

بحث مقدم إلى فعاليات اليوم الدراسي حول:

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العمومية وتقييم أداء المرفق العام

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

—جامعة بومرداس—

يوم الخميس: 26 أفريل 2018

عنوان المداخلة:

معايير جودة الخدمات : شرط مسبق لتقييم و تحديث المرافق العمومية

— التجربة المصرية نموذجاً —

مداخلة ضمن المحور الرابع

"تجارب حول تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الإدارة

العمومية ودورها في عصنة أداء المرفق العام"

من إعداد:

الاسم الكامل: بوساق كريمة

الرتبة العلمية: أستاذة مساعدة أ

المؤسسة: جامعة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

الهاتف النقال: 0659295831

العنوان الإلكتروني: karimaboussak@yahoo.fr

الاسم الكامل: عقون سعاد

الرتبة العلمية: أستاذة محاضرة أ

المؤسسة: جامعة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

الهاتف النقال: 0790646882

العنوان الإلكتروني: souad.aggoun@gmail.com

معايير جودة الخدمات : شرط مسبق لتقييم و تحديث المرافق العمومية

- التجربة المصرية نموذجاً -

أ. بوساق كريمة

د. عقون سعاد

"إن الأداء الحكومي الجيد في مختلف القطاعات وخدمة الوطن والمواطنين بكل أمانة وإخلاص ووضع

المصلحة العامة فوق كل اعتبار من الأركان الضرورية لكل تنمية يراد لها الدوام والاستمرار"

قابوس بن سعيد، سلطان عمان 2008

الملخص:

لم يعد التوجه نحو العميل هدف المنظمات الخاصة فقط، وإنما صار هدفا للمنظمات العمومية أيضا ليس بسبب المنافسة وإنما مواجهة للانتقاد الموجه لعمل هذه المنظمات من جهة، وكذلك زيادة التكاليف العمومية في مقابل موارد عمومية نادرة نسبيا من جهة أخرى، لذلك تم البحث عن أنسب الأساليب التسييرية للقيام بذلك فكانت من ضمنها إدارة الجودة الشاملة لأنها تمثل تلك الجهود المبذولة من طرف كل فرد في المنظمة العمومية وبشكل متواصل لتطوير الأداء بما يتوافق مع توقعات المواطنين المستفيدين من الخدمة، معتمدة في ذلك مجموعة من المبادئ والأساليب والإجراءات. وتعد معايير الجودة مبادئ عامة يتم وضعها كمرجعية لمستوى جودة الخدمات المقدمة، وتعمل هذه المعايير على تحديد مستوى الجودة الذي من المتوقع أن تحققه المنظمات العامة المقدمة للخدمة، و تكون أيضا أساسا لتقييم الأداء و من ثم تقويمه.

Résumé

L'orientation vers le client n'est plus un objectif consacré uniquement aux organisations privées puisqu'elle est devenue une des priorités des organisations publiques, non pas en raison de la concurrence, mais pour faire face aux critiques formulées envers l'action de ces organisations d'une part, et de l'autre, à cause de l'augmentation des coûts publics par rapport aux ressources disponibles qui sont devenues relativement rares.

pour le faire les chercheurs ont essayé de trouver les méthodes les plus appropriées qui parmi lesquelles on trouve la gestion de la qualité totale qui représente les efforts faits par chaque individu dans l'organisation et d'une manière continue pour améliorer la performance en cohérence avec les attentes des citoyens les bénéficiaires du service, en se fondant sur l'ensemble des principes, de méthodes et de procédures.

Les normes de qualité sont des principes généraux établis comme étant une référence pour le niveau de qualité des services fournis, ainsi ces normes vont permettre de déterminer le niveau de qualité que doivent atteindre les organisations publiques, et par conséquent elles peuvent être la base pour l'évaluation et l'amélioration le l'action publique.

تمهيد:

في إطار الاهتمام بتطوير أداء المنظمات الحكومية فإن وحدات الجهاز الإداري للدولة تسعى إلى تحسين مستوى أداء الخدمات الحكومية من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، والعمل على تبسيط وتطوير نظم وإجراءات العمل، وتقييم هذه الخدمات وفق معايير ومؤشرات واضحة لقياس جودة هذه الخدمات بحيث تركز على بناء ثقافة الإجابة في الأداء سعياً للارتقاء بمستوى تقديم هذه الخدمات وبالتالي رفع رضا المستخدمين

وتعد نظم قياس معدلات الأداء من الآليات المستخدمة لتقييم مدى تطور الخدمات المقدمة، وذلك عن طريق التوظيف الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة أو الوحدة ورفع إمكانياتها الإدارية وفق معايير الجودة المعتمدة عالمياً، بالإضافة إلى تشجيع روح المنافسة الإيجابية بين المنظمات الحكومية في تقديم خدماتها لتكون تلك الممارسات نموذجاً للعمل المؤسسي المتميز، وفي هذا الصدد لا بد من التعرف على رحلة المستخدمين مع المنظمة بدءاً من آلية الحصول على معلومات عن الخدمة، فترة إنجازها، وتقديم الطلب سواء الكترونياً أو من خلال مراكز الحصول على خدمة، بعد ذلك يتواصل طالب الخدمة بشكل مستمر مع المنظمة لمعرفة مسار سير الإجراءات إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة .

بناءً على ما تقدم تتحدد إشكالية هذه الدراسة كما يلي:

ماهي المعايير المتعلقة بجودة الخدمة العمومية وما مدى أهميتها في تحسين أداء المرافق العمومية؟

وعليه تهدف هذه الورقة البحثية إلى الإجابة عن التساؤل المطروح من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

-أولاً: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة العمومية

-ثانياً: عرض محتوى الدليل التعريفي لمعايير جودة الخدمات العمومية المصري

أولاً- مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة العمومية:

1. الإدارة العمومية:

تعرف الإدارة العمومية أو المرفق العام بمفهومين، الأول ذو طابع شكلي أو عضوي ينظر من خلاله للمرفق العام على أنه منظمة أو جهاز إداري عام، أي أن هذا الاتجاه يرى بأن المرفق العام ما هو إلا مؤسسة عامة أو إدارة محددة، مثل: إدارة الصحة، فهي تمثل مرفق عام هو الصحة، و مرفق العدالة هو القضاء أو وزارة العدل، و مرفق التعليم هو الجامعة أو الوزارة المكلفة بالتعليم، فحيث توجد مؤسسة إدارية يوجد مرفق عام¹.

أما المفهوم الثاني فهو ذو طابع مادي والذي يعتبر النشاط أو الوظيفة أو الخدمة التي تلبي حاجات عامة للمواطنين أو المصلحة العامة l'intérêt général والتي يستفيد منها كل المواطنين و المقيمين على أراضي الدولة، مثل التعليم العام، الرعاية الصحية، العدالة¹.

¹-مهند نوح، الموسوعة العربية، رقم صفحه البحث ضمن المجلد 320 ، الموقع: <http://www.arab-ency.com>

2. الخدمة العمومية:

- الخدمة العمومية هي كل نشاط تقوم به الإدارة العمومية المهدف منه خدمة المستفيد وإشباع رغباته وحل مشاكله، وتتميز الخدمة العمومية بجملة من الخصائص والمبادئ أهمها²:
- الإستمرارية في تقديم الخدمة: أي ضمان الحد الأدنى في أداء بعض النشاطات وذلك حفاظا على المصلحة العامة.
 - المجانية النسبية للخدمة العمومية: فالمستفيد منها لا يدفع مقابل، أو أنه يدفع مبلغ رمزي.
 - المساواة: أي التزام الجهات القائمة بالمرفق العام بأن تؤدي خدماتها لكل من تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز.
 - يتم تحديد الخدمة العمومية وكيفية تأديتها من قبل الإدارة العليا التي تتبعها الإدارة العمومية³.
 - يتم تقديم الخدمة العمومية من طرف الإدارة العمومية دون أن يطلبها المستفيد⁴.

3. الجودة :

فيما يخص الجودة، فقد ركزت التعاريف المقدمة على جوانب كثيرة نحصرها فيما تقدم به ديفيد جرفين (David GARVIN)⁵:

- الجودة تعني الأداء الأفضل للسلعة أو الخدمة؛
- الجودة تقوم على أساس مطابقتها للمعايير والمواصفات، وأن يتم إنتاج السلعة أو الخدمة بطريقة صحيحة من المرة الأولى؛
- الجودة ينظر إليها أنها التغير الخاضع للقياس الدقيق.

4. جودة خدمة الإدارة العمومية:

يتفق المهتمون بمجال الجودة على أن جودة الخدمة تعني قدرة هذه الأخيرة على تلبية متطلبات العميل من خلال مقارنته لما تحصل عليه مع ما انتظره من تلك الخدمة، وعندما يتعلق الأمر بجودة المرفق العام، تقترح جمعية فرنسا للجودة العامة التعريف التالي: " جودة المرفق العام هي إشباع مهام ذات الصالح العام، المحددة و المقيمة ديمقراطيا و ذلك بتقديم خدمات مشتركة، منتجة أساسا لتلبية الحاجات الضمنية والصريحة لمستخدميها وللمجتمع، أين تكون القيمة المضافة لها

¹ - أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة د محمد عرب صاصيلا، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص: 430. للاطلاع أكثر أنظر: عقون سعاد، مساهمة نظام مراقبة التسيير في عصنة التسيير العمومي دراسة حالة الجماعات المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014-2015، ص ص: 03-18.

² - مريزق عدنان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص ص: 17-20.

³ - محمد خثير، إدارة الجودة بالمنظمة مدخل نظري وتطبيقي، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص: 113.

⁴ - ويرجع ذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- صعوبة التعبير عن الحاجة أو إدراكها، إذ لا يستطيع المواطن البسيط ان يعرف ما يريد في الخدمة العمومية المقدمة.

- صعوبة الاتصال بالإدارة العمومية

- عدم معرفة حق المستفيد اتجاه جودة الخدمة العمومية

⁵ - زين الدين فريد: إدارة الجودة الشاملة والأيزو، مجلة البحوث التجارية، جامعة الرقازيق، العدد 1 يناير، 1995، ص: 25.

موزعة منصفة بين جميع المستهلكين من خلال تعبئة جميع المعنيين: موظفين، مستعملين... لبلوغ هذه الغايات.¹ تعد جودة الخدمة العمومية نشاط تعاوني بين المستفيد من الخدمة العمومية سواء كان زبون داخلي أو زبون خارجي مع مختلف مصالح وأقسام الإدارة العمومية²؛ والهدف من تطبيق نظام إدارة الجودة في أي إدارة عمومية هو تقديم خدمة عمومية ذات جودة مقبولة بالنسبة للمستفيد منها، وتسمح الإدارة العليا للإدارة العمومية بحل مختلف المشاكل والعراقيل التي تواجهها والوصول من ثم إلى الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية.

من هذا المنظور، فإن جودة الخدمة العامة تركز على أساس خمسة معايير: الثقة أي القدرة على تقديم خدمة جيدة، التنظيم، كفاءة الموظفين ورؤية المواطن لها، التأكد من أن هذه الخدمة تتم بالشكل الصحيح و الاهتمام باحتياجات المستفيد/ المواطن .

و بتتبع تطور مفهوم الجودة، نجد أن الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة لم يأت إلا بعد المرور بأربعة مراحل أساسية:

- مرحلة معاينة الجودة و ذلك من أجل اكتشاف الأخطاء في المنتج و من ثمة تصحيحها؛
- مرحلة مراقبة الجودة للتأكد من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة و هنا تم التركيز على العملية؛
- مرحلة ضمان أو تأكيد الجودة و فيها تم التركيز على النظام لمنع الوقوع في الخطأ؛
- مرحلة إدارة الجودة الشاملة و ذلك من أجل التحسين المستمر للجودة من خلال التركيز على العمليات و الأفراد.

5. مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة في الإدارات العمومية و معيقاته:

بصفة عامة فإن نظام إدارة الجودة في الإدارة العمومية يساهم بشكل عملي في ضمان تحقيق الإدارة لأهدافها ونجاحها في الأدوار التي تؤديها للمجتمع وضمان التحقيق الذاتي للعاملين من خلال رؤيتهم لنتائج الجهد الذي يبذلونه في تقديم الخدمة إلى المستفيد، إضافة إلى تحقيق أعلى معدلات التطوير الذي يكون دافعه أداء الواجب، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- رفع مستوى الأداء عند العاملين في المنظمة وزيادة ولائهم وانتمائهم لها.
- تنمية مهارات العاملين من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المنظمة.
- التركيز المستمر على حاجات المواطنين وتلبية متطلباتهم.
- تقديم خدمات ذات جودة عالية، ما يساهم في تقليل حجم شكاوي المستفيدين من الخدمة وبالتالي تقليل مستوى ضغوط الرأي العام.
- التركيز المستمر على تحسين العملية وزيادة الكفاءة من خلال تقليل الأخطاء.

¹ - La Qualité Du Service Public, article paru sur le site : <http://www.qualité-publique.org>

² -محمد خثير، مرجع سابق، ص:113.

و مع ذلك يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرفق العام مجموعة من الصعوبات نوجزها في: حداثة موضوع إدارة الجودة، عدم وجود المنافسة في القطاع العام، تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات، تأثير قوانين الخدمة المدنية، لا تتبنى الإدارة العليا تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مقاومة بعض الموظفين في القطاع العام للتغيير، عدم توفر الإمكانيات المادية وبالتالي عجز برامج التدريب عن القيام بواجبها، سوء اختيار مشروع التحسين أو معالجة أعراض المشكلة وليس أصلها، غياب معايير قياس الجودة، عدم الترويج لنظام الجودة الشاملة أو عدم وضع خطط لها.

ثانيا- عرض محتوى الدليل التعريفي لمعايير جودة الخدمات العمومية المصري:

يعتبر رفع وتحسين جودة الخدمات الحكومية من الأهداف والأولويات الإستراتيجية التي عملت عليها وزارة الدولة للتنمية الإدارية المصرية بهدف الوصول إلى رضى متلقي الخدمات العمومية، حيث قامت بوضع مجموعة من المعايير كخطوة من خطوات تنفيذ برنامج لإصلاح منظومة تقديم الخدمات العمومية وتطبيق ومتابعة الجودة بها¹. تُعرّف المعايير اصطلاحاً بأنها "مجموعة محددة مسبقاً من القواعد، والشروط أو المتطلبات المتعلقة بتعريف المصطلحات، تصنيف المكونات، وتحديد المواد، الأداء أو الإجراءات، تخطيط العمليات، القياسات الكمية أو الجودة لتوصيف المواد، المنتجات، الأنظمة، الخدمات أو الممارسة"².

1. المرجعية في تحديد إطار ومحاور ومعايير جودة الخدمات العمومية المصرية:

لقد تم إتباع منهجية علمية في تحديد معايير الجودة، حيث تم تضمين النماذج الدولية وأفضل الممارسات العالمية والإقليمية والمحلية والقائمة الموالية توضح ذلك بالتفصيل:

- نماذج جودة وتميز عالمية: حيث تم الاستناد إلى نموذج الجودة الأوروبي مع إدخال تعديلات تتناسب مع الاحتياجات المصرية، كما تم تضمين بعض المعايير الإضافية التي تنتمي إلى نموذج التميز الأمريكي « malcom baldrige » ونموذج الجودة الكندي.

- ممارسات دولية: تم الاستفادة من تجربة كل من هونج كونج والاتحاد الأوروبي، خاصة فيما يتعلق "بمعايير إدارة العمليات الأمامية للخدمات" حيث العلاقة بين الوحدات مقدمة الخدمات العامة ومتلقيها.

- ممارسات إقليمية: تم الأخذ بتجربة كل من دولة الإمارات والأردن والبحرين.

¹ - يمكن الرجوع في هذا الصدد إلى موقع وزارة الدولة للتنمية الادارية لجمهورية مصر العربية www.ad.gov.eg والاطلاع على المحتوى الكامل للدليل التعريفي لمعايير

جودة الخدمات الحكومية.

² - شريف كامل شاهين، أسامة السيد محمود، يسرية عبد الحليم زايد، المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، جدة، 2013،

-ممارسات محلية: تم الاستعانة بنتائج تجربة مسابقة المتميزون¹ في إعداد المعايير الفرعية من جهة، ومن جهة أخرى تم الاستعانة بتقرير الجودة والتميز لأفضل الممارسات المصرية في تصميم الأنشطة التوضيحية لكل معيار باعتبارها تجارب واقعية من المجتمع المصري مما يثبت إمكانية تعميم هذه الأنشطة وتطبيقها في جميع وحدات تقديم الخدمات العامة في مصر.

2. الإطار العام للنموذج المصري:

يتكون نموذج الجودة بالخدمات العمومية المصرية من خمسة محاور كبرى تضم تسعة عشر معياراً رئيسياً وأكثر من سبعون معيار فرعي بالإضافة إلى عدد من الأنشطة التوضيحية لكل معيار فرعي حتى ترشد كيفية تطبيق المعايير.

الشكل رقم 01: الإطار العام للنموذج المصري



المراجع: موقع وزارة الدولة للتنمية الإدارية لجمهورية مصر العربية www.ad.gov.eg

3. عرض شامل للمحاور والمعايير الرئيسية للنموذج المصري:

المحور الأول القيادة والإدارة: يتناول هذا المحور قدرة القيادة على توجيه المنظمة بشكل فاعل لتحقيق أهدافها وتوفير الموارد اللازمة لذلك، كما يقيس إلى أي مدى قامت القيادة بالتركيز على متلقي الخدمة وتحقيق أفضل النتائج والعمل بشفافية، يضم هذا المحور ثلاث معايير رئيسية وهي:

-الرسالة والرؤية والقيم والاخلاقيات²: ويساعد على ذلك جملة من الأنشطة وهي:

- وضع توجه واهتمام واضح والعمل على نشرهما (من خلال الرؤية والرسالة)
- العمل على توحيد جهود العاملين سعياً لمشاركة الجهة غرضها وأهدافها الرئيسية وتحقيقها

¹-انطلقت هذه المسابقة في مصر منذ سنة 2006، وكان الهدف منها نشر روح التميز والجودة والمنافسة بين الوحدات ومنافذ تقديم الخدمات العامة من خلال الاعلان عن افضل واسوء الممارسات المصرية

²-تعتبر الرؤية بمثابة بوصلة لتوجيه المنظمة وتعبيراً موجزاً لتطلعاتها المستقبلية، في حين تهدف الرسالة إلى تحديد كيفية قيام المنظمة بتحقيق رؤيتها؛ للاطلاع أكثر انظر: -

- متابعة تطبيق القيم الحاكمة لتقديم الخدمة العامة، والواردة بمدونة السلوك الوظيفي¹ والخدمة العامة (قيم تتضمن النزاهة والبعد عن الفساد كالرشوة والوساطة، وأولوية إرضاء العملاء...)
- المتابعة والتقييم والتحسين: يتناول هذا المعيار النظام المطبق في المنظمات المعنية بتقديم الخدمات لمتابعة وتقييم أدائها وقياس مستوى تحقيقها للأهداف، ومراجعة فاعلية الأداء بهدف تحديد التحديات وفرص ومجالات التحسين ويتم ذلك عمليا من خلال:
- التعرف على مواطن القوة والضعف وتخطي العقبات.
- المراقبة والتحسين الداخلي للإدارة
- تعزيز ثقافة التميز: يتناول هذا المعيار كيفية الالتزام بثقافة التميز من طرف القادة وتحفيز موظفي المنظمة على تطبيقها وتشجيعهم على الإبداع والتعلم المستمرين والعمل بروح الفريق:
- الالتزام بثقافة التميز
- نشر ثقافة التميز
- الاتصال والتواصل: يوضح هذا المعيار الأنشطة المتعلقة بتنمية وتقوية التواصل والاتصال² بين القائد وفريق العمل من جهة، وبين فريق العمل من جهة أخرى، كما يسعى إلى ربطهما -التواصل والاتصال- بتحقيق الجودة والتميز:
- فتح قنوات للاتصال والتواصل بين القيادات والموظفين من أجل تحقيق أداء متميز.
- تشجيع الموظفين على المساهمة في عرض أفكار ومقترحات التحسين بما يفيد متلقي الخدمة.
- ترسيخ روح الأسرة الواحدة بين فريق العمل بما في ذلك القيادات منهم
- تشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق
- المحور الثاني الموارد البشرية:** يتناول هذا المحور منهجيات التخطيط والتنمية والتقييم للموارد البشري والتركيز على أهمية الكفاءات المناسبة، مع الاهتمام بالمبادرات الإبداعية وقياس مدى رضا الموظفين فضلا عن منهجيات العناية بالموارد البشرية المتميزة على المستويين الشخصي والمؤسسي والحفاظة عليه والدفع نحو العمل بروح الفريق الواحد؛ ويضم هذا المحور أربع معايير رئيسية وهي:
- تخطيط حركة الموظفين: حيث تقوم المنظمة بالتنبؤ والتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية، استقطاب المزيد من الموظفين المؤهلين، والتأكد من توفر العدد الكافي منهم لتحقيق أهداف المنظمة
- التخطيط والتنبؤ للاحتياجات البشرية
- تحقيق التوزيع المناسب للموظفين من أجل تحقيق خدمة متميزة لمتلقي الخدمة

¹ تضم مدونة السلوك الوظيفي 'افعل ولا تفعل' المعايير الأخلاقية والقيم الشخصية والسلوكيات التي تود وزارة الدولة للتنمية الإدارية تميمتها بين موظفي الخدمة العامة، حيث تعزز هذه القيم قدرة المنظمات والجهات المقدمة للخدمات على تحقيق رؤيتها ورسالتها واهدافها من خلال ترسيخ ثقافة الجودة بين موظفيها؛ يمكن الاطلاع على مدونة السلوك الوظيفي من خلال الموقع الإلكتروني لوزارة التنمية الإدارية www.ad.gov.eg

² - يشير الاتصال الى قنوات واليات التواصل، اما التواصل فيحدد طبيعة المشاركة والتفاعل

● الإحلال والتعاقب الوظيفي

-تدريب وتطوير مهارات الموظفين: تعمل المنظمة على تطوير وتعزيز المهارات والكفاءات لدى كافة الموظفين بشكل يلبي احتياجاتها:

● تدريب الموظفين

● تطوير الإدارة العليا

● تعزيز مفهوم التعلم لدى الموظفين وتشجيعهم عليه

● تقييم فاعلية التدريب

-إدارة التوظيف والتطوير المهني: تركز المنظمة في هذا المجال على مايلي:

● سياسة التوظيف عن طريق التنسيق مع المنظمة العليا

● وصف وتصنيف الوظائف عن طريق التنسيق مع الإدارة العليا

● الاتصالات الداخلية والتواصل والمشاركة

● تقييم أداء الموظفين

● سياسة المكافآت والحوافز

-تعزيز رضا الموظفين: من خلال قدرة المنظمة على تحديد وتلبية احتياجات الموظفين والتعرف على اهتماماتهم،

ومدى مساهمة هذه الجهود في تحفيز الموظفين على الاستمرار في العمل لدى المنظمة.

● توفير مناخ عمل سليم

● دعم وتعزيز العلاقات بين الموظفين

المحور الثالث الشراكات وإدارة الموارد: يضم هذا المحور أربع معايير رئيسية وهي:

-إدارة الشراكات: إن تشجيع التعاون الفعال بين المنظمة العامة وبين الإدارة العليا أو المنظمات العمومية الأخرى أو

مع القطاع الخاص أو المجتمع المدني من شأنه أن يساعدها على تحقيق أهدافها المنشودة من خلال توحيد وتضافر جهودها مع جهود شركائها الآخرين:

● تفهم احتياجات كافة الأطراف المعنية والتجاوب معها

● تبادل المعلومات والتواصل وتأسيس شراكات مع الأطراف المعنية بالأخص النظراء في الجهات الأخرى

● التشارك في التقييم والتحسين المتبادل

● تحفيز وإثابة الشركاء

-إدارة المالية: يتناول هذا المحور عملية إعداد الموازنة للمنظمة، وتقييم مدى فاعليتها من خلال جملة من الأنشطة:

- التخطيط المالي: بإعداد موازنتها وتوزيع المخصصات المالية لتحقيق أهدافها، مع إرفاق التكلفة التقديرية لأنشطة التحسين ضمن تقرير التوصية للتحسين
- إدارة المالية: تصميم وتطبيق نظام محاسبي 'وفقا لمعايير دولية' التي تضمن المساءلة المالية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة
- إدارة المشتريات: وضع نظام محدد وواضح بدقة لشراء اللوازم والخدمات من مصادر خارجية، بالإضافة إلى التوثيق المناسب لعمليات الشراء والاستخدام الفعال للسجلات، دون إهمال ضرورة تنسيق أنشطة المشتريات وإدارة المخازن.
- المراقبة والتدقيق: تحليل الأداء المالي من خلال أنظمة مراقبة فاعلة، واستخدام مخرجات عملية المراقبة بهدف التحسين المستمر لعملية إعداد الموازنة والإدارة المالية
- الشفافية والمساءلة: نشر كشوف مالية مختصرة عن المعاملات المالية، وتحديثها دوريا على موقع المنظمة أو الوزارة الوصية.
- إدارة المنشآت والمعدات والموارد: يتضمن النظام المطبق في المنظمة لضمان إدارة فعالة وكفئة للمنشآت والأجهزة والمعدات

- أعمال الصيانة الدورية للأبنية والأجهزة والمعدات
- تأمين المنشآت والأجهزة
- قياس الأثر البيئي والاجتماعي لهذه المنشآت والأجهزة على محيطها بما فيها قياس الأثر الصحي وعوامل الأمان¹
- تأكيد فاعلية وكفاءة عملية التخزين
- تقليل الفاقد والمستهلك بما في ذلك إعادة استخدام بعض المواد سارية الصلاحية
- إدارة المعرفة: يقيم هذا المعيار قدرة المنظمة على:
- الالتزام بإدارة المعرفة ونشر الوعي بأهميتها
- فهم الاحتياجات المعرفية الداخلية والخارجية
- جمع البيانات الضرورية وتحليلها بغرض الاستفادة منها
- إدارة الموجودات المعرفية الداخلية
- نشر وتعميم المعرفة والحفاظ على سرية وامن المعلومات
- التخطيط والتنفيذ السليم لإدارة المعرفة
- مراقبة وتقييم تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة

¹ - بما فيها استخدام بعض التقنيات والاساليب العلمية والعالمية بمجال تحليل المخاطر الممكنة، مثل: Hazop, hazcon, coshh approaches

المحور الرابع عمليات تقديم الخدمة: يتناول هذا المحور كيفية تصميم وتنفيذ العمليات التي تتبعها المنظمة في تقديم خدماتها وهو يضم ثلاث معايير رئيسية وهي:

-شمولية التصميم العام للخدمات: من خلال تحديد احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة، وتصميم العمليات الضرورية لتلبيتها، كما يتضمن مدى تحقيق التكافؤ والمساواة في الحصول على خدمة ذات الجودة والسعر المناسب لمختلف الفئات المستفيدة واستمرارية تقديمها

- تلبية احتياجات¹ المستخدمين عن طريق التنسيق مع الإدارة العليا أو الوزارة الوصية
- توفير الخدمة في منافذ عديدة (من خلال مواقع الكترونية، الهاتف النقال أو الثابت...) لضمان تغطية شاملة لكل الفئات المستهدفة المستفيدة
- سعر الخدمة حيث ينبغي توفير الخدمات العامة مجانا أو بسعر رمزي يناسب مختلف الفئات، ويتم الإعلان عن سعر كل خدمة في مكان واضح.
- إحترام الخصوصية والسرية
- ضمان استمرارية تقديم الخدمة
- التكامل والربط مع الجهات المركزية والقنوات الأخرى لتقديم الخدمة من خلال قاعدة بيانات
- تضمين وتعزيز مشاركات المستخدمين والتواصل معهم
- إدارة العمليات الداخلية (المكتب الخلفي) وتبسيطها من خلال:
- تبسيط وتطوير العمليات الداخلية
- استخدام التكنولوجيا والجاهزية الالكترونية
- إدارة العمليات الأمامية للخدمات (واجهة التقديم) وتحقيق القيمة المثلّية لمتلقي الخدمات
- إتاحة المعلومات لمتلقي الخدمة من خلال مكاتب استعلام، كتيبات وملصقات إرشادية، شاشات عرض
- توفير التجهيزات المكانية والبيئية الملائمة والمؤمنة (جهاز ترقيم الدور الآلي، قاعات للانتظار، عدد الشبابيك...الخ)
- سلوكيات مقدم الخدمة
- قنوات واليات لتلقي ومتابعة الشكاوي والاستفسارات
- مراقبة وتقييم العمليات دوريا
- قياس رضا متلقي الخدمة من خلال القيام بإحصائيات للاستفسارات والشكاوي
- المراقبة وتأكيد الجودة

¹-تتنوع الاحتياجات فمنها: 1-احتياجات تتعلق بالبيئة المادية من اضاءة وتهوية وعدد الشبابيك مع الاخذ بعين الاعتبار كبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة، احتياجات تتعلق بجودة وسرعة ودقة الخدمة، واخرى تتعلق بوضوح الاجراءات وتبسيطها.

-تحليل مؤشرات الأداء وتقييم أداء العمليات مع التركيز على تلبية متطلبات متلقي الخدمة

المحور الخامس الناتج العام: يعبر هذا المحور عن المخرجات المرجوة من المحاور الأربع السابقة والمكونة لمدخلات العملية وهم القيادة والموارد البشرية والشراكات وإدارة الموارد والعمليات، ويتكون كل معيار من قسمين، الأول لقياس التصورات الإدراكية والتي تتعامل في معظمها مع الكيف، أما القسم الثاني فهي مؤشرات قياسية كمية حتى يتم التأكد من مدى تحقق الأهداف من عدمها.

-نتائج القيادة:

- الاستقصاءات: من خلال استمارة استقصاء رأي الموظفين حول كفاءة وفاعلية نظم الإدارة والقيادة بالمنظمة؛ ومن ثم ربط استقصاء رأي الموظفين باستقصاءات رضا العملاء.
- المؤشرات القياسية: من بين المؤشرات القياسية نذكر انخفاض عدد شكاوي متلقي الخدمة الخاصة بانتهاكات للسلوك الأخلاقي، الحصول على جائزة تميز، رضا الموظفين عن وسائل ومستوى الاتصال داخل المنظمة، مخرجات الاجتماعات، انخفاض عدد المخالفات للتعليمات.

-نتائج الموارد البشرية:

- الاستقصاءات: من خلال استمارة استقصاء رأي الموظفين حول كفاءة وفاعلية نظم إدارة الموارد البشرية، استقصاء رضا القيادات عن مستوى أداء الموظفين، ومن ثم الربط باستقصاءات رضا العملاء.
- المؤشرات القياسية: مثل: التحسن في سرعة تقديم الخدمة، انخفاض عدد شكاوي متلقي الخدمة، انخفاض عدد الأخطاء أثناء تنفيذ الخدمة، التحسن في مستوى رضا الموظفين.

-نتائج الشراكات وإدارة الموارد:

- الاستقصاءات: استقصاءات رأي الشركاء، استقصاءات رأي الموردين، استقصاءات رأي الموظفين، استقصاءات رأي متلقي الخدمة.
- المؤشرات القياسية ومنها: انخفاض العجز في الموارد وزيادة فائض المخزون، زيادة رضا الموظفين، انخفاض زمن تقديم الخدمة، زيادة نسبة المداخلات والمداخلات من الشركاء، زيادة عدد المشاركات من المجتمع المدني

-نتائج إدارة العمليات (الخدمات):

- الاستقصاءات: استقصاءات رأي الموظفين، استقصاءات رأي متلقي الخدمة، استقصاءات رأي المواطنين المحيطين بالمنظمة.
- المؤشرات القياسية نذكر منها: زيادة رضا المستخدمين وانخفاض عدد شكاويهم، سرعة تقديم الخدمة، زيادة رضا الموظفين وانخفاض في شكاويهم، زيادة عدد الخدمات المنجزة، انخفاض عدد تنقلات المستخدمين بين الموظفين والإدارات، انخفاض الفجوة بين متوسط مدة أداء الخدمات مع مثيلاتها محليا أو إقليميا أو عالميا.

4-علاقة مفاهيم وعناصر التميز بمعايير الجودة:

يمكن توضيح العلاقة بين أهم عناصر التميز التي ترتبط بمعايير الجودة من خلال الجدول الموالي

الجدول رقم 01: مصفوفة العلاقة بين عناصر التميز ومعايير جودة الخدمات العمومية

مفاهيم وعناصر التميز	القيادة	الموارد البشرية	الشراكات وإدارة الموارد	الخدمات	النتائج
تحقيق نتائج متوازنة	✓		✓		✓
القيمة المضافة للمتعاملين	✓			✓	✓
القيادة برؤية والهام ونزاهة	✓	✓			✓
الإدارة من خلال العمليات	✓	✓	✓	✓	✓
النجاح من خلال الموظفين	✓	✓			✓
رعاية الابتكار والابداع	✓	✓	✓	✓	✓
بناء الشراكات	✓		✓	✓	✓
التنمية المستدامة	✓	✓	✓	✓	✓

المراجع: موقع وزارة الدولة للتنمية الادارية لجمهورية مصر العربية www.ad.gov.eg

5-آليات تطبيق معايير جودة الخدمات العمومية:

تتمثل الآليات المعتمد عليها في تطبيق هذه المعايير في:

-المتابعة والقياس الدوري

-التدريب

-نشر ثقافة الجودة والوعي العام بها

-ضمان تحقيق الاستمرارية والاستدامة

-تقييم النتائج وتحديث المعايير وأدوات التطبيق

خلاصة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة جهودا جدية بالنظر لخصوصية الخدمة العامة، و يوقف نجاح تطبيق هذا النظام على تبني معايير لقياس جودة هذه الأخيرة، لأنها ستكون بمثابة حجر الأساس الذي سيبنى التفكير المنطقي و المنهجي و السليم نحو تحقيق الجودة الشاملة و بالتالي تحسين الخدمة المقدمة.

إن تحديد معايير لتقييم جودة الأداء عمل شاق لكنه في نفس الوقت مثمر، لأنه سيمنح صفة الشرعية للمرفق العام من وجهة نظر المواطنين، و يرفع فعالية النشاط العام والذي يسمح بإشباع الحاجات العامة بصورة مرضية، مع إمكانية التحكم في التكاليف و ضبطها.

المراجع:

-أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة د محمد عرب صاصيلا، الطبعة الرابعة، د يوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

-
- شريف كامل شاهين، أسامة السيد محمود، يسرية عبد الحليم زايد، المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، جدة، 2013.
- زين الدين فريد: إدارة الجودة الشاملة والأيزو، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد 1 يناير، 1995، ص 25.
- عقون سعاد، مساهمة نظام مراقبة التسيير في عصنة التسيير العمومي دراسة حالة الجماعات المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014-2015.
- محمد خثير، ادارة الجودة بالمنظمة مدخل نظري وتطبيقي، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
- مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- مهند نوح، الموسوعة العربية، رقم صفحة البحث ضمن المجلد 320، الموقع <http://www.arab-ency.com>
- موقع وزارة الدولة للتنمية الادارية لجمهورية مصر العربية www.ad.gov.eg
- La Qualité Du Service Public, article paru sur le site : <http://www.qualité-publique.org>
- موقع وزارة الدولة للتنمية الادارية لجمهورية مصر العربية www.ad.gov.eg