

## الجودة في الخدمة المدنية:

### تجربة معهد الإدارة العامة في تحسين الجودة

د. عبدالله بن موسى الخلف

أستاذ الإدارة العامة المساعد ومدير وحدة دعم الجودة

معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية

#### مقدمة:

بدأت الجودة في الخمسينيات من القرن العشرين الميلادي كنظرية متكاملة بأدواتها ووسائلها بغرض تحسين جودة المنتجات الصناعية وتحقيق رضا العملاء عنها، وكانت موجهة بشكل خاص لخدمة القطاع الخاص وبالتحديد القطاع الصناعي (Crosby 1979; Deming 1986; Feigenbaum 1983; Ishikawa 1985; Juran 1989; and Taguchi 1986)، وقد استمرت الجهود موجهة لخدمة هذا الغرض طوال العقود الثلاثة التالية، إلا أن الثمانينيات الميلادية شهدت تغيراً في توجه نظرية الجودة وتوسعاً في تطبيقها تجاوز القطاع الصناعي وشملت الأجهزة الحكومية التي جذبتها النتائج التي حققها القطاع الخاص من تطبيقه للجودة، وقامت العديد من الأجهزة الحكومية في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية بتبني مفهوم الجودة وتطبيقه لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها (Carr & Littman 1993; Hunt 1993; Keehley

وخلال التسعينيات الميلادية أنتشر تطبيق الجودة وشمل قطاعات متعددة حكومية وخاصة فتبنت هذا المفهوم الجامعات الحكومية والخاصة (Cyert 1993)، والكليات (Mangan 1992)، والمدارس الحكومية والخاصة (Bonser 1992)، والمستشفيات (Dasch 1995)، والحكومات المحلية والبلديات (AL-Khalaf 1994)، وأجهزة الخدمة المدنية (Mead, Rasmussen, and Seal 1986)، وأجهزة الأمن العام والدفاع المدني (Keehley 1992).

وقد أدى تطبيق الجودة بنجاح في القطاعين الحكومي والخاص إلى تحقيق العديد من النتائج، فقد ساهم تطبيق الجودة بشكل فعال في تخفيض تكاليف التشغيل (Gruman 1989)، والتسرب الوظيفي (Shetty 1993)، والغياب عن العمل (Moore 1990)، واستخدام الإجازات المرضية (Stratton 1991). كما ساهم التطبيق الفعال للجودة في زيادة الإنتاجية (Bushnell & Halus 1992)، ورضا العملاء والعاملين (Balutis 1993)، وتطور في مستوى الأداء العام (Brown & DeCrease 1991).

وبالرغم من انتشار الجودة وتحقيق نتائج إيجابية نتيجة لتطبيقها بشكل فعال، إلا أن انتشارها في المملكة العربية السعودية بشكل خاص وفي دول الخليج العربية والعالم العربي بشكل عام يعتبر محدود جداً خاصة في الأجهزة الحكومية. كما أن الحالات التي تم فيها تطبيق الجودة تفتقد لنموذج موحد للجودة كما هو الحال في دول العالم المتقدمة، حيث أن وجود نموذج موحد للجودة لا يساعد في نشر مفهوم الجودة وتحفيز الجهات

على تطبيقها فحسب، بل يساعد في قياس الجودة والتأكد من مدى نجاح التطبيق ويسهل عملية التطبيق على القائمين عليها. وتهدف هذه الورقة إلى البحث في مبررات تطبيق الجودة في الأجهزة الحكومية ومعوقات التطبيق واستعراض لتجربة معهد الإدارة العامة في تطبيق الجودة بغرض تقديم نموذج للتطبيق وذلك للتغلب على أهم معوقات انتشار الجودة وتطبيقها بشكل فعال في المملكة العربية السعودية.

## مبررات تطبيق الجودة:

خلال العقدين الماضيين انتشر تطبيق الجودة في القطاعين الحكومي والخاص، ويعود انتشار تطبيق الجودة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأستراليا والصين إلى نوعين من الأسباب هي الفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق الجودة والتحديات التي تواجه المنظمات في القطاعين الخاص والحكومي. وفيما يلي استعراض لهذه الأسباب التي تبرر تطبيق الجودة.

## أهم الفوائد التي تبرر تطبيق الجودة:

تطبيق الجودة بشكل فعال أدى إلى تحقيق العديد من الفوائد، وفيما يلي استعراض لأهم النتائج التي تم تحقيقها من التطبيق الناجح للجودة



العملاء والعاملين، ويذهب إلى أبعد من ذلك حيث يعرف الجودة على أنها "تحقيق رضا العملاء حاضراً ومستقبلاً" (Deming 1986). وقد أدى تطبيق الجودة بشكل فعال في العديد من الأجهزة الحكومية والمنشآت القطاع الخاص إلى تحسن كبير في مستوى رضا العملاء والعاملين، ففي قسم الشرطة بمدينة برايتون بولاية كولارادو الأمريكية أكد 98% من العملاء الذين شملتهم دراسة قياس رضا العملاء عن الشرطة في المدينة أن جودة الخدمات التي تقدمها الشرطة قد تحسنت بعد تطبيق الجودة وأن ذلك قد انعكس على مستوى رضاهم (Keehley 1992).

- **لماذا نحتاج إلى إدارة الجودة؟** تؤكد أدبيات الجودة أن تطبيق الجودة بشكل ناجح يؤدي إلى زيادة عالية في معدلات الأداء العام للمنظمة وفي مستوى أداء الأفراد (Carman 1993; Garrity 1993; Kane 1992; Kolesar 1993; and Ubling 1994)، وتعكس تجارب تطبيق الجودة في كثير من المنظمات أثر تطبيق الجودة على الأداء، ففي مركز الخدمات العائلية بولاية بنسلفانيا أدى تطبيق الجودة إلى زيادة الوقت المتاح للاستشارة للعائلة الواحدة من 54% إلى 62%، وانخفاض في قائمة الانتظار من 77 إلى 17، وانخفاض في الوقت المستغرق للعمليات الإدارية من 30 يوم إلى 3 أيام فقط (Brown & DeCrease 1991).

- **نتائج البحث**. الفوائد التي يمكن تحقيقها من التطبيق السليم للجودة لا تقتصر على المحددة أعلاه، بل هناك العديد من النتائج التي تم تحقيقها بعد تطبيق الجودة. وتبين تجارب تطبيق الجودة أن من أهم النتائج التي تم تحقيقها هي انخفاض نسبة التسرب الوظيفي (Shetty 1993)، وحالات الغياب عن العمل (Moore 1990)، واستخدام الإجازات المرضية (Stratton 1991). كما تبين التجارب تحقيق تحسن في فاعلية المنظمات وقدرتها على تحقيق الأهداف (Nyhan & Marlowe 1993)، علاقات العاملين (GAO 1991)، اكتشاف ومعالجة المشكلات الإدارية (Brown 1992)، كفاءة وفاعلية الاتصالات الإدارية (Brown 1992)، حوافز العاملين (Morgan & Taylor 1993)، أخلاقيات العمل (Roth 1993)، والتعاون بين العاملين في المنظمة (Clinton 1992).

### تمكين المنظمات

تواجه الأجهزة الحكومية موجة من التحديات والتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية والتي لا يمكن مواجهتها والتعامل معها من خلال الاستمرار في الأساليب الإدارية التقليدية. يتطلب التعامل مع هذه التحديات جهود مكثفة وقدرة إبداعية للخروج من أزمة الاستمرار في المناهج والأساليب الإدارية المألوفة، وتبني مفاهيم حديثة للعمل الإداري قادرة على

تقديم الحلول المناسبة لهذه التحديات. ومن خلال استعراض تجارب تطبيق الجودة، يتبين أنها أحد المناهج الإدارية الحديثة التي تعاملت مع هذه التحديات بشكل فعال. وفي ما يلي استعراض لأهم التحديات التي تواجهها الأجهزة الحكومية:

- **مفهوم الصيانة المتكاملة**. تعاني الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من انخفاض حاد في الإنتاجية (الطبيب 1980)، ويعتمد المنهج التقليدي للتعامل مع انخفاض الإنتاجية على زيادة الموارد المالية لزيادة عدد العاملين أو اللجوء لساعات العمل الإضافي أو لتخفيض الخدمات التي تقدمها. ونظراً لأن هذا الأسلوب لا يتناسب مع الفترة الحالية، يتمثل التحدي في قدرة هذه الأجهزة على زيادة الإنتاجية دون تخفيض لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها أو كميتها أو اللجوء لزيادة الموارد المالية. وهذا لن يتحقق إلا بتبني مفهوم الجودة الذي يمكن المنظمة من التميز المتمثل في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة في آن واحد (الخلف 1997).

- **مفهوم الصيانة المتكاملة**. تعتمد المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي بشكل كبير على النفط كمصدر رئيسي للدخل الذي يمثل الجزء الأكبر من الإيرادات، والذي يعاني من تذبذب في الأسعار أثر بشكل سلبي على حجم الاعتمادات المالية للأجهزة الحكومية. وبالإضافة إلى تدني

أسعار النفط العالمية فإن الاعتماد على النفط كمصدر مستمر يمثل خطورة بحد ذاته على الأجهزة الحكومية. وفي ظل ندرة الموارد المالية التي تمثل أحد أهم التحديات للأجهزة الحكومية فإن الخيار الأمثل هو البحث عن أساليب إدارية تؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل دون أن تؤثر سلباً على حجم الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية أو جودتها. وتمثل الجودة أحد الخيارات المتاحة للأجهزة الحكومية والتي تؤدي إلى انخفاض تكاليف التشغيل بشكل كبير جداً من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية بالاعتماد على الاستثمار الجيد للتقنية.

**هل نستطيع غلا؟ ولماذا؟** بالرغم من أهمية رضا العملاء الذين من أجل خدمتهم أنشئت هذه الأجهزة وأهمية رضا العاملين والذين تحدد درجة رضاهم قدرة الجهاز على إرضاء عملاءه وتحقيق أهدافه، إلا أن درجة رضا العملاء عن جودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية تعتبر متدنية جداً، حيث تبين من الدراسة التي أجراها الخلف والزماني (1997) على مراجعي الأجهزة الحكومية أن 50% من المراجعين للأجهزة الحكومية المستجيبين غير راضين عن جودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية (الخلف والزماني 1997). كما أن رضا العاملين عن الأجهزة الحكومية التي يعملون بها يعتبر متدن جداً، حيث تبين نتائج الدراسة التي أجراها البديوي



والحمزة (1987) أن 22% من الموظفين في القطاع الحكومي الذين شملتهم الدراسة غير راضين عن العمل ويفكرون في الانتقال من الأجهزة الحكومية التي يعملون بها إلى جهات أخرى بنفس المميزات، ويؤكد العديلي (1986) أن 32% من العاملين في الأجهزة الحكومية الذين شملتهم الدراسة غير راضين عن العمل إطلاقاً. ولا شك بأن المستوى المتدني لرضا العملاء والعاملين يمثل أحد أهم التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية خاصة أن العميل أصبح يبحث عن جودة الخدمة ويطالب بأن يكون له رأي في جودة الخدمة وكيفية تقديمها له. وللتعامل مع هذا التحدي لا بد للأجهزة الحكومية من بذل مزيداً من الجهد لدراسة احتياجات ورغبات العملاء والعمل على تلبيتها، ولن يكون ذلك إلا بالتخلي عن المفاهيم السائدة التي يرى فيها مقدم الخدمة أنه أقدر على معرفة احتياج ورغبة العميل من العميل نفسه، وتبني مفهوم الجودة الذي يقدم آلية ومنهجية متكاملة لدراسة احتياجات العملاء وقياس رضاهم وتقديم خدمات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء.

بالإضافة إلى التحديات الموضحة أعلاه، تواجه الأجهزة الحكومية العديد من المشاكل الإدارية كتعقيد وطول الإجراءات (الخلف والزماني 1997)، وزيادة الإهدار الناتج عن الأخطاء والعيوب والشوائب (الخلف 1997)، ودرجة عالية من البيروقراطية السلبية التي أدت إلى ثقافة تنظيمية

تتمثل في العمل من أجل خدمة الإجراءات والنظم واللوائح بدلاً من خدمة الأهداف التي من أجلها أوجدت هذه الإجراءات والنظم واللوائح وأصبح الموظف في الجهاز الحكومي أسير للإجراءات والنظم واللوائح التي أوجدت لتسهل لا لتعقد.

وفي المقابل تثبت تجارب الأجهزة التي طبقت الجودة في القطاعين الحكومي والخاص أن التطبيق السليم للجودة ووفق منهج علمي يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد، وقد حققت الأجهزة التي طبقت الجودة العديد من النتائج الإيجابية والتي تم استعراضها أعلاه.

وبمراجعة النتائج التي تم تحقيقها والتحديات والمشاكل التي تواجه الأجهزة الحكومية يتبين أن هناك حلقة مفقودة بين ما تقدمه الجودة من فوائد وما تواجهه الأجهزة الحكومية من تحديات (الخلف 1997). ويمكن الربط بين الفوائد والتحديات من خلال التطبيق السليم للجودة، إلا أن هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي تمنع الأجهزة الحكومية من تطبيق الجودة وتحقق من نجاحها إذا ما طبقت الجودة في الأجهزة الحكومية. ولكي يتم الربط بين الفوائد والتحديات بشكل فعال للتغلب على هذه التحديات والاستفادة من ما تقدمه الجودة من فوائد، لا بد من التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة والتغلب عليها.

## معوقات تطبيق الجودة:

الجودة ليست مشروع له بداية ونهاية محددتين، بل هي عبارة عن رحلة لها بداية محددة وليست لها نهاية إطلاقاً، لأنها عبارة عن جهود

مكتفة للتحسين المستمر. كما أن الجودة لن تتحقق بقرار إداري أو بتوجيه من القيادة الإدارية العليا لتطبيق الجودة، بل هي دعم ومساندة مستمرة من قبل الإدارة العليا لجهود التطبيق. والجودة ليست برنامج مصمم لتحقيق نتائج سريعة، بل هي منهج لتغيير نظم العمل وثقافة المنظمة من أجل تحقيق نتائج بعيدة المدى. كما أنها ليست مسؤولية فرد في المنظمة أو إدارة لوحدها، بل هي مسؤولية الجميع بدءاً بالقيادة الإدارية العليا ولن تتحقق إلا بتكاتف جهود كافة العاملين في المنظمة. ولن تتحقق الجودة من خلال اجتهادات فرديه لتحسين الجودة، بل يتطلب تحقيقها وجود منهج متكامل للتطبيق. كما أنها لن تتحقق في ظل التمسك في أسس ومبادئ وقيم الإدارة التقليدية، بل لابد من التخلص من مفاهيم وأساليب الإدارة التقليدية التي تتعارض مع متطلبات تطبيق الجودة نظراً لأنه لا يمكن الجمع بينهما. كما أن الجودة لا يمكن أن تتحقق بدون أن يكون هناك استثمار لتحسين الجودة.

من الواضح أن لتطبيق الجودة بشكل فعال وتحقيق النتائج التي تم تحقيقها من قبل الأجهزة التي طبقت الجودة متطلبات وشروط يجب الالتزام بها وتوفيرها، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحد من توفير البيئة الملائمة لتطبيق الجودة وتحد من نجاحها إذا ما طبقت. وفيما يلي أهم هذه المعوقات:



10. في نده لك نغ نغود لك نفع لك نغ لكانك غي لك مضطغ ب لك دغغ ب غي  
لكه تظ ب عو ل ه م لك م ..
11. عك ا طه تكب ل م س ب ك شو ب نورك تضي ه ل م د ث صغ ن لك ت غغ  
طده ه ه ا ز ل ن ل شو ب ن م .
12. هل لك سع نغ ب صي ش كك ة طو ب نورك تضي ه ل م د ث صغ ن لك ل غغ  
صك طو ب نورك تضي لك خلاك و شئ نك نك كغ ة ه ل م ج ن غ ة  
ق م .
13. ت غ ن ص ا ز ر ه ل ك نغ ا لك تضي ا طك م ك ل م ش ط ب ب لك ح ب .
14. هل ه ج خ لك نغ ه عك ا طي ن ظ ل شو ب نورك غغ تضي غي لاج غغ  
لك نك م ك ب .
15. لك س كع ب ل ا ح ب د نغ ب ك كغ ل ة طي غي ل نغ ل سئ ل ا ج غغ لك نك م ك ب  
ه عك ا طي ض نغ ب .

ولكي تتبنى الأجهزة الحكومية مفهوم الجودة وتنجح جهود تطبيقها في هذه الأجهزة لا بد من إيجاد منهجية متكاملة للتعامل مع هذه المعوقات وإيجاد الحلول المناسبة لها. أما أن يتم تطبيق الجودة دون إيجاد المنهجية المطلوبة للتعامل مع هذه المعوقات فأن مصير جهود التطبيق سيكون الفشل. وبالرغم من تعدد التجارب في دول الخليج العربي بشكل عام وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص إلا أنه لم يتم توثيق نجاح هذه التجارب وتحقيقها لنظم عمل ذات استمرارية تمثل منهجاً لممارسة الأعمال اليومية وثقافة تنظيمية تمثل إطاراً للعاملين في المنظمة.

وبالرغم من أن تجربة معهد الإدارة العامة لا تختلف عن التجارب الأخرى من حيث المعوقات والصعوبات التي تواجهها، إلا أنها أحد التجارب التي استندت على منهجية متكاملة لضمان استمرارية جهود تحسين الجودة والتعامل معها كنظام لممارسة الأعمال اليومية في المعهد. وفيما يلي استعراض لهذه التجربة.

## تجربة معهد الإدارة العامة:

في رمضان 1418 هـ (يناير 1998 م) أنشأ معهد الإدارة العامة إدارة الجودة وحددت مهمتها بتطبيق الجودة على كافة الأنشطة التي يقوم بها معهد الإدارة العامة والعمل على مساعدة الأجهزة الحكومية على تطبيق الجودة وتحسين جودة ما تقدمه من خدمات. وبعد إنشاء الإدارة تم تشكيل اللجنة الدائمة للجودة لتعمل على إعداد نموذج للجودة في المعهد وتصميم منهجية متكاملة لتطبيق الجودة والإشراف الفني على تطبيق الجودة. وقد قامت اللجنة بإعداد دليل لتطبيق الجودة في المعهد أشتمل على رؤية ورسالة المعهد وسياسة وأهداف الجودة، ونموذج الجودة والذي يمثل مفهوم الجودة في المعهد، والتنظيم الإداري لتطبيق الجودة، ونموذج لتطبيق الجودة في المعهد، ونظام الجودة في المعهد والذي يكفل التحسين المستمر للجودة. وفيما يلي استعراض لهذه الجوانب وما تم القيام به وإنجازه خلال السنوات الثلاث الماضية.

## أهداف: ذاً به نرك بطصع هزكئز بهأهئ طك تخي.

### طك د أاً بطصحق كك باكصع هك

يتوق المعهد إلى أن يكون متميزاً ورائداً وقائداً في تقديم خدمات ذات جودة عالية في مجالات التنمية الإدارية، تكون نموذجاً يحتذى به على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

### نرك بطصع هك

يعمل المعهد على تحقيق التنمية الإدارية في المملكة من خلال تقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية بأقل تكلفة للقطاعين الحكومي والخاص ترقى لمستوى توقعات المستفيدين منها وتحقق رضاهم.

### زكئز بطك تخي غي طصع هك

يلتزم معهد الإدارة العامة بتطبيق مفهوم الجودة بشكل تام على كافة نشاطاته الرئيسية، المتمثلة في: التدريب، البحوث، والاستشارات، والتوثيق، سعياً لتقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية، وبأقل تكلفة. ويلتزم المعهد بنظام الجودة وعمليات التحسين المستمر، للقيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح، من المرة الأولى وكل مرة، وذلك من خلال فرق عمل يتم تدريبها وتمكينها من القيام بعمليات التحسين المستمر. كما يلتزم المعهد بالاستمرار في تقييمه الذاتي لجميع نشاطاته لتحقيق نجاح متميز ومستمر.

والمعهد يقدر جهود جميع أفرادهم وعطاءهم المتميز، ويلتزم بتطوير قدراتهم من خلال التدريب المستمر وتهيئة المناخ المناسب للإنتاج وتمكينهم من إنجازهم لمهامهم بشكل فعال ومثمر حتى يتمكنوا من المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المعهد بشكل متميز.

### أهداف تطوير المعهد في المستقبل

- زيادة الإنتاجية.
- تخفيض تكاليف التشغيل.
- تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين من خدمات المعهد.
- تحقيق رضا وتوقعات منسوبي المعهد.
- تحقيق نموذج يحتذى به في الجودة والتميز في تقديم الخدمة.
- إيجاد نظام شامل ومتكامل للأداء في المعهد.
- تحقيق درجة صفر من الأخطاء والعيوب والشوائب في أداء المعهد.
- بناء نظام متكامل للوقاية من الأخطاء في الأداء.



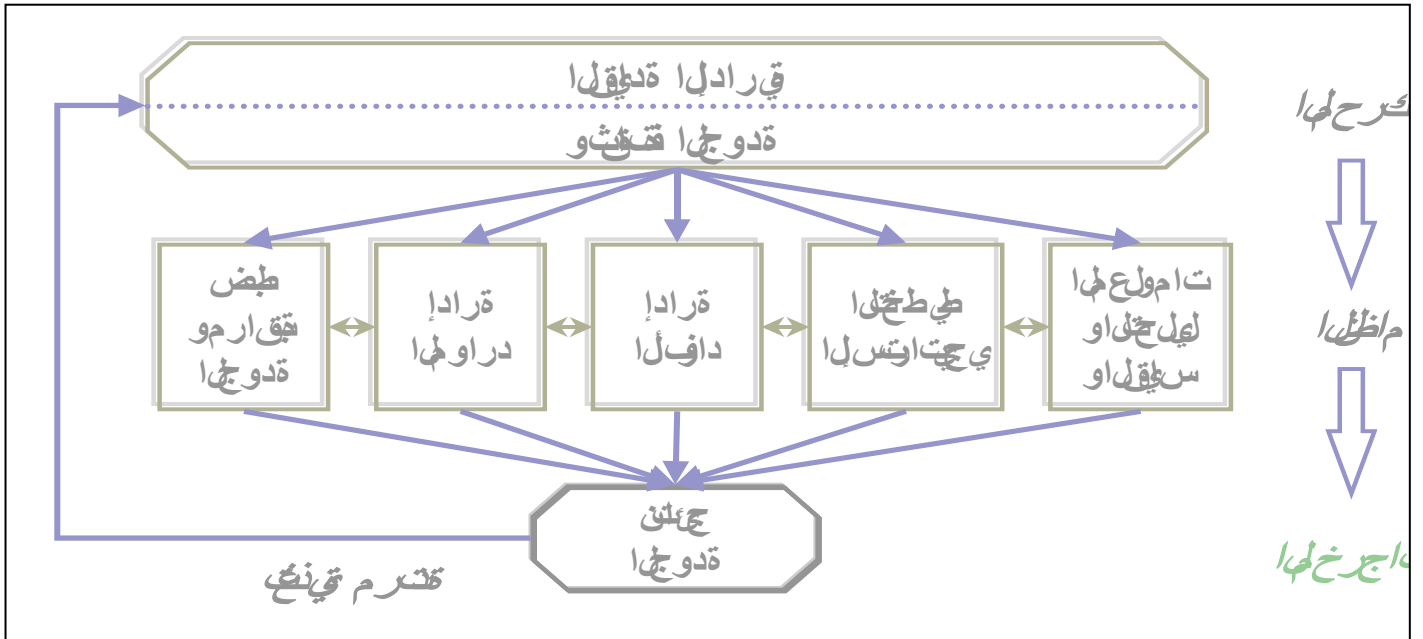
## تمكين: فله لم يكن تخفي في التصنيع.

### تمع دا فيك تخفي في التصنيع

الجودة في معهد الإدارة العامة تعني التميز في تقديم الخدمات المطلوبة منه بفعالية بحيث تكون خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب وتقدم بأقل تكلفة، و ترقى لمستوى توقعات ورغبات المستفيدين وتحقق رضاهم التام حاضراً ومستقبلاً، وذلك من خلال التحسين والتطوير المستمر والالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء، وأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة.

### صعد شديك تخفي في التصنيع

التعريف السابق للجودة يعني التزام المعهد بسبعة عناصر رئيسية تمثل المرتكزات الأساسية لبرنامج الجودة المنفذ في المعهد، وتنقسم هذه العناصر إلى ثلاث مجموعات ( المحرك ، النظام ، المخرجات ) كما هو موضح في الشكل التالي :



### 1- المحرك.

هو العنصر الأساسي للجودة والذي يقود كافة الجهود ويدفعها إلى النجاح وبغيابه تنعدم فعالية العناصر الأخرى، والعنصر المحرك لجهود الجودة هو: ( القيادة الإدارية / وثقافة الجودة في المعهد ).

### 2 - النظام.

هو مجموعة العناصر التي تمثل طرق وأساليب العمل والأداء المتميز الهادف إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق رضا العملاء ( المستفيدين )، وعناصر النظام هي:

- المعلومات والتحليل والقياس
- التخطيط الإستراتيجي
- إدارة الأفراد.
- إدارة الموارد.
- ضبط ومراقبة الجودة.

### 3 - المخرجات.

هي ما يتم التوصل إليه من نتائج ذات جودة عالية يرضى عنها العملاء داخل المعهد وخارجه، وهي تمثل : [ نتائج الجودة ].

## المقدمة:

تمثل اهتمام إدارة المعهد وحرصها على رفع مستوى جودة الخدمات والأداء لجميع نشاطات المعهد في الخطوات التالية:

- تشكيل اللجنة الدائمة للجودة في المعهد، بموجب القرار رقم ( 1963 ) وتاريخ 1418/10/20 هـ، مهمتها تصميم نظام ( system ) شامل ومتكامل للجودة، وإعداد خطة لتطبيق الجودة في المعهد ومتابعة تنفيذها.

وتتمثل مهام اللجنة الدائمة فيما يلي:

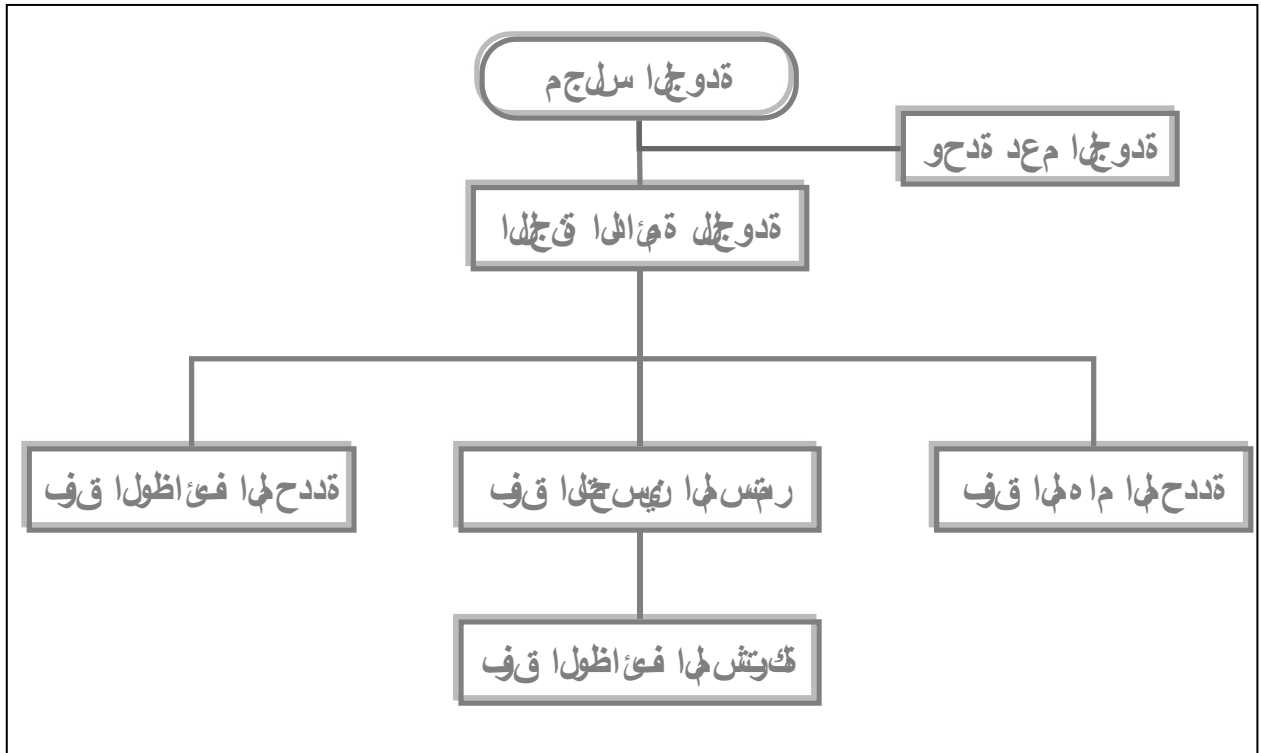
- تصميم وتطوير نظام ( system ) تطبيق الجودة في المعهد.
- إعداد خطط ومتطلبات تطبيق الجودة.
- الإشراف على تنفيذ مشاريع تحسين الجودة.
- تنسيق جهود فرق العمل.
- متابعة تنفيذ الجودة.
- اقتراح الفرق والأفراد المتميزين في جهود التحسين المستمر.
- إعداد تقارير نتائج التطبيق بشكل دوري وعرضها على مجلس الجودة.

- تشكيل مجلس الجودة في المعهد، بموجب القرار رقم ( 1284 ) وتاريخ 1419/6/8 هـ، يهدف إلى رسم السياسة العامة للجودة في المعهد ودعم جهود التطبيق، وقد تمت إعادة تشكيل المجلس بموجب القرار رقم ( 1436 ) وتاريخ 1420/9/17 هـ.



## وحدة دعم الجودة :

تقوم وحدة دعم الجودة بتقديم التسهيلات الإدارية والفنية اللازمة لتطبيق الجودة في المعهد وتوثيق نتائج التطبيق. كما تقوم بجمع المعلومات وتحليلها بشكل مستمر وإعداد تقارير دورية عن مستويات الأداء ورضاء العملاء الداخليين والخارجيين في كل نشاط من نشاطات المعهد الرئيسية لعرضها على رئيس وأعضاء مجلس الجودة.





## أنواع فرق العمل:

تحدد نوع فريق العمل وفقاً لطبيعة وحجم المهمة المناطة بالفريق، وهناك أربعة أنواع من فرق العمل يتم من خلالها تطبيق الجودة في المعهد وعمليات تحسين الجودة، هي:

### (أ) فرق التحسين المستمر:

يتم تشكيلها على جميع المستويات في المعهد وتكون مهمتها القيام بعمليات التحسين المستمر للجودة في كل مشروع من مشاريع التحسين المستمر في المعهد، كمشروعى التدريب والبحوث ونحوهما، وتشرف هذه الفرق على أعمال فرق الوظائف المشتركة.

### (ب) فرق الوظائف المشتركة:

يتم تشكيلها بحيث تعمل على مهام مشتركة بين الإدارات والأقسام كفريق الحقائق وتقنيات التدريب، وتعمل فرق الوظائف المشتركة تحت مظلة فرق التحسين المستمر.

### (ج) فرق الوظائف المحددة:

يتم تشكيلها بحيث يعمل كل فريق على وظيفة محددة بمجال عمل واحد كفريق البرامج الإدارية.

### (د) فرق المهام المحددة:

يتم تشكيلها بحيث تسند إلى كل واحدة منها على مهمة أو مشكلة محددة كفريق التقييم الذاتى للمنظمة.

## في ضوء مفهوم إدارة الجودة في التعليم.

إن تطبيق الجودة في معهد الإدارة العامة وفروعه وعلى كافة الأنشطة والخدمات والأعمال التي يقدمها يتم من خلال خمس مراحل أساسية تقود في النهاية إلى تطبيق شامل لجميع عناصر الجودة السبعة وتؤدي إلى نظام شامل ومتكامل للجودة في المعهد.

### (1) مراحل التطبيق

- تحديد الأهداف.
- مرحلة التهيئة.
- مرحلة الإعداد.
- مرحلة التنفيذ.
- مرحلة التحسين المستمر.

المسؤوليات والأدوار الرئيسية:

1. إنشاء إدارة الجودة.
2. إنشاء اللجنة الدائمة للجودة.
3. تشكيل مجلس الجودة.
4. تحديد الرؤية المستقبلية للمعهد.
5. تحديد رسالة المعهد وذلك وفقاً لما جاء في نظام المعهد وقرار تكوينه.
6. تحديد مؤشرات نجاح تطبيق الجودة في المعهد.
7. تحديد مشاريع تحسين الجودة المستمر في المعهد.
8. تحديد نموذج تطبيق الجودة في المعهد.
9. تحديد نظام الجودة في المعهد.



المصدر: بيلك، بيمكوب - طه، نندب همة خفف عمو:

1. تهيئة الإدارة العليا.
2. تهيئة مديري الإدارات.
3. تهيئة منسوبي المعهد.
4. نشر مفهوم الجودة داخل المعهد.

المصدر: بيلك، بيمكوب - سي، لأمخ همة خفف عمو:

1. تقييم ذاتي (Self-Assessment) لجودة الأعمال والبرامج والنشاطات المنفذة وبيئة العمل.
2. تدريب العاملين في المعهد على الجودة.
3. تشكيل فرق العمل.

المصدر: بيلك، بيمكوب - طه، نندب همة خفف عمو:

1. تحديد العملاء الداخليين والخارجيين لكل مشروع.
2. تحديد احتياجات العملاء والعوامل المحددة لرضاهم.
3. قياس وتحليل رضا العملاء الداخليين والخارجيين لكل مشروع.
4. تحديد أهداف الجودة لكل مشروع.
5. تحديد معايير الأداء ومؤشرات النجاح لكل مشروع.
6. قياس وتحليل الأداء الفعلي لكل مشروع.
7. تحليل عمليات كل مشروع.
8. تحليل وقياس تكلفة الجودة في كل مشروع.
9. تحديد الموردين لكل مشروع.
10. قياس وتحليل جودة المدخلات وتحديد المعايير المطلوبة للمدخلات.
11. ضبط ومراقبة الجودة في كل مشروع.
12. تصميم نظام متكامل ودقيق للتحسين المستمر في كل مشروع.
13. تصميم نظام للأداء كفيل بتحقيق الوقاية من الأخطاء، خاص بكل مشروع.

14. توثيق نظام الجودة الخاصة بكل مشروع.

15. مقارنة النتائج والأداء المتميز.

المصدر: بولج، جلد 1 - العدد 1، 2001، ص 100

1. الاستمرار في عمليات التحسين المستمر.
2. الاستمرار في دعم ومساندة الإدارة العليا لعمليات التحسين المستمر.
3. تقييم ومتابعة النتائج.

(2) مدمج في المخطط

نظراً لتعدد المهام والأنشطة والوظائف التي يقوم بها المعهد، فقد تم تقسيمها إلى أحد عشر مشروعاً للجودة هي:

1. التدريب
2. الاستشارات
3. البحوث
4. الوثائق والمكتبات
5. اللغة الإنجليزية
6. التخطيط والتطوير الإداري
7. العلاقات العامة
8. الحاسب الآلي
9. الشؤون الإدارية والمالية
10. الطباعة
11. النشر

ويناط باللجنة الدائمة للجودة مهمة تشكيل فريق لكل مشروع من هذه المشاريع، وتكون إحدى مهام الفريق الأساسية هي تحديد المشاريع الفرعية للمشروع الأساسي. فمثلاً يقوم فريق التدريب بتحديد المشاريع الفرعية

للتدريب، مثل: تصميم البرامج، تطوير البرامج، تقييم البرامج، الحقائق التدريبية، وسائل التدريب، القبول والتسجيل، علاقات المتدربين، خدمات المتدربين... الخ. وبعد تحديد المشاريع الفرعية لكل مشروع من المشاريع الأساسية من قبل فرق العمل، تقوم اللجنة الدائمة للجودة بتشكيل فرق الوظائف المشتركة لكل مشروع من المشاريع الفرعية. وسوف تقوم فرق العمل بتطبيق الجودة على كل مشروع من خلال أربعة أنشطة أساسية هي:

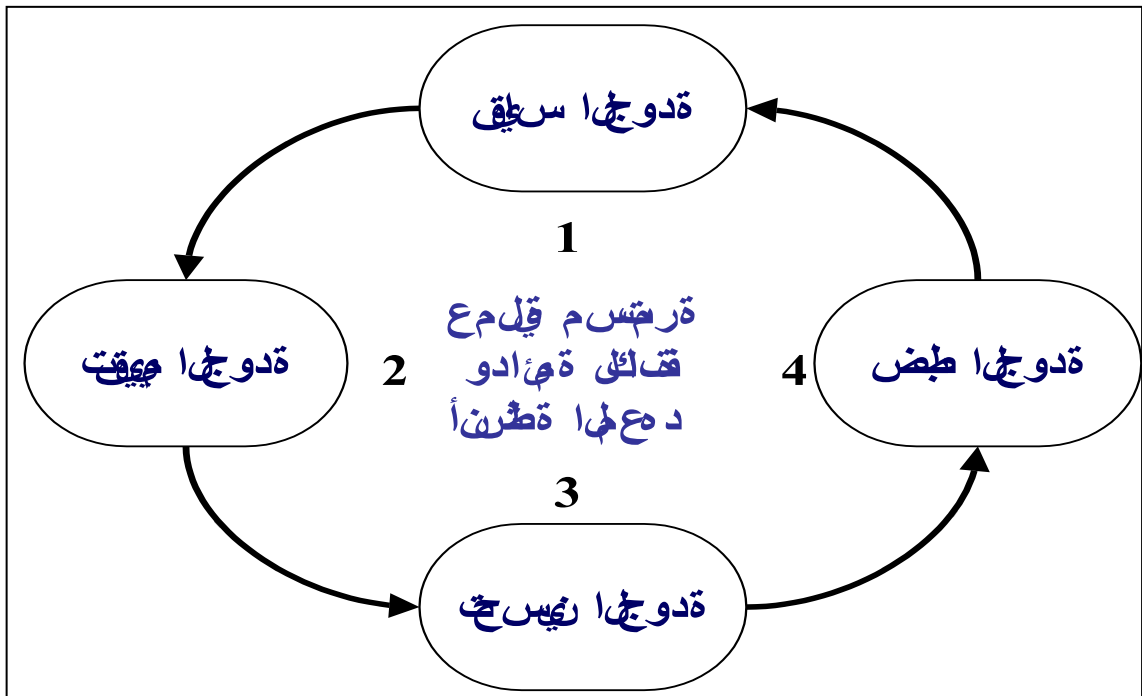
- الإعداد والتخطيط للجودة
- قياس وتحليل الجودة
- تحسين وتطوير الجودة
- ضبط ومراقبة الجودة

وتمثل هذه النشاطات المتطلبات الأساسية لمرحلتى التنفيذ والتحسين المستمر في مراحل التطبيق المحددة أعلاه.

## خاتمة: مظهر من مظاهر التقدم في التصنيع.

تطبيق الجودة في المعهد سيؤدي إلى إيجاد نظام شامل ومتكامل للجودة، يعمل بشكل متقن و منظم ومستمر لتحسين وتطوير الأداء والسعي العلمي المنظم للوصول إلى جودة الخدمات في كافة نشاطات المعهد وفروعه. و يتكون نظام الجودة في المعهد - كما هو موضح في الشكل التالي - من أربعة مراحل أساسية تعمل بشكل متواصل، هي:

- قياس الجودة.
- تقييم الجودة.
- تحسين الجودة.
- ضبط الجودة.







## الخاتمة والتوصيات:

يشهد مفهوم الجودة الشاملة حماساً من قبل الأكاديميين والممارسين في القطاعين الحكومي والخاص، إلا أنه يمكن التأكيد بأن هذا الحماس سيتلاشى وتفقد الجودة بريقها، وذلك لافتقاد المنهجية اللازمة لتأصيلها وتحويلها إلى قيم تنظيمية توجه السلوك والممارسات الإدارية. ولكي يتحقق ذلك وتحقق جهود تطبيق الجودة نتائج إيجابية كما هو الحال في معظم الدول التي تعاملت مع تحسين الجودة كهدف وطني إستراتيجي نوصي باتخاذ الإجراءات التالية:

1. إنشاء جائزة إقليمية للجودة على مستوى دول الخليج العربية باسم (جائزة الخليج العربي للجودة) تشمل القطاعين الحكومي والخاص في دول الخليج العربية، بحيث تمنح سنوياً للأجهزة الحكومية والمنشآت في القطاع الخاص التي تحقق نتائج إيجابية في تطبيق الجودة وفق منهجية علمية موحدة.
2. إنشاء جمعية أو هيئة إقليمية على مستوى دول الخليج العربية باسم (جمعية أو هيئة الخليج العربي للجودة) بحيث تعمل على نشر مفهوم الجودة ومساعدة الأجهزة الحكومية والمنشآت في القطاع الخاص على تطبيق الجودة وفق أسس علمية ومنهج علمي موحد.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

البيديوي، بدر وعدنان حمزة 1986. دراسة العوامل المؤثرة في الإنتاجية في القطاع الحكومي. ورقة عمل مقدمة في ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية (28-29/7/1407هـ).

الخلف، عبدالله 1997. ثالث التميز: تحسين الجودة، وتخفيض التكلفة، وزيادة الإنتاجية. الإدارة العامة، مجلد 37، العدد 1 (محرم 1418): 121-160.

الخلف، عبدالله وناصر الزمامي 1997. مدى وفرص التعاون بين الأجهزة الحكومية والجمهور لتحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات. ورقة عمل مقدمة لندوة الإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية. معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية (14/11/1417هـ).

الطبيب، عبدالله 1980. مشكلة تدني الإنتاجية في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية: الأسباب والحلول. ورقة عمل مقدمة لندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها. معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية (25-28/2/1400هـ).







Ublig, Keith. 1994. The Minnesota Pollution Control Agency Hones in on Strategic Direction. *National Productivity Review* 13 (Spring): 197-203.