنظمات التي تريد الريادة .

المبحث الثاني: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عددا من الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت ، وهذا ما يعكس أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل أداء المنظمة وضمان بقائها.

المطلب الأول: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تتعرض أهداف إدارة الجودة الشاملة على أداء كل من المؤسسة ذاتها، عامليها وعملائها كما يلي:

بالنسبة للمؤسسة : تظهر أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في النقاط التالية:

- تخفيض تكاليف الإنتاج ، وذلك من خلال إتباع نظم تسييرية لتخطيط الإنتاج وفقا لأسس فنية تساهم في خفض التكاليف.

- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية ، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية في الإنتاج أو الخدمة.(2)

- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنظمة والاستفادة المثلى من الموارد الموجودة فيها. (3)

بالنسبة للعاملين: من بين الأهداف التي تنعكس على العاملين نجد:

- رفع معنويات العاملين.

¹- رعد حسن الصرن ، المرجع السابق الذكر، ص 391.

²- رتيبة عروب ، " إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء المنظمة"، ملتقى علمي وطني : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009، ص ص 10-9.

³- مجيد الكرجي، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم نظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات . عمان : دار مناهج للنشر والتوزيع، 2014، ص 26.

- تخفيض شكاوي العاملين.

- خفض نسبة الحوادث الصناعية

- تحسين التعاون والاتصال

- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل. (1)

بالنسبة للعملاء : يعد العميل جوهر وسر وجود المنظمة، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى :

- فهم احتياجات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده.

- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.

- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل عملا مستمرا.

- تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة والجديدة، إلى جانب حماية العميل بتوفير كافة

المعلومات عن السلعة أو الخدمة، من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات. (2).

المطلب الثاني : أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة وخارجها فيما يلي:

- إدارة الجودة الشاملة تتجلى في العديد من العمليات الإنتاجية والخدمية من أجل تطوير أداء المنظمة

وتحسين إنتاجيتها، وهذا يساهم في تحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات بدقة وإتقان بالاعتماد

على العمل الجماعي الذي يكون من خلال تكوين فرق عمل متجانسة. (3)

- إدارة الجودة الشاملة تعتبر إستراتيجية لأنها تجنب المنظمة تكرار العمل، بحيث تساهم في مواجهات

المشكلات وإدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن من خلال مراعاة الإمكانيات والقدرات المتاحة في

¹- فاطمة الزهراء عبادي، " دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة" ، ملتقى علمي

وطني: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة،

2009/11/10، ص ص 7- 8.

²- عبد الحميد برحومة، مراد شريف ، " الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية"،

مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد3، جوان 2008، ص 134.

³- سعود بن محمد النصر، آخرون، المرجع السابق الذكر، ص 492.

المنظمة واستغلالها بطريقة عقلانية، ويكون ذلك من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وهذه المبادئ تجعلها قادرة على المنافسة والاستجابة للتحديات البيئية الخارجية والداخلية مما يستلزم توظيف موارد بشرية قادرة على إنجاز العمل بأقل وقت وجهد ومنه تحسين العمليات الإنتاجية بصورة دائمة بهدف تحسين الجودة . (1)

- تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في ترشيد استهلاك الموارد في جميع مراحل الإنتاج، وهي أيضا تلعب دورا مهما في تأمين التقنيات الحديثة وبالتالي توفير الوقت والجهد والتكلفة، إلى جانب اختصار إجراءات والعمل على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها. (2)

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى وقت طويل لتطبيقها داخل المنظمات لذلك تعتمد على مجموعة من المتطلبات والمراحل لضمان تجسيد فعال لها، ولهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي :

1/ دعم وتأييد الإدارة العليا: إن أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج الجودة الشاملة ، والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل والمستمر للمنظمة وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي تحدث في المنظمة . (3)

2/ التركيز على العميل : يعتبر التركيز على العميل وتحقيق رضاه وتلبية رغباته هو هدف كل منظمة، لهذا يجب التركيز عند إنتاج السلع والخدمات على حكم العميل على هذه السلعة أو الخدمة ، هل جيدة أم رديئة ، لذلك يعد العميل هو الجزء الأكثر أهمية في أية منظمة ونقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة أي أن النشاط يبدأ بالعميل من خلال تلبية حاجاته ومطالبه وما يطمح إليه وينتهي به، لأنه هو الذي

¹ - سعود بن محمد النصر ، آخرون ، المرجع السابق الذكر، ص 492.

² - المرجع نفسه، ص 493.

³ - منصور الزين ، مراد ناصر، " إدارة الجودة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في متطلبات الأعمال من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، 9/8 مارس 2005، ص 510.

يستفيد من هذا المنتج أو الخدمة، وهو الذي يقيمه وبالتالي رضا العميل يعني إقباله لهذا المنتج أو الخدمة في حين عدم رضاه يعني إن هذه المنظمة ستواجه خسارة وبالتالي خسارة العميل. (1)

3/ **التحسين المستمر:** إن التحسين في ظل إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة، مخططة وشاملة عن طريق اختيار عملية التحسين وفق معايير واضحة تعتمد على أهمية العمليات وعلاقتها بالعملاء ويشارك فيها جميع العاملين بالمنظمة ، حيث يشمل التحسين المستمر كل العمليات ، المنتجات والإجراءات بما ينعكس إيجابيا على قدرة المؤسسة على خدمة العميل والتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة والمحافظة على مركز المنظمة التنافسي . (2).

4/ **تدريب العاملين:** تعمل إدارة الجودة الشاملة على الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لنجاحها، وذلك عن طريق العمل على تدريب العاملين من خلال توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء العاملين وقدراتهم، لذلك عملية التدريب يجب أن تستند على أسس علمية قادرة على تطوير أداء العاملين، وبالتالي التدريب الحسن للعاملين يعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف بالنسبة للمنظمة تتمثل في :

- تزويد العاملين بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب.

- إعطاء العاملين الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات . (3)

5/ **التعاون وروح الفريق:** يجب بث فكرة العمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين جميع العاملين في المنظمة وذلك من خلال تكوين فرق العمل التي تلعب دور كبير في المجالات الوظيفية المختلفة لحل أي

¹ حميد عبد النبي، آخرون، إدارة الجود الشاملة TQM و الايزو ISO . عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع، 2003، ص ص 47 - 48.

² صالح ناصر عليمان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : التطبيق ومقترحات التطوير. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2004، ص 33.

³ - موسى اللوزي، " إدارة الجودة الشاملة: دور المدير العربي في الإبداع والتميز " ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر، 29/27 نوفمبر 2004، ص 4 .

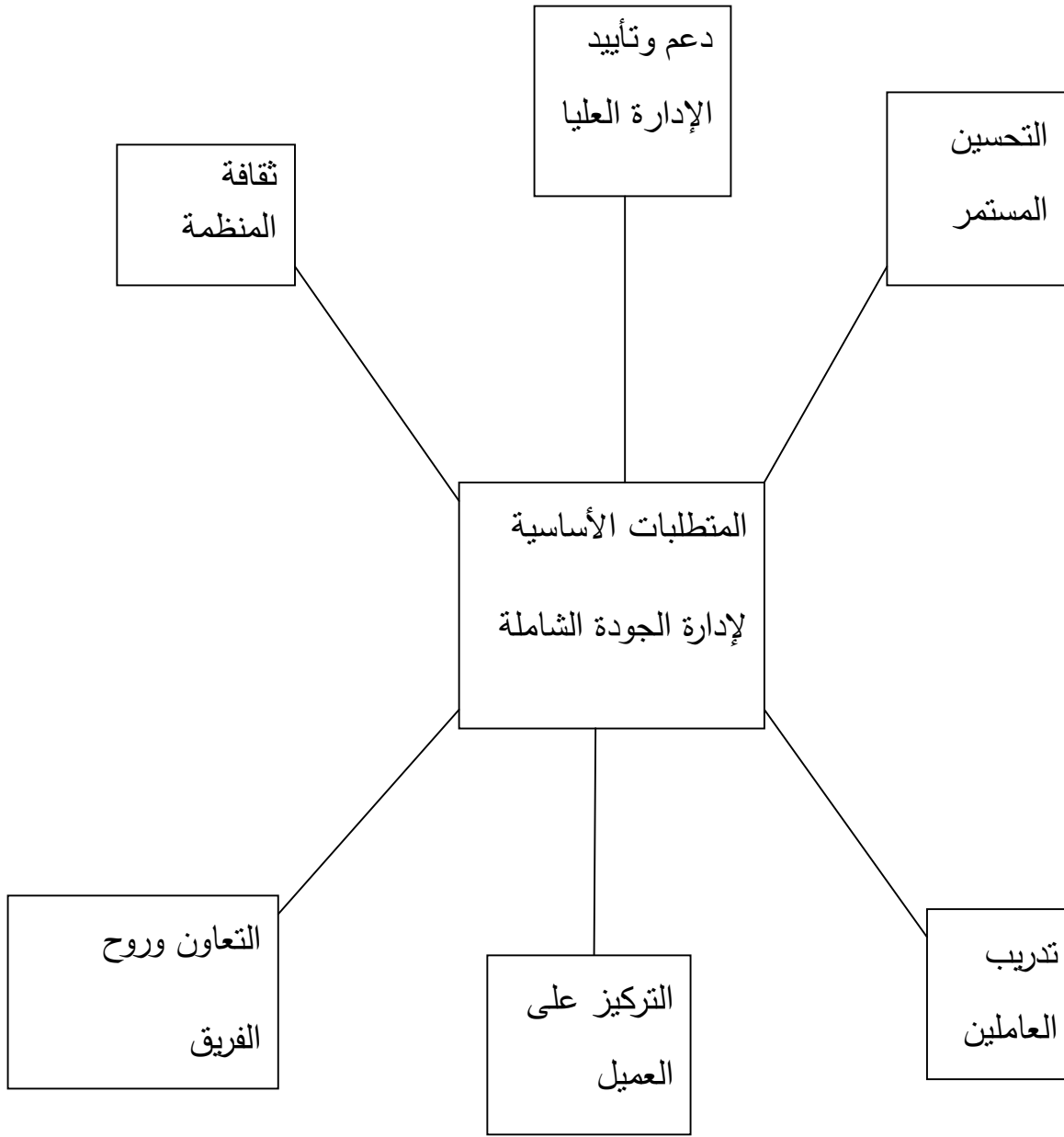
مشكلة تطراً على العمل، كما تقوم هذه الفرق بإعادة فحص ودراسة إجراءات المنظمة وبذلك تتجح المنظمة في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة .⁽¹⁾

6/ **ثقافة المنظمة** : إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تدعيم الاستمرار في العمل وفقاً للقيم والمفاهيم القائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق عمل متمكنة من أجل اقتراح وإجراء تغييرات مناسبة بهدف إرضاء العميل عن طريق تقديم الخدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء.⁽²⁾

¹ - محمود أحمد عبد الفتاح ، إدارة الجودة الشاملة . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012 ، ص ص 26-32.

² - فؤاد التميمي ، أحمد الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001). عمان : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 28.

الشكل رقم (3) : متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ضمن إطار واحد.



المصدر: من إعداد الباحثين بتصريف .

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدد من المراحل، التي تسهم في إعداد وتهيئة مناخ المنظمة، فإدارة الجودة الشاملة هي عملية منهجية متطورة، ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة الخدمة من أجل إرضاء المستفيد وإسعاده.

ويتضمن تنفيذ خطط وبرامج إدارة الجودة الشاملة مراحل أساسية وهي:

1/ **مرحلة الإعداد:** حيث يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المنظمة وتهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ويكون ذلك من خلال اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة لما يعود عليها من فوائد ومزايا جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى، وبالتالي اتخاذها القرار الجامع لتنفيذه.⁽¹⁾

- وهذا التطبيق يكون من خلال الاستعانة بمستشار خارجي متخصص في حالة عدم توفر عمال متخصصين بالمنظمة إلى جانب تشكيل مجلس للسهر على تطبيق هذا البرنامج.⁽²⁾

- في هذه المرحلة يتم تشكيل فريق العمل والتأكد من قدرته على تنفيذ المهام بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث المهارات والتدريب، إلى جانب وضع الخطط المستقبلية لسير العمل والإجراءات.⁽³⁾

2/ **مرحلة التخطيط:** وتتمثل في التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة، وهي بداية التجسيد الفعلي للجودة والذي يعنى بعملية وضع الأهداف طويلة المدى والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة إستراتيجية للجودة الشاملة، ويتم تحليل كل ما يتعلق بالمنظمة.⁽⁴⁾

ومرحلة التخطيط تستدعي القيام بمجموعة من النشاطات والمتمثلة في :

- تحليل البيئة الداخلية وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف بالمنظمة .
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة على المدى البعيد .
- اختيار مسؤول الجودة بالمنظمة لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل حول مفاهيم الجودة وتطبيقاتها.
- دراسة توقعات الزبائن ومتطلباتهم فيما يخص مواصفات الجودة التي يجب أن تتوفر في الخدمة التي تقدمها المنظمة.⁽⁵⁾

¹- أحمد بن عيشاوي ، " إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز " ، مجلة أداء

المؤسسات الجزائرية، العدد 3، الجزائر، 2013، ص 7.

²-محمد خثير ، المرجع السابق الذكر، ص 11.

³- موسى اللوزي، المرجع السابق الذكر، ص 11.

⁴- رتيبة عروب، المرجع السابق الذكر، ص 10.

⁵- محمد خثير ، المرجع السابق الذكر ، ص 46.

3/ مرحلة التنفيذ: تبدأ هذه المرحلة من خلال تنفيذ الخطة التي وضعت للتطبيق على كافة المستويات ويصاحب ذلك تدريبات على احدث وسائل التدريب وبشكل مناسب لكل الأفراد وبدعم من الإدارة العليا.⁽¹⁾ وتتكون مرحلة التنفيذ هي الأخرى من عدة مراحل وتتمثل في :

- خلق بيئة ثقافية ملائمة للجودة.
- استخدام أدوات حل المشاكل والمتمثلة في تحليل المعطيات، العصف الذهني وخرائط السبب.
- تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي وكيفية تفسير النتائج حتى تؤدي إلى تحسين جودة العمليات.⁽²⁾

4/ مرحلة التقييم: إن الهدف من التقييم هو التأكد من مدى التزام المنظمة بتطبيق برنامج الجودة الشاملة بها، وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينه.⁽³⁾ وتتم مرحلة التقييم على مجموعة من الخطوات وهي :

أ/ التقييم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب/ تقييم آراء العملاء: ويتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بخدمات المنظمة حالياً ومستقبلاً .

ج/ تقييم تكاليف الجودة : ويضم هذا التقييم تكاليف الوقاية وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي.⁽⁴⁾

5/ مرحلة تبادل ونشر الخبرات: بعد الانتهاء من المراحل السابقة والمتمثلة في مرحلة الإعداد التخطيطي، التنفيذ، التقييم تأتي مرحلة تبادل ونشر الخبرات حيث يتم الاستفادة من الخبرات والنجاح الذي حققته المنظمة وذلك بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين.⁽⁵⁾

¹ - محمد فرج هديدي، " تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " ، انظر الموقع.

[www.onu.edu/ig/articles/omu%20Articles/adsf/pssue158/pdf]

تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2016/12/24، ص 33.

² - إلهام الشيلي ، " دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية " ، (رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004)، ص 26.

³ - محمد خثير ، المرجع السابق الذكر ، ص 47.

⁴ - أحمد بن عيشاوي، المرجع السابق الذكر، ص 40.

⁵ - خالصة فتح الله، " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم " ، (رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3، 2012)، ص 17.

الخلاصة والاستنتاجات:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام إداري حديث، تسعى كل المنظمات للعمل به باعتباره ضرورة حتمية لبقاء المنظمة واستمرارها، وقد عرفت تطورات متعددة بدءاً بالعصور القديمة إلى العصور الحديثة، وهذا ما ساهم في الفهم الصحيح لها من أجل تطبيق السليم والجيد لإدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق مجموعة من الأسس والمتطلبات اللازمة لنجاحها، وهذا لتحسين مستويات الجودة وتمكين المنظمة من التميز، وذلك من أجل تحقيق عدداً من الأهداف أهمها زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وإرضاء المستفيد من الخدمة والحفاظ عليه، ولا يمكن النجاح في ذلك إلا من خلال الاعتماد على مجموعة من المراحل بدءاً بعملية التخطيط انتهاءً بالتقييم.

الفصل الثاني

الخدمة العمومية:

مقاربة معرفية

يعتبر قطاع الخدمات، من أهم القطاعات المؤثرة أو المساهمة في تحديد مستويات الدول وشعوبها، لا سيما الخدمات العمومية منها كالخدمات التعليمية، الصحية، وغيرها والتي أصبحت لا تقل أهمية عن السلع المادية.

إن أهمية الخدمة العمومية المتنامية باستمرار، جعل منها محط اهتمام مختلف الباحثين والمفكرين من خلال تقديم دراسات نظرية وعملية تبحث في ماهية المفهوم ومحاولة ضبطه معرفيا أكثر، وهذا ما سنحاول التركيز عليه في فصلنا هذا من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية.
- المبحث الثاني: مبادئ ومعايير وعناصر الخدمة العمومية.
- المبحث الثالث: أنواع وطرق تسيير وتمويل الخدمة العمومية.

المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية

تحتل الخدمة العمومية مكانة كبيرة في مختلف المنظمات لما لها من دور كبير في نيل رضا الجمهور وتقديم أداء جيد له، وبالتالي كخطوة منهجية أولية في دراسة هذا المصطلح دراسة نظرية لابد من اللوج إلى مفهومه لتوضيح ما يتضمنه من عناصر تفصيلية لتسهيل فهمه وهذا ما سيتم التفصيل فيه فيما يلي:

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية **service public**

يعتبر مصطلح الخدمة العمومية من المصطلحات المركبة، وعلى هذا الأساس سيتم تبسيطه وتوضيحه وذلك من خلال تفكيك مفرداته وتعرفها لغة، ومن ثم إعطاء المعنى الاصطلاحي للمفهوم ككل.

أولاً: تعريف الخدمة العمومية

1 / لغة: الخدمة لغة مشتقة من الفعل خدم، يخدم، خدمة، بمعنى مساعدة أو فضل ويقال أيضاً خدمه، يخدمه ويخدمه، ويقال اختدمت فلانا واستخدمته أي سألته أن يخدمني، وقوم مخدمون أي مخدمون، ويراد به كثرة الخدم والحشم. (1)

ويرجع أصل كلمة الخدمة أو service إلى الكلمة اللاتينية *servicium*، والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد، أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو المستهلك أو العميل.²

2/ اصطلاحاً: سيتم التطرق إلى بعض التعاريف المقدمة للخدمة أولاً ومن ثم الخدمة العمومية.

/ تعريف الخدمة اصطلاحاً:

الخدمة عند *lovel ok* عبارة عن: " أداء أو عمل نشاط معين من جهة إلى أخرى وعلى الرغم من أن عملية أداء الخدمة قد تشمل بعض الجوانب الملموسة مثل ارتباطها بمنتج معين، إلا أن أداء

¹ جمال الدين مكرم ابن منظور الإفريقي، لسان العرب. المجلد 5، ط6، بيروت : دار صادر، 2008، ص 31.

² جميلة مديوني، "تسويق الخدمات حالة الهاتف النقال بمؤسسة جازي"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد حلب، البليدة، 2004)، ص14.

الخدمة بشكل أساسي هو غير ملموس ولا ينتج عنه امتلاك أية شيء مادي ملموس أو أي شيء من عوامل إنتاج أو تقديم هذه الخدمة".⁽¹⁾

أما " kotler " فيعرف الخدمة على أنها: " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية".⁽²⁾

في حين يعرفها " christian Dumoulin " على أنها: " مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود ومكان معين من خلال وسائل مادية وبشرية لمنفعة معينة أو مجموعة من الأفراد بالاعتماد على الإجراءات وسلوكيات المنظمة".⁽³⁾

من خلال ما سبق يمكن القول أن الخدمة عبارة عن: " مجموعة من الأنشطة التي يقدمها طرف لطرف آخر بطريقة مباشرة وغير ملموسة بالاعتماد على وسائل معينة (مادية، بشرية)، بهدف تحقيق منفعة معينة".

ب/ تعريف الخدمة العمومية اصطلاحا:

لقد أصبح مفهوم الخدمة العمومية^(*) يحمل معان كثيرة، تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين إلا أن أغلبها تتفق على الإطار العام لمعنى المصطلح، وفيما يلي سيتم عرض أو تقديم البعض منها .

¹- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004، ص 464.

²- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات. ط4، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2008، ص 220..

³-G. Dumoulin, Jean Paul, **Entreprise de service**. 2^{ème} éd, paris: les édition d'organisation, 1998,p 20.

^(*) نتيجة الثراء اللغوي يتشابه مصطلح الخدمة العمومية مع الكثير من المصطلحات من بينها: المرفق العمومي حيث يعرف وفق معيارين وهما: المعيار العضوي فيقصد به الأجهزة الإدارية أو المؤسسات الإدارية بشكل عام، أما المعيار المادي فيقصد بالمرفق العمومي كل نشاط شرع فيه بهدف تحقيق مصلحة عامة. للمزيد أنظر: ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري. ط2، الجزائر: المكتبة الجامعية، 2008، ص 187.

1/التعاريف المقدمة من طرف المفكرين والمؤسسات

يعرف عبد الوهاب الكيالي الخدمة العمومية على أنها: " اصطلاح قانوني يطلق على الخدمات التي تقوم بها الدولة أو أية سلطة إدارية أخرى بقصد إشباع الحاجات لمجموع المواطنين مثال ذلك خدمات البوليس والسكك الحديدية والأمن والتعليم، وهي كلمة تتميز بأنها تشبع حاجات جماعية للوطن أو المواطنين فإنها تتصل بالمصلحة العامة. وقد يطلق أيضا على المشروعات التابعة للإدارة والتي تقوم بإشباع حاجة عامة، وتسمى هذه المشروعات بالمرافق العامة تمييزا لها عن المشروعات الخاصة. فالجامعات، السكك الحديدية، الجيش والشرطة تعتبر مرافق عامة." (1)

- الخدمة العمومية هي: " كل نشاط (تصرف ، عمل) يتم اعتباره نافعا من طرف الجماعة ولصالحها، وهو نشاط مضمون، حتى عندما تؤدي معايير المردودية المالية إلى التخلي عنه." (2)

- حسب القانون الإداري الفرنسي الخدمة العمومية هي: "التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة، الاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام." (3)

- أما خبراء الإدارة العامة فيعرفون الخدمة العمومية على أنها: " الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب." (4)

2/ تعريف الخدمة العمومية من زاوية المداخل: من خلال التركيز على مدخلين أساسيين، فهناك من يعرفها على أساس أنها عملية، وهناك من يعرفها على أساس أنها نظام، كما يلي:

¹ - عبد الوهاب الكيالي، " الخدمات العامة أو المرافق العامة"، موسوعة سياسية، ج2، ط4، الجزائر: دار الفارس للنشر والتوزيع، 2006، ص 607.

² -C-D.E chaude maison, **Dictionnaire d'économie et sciences sociales**. France: Edition Nathan, 1998, p 398.

³ - المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق. الإسكندرية : دار الجامعية، 2004، ص 29.

⁴ - العربي بوعمامة، حليلة رقاد، " الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 9 ، ديسمبر 2014، ص 40.

1/ مفهوم الخدمة العمومية كعملية:

حيث يتم اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة على أنها عمليات ذات طابع تكاملي، حيث تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات توجد ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

أ/ الأفراد: حيث يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته، ومثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى، فإن عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته.⁽¹⁾

ب/ الموارد: حيث تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات الحكومية، أي عمليات الخدمة لا يتم إجراؤها على الأفراد وإنما على الأشياء، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة ومن بين هذه الخدمات، خدمات رخص مرور السيارات، والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.⁽²⁾

ج/ المعلومات: تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العمومية، كمصلحة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.⁽³⁾

2/ مفهوم الخدمة العمومية كنظام:

يركز هذا المدخل على أن الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

¹- خالد حيواني، " التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري"، (رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2015)، ص 61 .

²- خالد حيواني، المرجع السابق الذكر، ص 61.

³- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

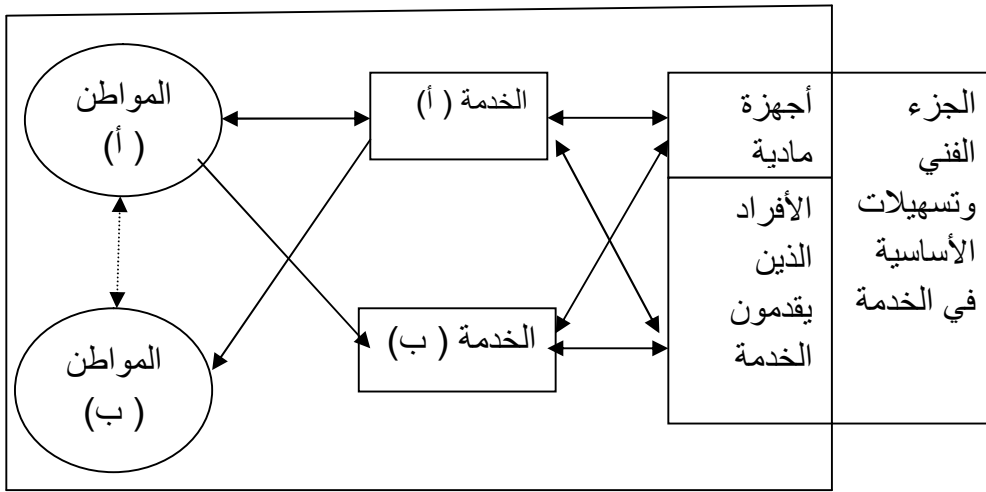
- نظام تسليم الخدمة: حيث يتم التجميع النهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة. ويتضمن مفهوم الخدمة كنظام شكلين:

* خدمة عمومية مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة.

* خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.⁽¹⁾

والشكل التالي يوضح الخدمة العمومية كنظام.

الشكل رقم (4): الخدمة العمومية كنظام



الجزء الخلفي غير المرئي لمستقبل الخدمة ← → تفاعل مباشر

← → تفاعل ثانوي أو تفاعل غير مباشر

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص 459.

يتضح مما سبق أن الجزء المرئي للمواطن من الخدمة يتمثل في عملية التشغيل لإنتاج الخدمة وتشمل الأجهزة المادية والأفراد الذين يقدمونها ، وعملية التسليم النهائي لها، أما الجزء غير المرئي للخدمة يتمثل في الجزء الفني وتسهيلات الأساسية لها .

¹ ادريس ثابت عبد الرحمن ، المدخل الحديث في الإدارة العامة. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص ص 457-458 نقلا عن :

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن الخدمة العمومية هي: "مجموعة من الأنشطة تقدمها الدولة أو أحد هيئاتها لصالح العامة من المواطنين، قصد إشباع حاجاتهم العامة". وهذا ما يعكس خصائص الخدمة العمومية والتمثلة في:

- أن الخدمة العمومية تقوم على منطق المصلحة العامة لأنها تهدف إلى خدمة المواطن وإشباع رغبته.
- مجانية الخدمة العمومية.

- الخدمة العمومية عبارة عن نشاط يسير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من طرف المؤسسات العامة.

- الخدمة العمومية تقوم على مجموعة من المبادئ والتمثلة في مبدأ المساواة، الاستمرارية ومبدأ التكيف.

- الخدمة العمومية تعبر عن عملية متكاملة لنظم تهدف لتحقيق جودة ما تقدمه للمواطن وهذا ما يجعل الخدمة العمومية محصورة ما بين كونها عملية أو نظام.

المبحث الثاني: مبادئ ومعايير وعناصر الخدمة العمومية

تعتمد الخدمة العمومية عند قيامها بتقديم الخدمات للأفراد لتحقيق أهداف معينة على مجموعة من المبادئ والمعايير التي من شأنها ضمان السير الفعال والمتساوي للخدمات وشموليتها على الجميع دون تمييز ولا تتحقق هذه الأهداف إلا من خلال توفر مجموعة من العناصر، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث .

المطلب الأول: مبادئ الخدمة العمومية

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحكم تسيير الخدمة العمومية والمنظر لها من قبل العديد من المفكرين والباحثين، حيث قام لويس رولان "louis Rolland" بتلخيص هذه المبادئ في ثلاث مبادئ أساسية وشاملة تتمثل فيما يلي:

1/ مبدأ مساواة (*) الجميع إزاء الخدمة العمومية: هذا المبدأ يأخذ طابع إلزامي بحيث يستمد وجوده من نص ذو طابع سياسي ألا وهو الإعلان العالمي لحقوق الإنسان لسنة 1789م بحيث ربطه الإعلان بمبدأ مساواة المواطنين أمام القانون. (1)

وبالتالي المساواة أمام الخدمة العمومية يترتب عنها العديد من النتائج الأساسية من بينها: *المساواة في الحقوق أي تساوي المنتفعين أمام تسيير المرفق العمومي لهذا يجب عليه تقديم خدماته لمن يطلبها من الجمهور بنفس الشروط العامة المحددة سابقا، دون تمييز بين الأفراد بمعنى يحصل الجميع على نفس الميزات والخدمات.

* المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية: أي من لديهم الشروط القانونية اللازمة للعمل يجب توظيفهم دون تمييز. (2)

2/ مبدأ الاستمرارية: بمعنى تقديم الخدمة للجمهور بصورة مستمرة ودائمة تلبية للاحتياجات العامة القائمة والدائمة، ولهذا يجب على المسؤولين عن الخدمة العمومية الالتزام والتكفل بإدارة وتسيير الخدمات العامة بطريقة سليمة، وذلك لا يحصل إلا من خلال احترام الموظف بعض الالتزامات من بينها:

- تقييد حق الإضراب أي جعل حدود للإضراب في جميع الخدمات أو الأعمال العمومية ذات المنفعة الحيوية للمجتمع وذلك لضمان استمرارية تقديم الخدمات، وكذلك لا بد من توفير حماية مدنية أو جنائية للأموال العامة بحيث لا يمكن التصرف أو الحجز أو تملك الأموال العامة وهذا يساهم في ضمان استمرارية تقديم الخدمة العمومية. (3)

(*) المساواة: حق من حقوق الإنسان الأساسية بحيث تعني عدم التمييز بين الأفراد سواء على أساس الجنس أو اللغة أو الدين. وهذا ما نص عليه حقوق الإنسان والمواطن في فرنسا عام 1789م حيث نص على " يولد الناس ويعيشوا أحرار متساوين في الحقوق الأساسية ". للتوسع أنظر: عز الدين حفظاوي، آخرون، " دور القضاء الإداري في حماية الحريات الأساسية، ج1، ملتقى دولي ثالث، الجزائر: المركز الجامعي بالوادي، 28-29 أبريل 2010، ص119.

¹ وليد حيدر جابر، طرق إدارة المواقف العامة: المؤسسة العامة والخصخصة. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2009، ص 65.

² يحي عثمان، " الخدمة العمومية أبعادها السياسية والثقافية"، (رسالة ماجستير، كلية علم الاجتماع، جامعة أبي بكر بلقياد، تلمسان، 2004)، ص ص 42-46.

³ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري: التنظيم الإداري والنشاط الإداري. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2013، ص ص 256-261.

3/ مبدأ المرونة: المرونة بوجه عام تعني الليونة وقابلية الشيء للتعديل أي القدرة على استيعاب كافة الاحتمالات ومواجهتها، بحيث يجعل خط سيرها قابلاً للتغيير لمواجهة الظروف المتجددة بغير تكبد نفقات إضافية أو التعرض للتضارب الذي يحتمل أن يحدث فيما بين الأجزاء التي سوف تعدل وتلك التي تبقى على حالها، وهذا يسهم في تحقيق الهدف المطلوب.⁽¹⁾ وبالتالي مبدأ المرونة في الخدمة العمومية يعني الجهة الإدارية القائمة بالخدمة العمومية أو المشرفة عليها لها الحق دائماً، عن طريق سلطتها التي يخولها القانون، أن تدخل في تنظيم الخدمات العامة وقواعد سيرها تعديلات وتغييرات على ما تراه ضرورياً حتى يتحقق الهدف منها على أكمل وجه دون أن يكون للمنتفعين الإدعاء بأي حق مكتسب في الإبقاء على الخدمات العمومية بصورتها التي كانت عليها عند بدء الانتفاع بها، لأن من المصلحة العامة أن تتابع الخدمات العمومية تطورات الحياة ومستلزماتها، ومثال ذلك قيام الإدارة بتعديل شروط الانتفاع التي تمنح امتيازات من خدمات النقل والكهرباء بما يتلاءم مع تطور نشاط هذه الخدمات لكن دون إخلال بالمنفعة العامة.⁽²⁾

4/ مبدأ مجانية الخدمة العمومية: إن هذا المبدأ يرتبط بفكرة أساسية مفادها أن الخدمات التي تقدمها الدولة ضرورية جداً. لذلك يجب أن يكون تأمينها بصفة مجانية، لكن مع التطورات الحاصلة في المنظمات العمومية وما صاحبها من تطورات في نفقات الدولة ونفقات جماعاتها من جهة، ومتطلبات المردودية والربح التي أضحت تفرض نفسها من جهة أخرى صعب من تطبيق هذا المبدأ على مجال واسع. وبالتالي يرى بعض الفقهاء أن المجانية لا يمكنها أن تكون مبدأ مشترك في كل الخدمات العمومية باختلاف أنواعها. ومنه كان لا بد من تطبيق هذا المبدأ في الخدمات العمومية الإدارية، دون الخدمات العمومية الاقتصادية لأن هذه الأخيرة تجلب مصادرها المالية الأساسية من الثمن الذي يدفعه المنتفعون.⁽³⁾

¹ - إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 385.

² - نواف كنعان، القانون الإداري: ماهية القانون الإداري والتنظيم الإداري والنشاط الإداري. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 345-346.

³ - ناصر لباد، المرجع السابق الذكر، ص ص 208-209.

المطلب الثاني : معايير الخدمة العمومية

من خلال نتائج الأعمال والدراسات التي خلص إليها معظم العلماء الباحثون في مجال علم الإدارة العامة، أكدوا أن كل عملية التسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستمد منها مشروعيتها والتمثلة في المعايير التالية:

* معيار الشمولية

* معيار التضامن

* معيار التطور

* معيار الفعالية

1/ معيار الشمولية: انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية يكون حق الاستفادة منها مضمون لكل المواطنين، وهذه الخدمة يجب أن تكون في متناول الجميع والسماح لهم بالوصول إليها بشروط ملائمة لقدراتهم ومستوياتهم المعيشية.⁽¹⁾

2/ معيار التضامن: الخدمة العمومية ما هي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا خلال محاربة ظاهرة الفقر، الحرمان، بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية، لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاث أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي والتمثلة في:

* مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش.

* مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة .

*مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.⁽²⁾

¹ - نور الدين شنوفي، " المناجمت العمومي"، محاضرة مقدمة للموظفين المترشحين لرتبة متصرف، انظر الموقع [http://www.foad.uz] 8.UFC .dz

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/02/01، ص 6.

² - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

3/ معيار التطور: هذا المعيار يسمح بتكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى.

4/ معيار الفعالية: الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن (خلق الفوارق الجهوية)، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن... الخ، في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يساهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات من شأنها أن تجعل التهيئة والتنمية في هذه المناطق أكثر فعالية.⁽¹⁾

المطلب الثالث: عناصر الخدمة العمومية

تعتمد الخدمة العمومية على عدد من العناصر الأساسية التي تحكم نشاطها والمتمثلة فيما يلي:

1- وجود مشروع: بحيث تضعه الدولة أو تشرف على إدارته لتحقيق الخدمة العمومية المنوطة به، فالخدمة العمومية إذن هي نشاط إداري يتكون من أشخاص وأموال وأدوات تعمل وفقا لنظام إداري معين، لتحقيق المصلحة العامة.⁽²⁾

2- أن يستهدف هذا المشروع تحقيق المنفعة العامة: الخدمة العمومية تهدف إلى تحقيق الصالح العام، من خلال سد الحاجات العمومية أو تقديم خدمات للمواطنين، وقد تكون هذه الخدمات مادية كتوفير الماء، الكهرباء، وتوفير وسائل النقل وتقديم المساعدات الاجتماعية، وقد تكون خدمات معنوية تحقق النفع للمواطنين بطريقة غير مباشرة، كما هو الشأن بالنسبة للمنفعة العامة التي تحققها على سبيل المثال: مرافق الأمن والدفاع.⁽³⁾

3- الخدمة العمومية مشروع مرتبط بالدولة والإدارة العامة: يجب أن ترتبط الخدمة العمومية ارتباطا عضويا ووظيفيا بالدولة والإدارة العامة، على اعتبار الخدمة العمومية هي وسيلة الدولة لتحقيق وظيفة

¹ - عدنان مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة. الجزائر: دار جسر للنشر والتوزيع، 2015، ص 19.

² - سعيد السيد علي، أسس وقواعد القانون الإداري. القاهرة: دار أبو المجد للطباعة بالهرم، 2008، ص 233.

³ - ناصر لباد، المرجع السابق الذكر، ص 194 .

المصلحة العامة عن طريق إشباع الحاجات العامة في الدولة بانتظام واطراد وبكفاية وفي نطاق مبدأ تكافئ الفرص، والمعنى ارتباط الخدمة العمومية خضوعها للسلطة العامة تنظيمًا وتسييرًا أو إدارة ورقابة أو إلغاء.⁽¹⁾

المبحث الثالث: أنواع وطرق تسيير وتمويل الخدمة العمومية

تلعب الخدمة العمومية دورًا مهمًا في تقديم العديد من الأنشطة للأفراد بحيث تضم مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة، ويترتب على اختلاف أنواع الخدمات العمومية إتباع طرق متعددة لإدارتها، بحيث تتناسب مع طبيعة النشاط والخدمة المقدمة من طرف المنظمات العامة.

المطلب الأول: أنواع الخدمة العمومية

الخدمة العمومية تشمل أنواع كثيرة من الخدمات بحيث تقسم حسب طبيعة الخدمة المقدمة، وحسب استهلاك الخدمة، وكذلك حسب طريقة تحمل تكلفة الخدمة، وفيما يلي سيتم التفصيل في كل منها على حد:

أولاً: الخدمات العمومية بالنظر إلى طبيعة الخدمة المقدمة

1/ الخدمات الإدارية: وهي مجموع الخدمات التقليدية التي تزاولها الدولة منذ زمن طويل وتشمل خدمات الدفاع والأمن وكذلك خدمات الصحة والتعليم.⁽²⁾ وبالتالي ترتبط الخدمات الإدارية بالوظائف الأساسية للدولة بحيث يختلف نشاطها عن نشاط الأفراد العاديين، ويعتبر من يقومون بالخدمات الإدارية موظفين عموميين، والمنافعون من هذه الخدمات الإدارية يكسبون حقوقًا ويترتب عليهم التزامات بحيث يمكن للإدارة تعديل هذه الخدمات في أي وقت دون الاحتجاج من طرف المنتفعين.⁽³⁾

2/ الخدمات الاقتصادية: وهي الخدمات التي ينحصر هدفها في تحقيق إيرادات للإدارة بحيث تدخل هذه الخدمات في دائرة الإنتاج والتوزيع، وتتمثل هذه الخدمات في خدمات النقل، الغاز، الهاتف، البريد

¹ - عمار عوابدي، القانون الإداري: النشاط الإداري. ج2، ط6، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 61.
² - عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري. ط3، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2013، ص 419.
³ - هاني علي الظهراوي، القانون الإداري: ماهية القانون الإداري والتنظيم الإداري. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 266-267.

والكهرباء، المياه والتأمين وغيرها من النشاطات الخاصة التي تمارسها الدولة والهيئات المحلية بهدف تحقيق المنفعة العامة، ما يميز هذه الخدمات أنها تخضع للقانون الخاص عكس الخدمات الإدارية التي تخضع للقانون الإداري.⁽¹⁾

3/ خدمات عامة اجتماعية: بمعنى تقديم النفع الاجتماعي للمنتفعين بها، وخاصة الخدمات التي تضمن للمواطنين، المعنيين بها مجابهة المخاطر والظروف الاجتماعية الصعبة التي يعيشون في ظلها، وتتميز المرافق العامة الاجتماعية بالصيغة الاجتماعية لنشاطها الذي ينصب في الغالب على متطلبات العنصر البشري في أحواله غير العادية، ويبرز دور هذه الخدمات من خلال نشاطها الخاص بالتعويضات التي تقدمها للعاطلين عن العمل أو العاجزين عن أدائه أو المساعدات التي يتم تقديمها للتخفيف من حده المصائب الناجمة عن الكوارث والحروب.⁽²⁾

ثانيا: من حيث استهلاك الخدمة: حيث يوجد صنفين هما :

1/ خدمات إجبارية: في هذا النوع تكون الإدارة ملزمة بإنشاء بعض المرافق العمومية لتقديم الخدمات للأفراد، ومثال ذلك خدمات الأمن والصحة وهي خدمات إجبارية بطبيعتها وتهدف لحماية الصحة العامة وتوفير الأمن، فالدولة ملزمة بتقديم هذه الخدمات لارتباطها بسيادتها لأن التخلي عنها هو تخلي عن ممارسة سيادتها.⁽³⁾

2/ خدمات اختيارية: هذه الخدمات يتم تقديمها بشكل اختياري من جانب الدولة بحيث تملك سلطة واسعة في اختيار الوقت والمكان المناسب لتقديم الخدمة، وهنا لا يمكن للمواطن أن يجبرها على تقديم خدمات معينة و لا يمكنه مقاضاة المؤسسة العمومية لعدم تقديمها لهذه الخدمة.⁽⁴⁾

ثالثا: من حيث طريقة تحمل تكلفة الخدمة: حيث نجد في هذه الحالة ثلاثة أصناف وهي:

¹ - عدنان عمرو، مبادئ القانون الإداري. ط2، القاهرة: منشأة المعارف جلال حزي وشركاه، 2004، ص ص 133-134.

² - محمد رفعت عبد الوهاب، النظرية العامة للقانون الإداري. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2009، ص ص 328-329.

³ - علاء الدين عشيبي، مدخل القانون الإداري. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2012، ص 172.

⁴ - المرجع نفسه ، نفس الصفحة.

1/ **خدمات مجانية:** وهي الخدمات التي تقدم دون مقابل تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العامة للدولة مثل: حملات التلقيح، الأمن.

2/ **خدمات بالمقابل:** يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها، مثل الكهرباء، الهاتف العمومي الماء الشروب، الغاز.

3/ **خدمات مدعمة:** يتحمل المستفيد تكلفتها جزئيا والباقي دعم حكومي لها، مثل النقل العمومي، السكن، السلع الاستهلاكية الأساسية كمادة الحليب والخبز.⁽¹⁾

ويمكن تلخيص أنواع الخدمة العمومية في الجدول التالي:

جدول رقم (1): أنواع الخدمة العمومية

| التصنيف | الأنواع التي يتضمنها التصنيف |
|-----------------------------|---|
| حسب طبيعة الخدمة المقدمة | خدمات عامة إدارية خدمات عامة اقتصادية خدمات عامة اجتماعية |
| حسب استهلاك الخدمة | خدمات إجبارية خدمات اختيارية |
| حسب طريقة تحمل تكلفة الخدمة | خدمات مجانية خدمات بالمقابل خدمات مدعمة |

المصدر: من إعداد الطالبتين

بالإضافة إلى هذا التصنيف هناك تصنيف آخر مكمل لهذا الأخير، حيث تقسم فيه أنواع الخدمات العمومية إلى مجموعات:

1/ **المجموعة الأولى:** تضم سلع وخدمات ينطبق عليها نظام السوق وتعني أنه يمكن تقديمها عن طريق السوق، ومن يرغب في الحصول على مثل هذه السلع يقوم بالدفع وإلا سيستبعد من الحصول على هذه الخدمات ومنافعها، ويشمل كل أنواع السلع والخدمات التي ينتجها أي مجتمع ويطلق عليها السلع

¹ - نور الدين شنوفي، المرجع السابق الذكر، ص 4.

والخدمات الخاصة، لأنها تقدم من القطاع الخاص وتباع في الأسواق ويقوم كل فرد بالدفع حسب الكمية التي حصل عليها، وعليه فالكمية محددة والمنفعة محددة.⁽¹⁾

2/ المجموعة الثانية: خدمات يحتاج إليها أي المجتمع كافة، واستهلاك هذه الخدمات يتم بصورة جماعية وليس فردية، ومنافعها تعود على المجتمع ككل، بحيث لا يمكن تحديد الكمية أو المقدار المنفعة التي تعود على كل فرد من أفراد المجتمع، لأن المبدأ من هذه الخدمات هو المجانية، فمثل هذه الخدمات لا يمكن تقديمها من طرف القطاع الخاص مثل الدفاع والأمن.⁽²⁾

3/ المجموعة الثالثة: وتتمثل في الخدمات التي يستفيد منها الفرد والمجتمع في آن واحد مثل خدمات التعليم والصحة ، ونجد أنه من الصعب تحديد مقدار مسؤولية الدولة بالمقارنة مع مسؤولية الفرد نظرا لصعوبة تحديد مقدار المنفعة التي تعود على كل من الدولة والفرد من خلال حصوله على هذه الخدمات.⁽³⁾

المطلب الثاني: طرق تسيير الخدمة العمومية

ترتب على تعدد أنواع الخدمات العمومية، وعلى اختلاف الحاجات العامة التي تسهر على تلبيتها المنظمة إتباع طرق تسيير مختلفة تتناسب مع طبيعة الخدمة، ويمكن اختصارها فيما يلي:

1- طريقة الإدارة المباشرة: طبقا لهذه الطريقة تتولى الإدارة العامة بنفسها إدارة الخدمة العمومية، مستخدمة في ذلك موظفيها وأموالها طبقا لما هو مخصص في الميزانية العامة للدولة، مع تحمل جميع ما ينجم عن ذلك من مخاطر ومسؤوليات، بحيث تستخدم هذه الطريقة في الخدمات الإدارية ذات الصبغة الإدارية، فهذه الطريقة هي أفضل طريقة تتناسب هذه الخدمات لارتباطها بالمصالح العامة للناس، الأمر الذي يجعل الدولة تحرص على إدارة هذا النوع من الخدمات العمومية، وعدم السماح لغيرها بالنيابة عنها في ذلك، ومن بين هذه الخدمات خدمات الجيش والشرطة. فالخدمات العمومية التي تدار بطريقة مباشرة

¹ - نعيمة زعرور، "أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة"، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015)، ص 71.

² - المرجع نفسه، ص 72.

³ - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

تخضع خضوعا تاما لأشخاص الإدارة العامة، فمن ثم يعتبر القائمون على إدارة الخدمات العمومية موظفون عموميون، وتعتبر أموالها أموال عامة وتطبق عليها قوانين الدولة المالية.⁽¹⁾

وما يعاب على هذه الطريقة من طرق إدارة الخدمات العمومية أنها يحكمها الروتين الحكومي لأن هذه الخدمات مقيدة بالقوانين واللوائح التي تحد من روح التجديد والتطوير ، وهذا يجعل الخدمات تنسجم بنوع من الجمود، ومن ثم إذا كانت هذه الطريقة ضرورية لإدارة الخدمات العامة الإدارية التي تزاول الأنشطة التقليدية للدولة، فإنها لا تصلح للخدمات العمومية الاقتصادية.⁽²⁾

2/ طريقة الامتياز: يقصد بالامتيازات أن تعمد الإدارة العامة إلى أحد أفراد القانون الخاص بإدارة الخدمات الاقتصادية واستغلالها لمدة محدودة، وذلك عن طريق عمال وأموال يقدمها الملتزم وعلى مسؤوليته وفي مقابل ذلك يتقاضى رسوما يدفعها كل من انتفع بالخدمات الاقتصادية، ومثال ذلك أن تعهد الدولة لأحد الأشخاص استغلال خدمات توزيع المياه والكهرباء، ويعتبر القضاء الإداري عقد الامتياز عقد إداري من نوع خاص موضوعه إدارة خدمات عامة يتعهد بمقتضاه الملتزم وعلى نفقته وتحت مسؤولياته وبتكليف من الدولة أو أحد هيئاتها بالقيام بنشاط معين وخدمة محددة وبالتالي الحصول على مقابل من المنتفعين.⁽³⁾

وما يميز طريقة الامتياز عن طريقة الإدارة المباشرة بأنه في هذه الطريقة لا تتدخل في أداء النشاط بحيث لا تتولى بنفسها إدارة الخدمات بل تعهد بها لأحد أشخاص القانون الخاص في حين في طريقة الإدارة المباشرة الدولة هي التي تتولى القيام بالخدمات العامة بأموالها وموظفيها، وكذلك التمويل في طريقة الامتياز الملتزم يتكفل بالتغطية المالية للخدمات بحسب ما يقتضيه نشاط الخدمة عكس طريقة الإدارة المباشرة الدولة هي التي تتكفل ماليا بنفقات تقديم الخدمة، وأيضا نجد أن العمال الأجراء لحساب الملتزم لا يتمتعون بصفة الموظفين العموميين بل عمالا يحكمهم تشريع العمل لا تشريع الوظيفة العمومية الذي يحكم العمل في خدمات الإدارة المباشرة.⁽⁴⁾

¹ - محمد بكر حسين، الوسيط في القانون الإداري. القاهرة: دار الفكر الجماعي، 2007، ص 201.

² - المرجع نفسه، ص 202.

³ - عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري. ط2، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2007، ص 356 .

⁴ - المرجع نفسه، ص 357.

3/ طريقة الإدارة غير المباشرة: هذه طريقة أخرى من طرق إدارة الخدمات العمومية بحيث تكون إدارة هذه الخدمات من قبل هيئة خاصة وهنا تعهد الإدارة فيها بموجب عقد إلى فرد أو شركة بالسهر على الخدمة العمومية وإدارتها، ولكن ليس لحساب هذا الفرد أو الشركة، وإنما لحساب الدولة وعلى مسؤوليتها ونفقتها، فالإدارة العامة هي التي تتحمل مخاطر المشروع أما الهيئة الخاصة المديرة له، وهي تتقاضى وفقا لأحكام العقد مبلغا ثابتا من المال سنويا لقاء قيامها بهذا العمل، وبالتالي الهيئة الخاصة لا تتحمل شيئا من نتائج الخدمة من ربح أو خسارة. وهذه الطريقة لها العديد من الخصائص من بينها: تستخدم في إدارة الخدمات الاقتصادية بحيث يتولى إدارتها فرد طبيعي أو شركة خاصة، أيضا العاملون في إدارة الخدمة العمومية في هذه الطريقة لا يعتبرون موظفون عموميون وبالتالي يخضعون لنظام العمل وليس لقانون العمال المدنيين في الدولة، وهنا تحتفظ الإدارة بملكيتها للمشروع وتتحمل مخاطره ومسؤولياته وهي التي تقدم المال اللازم لإدارة الخدمة.⁽¹⁾

4/ طريقة الإدارة المختلطة: تعد هذه الطريقة أحدث أساليب إدارة الخدمات العامة بحيث تقوم على أساس اشتراك الإدارة والأفراد معا في إدارة الخدمات العامة الاقتصادية، وتأخذ هذه المشاركة صورة إنشاء شركة مساهمة تكتتب فيها الدولة أو أحد الأشخاص العامة جزء من رأس المال ويساهم الأفراد والشركات بجزء آخر. وهذه الطريقة تهدف لإقامة علاقة تعاون بين الأشخاص المعنوية العامة والخاصة لتحقيق المصلحة المشتركة فيما بينهم وبالتالي ناتج النشاط يوزع حسب الاتفاق، وتتحمل شركة الإدارة المختلطة كافة المسؤوليات القانونية المترتبة على ممارسة نشاطها، كما تتحمل مخاطر المشروع الاقتصادية وهذا يجعل الخدمة من العامة تتخذ صورة شركة مساهمة عادية من شركات القانون التجاري تكتتب في رأسمالها كل من الإدارة والأفراد.⁽²⁾

المطلب الثالث: طرق تمويل الخدمات العمومية

تتعدد طرق تمويل الخدمات العمومية حسب درجة تدخل الدولة في صيغة تقديم هذه الخدمات، يمكن إيجازها في:

- نموذج الدعم الحكومي.

¹ - محمد بكر حسين، المرجع السابق الذكر، ص ص 210-211.

² - سعيد السيد علي، المرجع السابق الذكر، ص ص 276-277.

- نموذج الإسناد للقطاع الخاص.

- نموذج الشراكة مع القطاع الخاص

أولاً: نماذج الدعم الحكومي: ينقسم الدعم الحكومي للخدمات العامة إلى نوعين هما:

1/ الدعم الحكومي الكامل: ويتميز هذا النوع من الدعم بما يلي:

- تمتلكه الحكومة وتديره وتشغل المرافق العمومية وتقوم بتقديم خدماته المجانية لأفراد المجتمع.

- تتولى أعمال وأنشطة المؤسسات العامة هيئة وطنية سيادية ويتم تمويل جميع أوجه إنفاقه من موازنة الدولة.

2/ الدعم الحكومي الجزئي: ويتميز هذا النوع بـ:

- تمتلكه الحكومة وتديره المؤسسات العامة وتقوم بتأدية خدمات برسوم رمزية لأفراد المجتمع.

- تتولى أعمال وأنشطة المؤسسات العامة هيئة مستقلة إداريا وماليا ويتم تمويل نفقاتها من مواردها ذاتيا مع التزام الحكومة بدعم هذه الهيئة جزئيا من موازنة الدولة.⁽¹⁾

ثانيا: نموذج الإسناد للقطاع الخاص: يتمثل في أن الدولة تملك البنية التحتية وتحدد استراتيجيات العمل، غير أن القطاع الخاص يقوم بالإدارة والتشغيل لفترة محددة قانونا، ويأخذ النموذج شكل عقود الامتياز بحيث ترجع هذه المؤسسة إلى الدولة بعد الفترة المحددة قانونا، وتمول هذه المؤسسة بعيدا عن الموازنة العامة للدولة.⁽²⁾

ثالثا: نموذج الشراكة مع القطاع الخاص: وتعني أن يملك القطاع الخاص مؤسسة عامة يتم إنشاؤها بتمويل خاص، يتولى إدارتها وتشغيلها، وتخضع لإشراف حكومي.

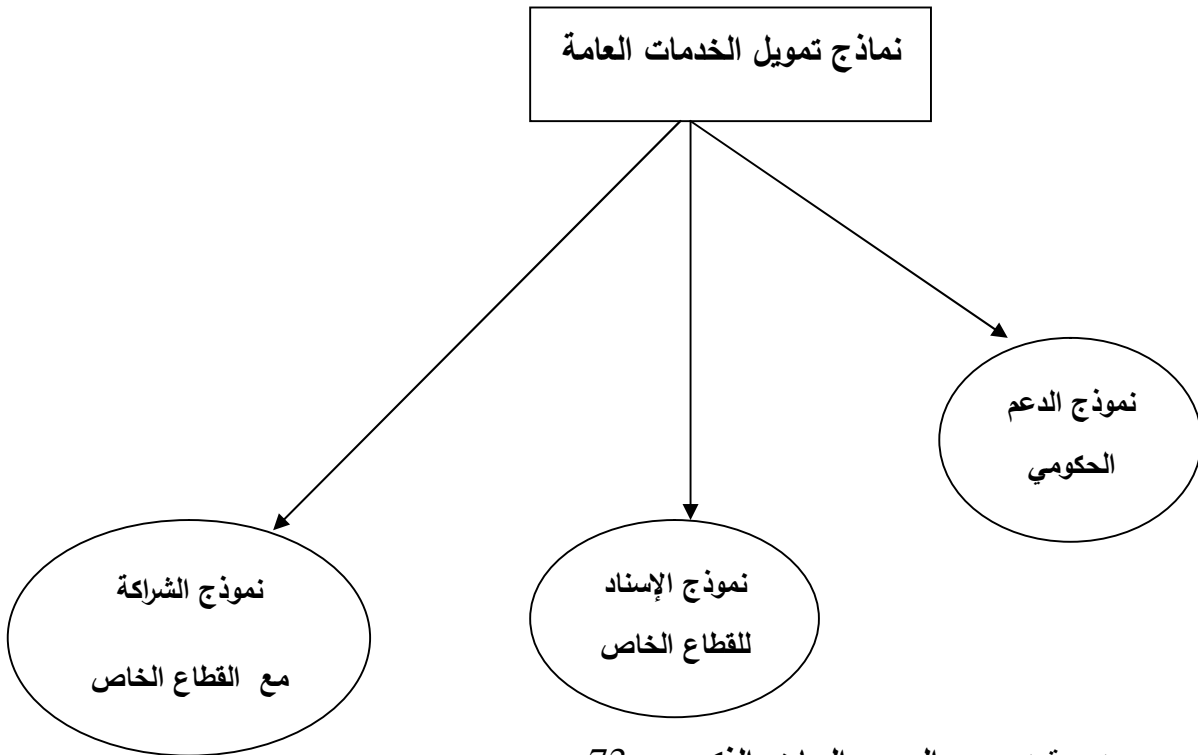
¹ - نعيمة زعرور، المرجع السابق الذكر، ص 72.

² - المرجع نفسه، ص 73.

يقوم هذا النموذج وفقا لنمط هيئة المالك وبمشاركة القطاع العام، أما القطاع الخاص يهتم بجمع أوجه الإنفاق. ماعدا الإنفاق على أعمال الرقابة. المتابعة وكذا الإشراف العام الذي يتم تمويله من الموازنة العامة للدولة.⁽¹⁾

ويمكن توضيح جميع أنواع طرق تمويل الخدمات العامة في الشكل التالي:

شكل رقم: (5) نماذج تمويل الخدمات العامة.



المصدر: نعيمة زعرور، المرجع السابق الذكر، ص73

¹ - نعيمة زعرور، المرجع السابق الذكر، ص 73.

الخلاصة والاستنتاجات:

يتضح من مضمون هذا الفصل، أن الخدمة العمومية هي نوع من الخدمات تقدم بهدف تلبية الحاجات العامة والضرورية لأفراد المجتمع، وتتصف هذه الخدمات بالعديد من الخصائص التي تميزها من الخدمات الأخرى حيث تقوم على منطق المصلحة العامة إلى جانب عدم وجود تنافس على الاستهلاك.

والخدمة العمومية تعتمد عند قيامها بتقديم الخدمات على العديد من المبادئ منها مبدأ المساواة الذي يقوم على عدم التمييز بين الأفراد عند تقديم الخدمات وهذه المبادئ لا تكتمل إلا عن طريق توفر مجموعة من المعايير التي تضمن السير الفعال للخدمات وتعميمها على الجميع.

وبالتالي الخدمات العمومية تتصف بالتعدد والتنوع بحيث تقسم حسب طبيعة الخدمة المقدمة مثل الخدمات الاجتماعية، وحسب استهلاك الخدمة وتحمل تكلفة هذه الخدمات بحيث تدار وتسير هذه الخدمات بطرق مختلفة وهذا ما يجعلها تتماشى و طبيعة النشاط والخدمة المقدمة من طرف المنظمات العامة.

الفصل الثالث

إستراتيجية الرقي بالخدمة
العمومية في ظل الإبعاد
الوظيفية لإدارة الجودة
الشاملة

يشهد العالم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات سواء قطاعات عمومية أو خاصة، ونتيجة لذلك تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها إتباع وتطبيق كل ما هو جديد في مجال التطوير والتحسين وعليه أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل أكثر إلحاحا خاصة مع بداية الألفية الجديدة والتطور المتسارع في التكنولوجيا والتأكيد المتزايد على الجودة، هذا ما دفع بقطاع الخدمات العمومية إلى البحث عن أنجح السبل التسييرية الممكنة للتطبيق من أجل تحسين الخدمات العمومية لهذا كانت إدارة الجودة الشاملة من أفضل هذه الأساليب لما يترتب عنها من مزايا وتحسينات مستمرة في الأداء من أجل تحقيق جودة الخدمة العمومية .وهذا ما سيتم تناوله بالتفصيل من خلال :

- المبحث الأول: دوافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية.
- المبحث الثاني : آليات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية .
- المبحث الثالث: مقومات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية.

المبحث الأول: دوافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية

في خضم التحديات السكانية والاجتماعية والاقتصادية، والمشاكل التي تواجه الخدمة العمومية بالإضافة إلى الطلب المتزايد على الخدمات الأساسية، أصبحت إدارة الجودة الشاملة خيارا إستراتيجيا لتطوير وتحسين الأداء والكفاءة الإدارية من أجل تحقيق أهداف المنظمة العمومية.

المطلب الأول: مشاكل الخدمة العمومية

إن الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية جاء كنتيجة حتمية للمشاكل التي تعاني منها الخدمة العمومية، ومن بين هذه المشاكل نجد.

أولا: المشاكل التنظيمية: تتمثل المشاكل التنظيمية التي تعاني منها الخدمة العمومية فيما يلي:

- التشابك التنظيمي ويتمثل في حالات تنازع الاختصاصات وقيام أكثر من جهاز بتقديم الخدمة نفسها. (1)
- الاعتماد على المركزية الإدارية والمغالاة في البيروقراطية ، والروتين والتكرار والافتقار إلى التسلسل الإداري الفعال، وعدم وجود تفويض ومتابعة دقيقة، بما لا يتماشى مع الفكر المؤسسي للإدارة الحديثة(2).
- البطء في أداء الخدمة لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة وبالتالي يؤدي إلى سوء الخدمة العمومية.
- غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء الخدمات العمومية وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات. (3)

1 - بسام خضر الشطي، " المشكلات التي تواجه الإدارات الحكومية "، انظر الموقع: [<https://www.al.forqua.net>] تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2017/04/23 .

2 - عبد الرحمن تيشوري، " المشكلات والتحديات يواجهها قطاع الإدارة العامة"، انظر الموقع: [<http://hndiscussion.com>] تم الاطلاع عليه بتاريخ ، 2017/4/10.

3- عدنان مريزق، المرجع السابق الذكر ، ص 21.

- عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة ، وهذا يساهم في خلق الاتكالية والتكاسل بين أفراد المنظمة العامة. (1)

- قدم أنماط التسيير وهذا ما أدى إلى ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العمومية إلى جانب غياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة الخدمات العمومية وبالتالي عدم المحافظة على المستوى الجيد للخدمة. (2)

ثانيا: المشاكل البشرية والمادية: هناك العديد من المشاكل البشرية والمادية التي تواجه الخدمة العمومية منها:

- انتشار ظاهرة الفساد الإداري وصوره، من خلال سوء استعمال السلطة ضد الموظفين ، التوظيف على أساس المحسوبية والمحاباة بدلا من الاعتماد على الكفاءة والخبرة بالإضافة إلى انتشار ظاهرة الوساطة عند أداء الخدمة. (3)

- نقص التأطير وعدم الاهتمام بالتكوين وهذا راجع إلى إهمال برامج التدريب بحيث يصبح الموظف غير المدرب والمؤهل لا يقدم الواجبات الوظيفية المنوطة به كما ينبغي، وهذا يساهم في تدني مستوى الخدمة والأداء. (4)

- غياب المكافآت التشجيعية والمعنوية للموظفين، إلى جانب عدم تشجيع التفكير الإبتكاري.

- ضعف الاستفادة من التكنولوجيا والبرمجيات، ومع ندرة توفرها فهي لا تستثمر بالشكل الأمثل نتيجة سيطرة الأمية المعلوماتية لدى غالبية العاملين، إلى جانب الافتقار إلى الربط الشبكي بين الإدارات الحكومية .

- الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العامة. (5)

1- سمير الشويكي، المعجم الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006، ص 36.

2- عدنان مريزق، المرجع السابق الذكر، ص 21.

3- صالح ساكري، " المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية "، (رسالة ماجستير ، كلية العلوم

الاجتماعية والعلوم الإسلامية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007)، ص 147.

4- سمير الشويكي، المرجع السابق الذكر، ص 36.

5- عبد الرحمن تيشوري، المرجع السابق الذكر.

- قلة الموارد ومحدوديتها بسبب نقص التمويل وعدم فسح المجال للمنظمات العمومية للاستفادة من المحاصيل الجبائية وهذا يحول دون أدائها للأعمال المنوطة بها لإشباع احتياجات المجتمع. (1)

بالإضافة إلى هذه المشاكل المستوحاة من الواقع هناك مجموعة من المشاكل المنظر إليها من طرف الباحثين :

أولاً: دراسة أديان والسكندري **Adrienne and Alexandrie** أشارت دراستهما أن هناك عدة مبررات تدعم تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية، ومن أهمها نجد:

ا/ الاستثمار في الموارد البشرية: فأحد السمات الأساسية التي تميز المنظمة العامة أنها تخدم قطاعات عريضة من فئات المجتمع، وبالتالي فإنها تتسم بتوظيف أعداد هائلة من الموارد البشرية، وبالتالي فإن تطوير قدرات وإمكانيات المورد البشري كأحد أسس أسلوب إدارة الجودة الشاملة لهذه المنظمة ، وعليه يتم استثمارها والاستفادة منها من أجل تقديم الخدمة حسب تطلعات المواطن. (2)

ب/ القرن الواحد العشرين: إذ يعتبر قرن تحسين الجودة في كافة المجالات، بما أن إدارة الأعمال قد جعلت من تحسين الجودة مبدأ تلتزم به ونهجا تتبعه نحو الاقتراب من زبائنها وتلبية احتياجاتهم، فيجب على المنظمة العامة أن تكون أكثر حرصا على الالتزام بهذا المبدأ لأنها تقدم خدمات ترتبط بكافة شؤون الحياة اليومية للمواطنين، مما يجعلها مطالبة ببذل كافة الجهود لتطوير أدائها وتحقيق أهداف المواطنين. (3)

ج/ الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا: حيث أن كافة الدول تتطلع إلى توسيع استخدامات التطبيقات التكنولوجية في أداء كافة الأنشطة والعمليات التي تمارسها أجهزتها الإدارية.

1- بومدين طاشمة، " الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر "، ملتقى علمي، تلمسان، 2008، ص 10.

2- رفيق بن مرسل، " الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التفكير ومعوقات التطبيق : دراسة حالة الجزائر :

2001-2011 " ، (رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري- تيزي وزو، 2011)، ص 93.

3- المرجع نفسه، ص ص 93-94.

د/توقعات المستهلكين : إن نمو وتطور توقعات المستهلكين والذي ارتبط بارتفاع مستوى معيشتهم أدى إلى نمو تطلعاتهم بشأن جودة الخدمات التي يحصلون عليها في تعاملهم مع المنشآت الحكومية.⁽¹⁾

هـ/ تزايد المنافسة بين إدارة الأعمال والمنظمة العمومية : تظهر هذه المنافسة في الخدمات التي يشترك القطاعان في تقديمها مثل خدمات التعليم، الصحة... الخ، إلا أن التعامل الايجابي مع هذا النمط التنافسي يتطلب أن تتبنى المنظمة العمومية فكرا جديدا يركز على تلبية احتياجات المواطن.⁽²⁾

ثانيا: رونالد ستيباك Ronald stupak

يرى رونالد ستيباك أن هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع المديرين في المنظمات العمومية إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن بينها:

- الطلب المتزايد على تحسين وتطوير الإنتاجية في القطاع الحكومي.
- الطلب المتزايد على مشاركة المستفيد في عمليات تقديم الخدمة .
- الطلب المتزايد على تمكين المستفيد من الحكم على جودة الخدمة المقدمة .
- الطلب المتزايد على تحديد مواصفات الأداء.⁽³⁾

المطلب الثاني: المزايا المحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ينطوي تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات العمومية على العديد من الآثار الإيجابية التي تعود بالفائدة على القطاع الموظف والمواطن والمتمثلة في :

- تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من حيث النوعية والتكلفة .
- رفع مستوى الأداء من خلال الاعتماد على دليل إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي كسب رضا المواطن فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة العمومية.

1- رفيق بن مرسلي، المرجع السابق الذكر، ص94.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

3- فاطمة سعد الدين أحمد، " مبررات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية "، انظر الموقع : <http://www.abegs.org/article-detail? Id>] تم الاطلاع عليه بتاريخ : 2017/4/9 .

- تنمية مهارات الموظفين من خلال منحهم التدريب والوقت اللازم لاكتشاف واستعمال قدراتهم.
- زيادة ولاء الموظفين للمنظمة خاصة وأنها ستستفيد من تأثيرات تجربة هاوثورن الخاصة بالعلاقة الإنسانية، فيما يخص زيادة مستوى الاهتمام الموجه إليهم من قبل الإدارة لتحسين عملياتهم اليومية مع ضرورة تطبيق أنظمة حوافز مادية ومعنوية. (1)
- وضوح المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في المنظمة وهذا ما يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة ومحددة وبالتالي خلق وإدراك أكبر للجودة. (2)
- تساهم إدارة الجودة لشاملة في ترشيد القرارات ومساهمة الأفراد في صياغتها من خلال الاهتمام بالعاملين وتمكينهم من استخدام الأدوات والأساليب والمعلومات الحديثة. (3)
- التركيز المستمر على تحسين العملية وزيادة الكفاءة من خلال تقليل الأخطاء .
- تقليل حجم شكاوى المستفيدين من الخدمة وهذا يعني تقليل مستوى ضغوط الرأي لعام. (4)
- تنمية علاقات تعاونية وثيقة ومتبادلة بين فريق إدارة الجودة الشاملة وبين العاملين في الجهاز الإداري المعني (5).

-
- 1- نوال جغولف ثلجة، " نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة: حالة الإدارة الضريبية "، انظر الموقع: [<http://www.acc4arab.com/acc/showthead.php/25533>] تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2017/04/23 .
 - 2- عبد العزيز عبد العال، زكي عبد العال، " إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات "، (أطروحة دكتوراه، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة، 2010)، ص 35.
 - 3- عيسى يوسف قدارة، " إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية "، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد3، الأردن، 2008، ص 17 .
 - 4- وسيلة واعر، " دور الحكومة الإلكترونية في تحسين، جودة الخدمات الحكومية"، الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، قسنطينة، من 14 إلى 15 ديسمبر 2010، ص ص 12- 13 .
 - 5- عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص 289.

المبحث الثاني: آليات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية لا بد من إحداث تغييرات أساسية في أنماط تسيير المنظمة العمومية بالاعتماد على قيادة إدارية فعالة تشجع العمل الجماعي، وتشكيل ثقافة تنظيمية جديدة تساعد الموظفين على فهم إدارة الجودة الشاملة وما تتضمنه من مفاهيم وذلك من خلال تشكيل هيكل تنظيمي بعيد عن الهياكل التنظيمية التقليدية، ولا يكون ذلك إلا من خلال اعتماد خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ما سيتم التفصيل فيه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تبنى أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

يحتاج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية إلى وجود قيادة إدارية فعالة قادرة على تحقيق التفاعل والتعاون والانسجام بينها وبين المرؤوسين، وتكوين فريق عمل متعاون لديه انتماء وولاء للمنظمة وذلك من خلال التحول إلى نمط القيادة التشاركية التي تقوم على تفويض السلطة للمرؤوسين وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها استخداما فعالا.

والخدمة العمومية حسب نمط القيادة التشاركية في إدارة الجودة الشاملة تحتاج لانتهاج سياسة دمج العاملين بمعنى إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، وحل المشكلات، واقتراح الحلول من أجل تحسين العمل وتطويره وتحمل المسؤولية، وأيضا العمل على تمكين الموظفين من خلال منحهم حرية واسعة للتصرف حيال الأعمال التي يؤديونها، والمشاركة في صنع القرارات وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتطوير شخصية العاملين وتوفير البيئة المناسبة لهم لتدعيم الإحساس بالأمن الوظيفي والشعور بالاستقرار.⁽¹⁾

وبالتالي تطبيق نمط القيادة التشاركية حسب ما دعت إليه إدارة الجودة الشاملة يساهم في :

1/ التخطيط الجيد لتحديد أولويات المنظمة وما تطمح للوصول إليه: من خلال تحديد الرؤيا والرسالة، بحيث تعمل الرؤية بمثابة بوصلة يستخدمها القائد لتوجيه المؤسسة حيث تقدم تصور واضح وموجز لما تطمح المؤسسة إليه، أما الرسالة فهي تحدد الغرض الأساسي من عمل المنظمة وكذلك تحدد الطريقة التي تنوي المنظمة إتباعها لتحقيق هذا الهدف، وبالتالي وضع إستراتيجية مناسبة من طرف القائد

1- ليلي العساف، خالد الصرايرة، " نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 2، العدد 3-4، عمان، 2011، ص 28.

لوصول هذه الرؤية والرسالة إلى أهداف محددة قابلة للقياس ووضع الإجراءات والأطر الزمنية اللازمة لتحقيقها.

2/ بناء ثقافة مؤسسة داعمة للقيم السائدة في المنظمة : بمعنى يسهل على القائد تحديد المعايير الأخلاقية والقيم الشخصية والسلوكيات العملية التي تود المنظمة تعزيزها بين موظفيها.

3/ المتابعة والتقييم : بحيث يصبح القائد قادر على معرفة المستوى الذي وصلت إليه المنظمة العمومية في تحقيق المخرجات لكي يتمكن من اتخاذ القرارات الضرورية بشأن تحسين الأداء والخدمة، وكذلك تحديد الأولويات ومعرفة المعوقات التي تحد من تقديم خدمة عمومية جيدة وممتازة. (1)

المطلب الثاني: إعادة تشكيل ثقافة المنظمة العمومية

إن من متطلبات إدخال أي مبدأ جديد لمنظمة ما يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها لقبول العاملين أو رفضهم لهذا المبدأ يعتمد على ثقافتهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإن الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى وجود ثقافة تختلف جذريا عن الثقافة التقليدية. (2)

إن توجيه ثقافة المنظمة العمومية نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يكون من خلال تنمية مفاهيم جديدة في معتقدات وقيم العاملين في قطاع الخدمات العمومية، بهدف نشر ثقافة تشكل أرضية صلبة تنطلق من خلالها الإدارة العامة نحو تحسين جودة الخدمة، وهناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها في نشر هذه الثقافة من أبرزها:

1/ عقد اجتماعات في كل الإدارات: يلتقي فيها المديرين بالمرؤوسين تركز على محاور رئيسية للمناقشة والإيضاح ، وتقديم إجابات شاملة للعديد من التساؤلات: ما هي طبيعة التوجه الجديد للإدارة؟ من هو العميل الخارجي؟ ما المقصود بتحسين جودة الخدمة العمومية؟ (3)

1- طاهر حامد، "ثقافة التمييز وإدارة التميز المؤسسي"، ورشة عمل : إدارة وتقويم الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة ، الإمارات ، 5/2 فيفري 2014، ص ص 17- 19.

2- خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، المرجع السابق الذكر، ص 19.

3- صالح سليمان الرشيد، " تحسين جودة الخدمة في المنشآت الحكومية بتطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة"، مجلة الإداري، العدد 114 ، مسقط عمان، 2008، ص 34.

2/ **طبع كتيبات توضح رسالة المنظمة وأهدافها:** وذلك من خلال توضيح كافة المفاهيم المتعلقة بتوجيه الإدارة نحو تحسين جودة الخدمة العمومية، وتوزيع الكتيبات على جميع العاملين . (1)

3/ **تدعيم مفهوم العمل الجماعي:** وذلك من خلال إرساء مفاهيم تتعلق بأن كل إدارة تمثل فريق عمل يقدم مخرجات ذات جودة مرتفعة ، سواء كانت هذه المخرجات موجهة لإدارة أخرى أو موجهة للعملاء. (2)

فالثقافة التنظيمية الجديدة التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الأفراد والجماعات، وهذا التكامل يوحد هذه الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالة المنظمة العمومية، وتشمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة على جوانب أساسية وهي.

- المنظمة العمومية هي مستقبل كل من يعمل فيها فنجاحها يعني نجاح الجميع.

- تقديم كل النفع والاحترام للعملاء.

- الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المنظمة.

- الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بين الجميع.

- النظر لكل من يعمل في المنظمة أن لديه القابلية للابتكار والإبداع. (3)

ومن أجل تفعيل دور الثقافة التنظيمية وتحقيق النجاح لها في خدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم شرحها لجميع العاملين في الإدارات العمومية ليكونوا ملمين بها بعمق وفهم ومساعدتهم في تطبيقها والالتزام بها عند أدائها لأعمالهم، والذي يعني تبني خطة مدروسة للتنمية التنظيمية التي تمكن من خلالها تعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمتها ومبادئها، مفاهيمها، عاداتها وأنماطها. (4)

ويمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية فيما يلي:

1- صالح سليمان الرشيد، المرجع السابق الذكر ، ص34.

2- المرجع نفسه ، نفس الصفحة.

3- حسن صادق حسن عبد الله، " إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال " ، مجلة كلية الاقتصاد العلمية ، العدد 4، البحرين، يناير 2014، ص 25.

4- المرجع نفسه ، نفس الصفحة.

- جعل لغة الحديث والسلوك والعمل داخل المنظمة واحدة .
- ربط الجماعات والأفراد داخل المنظمة مع بعضها في نسق واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المنظمة .
- تنمية روابط المودة بين العاملين وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة.
- جعل عملية اتخاذ القرار أكثر كفاءة لوجود ضوابط موحدة ومشاركة لدى جميع متخذي القرارات لأن الهدف مشترك بينهم.
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة. (1)

المطلب الثالث: بناء هيكل تنظيمي جديد

يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات تعرضا للتغيير، ذلك أن جميع التغييرات التي تطرأ على الإدارة العليا غالبا ما يصاحبها تغييرات في الهيكل التنظيمي من حيث تعديله أو تطويره أو حذف بعض الوحدات التنظيمية... الخ

وعليه فعند تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن تغيير الهيكل التنظيمي لا بد منه ، حيث أن الهيكل التنظيمي التقليدي الطويل ذو المستويات الإدارية الكثيرة لا يتوافق مع منهجية إدارة الجودة الشاملة، باعتباره يضع الحواجز بين التقسيمات الإدارية مما يؤدي إلى تقليل الروابط والاتصالات بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا. (2)

فالهيكل التنظيمي المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية يتمثل في مدخل النظام الكلي المتكامل "the whol intergrated system Approche" ، حيث ينظر للمنظمة وهيكلها التنظيمي على أنه مكون من هياكل تنظيمية فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك هو هدف المنظمة فالهياكل الفرعية هي عبارة عن فرق عمل متكاملة، يتحول بموجبها الهيكل

1- نوال قندوز ، "مذكرة شاملة عن إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها"، (رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، 2001)، ص ص 49- 50.

2- صالح مفتاح، " التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة "، ملتقى دولي: الإبداع والتغيير التنظيمي وفي المنظمات الحديثة، البلدية، 18 / 19 ماي 2011، ص 6.

التنظيمي الطويل إلى هيكل أفقي بحيث يشجع المديرين على أن ينظر وللخطة وللعمل فيها نظرة كلية وليست جزئية.⁽¹⁾

فالهيكل التنظيمية الفرعية عملها مترابط مع بعضه عموديا وأفقيا، حيث يتأثر الجميع بأي مشكلة يمكن أن تحدث ، وذلك نتيجة وجود ذاك الترابط الذي يزيد من أوامر التعاون ، التنسيق والعمل الجماعي، والمشاركة في كافة أنحاء المنظمة.

وعليه فإن الاعتماد على هذا الهيكل التنظيمي الجديد فإنه يؤدي إلى انسياب العمل بشكل أفقي وعمودي في آن واحد مما يسهل انتقال الأوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة ويسر، وتخف حدة الروتين الذي يعيق الانسياب العمل في الهيكل التنظيمي القديم.⁽²⁾

المطلب الرابع: متابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية إتباع المراحل التالية :

أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة : في هذه المرحلة يقرر قادة الإدارة العمومية إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يتم اتخاذ القرار لتطبيقها وفقا لرؤية مستقبلية تحدد بموجبها الإدارة العمومية سياستها إلى جانب نشر أفكار ثقافة الجودة داخل الإدارة العمومية والمجتمع لتقبل متطلبات الجودة، ويتطلب ذلك إعداد مهارات تتمكن من مجاراة هذه المرحلة من خلال عقد ندوات ولقاءات تضم جميع الموظفين⁽³⁾.

ثانياً: مرحلة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

ويتم في هذه المرحلة صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها المنشودة والاستراتيجيات والسياسات إضافة إلى وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، وفي هذه المرحلة يتم اختيار:

1- حسن صادق حسن عبد الله، المرجع السابق الذكر، ص 26.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة .

3- علي لرقط، " إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر"، (رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2009)، ص 56.

أ/ أعضاء لجنة الجودة : والتي تضم رئيس المنظمة وممثلين على مستوى عال، والتي تتولى توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، والتي من مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية والتغلب على مقاومة التغيير.(1)

ب/اختيار مستشار للجودة: ويتم اختياره غالبا من المستويات الإدارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة.

ج/ تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار: فيجب حصول كليهما على تدريب مستمر ومكثف حول قضايا الجودة الشاملة.(2)

وفي أول اجتماع للمجلس الاستشاري يوضع ميثاق عمل المجلس ، وتوزع المسؤوليات اللازمة لدعم خطة التنفيذ، وبعد ذلك يتم التصديق على هذه الخطة عقب مناقشتها من الجميع ، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق.(3)

ثالثا: مرحلة التقييم

وتبدأ عملية التقييم بعدد من التساؤلات الهامة التي يمكن وفي ضوء الإجابة عليها من المديرين تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- 1) ما هي المبادرات المتخذة في الوقت الراهن التي تستهدف تحسين العمل ؟
- 2) هل هناك أسباب أو منافع يمكن أن تترتب على انتهاج إدارة الجودة الشاملة ؟
- 3) ما هي أكثر الطرق فعالية لتحقيق الاتصالات الجيدة (الرسمية وغير الرسمية) داخل المنظمة؟
- 4) إذا نجح برنامج إدارة الجودة الشاملة فما أهميته للإدارة العمومية؟ وكيف يمكن قياس هذا النجاح؟.(4)

-ما هي أهداف منظمتك وما هو دورك في تنفيذ هذه الأهداف؟

1- أحمد بن عيشاوي، " إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية "، مجلة الباحث، العدد 4، 2006، ص 12.

2- المرجع نفسه ، نفس الصفحة.

3- علي لرقط، المرجع السابق الذكر ، ص 56.

4- جوزيف جابلونسكي، المرجع السابق الذكر، ص 5.

- ما هي أوجه الاختلاف بين مؤسستك والمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال؟
- وما هي أوجه الضعف التي تود تغييرها؟
- ما هي العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هو دورك في عملية تحسين الجودة؟
- ما هو نوع التدريب الذي يمكن أن يزيد في فعالية دورك في إنجاح التحسين؟
- كيف يمكن تحديد رضا العملاء؟ (1)

وتشمل هذه المرحلة ما يلي:

أ/ **التقييم الذاتي:** وتتضمن هذه العملية تحديد نقاط القوة والضعف كتمهيد لتهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى ذلك معرفة تقييم ووعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة. (2)

ب/ **التقييم التنظيمي:** وذلك من خلال توفير أداة لفهم المنظمة وجميع العاملين فيها، وتعتمد هذه الخطوة على المقابلات الشخصية وإجراء الدراسات والبحوث الميدانية .

ج/ **المسح الشامل:** بهدف التعرف على مدى رضا طالبي الخدمة ، وعلى ما ينتظرونه من المنظمة (3).

د/ **التغذية العكسية:** نقصد هنا التعرف على ردود أفعال المشاركين في دورات التدريب من العاملين وأرائهم في إمكانيات تحسين الأداء ومجالاته، حيث أنه من الضروري أن يتم تقييم شامل لبرامج التدريب التي تتم ونتائجها. (4)

1- جوزيف جابلونسكي، المرجع السابق الذكر، ص 6.

2- الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء المؤسسي"، الجزء الرابع، ص 170، انظر الموقع:

[<http://unpan1.unorg/intradoc/groups/public/.../unpanooo9555.pdf>] تم الاطلاع عليه بتاريخ:

2017/4/30.

3- المرجع نفسه، نفس الصفحة .

4- المرجع نفسه ، نفس الصفحة.

رابعاً: مرحلة التنفيذ

فبعد الإعداد والتخطيط والتقييم تأتي المرحلة التي سيتحقق فيها العائد على الاستثمار لكل من الوقت والمال، وفي هذه المرحلة يتم اختيار :

أ/ من يستولى التدريب بالمؤسسة: والتي يتم من خلالها اختبار المديرين للمؤسسة ويتم اختيارهم على أساس المصداقية ، والالتزام القوي بتطوير المؤسسة ويتم تدريبهم بواسطة خبير خارجي. وبعد عملية التدريب هذه يتولى هؤلاء المدربين مسؤولية التدريب بالمؤسسة فيما يتعلق بقضايا الجودة الشاملة .

ب/ تدريب المديرين والمرؤوسين: والذي يتضمن ما يلي:

- الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة .

- التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات فيما يتعلق بمهارات بناء الفرق وديناميكية الجماعة ، الاتصال وحل المشاكل .

ج/ تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جميع المعلومات وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة فيما يتعلق بمجال الجودة.⁽¹⁾ وتحسين الخدمات المقدمة للجمهور، ولفرق العمل عدة أنواع تتنوع حسب الهدف من إنشائها ومنها:

1/ حلقات الجودة: هي فرق عمل تعمل طواعية داخل المنظمة ، حيث تتشكل في جميع المستويات الإدارية داخل الإدارة، تقوم بدراسة واقتراح الحلول لها.

2/ فرق حل المشاكل : وهي فرق تشكل فقط لحل مشكلة معينة.

3/ فرق إدارية: تتكون بشكل رئيسي من عدد من المدراء يقومون بوظائف مختلفة بالتعاون والتنسيق لحل المشاكل.

1- أحمد بن عيشاوي، " إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإدارية للمنظمات "، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، 8 / 9 مارس 2005، ورقة ، ص 512.

4/ فرق مشاريع: تقوم بمهمة معينة لتطوير شيء جديد أو لانجاز مهمة معقدة.(1)

خامسا: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

بعد الانتهاء من المراحل الأربعة السابقة تكون المنظمة على أهبة الاستعداد للدخول إلى المرحلة الأخيرة من مراحل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، وفي هذه المرحلة يتم الاستفادة من الخبرات والنجاحات التي حققتها المنظمة، وذلك بدعوة الآخرين للمشاركة في عمليات التحسين، وتشمل هذه الدعوة جميع وحدات المنظمة وفروعها وجميع الموردين الذين يتعاملون معها.(2)

المبحث الثالث: مقومات نجاح تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية

على الرغم من الصعوبات المتصلة بطبيعة المهام والخدمات العمومية، إلا أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية ليست من الصعوبة، إذا ما وجدت البيئة التنظيمية المناسبة وتم ربط الخدمات باحتياجات وتفضيلات المستفيدين، ولا يتحقق هذا إلا من خلال الاعتماد على مجموعة من المقومات التي تساعد على تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بفعالية .

المطلب الأول: دعم والتزام الإدارة العليا

يتوقف نجاح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على مدى قناعة وإيمان، واعتقاد الإدارة العليا بضرورة وأهمية الالتزام بها، وذلك بهدف استدامة التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة العمومية وأن اقتناع ومشاركة الإدارة العليا في إعداد وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعني بنسبة كبيرة نجاح تبني الجودة كأسلوب تسييري في الإدارات العمومية.(3)

ويتمثل التزام الإدارة العليا اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- 1- أيمن عبد الفتاح محمود الدقي، واقع إدارة الجودة الشاملة في قرارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006)، ص 29.
- 2- مبارك داوود سليمان حسن، " مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية "، (أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014)، ص 63 .
- 3- محمد خثير، المرجع السابق الذكر، ص 120.

أولاً: إقامة سياسة الجودة

لابد على الإدارة العليا أن تقوم بإعداد سياسة الجودة، وهي عبارة عن مبادئ عامة وخطوط عريضة توجه عمل المنظمة في مجال معين لتحقيق مبدأ التحسين المستمر، كما تعبر عنه الفلسفة المركزية الخاصة بكيفية تصميم وإدارة العمل.⁽¹⁾

كما تقوم سياسة الجودة بتحديد التوجيهات والأهداف العامة للمؤسسة فيما يتعلق بالجودة ، كما أن هذه السياسات والتوجيهات يمكن اعتبارها كمرجع يقود المنظمة العمومية إلى تحرير طاقة الموظفين، وتحسين العلاقات الإنسانية وخلق ثقافة الإبداع والتطوير في كل مستويات الإدارة العمومية.

* تشمل سياسة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات والقواعد التي يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية وتتمثل في :

1/ إرضاء المواطنين وكسب ثقتهم من خلال تقديم خدمة خالية من العيوب وتقديم لهم أكبر منفعة.

2/ الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة حاجاتهم ومطالبهم وتوقعاتهم للعمل على تلبيةها بأسرع ما يمكن.

3/ أداء العمل الصحيح من المرة الأولى وبدون أخطاء.

4/ تعميق المسؤولية الجماعية المشتركة لدى كل من يعمل داخل المنظمة العمومية لتحقيق رضا المواطن.

5/ تحقيق السهولة التنظيمية والمرونة في العمل، والقضاء نهائياً على أي تعقيد يعيق سير الأعمال في المنظمة.⁽²⁾

* ومن أجل صياغة سياسية الجودة في المنظمة العمومية صياغة جيدة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط نذكر منها:

- أن تكون متناسقة مع أهداف ورؤية رسالة المنظمة .

1- سلامة عبد العظيم حسين، الجودة الشاملة والاعتماد التربوي. الإسكندرية: دار الجامعية، 2008، ص 218.

2- حسام الكيالي، دور الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000. عمان : المجمع العربي للإدارة والمعرفة، 2006، ص 24.

- توضح الإدارة العليا التزامها نحو التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة .

- توضيح الإطار العام لأهداف الجودة ومراجعتها باستمرار .

- يجب أن تكون معلنة ، مفهومة لدى جميع الموظفين في الإدارة العمومية. (1)

وعليه فإن تطبيق سياسة الجودة يساهم في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين إلى جانب تنمية العلاقات داخل الإدارة العمومية.

ثانيا: المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات

من أجل القيام بنشر نظام إدارة الجودة الشاملة في كل مستويات الإدارة العمومية، وجب التنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات الإدارية من خلال الفصل بين المهام والوظائف عبر تحديد المسؤوليات، الصلاحيات والسلطات لكل منها.

أ/ **المسؤوليات والصلاحيات:** يجب على الإدارة العليا أن تضمن تحديد وتوصيل المسؤوليات والسلطات وعلاقتها المتبادلة داخل المنظمة العمومية ، حيث أن المسؤوليات يتم تحديدها من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة والتمثلة في :

- من يقوم بماذا؟ متى ؟ وكيف؟ كما أن الصلاحيات يتم توضيحها من خلال الأسئلة التالية: من له سلطة القرار؟ من يقوم بالتأشير؟ من يراقب ؟

- إن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات يساهم في فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة، كما أنه يسمح بمعرفة مدى مساهمة كل فرد في الوصول إلى النتائج المرجوة. (2)

ب/ الاتصالات الداخلية :

يجب على المنظمة العمومية أن تؤكد على إقامة العمليات المناسبة التي تيسر تبادل الاتصال بين كافة مستوياتها الداخلية مما يؤدي إلى نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل أن يكون الاتصال الداخلي فعال وجب تنويع وسائل الاتصال داخل المنظمة العمومية مثل: الجدول الإعلاني، الاجتماع

1- محمد خنير، المرجع السابق الذكر، ص 122.

2- المرجع نفسه، ص 125.

الإعلامي، مجلة داخلية حول الجودة ، جائزة داخلية للجودة ، نشر نتائج آراء المستفيدين من الخدمة العمومية . وترجع أهمية الاتصال الداخلي حول الجودة إلى إشراك أكبر عدد من الموظفين لتبني الجودة وفهمها بالإدارة العمومية، كما يسمح للأفراد بانتهاج أفضل الطرق للمساهمة في تقديم خدمة عمومية ذات جودة للمستفيد.(1)

ثالثا: المراجعة الإدارية

يجب على الإدارة العليا أن تقوم بمراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة على فترات زمنية دورية مخططة، وذلك من أجل ضمان الاستمرارية والفعالية، كما يجب أن تشمل المراجعة فرص التقييم من أجل التحسين وإجراء التغييرات اللازمة على نظام إدارة الجودة الشاملة، كما يجب المحافظة على سجلات المراجعة الإدارية.

تعتبر المراجعة الإدارية أساسية للتسيير الفعال لنظام إدارة الجودة من خلال :

- التدقيق حول النتائج المتعلقة بالجودة .
 - تحليل المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية التطبيق .
 - تسخير وتوفير الموارد اللازمة للتطبيق.(2)
- وأيضا من مظاهر دعم والتزام الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو استعدادها الكافي لدعم التغييرات التي ستحدث في الإدارة العمومية وهذا من خلال تأكيد ما يلي:
- دعم وتعزيز ثقافة الجودة في المنظمة والتأكيد على أهميتها في استقرار وتطوير المنظمة ككل.
 - دعم وتعزيز دور العاملين وإسهاماتهم الفعالة في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة.
 - بناء رؤية شاملة وإستراتيجية واضحة المعالم في إطار المنظمة وتحقيق أهدافها.
 - التزام الإدارة العليا بالقيم الجوهرية والأسس الموضوعية الهادفة لجعل الإدارة العمومية لها القدرة الفاعلة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.(3)

1- محمد خثير، المرجع السابق الذكر، ص ص 126 - 127.

2- المرجع نفسه، ص 127.

3- كاظم حمود خضير، المرجع السابق الذكر، ص 231.

المطلب الثاني: اعتماد نظام التحسين المستمر

لضمان تطبيق ناجح وفعال لإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة العمومية التي تقدم الخدمة العمومية للجمهور، لابد من الاعتماد على عملية تحسين مستمرة في المنظمة، والعمل دوماً من أجل تطوير العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل عن طريق تصميم عمليات الإنتاج الخدمي التي تتفق وتتطابق مع مواصفات الجودة واستخدام أفضل الممارسات والأساليب الإدارية وتوظيف التقنيات والأساليب الفنية بفعالية في جميع مراحل تقديم الخدمات، وهذا من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها عن طريق إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل دون حدوث خلل في المنظمة العمومية. (1)

وبهذا التحسين المستمر هو الاستجابة المتواصلة لمعطيات تقييم جودة خدمة ما بطرق تؤدي إلى تحسين العمليات التي تقدم بها الخدمات للعملاء بحيث يتطلب التحسين المستمر إتباع الخطوات التالية من قبل الإدارة :

- تصميم وتطوير رؤية مستقبلية وإستراتيجيات بمشاركة العاملين .

- تطوير نمط إداري يشجع الشفافية والثقة والتعاون .

- صنع قرارات تتفق وتوازن بين التوجهات الإدارية في الأجلين الطويل والقصير .

- تصميم وتطوير نظام للحوافز يشجع ويطور التعاون بين الإدارة العليا والعاملين .

- تصميم وتنفيذ برامج للتدريب المستمر .

- تقييم موضوعي للأداء يدعم ويشجع الجهود الجماعية، كما يشجع الجهود الفردية. (2)

بهذا التحسين المستمر يعتمد على ثلاثة أنماط يمكن للمنظمات أن تتبناها وهي :

1/ الرقابة على العمليات : وهي أسلوب إحصائي تقليدي لمراقبة العمليات وما ينجم عنها.

2/ التحسين المستجيب: حيث هذا النمط يزول بعد حصول المشكلة فيجري فحص العمليات لمعالجة المشكلة .

1- صالح ناصر علميات، المرجع السابق الذكر، ص ص 33-34.

2- نزار عبد المجيد البروازي، لحسن عبد الله باشيورة، المرجع السابق الذكر، ص ص 159-160.

3/ التحسين الفعال: هذا النمط يقوم على بناء التوقعات، ودراسة وتحليل حاجات ورغبات العميل، وإجراء التحسينات في ضوء ذلك وهو النمط الذي يمكن أن تتبناه المنظمات العمومية التي تقدم الخدمة العمومية كونه شديد الفعالية. (1)

والتحسين المستمر لا بد أن يشمل مجموعة من المجالات الأساسية في المنظمة ومن بينها ما يلي:

- لا بد من التركيز على التقليل من طول الوقت المطلوب لمعالجة الطلبات .
- أن يركز التحسين المستمر على المشاكل مع الزبائن أو المجهزين.
- يتركز على الموارد التي تؤدي إلى نقص التكاليف وتقليل النفقات.
- تقليل الأخطاء التي تؤدي إلى تبديد الموارد من جراء الصياغات وإعادة العمل والتشغيل.
- تحسين إدارة الوقت وتلبية رغبات الزبائن. (2)

وعلى هذا الأساس فالتحسين المستمر يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- 1/ إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة في عمليات تقديم الخدمة في ضوء البيانات المتجددة وتغيير حاجات الزبون واحتياجات السوق والمجتمع المحيط بمنظمة الخدمة.
- 2/ تحقيق أداء المتميز للأنظمة من خلال تقليل الأخطاء وتحديد المشاكل بدقة وتقليل الانحرافات في تقديم الخدمة للزبون من الجودة أو الوقت والكلفة المطلوبة .
- 3/ خلق مناخ عمل ملائم لتقديم الخدمة تسوده العلاقات المستمرة والحرّة بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة .

1- عبد الرزاق حواس، " مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة لشاملة في الجامعات الجزائرية " ، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة ، 2016)، ص 78.

2- مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان : دار جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص 225.

4/ يهدف التحسين المستمر للعملية إلى جعل المنظمة قوة دافعة نحو الأمام ولها القدرة على المنافسة في السوق ويتحقق ذلك إذا فهم جميع الأفراد العاملين ماذا تعني التحسينات المستمرة في عملهم ، وما هو مقدار الجهد المطلوب الذي يجب أن يبذلوه للوصول إلى ما هو محدد ومخطط لهم. (1)

المطلب الثالث: التركيز على العميل والاهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمة

أولاً: التركيز على العميل

إن الهدف الأساسي من وجود الإدارات العمومية هو إرضاء المواطن من الخدمة التي تقدمها، وأن رضا المستفيدين يرتبط بمتغيرين وهما المنفعة التي يحصل من وراء تحصيله للخدمة، والتضحيات التي يقدمها من أجل الحصول على الخدمة، وحتى يكون المواطن راضي فيجب أن تكون المنفعة المتحققة أكبر من التضحيات التي تقدمها.

بالتالي فإن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى إدراك العاملين فيها بأهمية تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية وهذا ما تأكده إدارة الجودة الشاملة بحيث تسعى إلى تحقيق توقعات المواطنين والإيفاء باحتياجاتهم الحالية والمستقبلية⁽²⁾، وإن الوصول إلى تحقيق رضا المواطن يؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف والتمثلة في :

- السماح بالتعرف أكثر على متطلبات ورغبات المستفيد من الخدمة العمومية.
- توطيد العلاقة بين المواطن والإدارة العمومية.
- تحسين صورة الإدارة العمومية في ذهن المستفيد من خلال رضاه على الخدمة العمومية المقدمة.
- تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة من قبل الإدارة العمومية. (3)

1- مهدي السامرائي، المرجع السابق الذكر، ص 229.

2- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص 36.

3- محمد خثير ، المرجع السابق الذكر ، ص 124.

ثانيا: الاهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمة

يعتبر العنصر البشري ثروة تمتلكها المنظمة فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، وعن طريقه يتحقق الرضا لدى المستفيدين لذلك لابد من الاهتمام به عن طريق:

1/ تدريب العاملين : عن طريق تدريبات تطبيقية على منهجية حل مشكلات الجودة واستعمال الأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة داخل كل وظيفة من الوظائف المنظمة ، وكذلك تشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير . (1)

2/ تقدير عمل العاملين : بحيث يجب على المسؤولين في المنظمة تبني تقدير عمل العاملين في المنظمة مهما صغر ذلك العمل حيث أن تشجيع العاملين فيها على أقل الأعمال من شأنه نشر حب الأداء الجيد والتطوير والابتكار لكل ما هو جديد ويخدم صالح العمل من أجل رضا المستفيد. (2)

3/ بث فكرة العمل الجماعي لدى العاملين : لابد على المنظمة العمومية أن تعمل على بناء مشاركة قوية من قبل العاملين عن طريق التعاون وبناء روح الفريق في ظل ضوابط ومعايير جيدة بحيث العمل الجماعي يتطلب تدريب على آليات العمل الجماعي، وزيادة الرضا الوظيفي والانتماء وسهولة حل المشكلات ، وتدعيم الاتصال بين الأفراد وتبادل الخبرات لحل المشكلات وهذا يساهم في تطوير وتنمية خبرات العمال. (3)

4/ تمكين العاملين: يتمثل في إكساب العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة، وبالتالي على المنظمة العمومية تمكين العاملين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء وكذلك يكون التمكين من خلال إدماجهم عن طريق الاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة عن طريق الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات . والتزام العاملين

1- نور الدين بوغانان، " جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء" ، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007)، ص ص 31- 33.

2- محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق الذكر، ص 32.

3- برهان الدين حسين السامرائي، " دور القيادة في تطبيق أسس وقواعد إدارة الجودة الشاملة"، (رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012)، ص 83.

بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم وهذا بالاعتماد على تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة العمومية . (1)

المطلب الرابع: نظام المعلومات والتغذية العكسية

من أجل إنجاز نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات العمومية، يتطلب توفير عنصرين مهمين ألا وهما نظام المعلومات والتغذية العكسية.

أولاً: نظام المعلومات

إن وجود نظام معلوماتي للجودة في المنظمة العمومية يعتبر من العوامل المهمة لاستمرار نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ونظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة من الأفراد والموارد والإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، كما أنه يساعد المديرين والموظفين في حل المشكلات، ومعرفة ما مدى مطابقة التنفيذ لما هو مخطط له (2)، ولكي يؤدي نظام المعلومات الفائدة المرجوة منه لا بد أن يتميز بالخصائص التالية:

- السرعة والانتظام في تدفق المعلومات.
- سهولة استرجاع المعلومات في الوقت المناسب.
- أن تكون المعلومات شاملة لكل نشاطات العمل ، وأن تتميز بالوضوح والدقة .
- استخدام التقنيات الحديثة في جمع وحفظ وتحليل المعلومات.
- استخدام الرسوم البيانية في عرض المعلومات لتسهيل قراءتها ومقارنتها ومعرفة جوانب القوة والضعف. (3)

1- أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، " تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية "، أنظر الموقع: [http : //www.ugkufd-edu.lq/journals/ index php/ghjec/article/.../1775](http://www.ugkufd-edu.lq/journals/index.php/ghjec/article/.../1775)] تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2017/04/ 28 .

2- مهدي السامرائي، المرجع السابق الذكر ، ص 318.

3- علي السلمي ، المرجع السابق الذكر ، ص 170.

وعليه فإن تأسيس قاعدة المعلومات أمر ضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة العمومية، لأنها تساعد إلى حد كبير في رسم سياسة تعاملها مع المواطنين وتلبية مطالبهم وتحقيق توقعاتهم، وإيجاد الرضا والسعادة لديهم، وفق معلومات مبنية على حقائق موضوعية .

ثانيا: التغذية العكسية

تعتبر التغذية العكسية أمرا حيويا لتمكين رئيس المنظمة العمومية من توجيه الموظفين لتحسين أدائهم في العمل، وتعتبر أيضا مؤشرا على مستوى التحسين مقارنة بالتحسينات السابقة والمعلومات الراجعة، إذ أن النجاح في الحصول على التغذية العكسية والتي تتحقق في الوقت المناسب تعتبر من أسباب الرئيسية، التي تسهم في زيادة فرص النجاح للمنظمة العمومية.(1)

ومن أساليب عملية التغذية العكسية نجد:

- اللقاءات المباشرة مع الموظفين، والتعرف على معايير الجودة كما يراها المستفيدون.
- استخدام الدراسات الاستطلاعية للوقوف على مدى رضا الزبون أو المستفيد عن الخدمات المقدمة .
- قيام المديرين بعمليات الاتصال المباشر مع العملاء.
- جعل التغذية العكسية مستمرة وبشكل تكون فيه جزءا من النشاط اليومي وعدم اقتصرها على مناسبات معينة.(2)

وإن الاعتماد على عملية التغذية العكسية تمكن الإدارة العليا من التعرف على أداء الموظفين داخل المنظمات العمومية مقابل الأهداف التي تسعى إليها هذه الأخيرة، كما أنها تساعد على معرفة جوانب القوة عند الموظفين والجوانب التي تحتاج إلى التحسين، كما أنها تساعد على معرفة آراء المديرين والأفراد حول الأداء في المنظمة.(3)

وعلى العموم لكي تتجح المنظمة العمومية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية لابد من تقوية الأنظمة الإدارية والمعلوماتية والمالية، وأن لا يكون هناك تغيير مستمر في القيادات الإدارية

1- أيمن عبد الفتاح محمود الدقي، المرجع السابق الذكر، ص 32.

2- حسن صادق حسن عبد الله، المرجع السابق الذكر، ص 47.

3- أيمن عبد الفتاح محمود الدقي، المرجع السابق الذكر، ص 32.

كما أن الاهتمام برغبات وحاجات المواطنين من الخدمات أمر ضروري لانجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة .

* من خلال ما سبق يتضح أن الخدمة العمومية في إدارة الجودة الشاملة أكثر أهمية عن الخدمة العمومية في شكلها التقليدي وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا الجدول.

الجدول رقم (2): الفرق بين الخدمة العمومية في إدارة الجودة الشاملة والخدمة العمومية في الإدارة التقليدية

| إدارة الجودة الشاملة | الإدارة التقليدية | مجال المقارنة |
|---|--------------------------|---------------------|
| ديمقراطية قائمة على المشاركة | سلطوية وإصدار الأوامر | القيادة الإدارية |
| أفقي | عمودي | الهيكل التنظيمي |
| جماعي، تعاوني (فرق العمل) | فردى | أسلوب العمل |
| جماعية، شاملة | شخصية ، جزئية | المسؤولية |
| مرنة | جامدة | السياسات والإجراءات |
| جماعي | فردى | حل المشاكل |
| تكامل وتضامن وتوزن بين المدى القصير والطويل | تركيز على المدى القصير | التخطيط |
| لا مركزية وتأكيد على تفويض السلطة | مركزية | السلطة |
| مادي معنوي بأن واحد | مادي | التحفيز |
| معددة، واضحة ، مفهومة | لا تتسم بالوضوح | متطلبات العمل |
| مستمر | عند الحاجة والضرورة | التطوير والتحسين |
| التطور | الأمان الاستقرار الوظيفي | اهتمام الأفراد |
| التنمية والتدريب المستمرين + تنمية ذاتية | التدريب عند الحاجة | تنمية الأفراد |
| داخلي وخارجي | خارجي فقط | المستفيد |

المصدر: مبارك داوود سليمان حسن، المرجع السابق الذكر، ص ص 29 - 27.

الخلاصة والاستنتاجات

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية كان نتيجة للمشاكل التي تواجه الخدمة العمومية إلى جانب ما يترتب من فوائد ومزايا عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يحتاج التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية إحداث العديد من التغييرات داخل المنظمة العمومية، ومن بين هذه التغييرات المطلوبة اعتماد ثقافة تنظيمية مبنية على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عن طريق قيادة إدارية تشاركية وهيكل تنظيمي ينظر للمنظمة على أنها هياكل تنظيمية فرعية متكاملة مع بعضها البعض .

إن من الضروري لنجاح الخدمة العمومية في أداء مهامها بدرجة عالية من الجودة والكفاءة أن تكون الجودة ثقافة عامة وممارسة دورية تمارس على مستوى القطاع العمومي، وهذا يستلزم قناعة القيادات العليا بحتمية التغيير المستمر في أساليب العمل لتكييفها مع متطلبات تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من توفر البنى التحتية والتجهيزات والنظم اللازمة لتفعيل نماذج وأساليب إدارة الجودة الشاملة.



الخاتمة

- في ختام دراستنا يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة حديثة تنتهجها جميع المنظمات باعتبارها تقوم على مبادئ وأسس تلتزم بها كافة الأطراف للوصول إلى أفضل أداء ممكن، لأن جودة الخدمات هي العامل الأساسي لتقييم عمل أي منظمة خاصة منظمات قطاع الخدمات العمومية لأنها تمثل موقعا متميزا بحكم المنافع التي تقدمها وطبيعة الخصائص التي تمتاز بها مقارنة بالمنظمات والقطاعات الأخرى.

بعد دراستنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار فرضياته من خلال مجموعة من النتائج من بينها ما يلي:

* إن من الضروري لنجاح الخدمة العمومية في أداء مهامها بدرجة عالية من الجودة والكفاءة أن تكون الجودة ثقافة عامة وممارسة دورية تمارس على مستوى القطاع العمومي، وهذا يستلزم فناعة القيادات العليا بحتمية التقصير المستمر في أساليب العمل لتكييفها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لذلك لا بد من توفير البنى التحتية والتجهيزات والنظم اللازمة لتفعيل نماذج وأساليب إدارة الجودة الشاملة.

* إن النشأة الحقيقية لمفهوم الجودة كانت مع بداية القرن الماضي، وأخذ يتطور عبر الزمن نتيجة لإسهامات وإضافات علمية كبيرة توجت المرحلة الأخيرة بميلاد إدارة الجودة الشاملة.

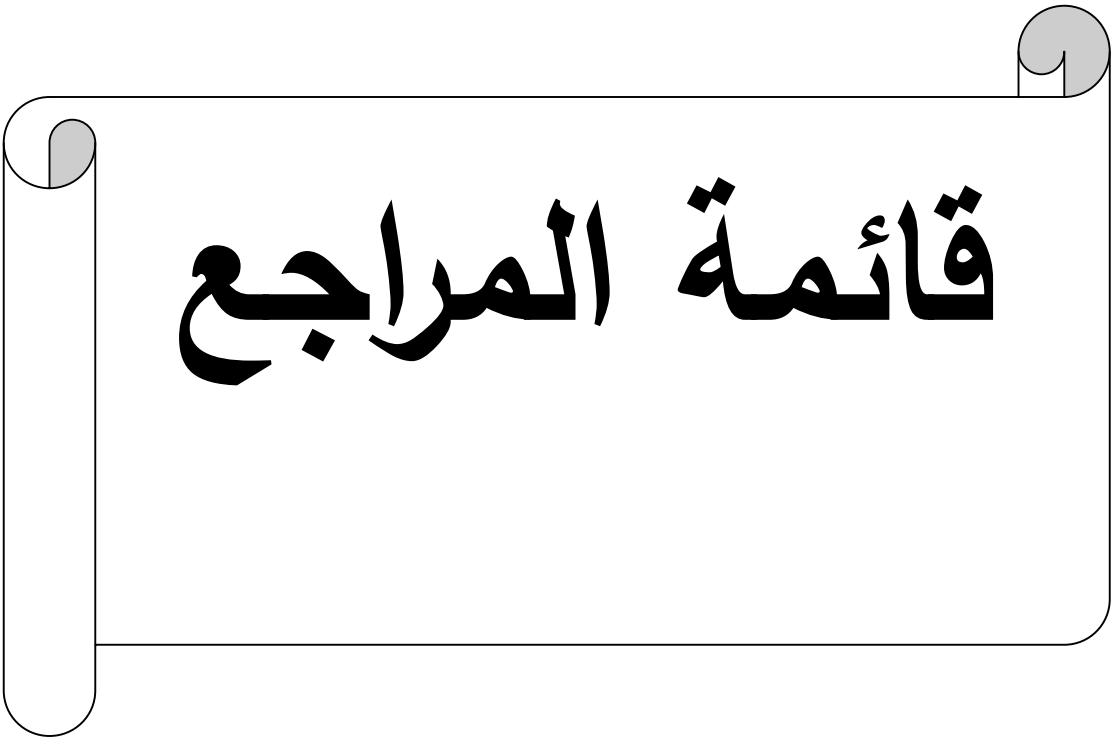
* كما يرتكز هذا التيار على جملة من المتطلبات المتمثلة في التركيز العميل، سواء داخلي أو خارجي والتحسين المستمر للعمليات والأنشطة وتشجيع والتعاون الجماعي وتدريب العاملين.

- تعتمد الخدمة العمومية عند قيامها بتقديم الخدمات على مجموعة من المبادئ والمتمثلة في مبدأ المساواة، ومبدأ الاستمرارية والمردفة.

- يحكم نشاط الخدمة العمومية مجموعة من العناصر والمتمثلة في وجود مشروع يتم وضعه من طرف الدولة أو تشرف على إدارته، كما يستهدف هذا المشروع تحقيق المنفعة العامة، وذلك من خلال سد الحاجات العمومية وتقديم الخدمات للمواطنين.

- الخدمة العمومية تشمل أنواع كثيرة، بحيث تقسم حسب طبيعة الخدمة المقدمة ومن بينها الخدمات الإدارية، الاقتصادية، الاجتماعية، وكذلك حسب توجه خدمات حسب استهلاك الخدمة فنجد خدمات إجبارية، اختيارية، بالإضافة إلى طريقة تحمل تكلفة الخدمة ونجد خدمات مجانية وخدمات بالمقابل.

-
- توجد طرق عديدة لتميز الخدمة العمومية، تتمثل في طريقة الإدارة المباشرة، طريقة الامتياز طريقة الامتياز، طريقة الإدارة الغير مباشرة، طريقة الإدارة المختلفة.
- تعد طرق تمويل الخدمات لعمومية حسب درجة تدخل الدولة في صيغة تقديم هذه الخدمات، فنجد نموذج الدعم الحكومي، ونموذج الإسناد للقطاع الخاص، بالإضافة إلى نموذج الشراكة مع القطاع الخاص.
- إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب الاعتماد على مجموعة من الآليات التي تساهم في تحسين الخدمة العمومية، وذلك من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتعديل هيكلها وتوجيه أنماط وأساليب التسيير بالشكل الذي يتناسب مع مستلزمات تحقيق هذا المسعى.
- من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية لابد من إتباع مجموعة من المراحل بدءاً بمرحلة الإعداد انتهاء بمرحلة تبادل ونشر الخبرات.



قائمة المراجع

أولاً: المصادر

1/ القرآن الكريم.

2/ المعاجم والقواميس.

1-2/ باللغة العربية:

1- ابن منظور الإفريقي المصري (جمال الدين مكرم) ، لسان العرب .المجلد 3 ، ط6، بيروت: دار صادر ، 2008.

2- (-، -) ، لسان العرب .المجلد 5 ، ط6، بيروت: دار صادر ، 2008.

3- الشوبكي (سمير) ، المعجم الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006.

4- الخالدي (ابراهيم بدر شهاب) ، معجم الإدارة.عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.

2-2/ باللغة الأجنبية:

5- C.D.E chaudemaison, **Dictionnaire d'économie et sciences sociales**. France :
Edition Ntchan, 1998.

3/ الموسوعات:

6- الكيالي (عبد الوهاب) ، " الخدمات العامة أو المرفق العامة"، موسوعة سياسية، ج2، ط4، الجزائر: دار الفارس للنشر والتوزيع، 2006.

ثانياً: الكتب

7- الأعرجي (عاصم) ، دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي.عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995 .

8- البرواري (نزار المجيد) ، باشيورة (لحسن عبد الله) ، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة . عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2010.

- 9- الوادي (محمود حسين) ،آخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 10- (-، -)، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق. عمان : دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.
- 11- الوليد(بشار يزيد) ، المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار الـراية للنشر والتوزيع، 2009.
- 12- الحراشة (حسين محمد) ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، 2011.
- 13- الطعاني (حسن أحمد) ، التدريب الإداري المعاصر. ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010 .
- 14- الكيالي (حسام) ، "دور الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والايـزو 9000. عمان : المجمع العربي للإدارة والمعرفة، 2006.
- 15- الكرجي (مجيد) ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم نظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات . عمان : دار مناهج للنشر والتوزيع، 2014.
- 16- حجازي (المرسي السيد) ، إقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق.الإسكندرية : دار الجامعية، 2004.
- 17- النعيمي (محمد عبد العال) ، صويص (راتب جميل) ، صويص (غالب) ، إدارة الجودة المعاصرة. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 18- النصر (سعود بن محمد) ، آخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. ط7 ، الرياض: مكتبة الشقري، 2013.
- 19- السامرائي (مهدي) ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان : دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
- 20- السلمي (علي) ، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات ومتطلبات التأهل للإيزو 9000. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1995.
- 21- الصرن (رعد حسن)، نظريات الإدارة والأعمال. دمشق : دار الرضا للنشر، 2004.

- 22- التميمي (فؤاد) ، الخطيب (أحمد) ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001). عمان : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، 2008.
- 23- الترتوري (محمد عوض) ، جويحان (أغادير عرفات) ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.
- 24- الضمور (هاني حامد) ، تسويق الخدمات. ط4، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2008 220.
- 25- الظهراوي (هاني علي) ، القانون الإداري: ماهية القانون الإداري والتنظيم الإداري. عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- 26- بوضياف (عمار) ، الوجيز في القانون الإداري. ط2، الجزائر : جسور للنشر والتوزيع، 2007.
- 27- (-،-)، الوجيز في القانون الإداري. ط3، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2013.
- 28- بعلي (محمد الصغير) ، القانون الإداري: التنظيم الإداري والنشاط الإداري. الجزائر : دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2013.
- 29- جابلونسكي (جوزيف)، تطبيق إدارة الجودة الكلية. تر: نسيم الصمادي، الرياض: (د، د،ن)، 1993.
- 30- جودة (محفوظ أحمد) ، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016.
- 31- ويليامز (ريتشاردل) ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة. تر : مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 1999.
- 32- زواقة (بدر الدين) ، وظائف الإدارة وتطبيقاتها في العمل الإسلامي المعاصر. الجزائر: إدارة قرطبة للنشر والتوزيع، 2010.
- 33- حامد (فداء محمد) ، إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2012.
- 34- حامد (خالد) ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ط2، الجزائر: جسور للنشر و التوزيع، 2012 .
- 35- حيدر (وليد جابر) ، طرق إدارة المواقف العامة: المؤسسة العامة والخصخصة. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2009.
- 36- حمدي رضا (هاشم)، التدريب والتأهيل الإداري. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010.

- 37- كنعان (نواف) ، القانون الإداري: ماهية القانون الإداري والتنظيم الإداري والنشاط الإداري. عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.
- 38- لباد (ناصر) ، الوجيز في القانون الإداري. ط2، الجزائر: المكتبة الجامعية، 2008.
- 39- محمد بكر (حسين)، الوسيط في القانون الإداري. القاهرة : دار الفكر الجماعي، 2007.
- 40- محمد عبد الفتاح (محمد) ، إدارة الجودة الشاملة منظمات الرعاية الاجتماعية. الإسكندرية: دار الفتح للتجليد الفني، 2008.
- 41- مصباح (عامر) ، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام. الجزائر: ديوان المطبوعات، الجامعية، 2008.
- 42- مريزق (عدمان) ، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة. الجزائر: در جسر للنشر والتوزيع، 2015.
- 43- سلامة عبد العظيم (حسين)، الجودة الشاملة والاعتماد التربوي. الإسكندرية: دار الجامعية، 2008.
- 44- سعيد السيد (علي)، أسس وقواعد القانون الإداري. القاهرة : دار أبو المجد للطباعة بالهرم ، 2008.
- 45- عبد الوهاب محمد (رفعت)، النظرية العامة للقانون الإداري. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2009.
- 46- عبد النبي (حميد) ، آخرون، إدارة الجود الشاملة TQM والايزو ISO . عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع، 2003.
- 47- عبد الفتاح (محمود أحمد) ، إدارة الجودة الشاملة . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- 48- عبد الرحمن (إدريس ثابت)، المدخل الحديث في الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعي، 2001.
- 49- عوابدي (عمار) ، القانون الإداري: النشاط الإداري. ج2، ط6، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
- 50- عكروش (مأمون نديم) ، عكروش (سهير نديم) ، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004.

- 51- عليوان (قاسم نايف) ، إدارة الجودة الشاملة .عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- 52- عليمان (صالح ناصر) ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : التطبيق ومقترحات التطوير. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2004.
- 53- عمرو (عدنان) ، مبادئ القانون الإداري. ط2، القاهرة: منشأة المعارف بلال حزي وشركاءه، 2004.
- 54 - عقيلي (عمر وصفي) ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة .عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
- 55- عسبي (علاء الدين) ، مدخل القانون الإداري. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2012.
- 56- خيثر (محمد)، إدارة الجودة بالمنظمة .الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2016.
- 57- خضير كاظم (محمود) ، إدارة الجودة الشاملة.عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2000.
- 2/ الكتب باللغة الأجنبية :
- 58 - Dumoulin (G),paul(jean) , **Entreprise de service**. 2^{eme} ed,paris : les édition d'organisation, 1998.
- 59- Cole .(R) ,**the death and life the amirican quality movement**. New York: oxford university, 1995.
- 60- Okland. (J), **total quality managment**.heinmann professional publishing ltd oxford, 1989.
- ثالثا: المقالات العلمية.
- 61- العساف (ليلى) ، الصرايرة (خالد) ، " نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، **مجلة جامعة دمشق** ، المجلد 2، العدد 3-4، عمان ، 2011.
- 62- الرشيد (صالح سليمان) ، " تحسين جودة الخدمة في المنشآت الحكومية بتطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة"، **مجلة الإداري**، العدد 114، عمان، 2008.
- 63- بوعمامة (العربي) ، رقاد (حليمة) ، " الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية" ، **مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية** ، العدد 9 ، ديسمبر 2014.

- 64- بن عيشاوي (أحمد) ، " إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية " ، مجلة الباحث، العدد 4، 2006.
- 65- (- ، -)، " إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز " ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3، الجزائر، 2013 .
- 66- برحومة (عبد الحميد)، شريف (مراد) ، " الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد3، جوان 2008.
- 67- حسن عبد الله (حسن صادق) ، " إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال " ، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد 4 ، البحرين ، يناير 2014.
- 68- قدارة (عيسى يوسف) ، " إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية " ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد3، الأردن ، 2008.
- رابعا: الملتقيات والندوات العلمية
- 69- الزين (منصور)، ناصر (مراد) ، " إدارة الجودة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في متطلبات الأعمال من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، 9/8 مارس 2005.
- 70- بن عيشاوي(أحمد)، " إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإدارية للمنظمات "، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، 8 / 9 مارس 2005.
- 71- واعر (وسيلة)،" دور الحكومة الإلكترونية في تحسين، جودة الخدمات الحكومية"، الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، قسنطينة، من 14 إلى 15 ديسمبر 2010.
- 72- طاهر (حامد)،" ثقافة التمييز وإدارة التميز المؤسسي،" ورشة عمل : إدارة وتقويم الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة ، الإمارات ، 5/2 فيفري 2014.
- 73- طاشمة (بومدين) ،" الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر "، ملتقى علمي، تلمسان، 2008.
- 74- عروب (رتيبة)، " إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء المنظمة"، ملتقى علمي وطني : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009.

- 75- صالح (مفتاح)، " التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة "، **ملتقى دولي: الإبداع والتغيير التنظيمي وفي المنظمات الحديثة، البلدة، 18/ 19 ماي 2011.**
خامسا/الدراسات غير المنشورة.
- 76- الدقي (أيمن عبد الفتاح محمود) ، واقع إدارة الجودة الشاملة في قرارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006).
- 77- السامرائي (برهان الدين حسين) ، " دور القيادة في تطبيق أسس وقواعد إدارة الجودة الشاملة"، (رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012).
- 78- الشيلي (إلهام) ، " دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004).
- 79- بوعنان (نور الدين) ، " جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء" ، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007).
- 80- بن مرسل (رفيق) ، " الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التفكير ومعوقات التطبيق : دراسة حالة الجزائر: 2001-2011 " ، (رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري- تيزي وزو، 2011).
- 81- زعرور (نعيمة) ، "أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة" ، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015).
- 82- حواس (عبد الرزاق) ، " مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة لشاملة في الجامعات الجزائرية " ، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2016).
- 83- حيواني (خالد) ، " التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري" (رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2016).
- 84- لرقط (علي)، " إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر"، (رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2009).
- 85- مبارك (داوود سليمان حسن)، " مدخل إدارة في الجودة الشاملة وأثره تنمية الموارد البشرية " ، (أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014).

- 86- مديوني (جميلة)، " تسويق الخدمات حالة الهاتف النقال بمؤسسة جازي"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد حلب ، بليدة، 2004).
- 87- ساكري (صالح) ، " المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية "، (رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007).
- 88- عبد العال (عبد العزيز) ، عبد العال (زكي) ، " إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات " ، (أطروحة دكتوراه، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة، 2010).
- 89- عثمانى(يحي)، " الخدمات العمومية أبعادها السياسية والثقافية"، (رسالة ماجستير، كلية علم الاجتماع، جامعة أبي بليقاد، تلمسان، 2004).
- 90- فتح الله (خالصة)، " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم " ، (رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3، 2012).
- 91- قندوز (نوال)، "مذكرة شاملة عن إدارة الجودة الشاملة ومراحل تكورها"، (رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، 2001).

سادسا : المواقع الإلكترونية

1/ باللغة العربية

- 92- المرسي (وجيه) ، " رواد إدارة الجودة الشاملة " ، انظر الموقع :
[http:// Kenannouline.com / users / wageh elmourssi / posts / 275/ 23]
- 93- الشطي (بسام خضر) ، " المشكلات التي تواجه الإدارات الحكومية " ، انظر الموقع: [<https://www.al.forqua.net>]
- 94- أبو غنيم (أزهار نعمة) ، حسين جواد (رحاب) ، " تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمات التسويقية"، أنظر الموقع:
[http : //www.ugkufd-edu.Iq/journals/ index php/ghjec/article/.../1775] .
- 95- جغولف ثلجة (نوال) ، " نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة: حالة الإدارة الضريبية"، انظر الموقع: [<http://www.acc4arab.com/acc/showthead.php/25533>]
- 96- هديدي (محمد فرج) ، " تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " ، انظر الموقع: [[www.onu.edu/ig/articles/omu % 20 Articles /adsf /pssue 158/ pdf](http://www.onu.edu/ig/articles/omu%20Articles/adsf/pssue158/pdf)]

97- سعد الدين أحمد (فاطمة)، " مبررات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية "، انظر

الموقع : [<http://www.abegs.org/article-detail? Id>]

98- شنوفي (نور الدين) ، " المناجمت العمومي " ، محاضرة مقدمة للموظفين المترشحين لرتبة متصرف،

انظر الموقع: [www.foad.UFC.dz]

99- تيشوري (عبد الرحمن) ، " المشكلات والتحديات التي يواجهها قطاع الإدارة العامة"، انظر الموقع:

[<http://hndiscussion.com>]

100- الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء المؤسسي "، الجزء الرابع ، انظر الموقع :

[<http://unpan1.unorg/intradoc/groups/public/.../ unpanooo9555.pdf>]

2/ باللغة الأجنبية

101- Suarez .j. Gerald ,” three Expertson quality managements : philip –B-crosby, Edward Demimng. Jozeph.m juran” .see

website:[<http://www.dtic.mil/dtic/fulltex/u2/a256399.pdf>],viewe

don:24/12/2016.

102- iso, “ iso 9004 , 2000 : quality managmeny systems guide lines for performence impervement “.see website:[<https://fr.slideshare.net>], viewe

don:24/12/2016.



فهرس

الجداول والأشكال

| فهرس الجداول | |
|--------------|--|
| الصفحة | الجدول |
| 40 | الجدول رقم 01: أنواع الخدمة العمومية |
| 72 | الجدول رقم 02: الفرق بين الخدمة العمومية في إدارة الجودة الشاملة والخدمة العمومية في الإدارة التقليدية |
| فهرس الأشكال | |
| الصفحة | الشكل |
| 12 | الشكل رقم 01: دائرة ديمنج |
| 15 | الشكل رقم 02: ثلاثية عمليات الإدارية لجوران |
| 22 | الشكل رقم 03: متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ضمن إطار واحد |
| 32 | الشكل رقم 04: الخدمة العمومية كنظام |
| 45 | الشكل رقم 05: نماذج تمويل الخدمات العامة |

الفهرس

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| أ-ز | مقدمة |
| 25-2 | الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة..... |
| 3 | المبحث الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة |
| 3 | المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة..... |
| 6 | المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة..... |
| 10 | المطلب الثالث : نظريات إدارة الجودة الشاملة |
| 17 | المبحث الثاني: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة..... |
| 17 | المطلب الأول: أهداف إدارة الجودة الشاملة..... |
| 18 | المطلب الثاني : أهمية إدارة الجودة الشاملة..... |
| 19 | المبحث الثالث : تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 19 | المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... |
| 22 | المطلب الثاني : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... |
| 46-27 | الفصل الثاني : الخدمة العمومية : مقارنة معرفية..... |
| 28 | المبحث الأول : مفهوم الخدمة العمومية..... |
| 28 | المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية..... |
| 33 | المبحث الثاني: مبادئ ومعايير وعناصر الخدمة العمومية..... |
| 33 | المطلب الأول: مبادئ الخدمة العمومية..... |
| 36 | المطلب الثاني : معايير الخدمة العمومية..... |

| | |
|-------|---|
| 37 | المطلب الثالث : عناصر الخدمة العمومية..... |
| 38 | المبحث الثالث : أنواع وطرق تسيير وتمويل الخدمة العمومية |
| 38 | المطلب الأول: أنواع الخدمة العمومية |
| 41 | المطلب الثاني : طرق تسيير الخدمة العمومية |
| 73 | المطلب الثالث : طرق تمويل الخدمة العمومية..... |
| 73-48 | الفصل الثالث : إستراتيجية الرقي بالخدمة العمومية في ظل الأبعاد الوظيفية لإدارة الجودة الشاملة |
| 49 | المبحث الأول : دوافع تطبيق إدارة الجودة في الخدمة العمومية..... |
| 49 | المطلب الأول: مشاكل الخدمة العمومية..... |
| 52 | المطلب الثاني : المزايا المحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... |
| 54 | المبحث الثاني : آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية..... |
| 54 | المطلب الأول: تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة |
| 55 | المطلب الثاني : إعادة تشكيل ثقافة المنظمة العمومية |
| 57 | المطلب الثالث : بناء هيكل تنظيمي جديد..... |
| 58 | المطلب الرابع : متابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية..... |
| 62 | المبحث الثالث : مقومات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية..... |
| 62 | المطلب الأول: دعم والتزام الإدارة العليا |
| 66 | المطلب الثاني :اعتماد نظام التحسين المستمر |
| 68 | المطلب الثالث:التركيز على العميل والاهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمة..... |
| 70 | المطلب الرابع : نظام المعلومات والتغذية العكسية..... |

الفهرس

| | |
|-------|------------------------------|
| 76-75 | الخاتمة |
| 86-78 | قائمة المراجع |
| 88 | قائمة الأشكال والجداول |
| 92-90 | الفهرس |