

| | |
|-------------------|--|
| العنوان: | إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات العامة : دراسة تطبيقية |
| المصدر: | الإدارة |
| الناشر: | اتحاد جمعيات التنمية الإدارية |
| المؤلف الرئيسي: | علما، أسامة محمد |
| المجلد/العدد: | مج 34, ع 1,2 |
| محكمة: | لا |
| التاريخ الميلادي: | 2001 |
| الشهر: | أكتوبر |
| الصفحات: | 9 - 22 |
| رقم MD: | 158731 |
| نوع المحتوى: | بحوث ومقالات |
| قواعد المعلومات: | EcoLink |
| مواضيع: | إدارة الأزمات، إدارة الجودة الشاملة، التسويق، الخدمات العامة، السلع الاستهلاكية، الميزانية، المركزية و اللامركزية، الولايات المتحدة الأمريكية، رضا العملاء، المياه، ترشيد الاستهلاك، ولاية يوتاه ، مدينة أوريم ، الاستهلاك |
| رابط: | http://search.mandumah.com/Record/158731 |

إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات العامة

« دراسة تطبيقية »

إعداد

الدكتور أسامة محمد علما

أهمية البحث :

وصف الكيسيس العلاقة المدهشة بين المواطن الأمريكى ومجتمعه بالملاحظتين التاليتين :

يهتم الأمريكى بشئونه الخاصة كما لو كان يعيش بمفرده فى هذا العالم ، ثم فى اللحظة التالية يراه مضحيا فى سبيل المصلحة الجماعية كما لو كان قد نسى كل شىء عن شئونه الخاصة .

" أنه يمكن تقييم حالة المجتمع الديمقراطى من خلال عدد وجودة المهام التى يقوم بها المواطن بصفته لشخصية " وقد استنتج الكيسيس فى هذا أن نجاح التجربة الأمريكية يرجع الى النوعية الفريدة لمشاركة المواطن فى شئون الحكم . وقد حدد توماس جيفرسون من خلال مفهومه عن صاحب المصلحة الآلية الرئيسية لتطبيق

مشاركة المواطنين فى شئون الحكم على النحو التالى :

" يجعل كل مواطن عضوا نشطا فى الحكومة ومكاتبها القريبة والاكثُر أهمية بالنسبة له ، فإن ذلك سوف يربطه بأقوى المشاعر نحو استقلالية بلاده ودستورها الجمهورى "

وبرغم اعتماد الحكومة الواضح على تأييد المواطن ومشاركته ، فإن هناك علاقة عكسية متفاقمة ، قد نشأت بينهما متفاقمة ، ويعكس التدهور السريع فى معدلات مشاركة الناخبين فى الحياة السياسية لا مبالاة المواطنين المطلقة واشمئزازهم من السياسين .

كما أن انتشار بعض الكلمات المختصرة المكونة من أوائل حروف جمل مثل (NOTA) انتخبوا ولا واحد من المذكورين NIMBY ، ليس فى حديقة منزلى الخلفية

فغالبا ما يعتبر المسئولون الرسميون المشاركة الشعبية باهظة التكلفة فيما يخص الموارد ووقت العاملين . كما أنهم يشعرون أن المواطنين يطلبون مطالباً غير منطقية ، وينظرون للأمور نظرة مفرطة في التبسيط ولا يتسمون بعمق النظرة ، ويحتاجون وقتاً ابتدائياً طويلاً للغاية ، وكثيراً ما توجههم فكرة ضرورة تساوى المدفوع والنتاج ، ويتوقعون الكثير ويطالبون بالكثير ، كما أنهم غير متوافقين ، ولا يمثلون اصحاب المصلحة ويشاركون بغير نظام ، مفرطى الإهتمام بمصالحهم ، غير راضين فى الوصول الى حلول وسط ، كما ينقصهم الوعي بالنواحي القانونية ، ولا يتقيدون بالموضوعات المطروحة ، ولا يبدون أن يكونوا موضع حساب .

وعلى الجانب الآخر يشعر المواطنون أن الهيئات العامة غير مرنة ، ولا مكرثة ، وغير مستجيبة ، وشديدة التقيد بالنواحي القانونية ، وشديدة الإغراق فى السياسة ، والمناورات ويسهل جرهما الى المفاوضات والرضاء بالحل الوسط .

كما يشعر المواطنون أن الجهات الحكومية ضعيفة المساهمة جدا فى مجالات الوقت والمال ورفع آمال الجماهير .

وبالإضافة الى تلك النظرة السلبية المتبادلة ما بين المنظمات والمواطنين فإن هناك عموميتين تخصا الحكومات المحلية يبدوا أنهما مستمرتان دون فتورهما :

اتخاذ موقف " لا تتصل بنا فنحن سوف نتصل بك " حيال المواطن ، وغياب الآلية الفعالة لحشد أهالى وموارد المجتمعات المحلية .

BANAN بناء لا شىء فى لا مكان ، قرب لا شىء " لهو إشارة إضافية لما أصاب الجماهير من لا مبالاة ولبعد الحكومة عن المواطنين . وبالنسبة لمشاركة المواطنين فى الشئون الأخرى ، غير الإنتخاب فإنها تقل بكثير عن عشرة من واحد بالمائة .

ولا يعلم الأمريكيون إلا القليل عن التفاصيل الدقيقة الخاصة بالعمليات الحكومية ، فعلى سبيل المثال فإن ٧٧ بالمائة من المواطنين الذين تضمنهم بحث شمل ثلاثة مدن كانوا يعلمون أن من مهام مجالس مدينتهم الإلتزام بالميزانيات التقديرية إلا أن ٧ بالمائة منهم فقط هم الذين تمكنوا من تحديد ولو رقم تقريبي لموازنة البلدية أو مديونية السندات ، أو نسبة المتبقى من حصيلة ضرائب الملكية وضرائب المبيعات وما شابه . وقد عجز حوالى ٤٠ بالمائة ممن شملتهم الدراسة عن استنتاج أو تحديد تبعات الفشل فى البدء فى إتباع سياسات كفيلة بمنع البيئة من التدهور .

مشكلة البحث :

وهنا يثور التساؤل عما هو سبب هذا النقص الواضح فى معلومات ودعم ، ومشاركة الجمهور ؟ وما المطلوب عمله إعادة بناء علاقات بناءة بين المحكومين والحكام ؟ أول خطوة هى فحص عوائق المشاركة الجماهيرية التى تم التعرف عليها ، حتى يتم تناولها فى البرامج المستقبلية الخاصة بالمشاركة الجماهيرية . فرغم ان بعض المسئولين الرسميين ، وبعض الجماهير يؤيدون ويدعمون برامج المشاركة الجماهيرية ، إلا أن تقديرهم لتلك البرامج وللمشاركين فيها غالبا ما يتسم بالسلبية .

سؤال البحث :

وفي ضوء إنعدام الثقة المتبادل وقلة الثقة في البيروقراطية سواء المنتخب أو المعينة سؤال يدور في بحثنا هذا حول " كيف يمكن للحكومة تحريك برامج لتشجيع مشاركة الجماهير الفعالة " ؟

محتويات البحث :

يشمل البحث أربعة مباحث :

يتناول المبحث الأول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ودرها في تحسين مستوى الإتصال والتعاون .

ويتناول المبحث الثاني شرح وتوضيح مدى نجاح البلديات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أما المبحث الثالث فيتناول دراسة حالة " إدارة الجودة الشاملة وإستخدام المياه في مدينة أوريم بولاية يوتاه .

أما المبحث الرابع والأخير فيتناول نتائج هذا البحث .

المبحث الأول

إدارة الجودة الشاملة تحسن مستوى الإتصال والتعاون

يزعم أيوجين ما كجريجور أن " للمسؤولين الرسميين الدائمين وضع استراتيجى ، يسمح لهم إما بتشجيع أو إحباط المشاركة الجماهيرية الضرورية لإدارة الشؤون الحكومية بصورة فعالة " .

وتقترح دراسة حديثة أجريت على ٢٠٠ من العمدة والمديرين ، أن أهم وأكثر رسالة منفردة ، يجب إيصالها

الى المواطنين هي " أن المدينة تنتمى اليكم أنتم يا أصحاب المصلحة ، ولا بد أن تتحملوا مسئولية تحديد مستقبلها من خلال المشاركة " ويستنتج السيد/ ريتشارد ج . لوكوند عمدة أوجدنسبرج بولاية نيويورك : أن صلاح المجتمع المحلى يتساوى مع نظرة أفراده الى أنفسهم فلا بد أن تكون مشاعر المواطنين ايجابية تجاه مدينتهم حتى يرجوا لروح النجاح والرفاهية فيها " .

وإذا كان لكل وجهات النظر الخاصة بالمشاركة الشعبية أن تتحسن فلا بد من ذكر وجهة النظر واسعة الإنتشار عن الحكومة أنها غير مثيرة للإهتمام وجذابة " وأن تدفع فى عروق المواطن الإحساس بالإنتماء وتزوده بإحساس يكاد يرقى الى درجة العقيدة بأهمية الهدف المحدد فى اطار نظام الحكم الديمقراطى . وتعتبر ادارة الجودة الشاملة من الإتجاهات الإدارية الحديثة التى يمكنها أن ترفع من مستوى مشاركة المواطنين فى عملية الإدارة الحكومية ، حيث ترفع من جودة الخدمة من خلال عملية التزام تشمل التنظيم بأكمله ، حيث تفوض السلطة للأفراد ليتمرنوا علي فهم متطلبات الخدمات التى تؤديها المنظمة ، وكيف يتجاوبون معها بصورة ملائمة مع أخذ صالح المواطن (العميل) وصالح البيئة دائماً فى الاعتبار .

وتحظى ادارة الجودة الشاملة باهتمام مستمر فى القطاع العام . ولهذا ما يبرره حيث أن إدارة الجودة الشاملة توفر احتمالات كبيرة للتأثير الإيجابى فى مستخدمى الخدمات الحكومية .

ومبرر إنفاق الوقت والجهد فى إدارة الجودة الشاملة ،

المستهلك .

ويتم تحديد توقعات العملاء فى إدارة الجودة الشاملة من خلال المقابلات الرسمية وغير الرسمية ومناقشة مستخدمى الخدمة (يفترض المديرون فى كثير من الحكومات المحلية أنهم يعرفون ما الذى يحتاجه المواطن لكنهم يسألونه أبدا عن احتياجاته الفعلية) تعتبر مشاركة العاملين من المبادئ الأساسية الأخرى لإدارة الجودة الشاملة وهو مبدأ يسرى على التدريب والتوجيه الإدارى ويعمل على ضمان أن المسئولين عن القيام بعملية ما مؤهلين أفضل تأهيل لتحسين هذه العملية ، ويعتبر تفويض السلطة للعاملين بحيث يتمكنوا من إتخاذ القرارات اليومية جانبا مهما من جوانب إدارة الجودة الشاملة ، والتدريب على مهارات الوظيفة الأساسية ، وعلى طرق التطوير والتحسين وبعد أن يتم توفير كل ما سبق يتم التفويض من خلال منحهم السلطة وتحميلهم بالمسئولية .

ومع تغلغل مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى منظمة ما يركز الأفراد (المدربين على الأساليب الفنية للتطوير والتحسين) على العمليات والنظم المؤثرة أكثر من غيرها فى جودة تحقق أهداف التطوير الأساسية .

ويعتبر التطوير المستمر والإيمان بأنه دائما ما توجد إمكانية الوصول الى وضع أفضل ، من العلامات الأساسية المميزة لإدارة الجودة الشاملة .

وبناء عليه فعندما تصل إحدى العمليات الى وضع ثبات وتصبح تحت السيطرة يظل ، من واجب كل العاملين محاولة الوصول لطرق أفضل لضبط هذه العملية ، بحيث

هى أنها مفتاح رفع جودة وكفاءة الخدمات العامة التى تقدم للجمهور ففى إدارة الجودة الشاملة ، تعتبر الجودة هى قياس القيمة سواء بالنسبة للهيئة التى توفر الخدمة أو لتلقى الخدمة ، وهذا ينطبق على مواصفات الخدمة والإنتاجية والكفاءة والإستخدام الحكيم للموارد .

ولا يوجد شئ غامض يتعلق بالآليات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فأولا : تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن كل شئ هو عملية ، أما عملية علاجية أو عملية إدارية ، وهى صيغة أخرى لقول " أن العديد من الناس يجب أن يعملوا سويا بكفاءة لإنجاز أغلب المهام .

ثانيا : تعلم إدارة الجودة الشاملة الناس أن ينظروا الى ما هو اوسع من دورهم الوظيفى الضيق ومهام هذا الدور ، بحيث تشمل نظريتهم العمليات الأوسع التى يشكل كل منهم جزءا منها .

ثالثا : تمكن الجودة الشاملة الناس أن يتعاونوا فى تحليل وتحسين العمليات الخاصة بعملهم ، وبهذا فإنه تبعا لنظرية إدارة الجودة الشاملة فإن كل جزء فى المنظمة يمكن أن يتقدم ويتحسن بصورة مستمرة .

وتختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة عن مبادئ أساليب الإدارة الأخرى الأكثر تقليدية والمعروفة لأغلب المنظمات الخاصة ومنظمات القطاع العام (جدول ١) .

وتختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة عن مبادئ أساليب الإدارة الأخرى الأكثر تقليدية والمعروفة لأغلب المنظمات الخاصة ومنظمات القطاع العام .

ومن أهم مبادئ الجودة الشاملة : التركيز على

جدول (١)

المقارنة بين مبادئ الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

| إدارة الجودة الشاملة | الإدارة التقليدية |
|---|---|
| التركيز على المستهلك ، حيث يحدد مستخدمي السلع والخدمات ما الذي يريدونه | يتم تحديد أو تعريف احتياجات مستخدمي السلع والخدمات بناء على الاختصاصات . |
| لا يتم احتمال الأخطاء ولا وجود هالك ولا أى عمل لا يضيف قيمة إلى المنتجات والخدمات . | يتم احتمال حدوث الأخطاء ووجودها الهالك إذا لم يتجاوز الأمر المعايير المحددة . |
| تتعدد على منع حدوث المشاكل . | يتم فحص المنتجات والخدمات لاكتشاف المشاكل ثم إصلاحها . |
| تتمتع القرارات على الحقائق وذلك باستخدام بيانات واقعية وإجراءات عملية . | يتم الاعتماد على الحدس فى اتخاذ العديد من القرارات . |
| تخطيط طويل الأجل مبنى على أساس تحسين طريقة أداء المنظمة لمهمتها . | تخطيط قصير الأجل مرتبط بدورة الموازنة (الميزانية التقديرية) |
| التصميم المتزامن لدورة حياة السلعة أو الخدمة بأكملها بواسطة فرق مكونة من القائمين بالعديد من المهام . | يتم تصميم السلعة أو الخدمة بطريقة متتابعة فى أقسام منفصلة عن بعضها |
| العمل بأسلوب الفريق بين المدربين والأخصائيين والموظفين والموردين والعملاء والهيئات المشاركة . | يقوم بالرقابة والتطوير مديرين وأخصائيين أفراد |
| التحسين المستمر لكل جزئية تتعلق بكيفية أداء العمل . | تركيز التطويرات على التقدم المفاجئ فى التقنية الذي يحدث مرة واحدة مثل الحاسب الآلي والميكنة . |
| هيكل أفقي يعتمد على اللامركزية ويقوم على أساس تعظيم الفائدة المضافة للسلع والخدمات . | هيكل رأسي ومركزية قائمة على الرقابة |
| قيام مشاركة والتزام طويل الأجل مابين البائع والمشتري قائم على الجردة والتحسين المستمر . | منح عقود قصيرة الأجل بناء على السعر |

وقد نجحت أوستن في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في القطاع العام من خلال عملية تطلق عليها " بناء معايير أوستن لخدمة المستهلك " (١٠) .

ويعتبر التطبيق أصعب مرحلة في عملية إدارة الجودة الشاملة . وقد أنشأت أوستن هيكلًا تنظيميًا لتسهيل وإدارة التحول إلى هذا النوع من الإدارة .

ووضعت خطوط إرشادية (Guidelines) لجوانب السلوك الإداري الرئيسية ، وللاتصالات والتدريب ، والمكافآت ، والتقدير وذلك لتسهيل تطبيق عمليات إدارة الجودة الشاملة . فيجب إحداث تعديل في الثقافة التنظيمية حيث يتم تحويل محور التركيز إلى تقديم مواصفات ذات جودة للمواطن . ويجب على الإدارة إدراك أنه عليها أن تشرك العاملين معها في المسؤولية .

ولإحداث هذا التغيير في الثقافة التنظيمية ، وتحسين الخدمة لابد من سير الإتصالات (بين الإدارة والعاملين) في الإتجاهين . ولابد من توفير التدريب الخاص بإستعمال الأدوات وأداء العمليات حتى يتمكن العاملين من التحسين المستمر لجودة الخدمات التي يقدمونها .

كما لابد أن يظهر من خلال التقدير والمكافآت أن الإدارة ملتزمة تماما بمبدأ الجودة الشاملة وأنها توجه جهود العاملين نحو غرض تقديم خدمات ذات جودة عالية للعلاء (١٠) .

وقد استخدمت مقاطعة " ماريكوبا " بولاية " أريزونا " معاونة استشاري خارجي لتطبيق الأساليب الفنية لإدارة الجودة الشاملة . وقد نجحت هذه العملية حتى الآن في

تلأئم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بدرجة أكبر ، وتشير مقلوة : " أن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة أكثر منها هدفا " إلى أن القيمة المحورية في إدارة الجودة الشاملة هي التحسين المستمر (٩) .

تقود متطلبات العملاء كل أعمال المنظمة التي تدار بمفهوم الجودة الشاملة ، ولهذا السبب تركز إدارة الجودة الشاملة على تجهيز العاملين ليتمكنوا من تحديد وفهم عملائهم بصورة أفضل وتحديد ما هي احتياجاتهم وقد قدر أن تكلفة الجودة المنخفضة : بمعنى الثمن المدفوع مقابل إعادة العمل ، والهالك ، وعدم رضا العملاء وغيرها من تبعات قصور الجودة - قد ترتفع حتى ٣٠ بالمائة من حجم المبيعات الكلية في المنظمات الخدمية .

وهذا يوضح مدى ضخامة قدرات خفض التكاليف الكامنة في إدارة الجودة الشاملة (٩) .

المبحث الثاني

نجاح البلديات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ما زالت الجودة الشاملة مفهوما جديدا فيما يتعلق بالقطاع العام ، ورغم هذا فإن بعض الحكومات المحلية قد طبقته ونجحت في خفض التكاليف ورفع الكفاءة . وتحتوى القائمة الموجودة بصفحة ٤ على مصادر معلومات عن كيفية تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في القطاع العام . وقد قررت مدينة أوستن أن تضع " العميل في المقدمة " من خلال التطبيق الشامل لإدارة الجودة الشاملة على مستوى المدينة بأكملها .

والجواب ببساطة : أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نموذجا جديدا بالنسبة لجميع المنظمات الحكومية تقريبا ، وهى تتطلب عملية تغيير تنظيمى معقدة تمس كل جزء فى المنظمة ، كما أنها تتطلب قيادة ذات رؤية ، وتنمية المهارات عبر المنظمة بأكملها ، وقبل كل شئ تتطلب التزاما مستمرا بها (٩) .

ويوضح الجدول رقم (٢) العوامل الجوهرية اللازمة فى إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الثالث

دراسة حالة : إدارة الجودة الشاملة واستخدامها المياه بمدينة أورييم بولاية يوتاه

فى ربيع عام ١٩٨٨ ، صرح عدد من مديرى قطاعات المياه بأن مدينة أورييم بولاية يوتاه قد استنفذت جميع حقوقها المصرح بها من المياه السطحية ، وأنه يجب عليها إتباع إجراءات فورية لترشيد المياه

على جميع المستهلكين الذين يستخدمون كميات كبيرة من المياه مثل المدارس ، والمصانع ، والحدائق والكنائس وملاعب الجولف .

وقد طلب من جميع السكان خفض استهلاكهم من المياه بنسبة ٢٠٪ ، وأن يخفضوا الري الخارجى الى اقصى حد ممكن ، وأنه إذا لم يتم الإلتزام بإجراءات الترشيح السابقة فإن احتياجات المياه بالسكان البالغين ٧٠٠٠٠ من السكان لا يمكن الوفاء بها .

وكنتيجة لإجراءات الحد من الإستهلاك اصفرت

تركيز طاقات المقاطعة ، من خلال استخدام مجموعات هدفها الحصول على معلومات من المواطنين .

وقد تم الإتفاق على فلسفة لرسالة المقاطعة ، ورسم الخطة الإستراتيجية واختيار الأهداف الممكن قياسها كميا . وقد وصف المواطنون وفريق إدارة الجودة الشاملة اسلوب الإدارة السابق بأنه كان إدارة عن طريق الحدس وإدارة عن طريق الإستثناء ، والتقييم غير الذى يعتمد على القليل جدا من القياس ، أو غير المصحوب بقياس على الإطلاق ، وبه أنشطة غير متلائمة بالضرورة مع رسالة المقاطعة أو أغراضها أو أهدافها ، وبعد تطبيق ادارة الجودة الشاملة تغير أسلوب الإدارة فأصبح محوره توجيه جميع الأنشطة لتحقيق غرض المقاطعة وأهدافها . وتم تبسيط إجراءات العمل من خلال تنظيم مستويات العاملين على أساس حجم العمل وأصبح العاملون مسئولين عن التحسين المستمر فى الجودة ، كما أصبح قياس الأهداف الخاصة بالأداء يتم بواسطة نظام تقارير يستخدم المؤشرات الأساسية لقياس المدخلات (المواد والعاملين مثلا) والمخرجات (زيادة سرعة تسليم خدمات المقاطعة مثلا) والنتائج : (انخفاض التكاليف فى إدارات المقاطعة ، تقليل عدد موظفيها ، عدم الحاجة لزيادة الضرائب مثلا) .

وهنا يثور التساؤل الآتى :

" إذا كانت المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بهذه المعقولة وكان تطبيقها ملحا وفوائدها بهذا الوضوح ، فلم لم تصبح هى القاعدة فى توفير جميع الخدمات الحكومية ؟

جدول رقم (٢) العوامل الجوهرية المطروحة لنجاح إدارة الجودة الشاملة :

| تعريفه | العامل |
|--|------------------------------|
| جودة الخدمات تحدد قيمة المنظمة . تحديد هذه الجودة يعتمد أولاً وأخيراً على استجابة العميل . هذه عملية مستمرة وطويلة تؤدي إلى تحسين الأرباح (الميزانيات التقديرية) ، وبقاء المنظمة ، وتآلقها ، وتحملها للمسئوليات الاجتماعية . | رضاء العملاء |
| يتخلى القادة عن الرقابة مع إعادة هيكلة المنظمة ومع تفويض المزيد من السلطة للعاملين ومع نمو الكفاءات الأساسية ويتحول دور المدير إلى ميسر للتغيير والتنمية . | قابلية خاصة القيادة للتفويض |
| تمثل الرؤى قيم المنظمة - وهو ما يعتبره أعضاء المنظمة مهماً لتنمية خبرتهم المشتركة ، ومهما لما ينتجون . ولا بد من نشوء وتنمية هذه الرؤية ارادياً (دون اجبار) داخل المنظمة . | الرؤية المشتركة ^٢ |
| يجود العمل في المنظمات المسطحة (Horizontal Organization) حين يدرك كل عضو من أعضائها أن أمامه الفصلا ليقدم مساهمة مهمة . ومع زيادة اتخاذ القرارات بواسطة الجماعات . وكذلك يتم التخلي عن المحددات التقليدية للمراتب (مثل الأقدمية أو المركز الوظيفي أو الاستحواذ على اختصاصات الآخرين) . الخبرة الجوهرية تتيح الخبرة الجيدة من معرفة وكفاءة الفرد والفريق والمنظمة . ولا توجد أدوات ذات أولوية عن غيرها ، فحسن إدارة الموارد يعتمد على الخبرة بالمنتج والعمل والبيئة . | علاقة المشاركة |
| الوفورات غير المباشرة الناتجة عن خلق بيئة تنظيمية تشجع على العطاء أكثر مما تقيد الطاقات في هيكل ، وتؤكد على أهمية التعلم المستمر بفرض التكيف ، وتبث الاعتقاد بأن الأفراد والقيم هي مزايا تنافسية أساسية في المنظمة وهذه المنظمة . تكون مستعدة لقبول المخاطر في سبيل حماية وتنمية الاحساس بأهمية التعاون والتكامل داخل المنظمة . | الثقافة التنظيمية |

أنماط تكثف المياه منذ عام ١٩٨٦ . ونظرا لحدائثة عهده بمشاكل نقص المياه كان على مدير إدارة المياه أن يتعلم الكثير عن نظام إمدادات المياه والتفاصيل الخاصة بحقوق المياه . وفور ما أصبحت هذه المعلومات معروفة لديه أصبحت الإدارة فى وضع أكثر قدرة لإدخال التغييرات المطلوبة فى التشغيل .

وشرعت الإدارة فى جمع جميع المعلومات عن حقوق المياه الخاصة بأوربم ، لتحديد كيف يمكن استغلال هذه الحقوق . وقد استغرقت المقابلات مع مسئولى المياه ودراسة وثائق المحاكم أياما عديدة ونظم مرفق المياه هذه المعلومات فى تقرير أطلق عليه " إمدادات مياه أوريم " .

وكانت الخطوة التالية هى استغلال هذه المعلومات ، التى تم جمعها خلال هذا التمرين الإدارى العملى ، لحل المشاكل التى عانت منها المدينة أثناء ١٩٨٨ .

تم تنظيم " فريق النمر " لإيجاد الطول ومنع حدوث عجز فى المياه مستقبلا . ولقب الفريق النمر هو مصطلح يستخدمه أهالى أوريم لوصف مجموعة من الناس يعملون معا على المشكلة لحلها أو فى برنامج لتحسينه . وهناك منظمات تطلق على مثل هذه الفرق " فرق تحسين الجودة " .

وقد يكون فريق النمر هذا من : مدير إدارة موارد المياه وثلاث من أعضاء الإدارة هم :

مشرف المياه ، وإخصائى المياه وفنى إمدادات المياه .

وكل منهم ينظم ويراقب المياه أثناء مسيرها عبر نظام التوزيع . وقد تم أيضا ضم أحد العملاء (المستهلكين)

الخصرة بالحدائق واشتكى مديرى ملاعب الجولف من أنهم سوف يفقدون أجزاء من مروجهم وساحاتهم الخضراء ، وبدأت مروج المدارس تموت ، وأخذ المستهلكين يطالبون بالمزيد من المياه . وقد استطاعت المدينة تحمل فترتى ربيع وصيف عام ١٩٨٨ بشرائها المياه من مصادر أخرى . ولكن رغم هذا فإن الأزمة كانت تضيق يوما بعد يوما حيث إنتشر السخط العام على إدارة المياه فى المدينة .

تحديد الإحتياجات من المعلومات :

بعد المرور بهذه التجربة قام مدير إدارة موارد المياه بجمع العاملين بمرفق مياه المدينة لمناقشة الوضع ومحاولة الإجابة عن بعض الأمثلة مثل :

* ماهى بالضبط حقوق المياه القانونية التى تضمن لمدينة لأوريم استخدام مصادر المياه المتاحة ؟

* كيف تخصص وتوزع المتاح من المياه ؟ ماهو حجم المياه الذى فى حوزتنا ؟ .. وكيف يمكن إرضاء إحتياجات العملاء ؟

* وقد ظهر جليا أثناء الإجتماع أن المعلومات لم يسبق لها المرور بأزمة مياه وعليه فإنها لم تحتاج أبداً لجمع المعلومات اللازمة للإجابة على الأسئلة الأساسية .

* وبات واضحا أن أسلوب إدارة مرفق المياه بأوريم يجب أن يتغير حتى يمكنها إرضاء إحتياجات العملاء .

* وقد نتج عجز المياه ١٩٨٨ من إنخفاض مساحات الجليد العائم الى مستوى أقل من المتوسط ومن التغير فى

تطوير خطة إدارة مياه أوريم .

وبعد تكوين فريق النمر حددت الأهداف التنظيمية
وهي :

أن يتم توضيح حقوق المياه الخاصة بالمدينة لكل عضو
في الفريق وأن يتم رسم خطة لإدارة المياه ينتج عنها
إمدادات مياه تتسم بالجودة ، وأن يتم إشباع حاجات
العملاء والحصول على رضائهم . وكان هناك هدف
إضافي يمس مشاركة المجتمع المحلي وهو تشجيع توعية
المستهلكين .

رسم وتطوير الخطة الإستراتيجية :

اجتمع فريق النمر كثيرا لمراجعة المعلومات الخاصة
بإمدادات المياه ، كما اشترى حاسبا أليا لتخزين البيانات
والمساعدة في تحديد الإتجاهات التاريخية . ومع إكتساب
أعضاء الفريق للمزيد من المعرفة قاموا بشراء معدات
وحاسب آلية إضافية لزيادة قدرتهم على تتبع البيانات .

وقد نتج عن هذا - بعد حوالي عام من العمل - خطة
استراتيجية لتزويد أوريم بالمياه . وقد حددت الخطة
إمدادات المياه على أساس دورات كل منها تستغرق ١٥
يوما طوال العام . وهكذا أصبح أعضاء الفريق يعرفون
من أين ستأتى المياه فى كل يوم من أيام العام ، وما هو
المقدار المتبقى وتشمل مصادر المياه الخاصة بالمدينة الآبار
والعيون والمياه المشتراه من هيئات أخرى .

ومن الفوائد المهمة التى جناها مدير إدارة المياه
الإهتمام الذى أبداه أعضاء الفريق أثناء مشاركتهم فى
المشروع .

الى الفريق النمر كنتيجة لإستقصاء عام أجرى في ربيع
عام ١٩٨٧ ، أرسل عشوائيا الى ١٤٠٠ عميل وتم تلقى
ردود من ٣١ بالمائة منهم . وتشير نتائج الإستقصاء الى
أن ٤١ بالمائة من العملاء يشعرون أن إمدادات المياه
وضغطها متوسطين ، بينما يشعر ٣١ بالمائة منهم أن
الإمدادات والضغط أقل من المتوسط .

وقد كانت نتائج الإستقصاء متوافقة مع المجالات التى
حددها إدارة موارد المياه كمجالات تحتاج الى
التحسين ، وإضافة الى هذا فقد تعلمت الإدارة درسا
معها من الإستقصاء وهى ضرورة اشتراك العميل
مباشرة ، كعضو فى الفريق بدلا من الإكتفاء بنتائج
الإستقصاءات التى أجريت عليه ، أو تمثيله بواسطة
مجموعات أخرى .

وكلف مرفق مياه أوريم عنه شركة للإعلانات ، لتقوم
بعمل دراسة عن اهتمامات المواطنين على مستوى المدينة
بأكملها . وقد صممت تلك الشركة قائمة استقصاء ،
وأرفقتها مع فواتير الإستهلاك الشهرية .

وكان معدل الردود الملتقاه ٢٠ بالمائة . وكانت معظم
الأسئلة عن الخدمات التى توفرها المدينة وما هو رأى
السكان فى جودة تلك الخدمات .

وهناك سؤالان على الأخص حثا المواطنين على الأداء
بإجابات تظهر اهتماما هما :

- هل تعرف من أين تأتى المياه التى تشتريها ؟

- وكيف يمكن توزيع المياه بحيث يزيد ضغطها ؟

وجاءت إجابات هذين السؤالين مفيدة للمسئولين فى

وفيما يلي بعض تعليقات من بعض الموظفين :

أن الجفاف قد استمر منذ ١٩٨٦ .

النموذج يحسن من درجة تعلم المواطن :

جنت الإدارة ثمارا جيدة من مجهودات لإشراك السكان فى برنامج موجه لتعليمهم . فقد كانت المدينة راغبة فى توفير المعلومات للسكان ولساعدتهم على فهم نظام إمدادات مياه أوريم وأن تحسن النتائج الخاصة باستقصاء ١٩٨٧ (وفيما يخص نسبة الرد والمعلومات) وفى تشجيع الإستخدام الحكيم للمياه .

وقام أحد سكان أوريم ببناء نموذج لمختلف مصادر المياه حتى يمكن استخدامه كأداة تعليمية . وهذا النموذج (التى تبلغ ابعاده ٨ × ١٢ قدم) .

نموذج نقال وهو يظهر الجبال والأنهار والعيون والآبار وغيرها من المعالم المعروفة جيدا فى أوريم . ويضم النموذج مضخة مياه صغيرة ، بينما تمثل خطوط المياه الرئيسية فيه أنابيب بلاستيكية شفافة بحيث تظهر المياه وهى تمر خلال النظام .

وقد ساهم موظفو التعليم الخاص بالمياه فى ولاية يوتاه فى هذا المشروع بكتيبات ومطويات لتوزع على المواطنين ، كما قاموا بعمل نشرة إعلانية من صفحة واحدة تحتوى على افكار قيمة عن الإستخدام الرشيد للمياه وحفظ المياه . ومع توفر النموذج والمادة المكتوبة سابقى الذكر ، عرضت إدارة موارد المياه بأوريم القيام بعروض للشرح أمام الجماعات المدنية المحلية والمدارس . وقد تم فعلا أداء العديد من العروض كما تم وضع جداول لعدد آخر منها . أثار النموذج إهتمام معلمى المدارس ويرى المئات من

- أتاحت لى اجتماعاتنا الشهرية الفرصة لزيادة قدرتى . وقد ساعدتني على استيعاب الصورة الكاملة لعملية إمداد العملاء بالمياه . وجعلتني أدرك أهمية العمل الجماعى . فالحقيقة أنه مع عمل الجميع على تحقيق نفس الهدف يمكن تحقيق إنجاز أكثر بكثير من ذى قبل .

- ساعدتني روح التعاون التى تكونت أثناء الإجماعات على الإستمتاع بوظيفتى بصورة أكبر .

- بالحصول على مدخلات من الجميع يمكنك أن تصل إلى طريقة أفضل لأداء الأعمال . كما أن هذا يشعر الجميع بالرضاء عن وظائفهم ومهنتهم .

- حين يمكن للناس أن يكونوا مشاركين وأن يلعبوا دورا فى الفريق الذى يتخذ القرارات فى موضوع مهم كإمدادات المياه فإنهم يشعرون بالتحمس لتحقيق الأستياز .

- وما زال هذا الفريق يجتمع شهريا لمراجعة خطة إمدادات المياه . وقد اتسع دليل إمدادات المياه وهو الاسم الذى يطلق على امدادات مياه اوريم ، ليشمل لا فقط المعلومات عن حقوق المياه بأوريم ولكن أيضا تاريخ المياه ، ومعلومات عن الجو وخرائط ورسوم بيانية وأوراق عمل . ويمكن لأى عضو فى فريق إمدادات مياه أوريم أن يستخدم دليل أمدادات المياه ليوفر المعلومات عن أى موضوع له علاقة بأمدادات مياه أوريم . والأهم من هذا أنه منذ رسم الخطة وتنظيم الإجماعات الشهرية فإن المدينة لم تحتاج الى تقييد استخدامات المياه بالرغم من

المبحث الرابع

نتائج البحث

حسن إدارة المياه موضوع حيوى لمستقبل أوريم ، ويثق سكان أوريم فى البرامج التى طورها فريق الإدارة ، ويعلمون أن الخطط تكفى لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية الخاصة بالمياه . وقد ساهمت إدارة الجودة الشاملة فى تحقيق هذه النتيجة المرضية بطريقتين :

أولا : هى شجعت مشاركة المواطنين فى عملة التخطيط ، وقد مثلت هذه المشاركة تجربة تعليمية ، تعلم الناس من خلالها الكثير عن إدارة شئون المياه ، مما دعم اعتزازهم بأنفسهم ومدينتهم ورغبتهم فى الحفاظ على هذا المصدر العالى .

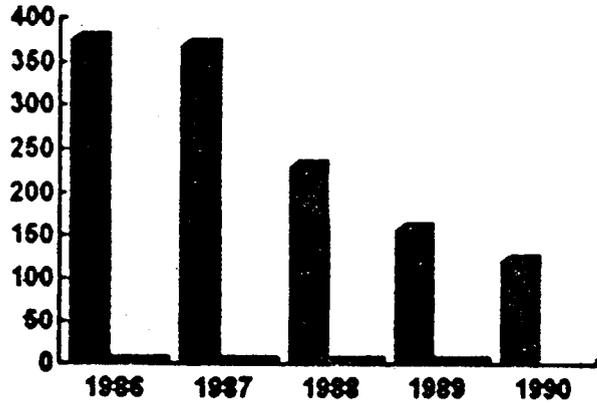
ثانيا : شجعت إدارة الجودة الشاملة موظفى المدينة على التعاون فيما يخص تحليل وتحسين خدمات المدينة مع تركيزهم على المواطن باعتباره عميلا .

المراجع :

- 1- De Tocqueville, A. Democracy in America. Alferd A. Knobf, New York (1980).
- 2- Schleifer, J.T. The Making of Tocqueville's Democracy in America Univ. of North Carolina Press, Chapel Hill (1980).
- 3- The Political Writings of Thomas Jefferson (E. Bumbauld, editor) liberal Arts Press, New York (1955).

تلاميذ المدارس العرض الخاص به كل عام . وتم تلقى مكالمات من المواطنين يعربون فيها عن رضاهم عن البرنامج التعليمى كما يظهر شكل (١) رضاء العملاء المتنامى عن الخدمة حيث يظهر أن عدد المكالمات المتلقاه من العملاء غير الراضين قد بدأ فى الإنخفاض ، بعد تطبيق برنامج المعلومات فى ١٩٨٧ ، مع استمرار انخفاض عدد تلك المكالمات كل عام بعد ذلك عن العام السابق له . وقد تأقلم سكان أوريم مع ظروف الجفاف بسبب اشتراكهم فى برنامج المدينة التعليمى . كما بات السكان أكثر فهما لأهمية الإستخدام الحكيم للمياه وأصبح موظفو المدينة أكثر فهما لكيفية إشباع حاجات العملاء .

شكل (١)



شكاوى العملاء التليفونية الخاصة بامدادات المياه فى مدينة أوريم ، ولاية يوتا ١٩٨٦ - ١٩٩١

Dept of commerce, National Technical Information Service, Springfield. Va, (May, 1991).

- 14- Crosby, P.B. "Quality is Free : The Art of Making Quality Certain", McGraw-Hill, New York (1979).
- 15- Damon, G.A., "Implementation of Total Quality Management at Pearl Harbor Naval Shipyard"., A Journal of Ship Production, 4 : 2 (May, 1988).
- 16- DEMING, W.E., "Out of the Crisis Massachusetts Institute of Technology Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, Mass, (1982).
- 17- Do's and Don'ts for starting Federal TQM Programs Equal Employment Opportunity Commission Workshop handout, Washington, D.C. (1988).
- 18- How to Get Started Implementing Total Quality Management Federal Total Quality Management handbook. Quality Management Federal Total Management, Us Government Printing Office Washington, D.C. (1991).
- 19- JURAN, J.M. "Juran's Quality Control Handbook"., McGraw-Hill, New York (4th ed., 1988).
- 20- JURAN, J.M. "Juran on Leadership for Quality. An Executive Handbook", The Free Press, New York (1989).
- 21- Keehley, P. "TQM for Local Governments. Public Management.

- 4- Buckwalter, D.W. The Public's Knowledge of the Public's Business (in progress).
- 5- McGregor, E.B. Jr. The Great Paradox of Democratic Citizenship and Public Personnel Administration. Public Admin. Rev., 44 : 128 (special issue, Mar. 1984).
- 6- Lockwood, R.g. Personal Communication (Nov. 22, 1990).
- 7- Gawthrop, L.c. Civic, Civitas, and Civilitas : A New Focus for the year 2000. Public Admin. Rev., 44 : 104 (special issue, Mar. 1984).
- 8- Keehley, P. TQM for Local Governments. Public Management, 8 : 10 (Aug. 1992).
- 9- Labovitz, Executive, 6 : 2 : 15 (Mar./Apr. 1991).
- 10- Crook, R.B. BASICS (Building Austin's standards in Customer Service) - Total Quality Management in the City of Austin. Austin, Texas.
- 11- Huish, G.B. Maricopa Count's Productivity Project : Applications of Tqm Via an Outside Consultant. Maricopa County, Ariz.
- 12- Ballard, S. Gigh-Performance Organization : A Philosophy of Continuous Performance. Proc. 1992 Western Social Sci. Assn., Denever, Colo.
- 13- Catalogue of Federal TQm Documents, Federal Quality Institute, Us

25- Swiss, J.E. Adapting Total Quality Management to Government Public Administration Rev., 52 : 4 : 356 (July-Aug., 1992).

26- WAGENHEIM, G. & REURINK, J., "Customer Service in Public Administration", Public Administration Rev., 52 : 4 : 356 (July-Aug., 1992).

27- WALTON, M., "The Deming Management Method", Dodd, Mead and Co., New York (1986).

* * * * *

(Oct., 1992).

22- OZEKL, K. & ASAKA, T.

"Handbook of Quality Tools, the Japanese Approach", Productivity Press, New York (1990).

23- SENENBRENNER, J., "Quality Comes to City Hall", Harvard Business Rev., 62 : 2 : 64 (Mar.-Apr., 1991).

24- Statistical Quality Control (Eugene L. Grant and Richard S. Leavenworth, editors), McGraw-Hill, New York (1989).