

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الحكومية

إعداد

منير فؤاد أحمد نصار

باحث علوم سياسية

المقدمة

أولاً- موضوع الدراسة:

تعتبر الحكومات المعاصرة تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات هدفاً عالمياً، ويظهر ذلك جلياً في المنظمات الحكومية الخدمية التي تقوم بتقديم الخدمات إلي المواطنين. حيث أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأية منظمة حكومية خدمية، وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكّنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغير. وظهور الأسواق العالمية وتزايد الطلب عليها من قبل متلقي الخدمات. لذا يفترض بمؤسسات تقديم الخدمات أن تسعى إلى تمييز نشاطها من خلال تقديم خدمات ذات جودة أفضل من المنظمات المنافسة بالشكل الذي يجعل هذه الخدمات تفوق ما يتوقعه المستفيد من تلك الخدمة.¹ ويشهد عالمنا المعاصر تنامي قطاع الخدمات على المستوي العالمي، حيث ازداد الطلب على الخدمات بكافة أشكالها وأنواعها، ونتيجة لذلك تزايد عدد القوي العاملة فيه، ويرجع ذلك إلى العولمة كأحد أهم التطورات الحادثة في النظام الدولي. والتي ترتب عليها تنامي التكنولوجيا وتطبيقاتها المتقدمة، ونمو التجارة الإلكترونية، وازدياد الدخول، وتعدد أعمال المنظمات، وازدياد ربحية قطاع الخدمات. وفرص نموه المتزايدة ونتيجة لذلك اختلفت طبيعة وشكل المنافسة بين المنظمات الخدمية بكافة أشكالها حول العالم.²

وتتميز إدارة الجودة الشاملة في قطاع خدمات النقل الجوي بأهمية كبيرة، وذلك نظراً لكونه أحدث وسائل النقل وأسرعها بالنسبة للعملاء، لذلك تركز المنظمات الحكومية الخدمية. والمتمثلة في شركات الطيران على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال خدمات النقل الجوي. وذلك بهدف توسيع حصتها السوقية وزيادة عدد مبيعاتها، وذلك من خلال المحافظة على العملاء وجذب عملاء جدد.

ثانياً - المشكلة البحثية:

انخفاض مستوى الأداء وانخفاض مستوى جودة الخدمة وانخفاض رضا العميل.

ثالثاً - أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في النقاط الآتية:

١- الأهمية الأكاديمية :

حيث أنها محاولة لتحليل، وفهم العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة للخدمات ومستوى أداء خدمات قطاع الخدمات.

¹ يمكن الرجوع إلي:.

- د. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات (عمان: دار الشروق للنشر، ط ١، ٢٠٠٦)، ص ٢٣ .

- د. جمال محمد ضانه، جودة الخدمة وأثرها علي رضا الزبائن، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، العدد ١ (٢٠١٥)، ص ١٩٠ .

^٢ يمكن الرجوع إلي:

- د. المهدي المنجرة، عولمة العولمة: من أجل التنوع الحضاري (الرباط: منشورات الزمن، ط ٢، ٢٠١١)، ص ٣٥-٣٦ .

- د. محمد حسين الصطوف، نماذج الصناعة المعلوماتية وإستراتيجية التجارة الإلكترونية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، العين

(الإمارات: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٢)، ص ٣ .

- John Baylis and Steve Smith, *The Globalization of World Politics: An Introduction to*

International Relations (New York: Oxford university Press, 1st, 2001), pp 13-14.

٢- الأهمية العملية :

ترجع أهمية تلك الدراسة إلى أنها تحاول أن تطبق مفهوم الجودة الشاملة لقياس أثرها على مستوى أداء قطاع الخدمات.

رابعاً - أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- عرض الإطار الفكري والفلسفي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد المداخل الإدارية الحديثة في مجال المنظمات الحكومية الخدمية.
- ٢- التعرف على أهم الأبعاد التي تُشكل جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء.
- ٣- وضع المقترحات والتوصيات التي قد تساهم في زيادة فاعلية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ؟

خامساً - حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية: في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الخدمات .

سادساً - تساؤلات الدراسة:

يتمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في كيف يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة للخدمات على مستوى الخدمات المقدمة للعملاء؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية؟

- ١- ما هو مفهوم الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة؟
- ٢- ما هي أبعاد الجودة الشاملة للخدمات في المنظمات الحكومية؟

سابعاً - منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج المقارن وذلك في مقارنة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة للخدمات على مستوى جودة خدمات النقل الجوي المقدمة من إحدى شركتين والمنهج الإحصائي في قياس مستوى الخدمات، وذلك من خلال التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيانات التي تم تطبيقها في الدراسة التطبيقية.

ثامناً - تقسيم الدراسة :

يتم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة للخدمات في المنظمات الحكومية.

الفصل الأول

التأصيل النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

تواجه المنظمات الحكومية تحديات ومنافسة عالمية في ظل العولمة ومنظمة التجارة العالمية، تتمثل هذه التحديات في الزيادة للقوي الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارها وربحياتها. فالحاجة إلى تحسين الخدمات والإنتاجية والجودة أمور تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة. ولكي تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها فلا بد من تبني فلسفة إدارية شاملة تركز على العميل والعمليات التي تؤدي بأسلوب علمي وإداري يواكب العصر ولعل من أهم الفلسفات الإدارية الحديثة التي تتبناها كثير من المؤسسات الخدمية والإنتاجية هي فلسفة إدارة الجودة الشاملة والمبنية على أساس تأدية العمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة.^١

ونتناول في هذا الفصل المبحثين التاليين:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة للخدمات في المنظمات الحكومية.

^١ د. أحمد عقاد جاويش، إدارة الجودة الشاملة والتدريب، مجلة إدارة الأعمال، القاهرة، ٨٩ (٢٠٠٠)، ص ١٦-١٧.

المبحث الأول

المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم علي مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأية إدارة أن تتبناها لتحقيق أفضل أداء ممكن. ويتمثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تفاعلات ومدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات. ويتناول هذا المبحث المطالب التالية:

المطلب الأول : مفهوم الجودة الشاملة وأبعادها.
المطلب الثاني: طبيعة إدارة الجودة الشاملة .

يمكن الرجوع إلي :

- د. مأمون الدرادكة، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠)، ص ١٥ .

- د. عبد الستار العلي، إدارة الإنتاج والعمليات:مدخل كمي (عمان:دار وائل للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠٠)، ص٤٩٥ .

المطلب الأول

مفهوم الجودة الشاملة وأبعادها

تعددت التعريفات والمفاهيم العلمية الخاصة بمفهوم الجودة شأنها شأن باقي التعريفات العلمية في مجال العلوم الاجتماعية، ويمكن دراسة هذا المطلب من خلال النقاط التالية :

أولاً- تعريف الجودة :

ينقسم تعريف الجودة إلي :

١- التعريف اللفظي:

الجودة لغة من أجاد وأتي بالجيد من قول أو عمل،والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيداً، ويرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة. وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية.^١

٢- التعريف الموضوعي:

- تتعدد التعريفات التي تتناول مفهوم الجودة الشاملة وتتمثل أبرز التعريفات في :
- أ- تعريف جوران: "هي الملائمة للاستخدام ، ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادراً علي الاعتماد عليها في إنجاز ما يريده منها".
 - ب- تعريف جونسون: "هي القدرة علي تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له".^٢
 - ج- تعريف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها: "مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين".^٣
 - د- تعريف هيوكوشي: " التجاوب المستمر مع حاجات العميل ومتطلباته".

ويمكننا استخلاص ما قاله علماء الجودة في بشأن تعريف الجودة في النقاط التالية:^٤

- الجودة هي مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى.
- التركيز علي تقييم النشاطات علي مستوى المنظمة كلها.
- التركيز علي أهمية تأهيل وتدريب الموظفين.
- التركيز علي مفهوم الوقاية من الانحرافات بدلاً من علاجها بعد وقوعها.
- الجودة نشاط منهجي واسع يبدأ من المورد وينتهي بالزبون مروراً بكافة الأقسام الوظيفية في المنظمة.

^١ د. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠٨)، ص ص ١٦- ١٧ .

^٢ تعريف ومعني كلمة الجودة، المعاني، ٢٠١٧/١/١.

[/ الجودة /](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-a/)

^٣ د. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١: ٢٠٠٠ (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص ٢٠ .

^٤ د. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (القاهرة: دار الكتب للنشر، ١٩٩٦) ص ١٠.

^٥ د. صلاح الدين حسين الهيتمي، زيد يوسف المعشر، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء دراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني، مجلة النهضة، ١٢ (٢٠٠٠)، ص ٤١.

هـ- تعريف رندر وهيزر الجودة بأنها^١ " جميع مواصفات السلعة أو الخدمة التي تمكنها من مقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل".

و- تعريف المواصفات العالمية الجودة بأنها^٢ " تكامل مواصفات سلعة أو خدمة بشكل يمكنه من تلبية متطلبات محددة أو معروفة ضمناً " .

٣- تعريف الجودة من وجهة نظر العميل أو المستهلك :

تعد الجودة أساس لاختيار المستهلك للسلعة أو الخدمة التي يسعى للحصول عليها وذلك من أجل تحقيق متطلباته وإشباع احتياجاته المختلفة وهو ما يتطلب من المنظمة أن تقوم بمعرفة وتحديد وجهة نظر المستهلك أو العميل تجاه الجودة وتصوره حيالها.^٣ ومن ثم فإن هذا في تفسير الجودة يقوم علي أن جودة السلعة أو الخدمة يتم تحديدها وفقاً لمتطلبات واحتياجات العميل المختلفة والمتنوعة وهذا يترتب عليه وجود توقعات عديدة من المستهلك أو العميل حيال هذه الجودة ومدى ملائمة السلعة أو الخدمة لاحتياجات العميل ورغباته.

ثانياً- أبعاد الجودة الشاملة:

تتمثل الأبعاد الرئيسية للجودة الشاملة في:^٤

- ١- الأداء: خصائص المنتج الأساسية أو الخدمة المقدمة.
 - ٢- المظهر: خصائص المنتج الثانوية أو الخدمات المساعدة التي تساعد في تقديم الخدمات الأساسية.
 - ٣- المطابقة: مطابقة المنتج أو الخدمة المقدمة مع المواصفات المتعارف عليها عالمياً.
 - ٤- الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت سواء بالنسبة للمنتج أو الخدمة المقدمة.
 - ٥- الصلاحية: ويقصد بها أقصى مدة للمنتج أو الخدمة تكونان فيها صالحة للاستخدام.
 - ٦- الاستجابة: مدى تجاوب مقدم المنتج أو الخدمة مع متطلبات العميل.
 - ٧- الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية.
 - ٨- السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، أو الخدمة المقدمة.
- وتأسيساً علي ما سبق أنه يمكن للباحث أن يوضح أن المفهوم الحديث للجودة الشاملة يشمل كافة المداخل السابقة بحيث تعرف الجودة الشاملة بأنها "رضاء العميل عن الخدمة أو المنتج المقدم له. وفقاً لمواصفات محددة خالية من العيوب والتي تلبية طموحاته و رغبته وبتكلفة مناسبة له تحقق الربحية لمقدم الخدمة أو المنتج. وأن أبعاد الجودة من أهم الأساسيات للوصول إلي تقديم خدمة أو سلعة متميزة وتتوقف هذه الأبعاد علي حاجات ورغبات العميل. والتي تشتمل علي الأداء والمظهر والمطابقة للمواصفات وثبات تقديم الخدمة والصلاحية، والاستجابة لمتطلباته والخبرة بالنسبة للمنتج أو الخدمة. وهي جميعها أبعاد مترابطة مع بعضها البعض، ولا يجوز إهمال أي بعد فيها.

¹-Barry Render & jay heizer, **Principles of opratiok management**, Boston Allyn and bascon, (1994), p 9.

²-**International Organization for Standardization Iso 8402 Quality Management and Quality Assurance-vocabulary**, Geneva, (1994), p 6.

³-Juan J, "**Components of Successful total quality management** " the T.Q.M magazine,v.17, N.2, (2005), p 120.

^٤ د. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (عمان: دار وائل للنشر، ط ٢، ٢٠٠٦)، ص ٢٢ .

المطلب الثاني طبيعة إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية التي حظيت باهتمام كبير من طرف المفكرين والباحثين في مجال الإدارة العامة، والهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في الأداء الإنتاجي في مختلف المؤسسات والمنظمات الحكومية. وكغيره من المفاهيم تتباين وتختلف بشأنه الأفكار وفقاً لرؤية وتوجه كل باحث. إلا أن هذا الاختلاف يتمحور مضمونه أساساً حول الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والتمثل في إرضاء العملاء من خلال تفاعل جميع الأنشطة داخل المؤسسة. ويمكن دراسة هذا المطلب من خلال النقاط التالية :

أولاً- تعريف إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين المعنيين بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية. إلا أن إدارة الجودة الشاملة مازالت مفهوماً غامضاً، وذلك بسبب اختلاف آراء المهتمين بها مثل "ديمنج"، و"جوران" و"جابلونسكي"، و"كروسبي" حيث أن كلاً منهم يركز على جانب من جوانبها وهذا جعل من الصعب الوصول إلى مفهوم واضح لمعنى إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إبراز أهم التعريفات لإدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:¹

١- كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل "منظمة الجودة البريطانية" حيث عرفت إدارة الجودة الشاملة على إنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً". لذا فإن هذا التعريف يحمي المؤسسة أو الشركة أو المصنع ويقوده إلى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك الذي يتحقق من خلاله أهداف المشروع دون أن تكون هناك ازدواجية في العمل أو أن يكون هناك جهود ضائعة.

٢- تعريف "بهارات واكلو": "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح، بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى وفي كل وقت".^٢

٣- تعريف "معهد الجودة الفيدرالي": "نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل".^٣

٤- تعريف "جوزيف جابلونسكي": "هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، يهدف إلى التحسين المستمر في الجودة والإنتاج. وذلك من خلال فرق العمل".^٤

٥- تعريف "هوفر": "فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكل متين. توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي".^٥

^١ حصة الهدلق، مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون السعوديون، ١١/١٠/٢٠١٣ :

<http://www.saudiacademics.com/article/management-law/item/407-d.html>

^٢ د. مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠١)، ص ١.

^٣ د. خالد سعد بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات علي القطاع الصحي (الرياض: مكتبة العبيكان، ١٩٩٧)، ص ٧٥.

^٤ د. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥)، ص ١٥.

^٥ د. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط ١، ٢٠٠٢)، ص ١٦.

٦-تعريف "ستيفن كوهن" و"رونالد براند": "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر وتلبية متطلبات العميل وتجاوزها. وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات العميل وانتهاء بمعرفة مدى رضا العميل عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له".^١

٧-تعريف ستيفنسون^٢ إدارة الجودة الشاملة بأنها الفلسفة التي تشتمل الجودة المتواصلة لجميع الأفراد في المنظمة نحو تحسين الجودة وتحقيق رضا العميل.

٨-تعريف سينكس^٣ فقد ذكرت في تعريف إدارة الجودة الشاملة: إنها مشاركة والتزام كل من الإدارة والعمال علي تقديم العمل بشكل مستمر لمواجهة أو تجاوز توقعات المستهلك وتطوراته الخاصة بالسلعة أو الخدمة. إن الإدارة عن طريق أفضل المخرجات تهدف إلي تحقيق التحسين المستمر في الخدمات التي تقدمها السلطات المحلية وترمي أيضاً إلي تحسين الاقتصاد والكفاءة والفعالية في أدوات العمل.^٤

ويعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري متكامل داخل المنظمات الحكومية يركز علي متطلبات العميل سواء كان بالنسبة للمنتج أو الخدمة، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة تركز علي نشر ثقافة الجودة داخل تلك المنظمات ويمكن تعريفها بأنها الريادة والامتياز في عمل الأشياء. وذلك من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات العميل، وذلك باتقان ودقة في الأداء.

وتأسيساً على ما سبق يري الباحث أن مستقبل المنظمات الحكومية يتوقف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتغلب على كافة المعوقات. وذلك من خلال إستراتيجية واضحة وفعالة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا العميل وتقليص شكاويه. وزيادة كفاءة المنظمات الحكومية وشهرتها، وسرعة إنجاز الخدمات، وتحسين الخدمات الاتصالية بها. وذلك من خلال قيادة إدارية فعالة، تعمل على إشراك العاملين في حل المشكلات، والتخطيط من أجل تحسين الخدمة أو المنتج.

^١ د. محمد عبد الفتاح محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠٣)، ص ٩٩.

^٢ William Stevenson J, **Productions Operations Management**, 6th ed. The Mc Grow Company, (1999), PP 492.

^٣ Roger Tunks, **Fast Truck to Quality**, (12 month program, 1992).

^٤ Boyre, G., J. etal, **Report to the Best value project Group, wales Evaluation study on Best value**, (2000), page 2.

المبحث الثاني

إدارة الجودة الشاملة للخدمات في المنظمات الحكومية

إن المنظمات الحكومية تسعى إلى التميز في تقديم خدماتها، وهذا التميز لا يتحقق إلا من خلال الارتقاء إلى مستوي متميز من الجودة، وتلعب الإدارة في منظمات الأعمال دوراً هاماً في تحديد بعض الجوانب الأساسية في جودة الخدمة^١ ويتناول هذا المبحث المطالب التالية :

المطلب الأول: أبعاد الجودة الشاملة للخدمات في المنظمات الحكومية.

المطلب الثاني: المحددات الرئيسية لجودة الخدمات في المنظمات الحكومية.

^١ د. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات (القاهرة:مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٩)، ص ٤٠ .

المطلب الأول

أبعاد الجودة الشاملة للخدمات في المنظمات الحكومية

نظراً لكون الخدمات غير ملموسة، لذا فمن الصعب قياس مستوي جودتها قياساً بالخصائص المادية الملموسة للسلع، لكن بشكل عام، فإن مستهلك الخدمة كغيره من مستهلكي السلع، فهو يحتفظ في داخله بمجموعة من الخصائص تشكل أساساً للمقارنة بين الخدمات البديلة أو هي التصورات الضمنية في ذهن المشتري والتي لا يستطيع التعبير عنها بشكل صريح^١ ويمكن دراسة هذا المطلب من خلال النقاط التالية:

أولاً - أهمية الجودة الشاملة للخدمات:

تعد جودة الخدمة هي التي تعطي ثقة لرجال تسويق هذه الخدمات، وتدعم النشاط الإعلاني وتستشير الاتصالات الشخصية المؤيدة للمنظمة من خلال حديث الأفراد مع بعضهم البعض داخل المجتمع^٢. وترفع من قيمة المنظمة في عيون المستهلكين وترفع من معنويات ودافعية العاملين بالمنظمة وتزيد أيضاً من ولائهم لها مثلما تزيد من ولاء المستهلكين الخارجيين من نفس الوقت والشركات ذات الخدمة الرديئة لا يمكنها الاستمرار والبقاء في الأسواق بصرف النظر عما تستخدمه من أساليب أو وسائل تسويقية كالإعلان أو الاستعانة برجال بيع نوى كفاءة عالية.

وتتمثل أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:^٣

- ١- التطور الكبير والهائل في قطاع الخدمات على المستوى العالمي.
- ٢- اشتعال الصراع والتنافس بين المنظمات والمؤسسات الخدمية، الأمر الذي يعطي لها مزايا تنافسية.
- ٣- فهم العملاء، حيث أن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.
- ٤- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة، أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين. ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

ثانياً- أبعاد الجودة الشاملة للخدمات .

تتمثل أبعاد الجودة الشاملة للخدمات في :^٤

- ١- الاتصالات: وتتمثل في القدرة علي الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته ومتطلباته سواء تحدثت أو صمتت تعتبر أيضاً وسيلة للتعبير.

^١ د. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ٤٠ .

^٢ د. أيمن علي عمر، مقدمة في مدخل وتطبيقات الجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري (الإسكندرية: محطة الرمل، منشأة المعارف، جلال حزي وشركاه، ٢٠١٠)، ص ٨٩ .

^٣ د. مأمون الدرادكة، مرجع سابق، ص ١٥١ .

^٤ د. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص ٢٧٨ .

- ٢- **الفهم والإدراك:** ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل أو صحر بهدف فهم حاجات العميل الخفية.
 - ٣- **التوقيت:** ويتمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده
 - ٤- **الثقة في أداة الخدمة:** وهذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة.
 - ٥- **المضمون الذاتي للخدمة:** يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريق عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها .
 - ٦- **الاستمرارية:** وتعني المقدرة علي أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.
 - ٧- **المطابقة:** أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة درجة الإشباع التي يتطلع إليها العميل .
 - ٨- **الأدوات:** قد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقع العميل بأن تكون الأدوات متوفرة وعلي درجة عالية من الكفاءة.
- ويرى الباحث أن من أهمية الجودة الشاملة للخدمات تتمثل في تنفيذ السياسات العامة للدولة، وتحقيق رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدم إليهم من قبلها. وتأكيداً علي ما سبق تتمثل أبعاد جودة الخدمات في المنظمات الحكومية في بعدين رئيسين للجودة وهما: جودة العمليات التي يحكم عليها العميل وقيمتها أثناء أداء الخدمة. وجودة المخرجات المتعلقة بالمنتج النهائي التي يحكم عليها العميل وقيمتها بعد أداء وتقديم الخدمة.

المطلب الثاني

المُحددات الرئيسية لجودة الخدمات في المنظمات الحكومية

يتفق كثير من خبراء الإدارة العامة علي أن جودة الخدمة تتحدد وفق المُحددات ويمكن دراسة المُحددات الرئيسية لجودة الخدمات في المنظمات الحكومية. ويمكن دراسة هذا المطلب من خلال النقاط التالية :

أولاً- مُحددات ومعايير إدراك جودة الخدمات .

تتمثل مُحددات إدراك جودة الخدمات في:

- ١- قدرة المنظمة على الوفاء بوعودها للمستفيدين فيما يتعلق بتقديم مستوى متميز من الجودة بصورة صحيحة دقيقة . مما يخلق ثقة المستفيدين في المنظمة وتعميق هذه الثقة مع تراكم وفاء المنظمة بوعودها واعتماد المستفيدين عليها.
 - ٢- قوة الاستعداد وسرعة الاستجابة من قيادة وأفراد المنظمات الحكومية لخدمة المستفيدين وتلبية احتياجاتهم وقضاء مصالحهم.
 - ٣- توفر القدر الكافي من المعرفة والوعي لدي أفراد الجهاز الحكومي باحتياجات المستفيدين من الخدمة ووضوح الرغبة والقدرة على الالتزام بأداب التعامل وخلق الثقة والطمأنينة لدي المستفيدين في الجهاز الحكومي والعاملين فيه.
 - ٤- توفر الإرادة والقدرة لدي أعضاء المنظمة العامة للإحساس بمشاعر المستفيدين من الخدمة وبرغبتهم والعناية بهم. ٥- جودة الجوانب المادية الملموسة المرتبطة بالخدمة سواء ما يتعلق بالأدوات أو الأجهزة أو لأفراد أو السياسات أو الأنظمة.
- ويرى الباحث أن جودة الخدمة يتم الحكم علي أساس مطابقتها لتوقعات المستهلك وأن إدراك الجودة يتم من خلال أداء الخدمة أحد المكونات الأساسية للخدمة من وجهة نظر المستهلك.

^١ د. مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد (الإسكندرية:الدار الجامعية، ٢٠٠٥)، ص١٤٥.

تناول الباحث الفصل الأول التأسيس النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. واستعرض المبحث الأول المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ثم المبحث الثاني إدارة الجودة الشاملة للخدمات في المنظمات الحكومية.

الخاتمة :

تم استعراض التأسيس النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توضيح المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة للخدمات في المنظمات الحكومية. وقد أنهى الباحث من مجموعة من النتائج والتوصيات تم عرضها على النحو التالي:

أولاً - النتائج:

توصل الباحث في الدراسة إلي النتائج التالية :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت ضرورة في ظل المتغيرات المتلاحقة والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في مصر والعالم العربي.

أمكن التوصل إلي مجموعة من النتائج الفرعية المترتبة تمثلت في :

- ١- ضعف في المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- ٢- كما أثبتت نتائج الدراسة ضعف في عدم وعي الإدارة العليا والعاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري معاصر مما أدى إلى الوضع الراهن، والذي سببه أيضاً وجود ثقافة تقليدية لدى الإدارة والعاملين لا يزال يسيطر عليها البيروقراطي القائم على احتكار السلطة. وعدم تفويض الآخرين وإصدار القرار بدون مشاركة المرؤوسين لهما، عدم وجود خطة واضحة لتدريب العاملين على وسائل إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- عدم فعالية البرامج والدورات التدريبية للقيادات الإدارية والعاملين.
- ٤- كما أثبتت نتائج الدراسة توافر متطلبات إدارة الجودة والتحديث والتحسين التي يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب كثير من المعوقات والصعوبات التي منها: غياب الشفافية والمسألة. عدم وجود معايير لاختيار القيادات الإدارية في الشركة مع ضعف عملية تشجيع المبدعين والمبتكرين ومقاومة الإدارة للتغيير والتحسين المستمر للأداء أدى ذلك إلى تدني مستوى الخدمة وذلك ناتج عن فجوة بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية الدنيا بما فيها الإدارة المباشرة.

ثانياً - التوصيات:

استناداً إلى ما تم عرضه سابقاً لنتائج الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات وتمثل في الآتي :

- ١-يوصي الباحث بتحسين جودة الخدمة و يمكن أن تُساهم في تحسين فرص الشركات والمنظمات والتي من شأنها مساعدة المسؤولين في إيجاد حلول لمشاكلهم ومن ثم إحداث التطوير التنظيمي بمؤسساتهم بما يؤدي إلى توفير المناخ الملائم لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ٢-يوصي بنشر الثقافة التنظيمية فيما تختص بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وبرامج التحسين المستمر للخدمة. وأن إدارة الجودة الشاملة هي عمل جماعي يُساهم فيه الجميع ولا تقتصر على الإدارة العليا. لذلك فإن مشاركة العاملين هي أحد أهم مرتكزات الجودة الشاملة ويجب أن تكون أهم اهتمامات الإدارة العليا، ولا بد من بناء الصف الثاني من القيادات الإدارية للمساعدة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ٣-يوصي الباحث بالاهتمام بتشجيع الدراسات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٤-يقترح الباحث مقومات تحسين الخدمة في المنظمة هو الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وتشجيع الإبداع والابتكار مما له أثر كبير في تحديث وتطوير العمل والأداء.
- ٥-يوصي الباحث بأن تعمل الإدارة العليا على مركز متخصص لبرنامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لتدريب العاملين على المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء والمعوقات التي تؤثر على جودة الخدمات.
- ٦-يوصي بتوفير الدعم والتأييد اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي يتمثل في الاهتمام بالعنصر البشري من ناحية التدريب والتأهيل والحوافز المادية والمعنوية.
- ٧-يوصي بأن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من القيادات الإدارية ضرورة الابتعاد عن البيروقراطية والمركزية والاتجاه نحو القيادة الديمقراطية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار والشفافية والمساءلة على الجميع. وضرورة التعاون بين الشركتين وذلك بهدف تحسين مستوى جودة الخدمات وإعطاء الحوافز التشجيعية.
- ٨-يوصي بإعداد برامج ودورات تدريبية فعالة لاقتناع العاملين بأهمية الجودة.
- ٩-يوصي بضرورة الاهتمام بمطالب العملاء وتبني شكاوهم واقتراحاتهم سياسة الباب المفتوح وتعميق الاتصال مع العملاء من أجل تحسين الخدمة التي تقدم إليهم من خلال تطبيق إن الموظف الحكومي خادماً للشعب وليس سيداً عليه.
- ١٠- أن الباحث قام بالإجابة علي تساؤلات البحث وهي:
الإجابة علي السؤال الأول مفهوم الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة.
-الجودة الشاملة هي الملائمة للاستخدام، ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادراً علي الاعتماد عليها في إنجاز ما يريده منها.
- أو هي القدرة علي تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له.
- إدارة الجودة الشاملة هي من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين المعنيين بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية.
الإجابة علي السؤال الثاني أبعاد الجودة الشاملة للخدمات في المنظمات الحكومية:
- الأداء: خصائص المنتج الأساسية أو الخدمة المقدمة.
- المظهر: خصائص المنتج الثانوية أو الخدمات المساعدة التي تساعد في تقديم الخدمات الأساسية.
- المطابقة: مطابقة المنتج أو الخدمة المقدمة مع المواصفات المتعارف عليها عالمياً.
- الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت سواء بالنسبة للمنتج أو الخدمة المقدمة.

- **الصلاحية:** ويقصد بها أقصى مدة للمنتج أو الخدمة تكونان فيها صالحة للاستخدام.
- **الاستجابة:** مدى تجاوب مقدم المنتج أو الخدمة مع متطلبات العميل.
- **الجمالية:** إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية.
- **السمعة:** الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، أو الخدمة المقدمة.
- وقد يوصي الباحث بأن أبعاد الجودة من أهم الأساسيات للوصول إلي تقديم خدمة أو سلعة متميزة وتتوقف هذه الأبعاد علي حاجات ورغبات العميل. والتي تشتمل علي الأداء والمظهر والمطابقة للمواصفات وثبات تقديم الخدمة والصلاحية والاستجابة لمتطلباته والخبرة بالنسبة للمنتج أو الخدمة. وهي جميعها أبعاد مترابطة مع بعضها البعض، ولا يجوز إهمال أي بعد فيها.
- و يوصي الباحث بأن أي منظمة حكومية ترغب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يكون لديها إمام كبير بالمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. وعلي وجه الخصوص أن تكون القيادة الإدارية بالمنظمة أكثر دراية بهذه المفاهيم حتى تستطيع إقناع العاملين ومن ثم تطبيقها بنجاح.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أولاً - الكتب :

- ١- د. أيمن علي عمر، مقدمة في مدخل وتطبيقات الجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري (الإسكندرية: محطة الرمل، منشأة المعارف، جلال حزي وشركاه، ٢٠١٠).
- ٢- د. عبد الستار العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠٠).
- ٣- د. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات (عمان: دار الشروق للنشر، ط ١، ٢٠٠٦).
- ٤- د. المهدي المنجرة، عولمة العولمة: من أجل التنوع الحضاري (الرباط: منشورات الزمن، ط ٢، ٢٠١١).
- ٥- د. مأمون الدرادكة، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع ٢٠٠٠).
- ٦- د. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (القاهرة: دار الكتب للنشر، ١٩٩٦).
- ٧- د. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١: ٢٠٠٠ (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥).
- ٨- د. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (عمان: دار وائل للنشر، ط ٢، ٢٠٠٦).
- ٩- د. مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠١).
- ١٠- د. خالد سعد بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات علي القطاع الصحي (الرياض: مكتبة العبيكان، ١٩٩٧).
- ١١- د. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط ١، ٢٠٠٢).
- ١٢- د. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥).
- ١٣- د. محمد عبد الفتاح محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠٣).
- ١٤- د. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٩).
- ١٥- د. مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥).

ثانياً - الدوريات :

- ١- د. أحمد عقاد جاويش، إدارة الجودة الشاملة والتدريب، مجلة إدارة الأعمال، القاهرة ٨٩ (٢٠٠٠)، ص ١٦ - ١٧.
- ٢- د. جمال محمد ضانته، جودة الخدمة وأثرها علي رضا الزبائن، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، ١ (٢٠١٥)، ص ١٩٠.

٣-د. صلاح الدين حسين الهيتمي، زياد يوسف المعشر، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها علي الأداء، دراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني مجلة النهضة، ١٢ (٢٠٠٠)، ص ٤١.

ثالثاً - المؤتمرات :

١- د. محمد حسين الصطوف، نماذج الصناعة المعلوماتية و إستراتيجية التجارة الإلكترونية المؤتمر العلمي السنوي الخامس، العين (الإمارات: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٢).

المراجع الأجنبية

Books :

- 1-**Barry Render & jay heizer**, Principles of opratiok management (Boston Allyn and bascon, 1994).
- 2-**Boyre, G., J. etal, Report to the Best value project Group, wales** Evaluation study on Best value, 2000).
- 3-**International Organization for Standardization Iso 8402 Quality Management and Quality Assurance-vocabulary** (Geneva, 1994).
- 4-**John Baylis and Steve Smith,The Globalization of World Politics: An Introduction to International Relations** (New York: Oxford university Press, 1st, 2001).
- 5-**Juan J."Components of Successful total quality managemen"** (the T.Q.M magazine , 2005).
- 6- **Roger Tunks, Fast Truck to Quality** (12 month program, 1992).
- 7-**William Stevenson J. Productions Operations Management**, 6th ed. (The Mc Grow Company. 1999).

Electronic المراجع

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-a>

<http://www.saudiacademics.com/article/management-law/item/407-d.htm>