



وَزَارَةُ الدَّخْلِيَّةِ
الدَّوْلَةُ الْوَحْدَةُ الشَّامِلَةُ

مفهوم إدارة الجودة الشاملة





وَزَارَةُ التَّحْصِيلِ
وَزَارَةُ الْعُلُومِ وَالتَّحْقِيقِ

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الطبعة الأولى ٢٠٠٥

حقوق الترجمة والنشر والتوزيع محفوظة لإدارة الجودة الشاملة

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم

الإخوة الزملاء ،،

القارئ الكريم ،،

يسرني أن أقدم لكم الكتاب الأول الذي تصدره إدارة الجودة الشاملة للتعريف
بأساسيات فلسفة الجودة الشاملة وسنوالي بإذن الله إصدار كتب ونشرات تسلط
الضوء على شتى نواحي التطبيق العملي لمنهاج الجودة الشاملة حتى نسهم جميعاً في
تحقيق أهم أهدافها ألا وهو إرضاء طالب الخدمة بل التفوق على توقعاته وتقديم
الخدمة من المرة الأولى تقيلاً للتكلفة واحتراماً للوقت.
وفق الله الجميع لما فيه خير وطننا الحبيب قطر.

الرائد / هزاع مبارك بن نايفه الهاجري

مدير إدارة الجودة الشاملة

المحتويات

الموضوعات	رقم الصفحة
-----------	------------

١ المقدمة

الفصل الأول : مدخل إلى مفهوم الجودة

- ٤ - نبذة تاريخية
- ٥ - تعريف الجودة
- ٧ - تحسين الجودة
- ٩ - ثقافة الجودة

الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة

- ١٣ - مفاهيم الجودة الشاملة
- ١٣ - دورة التحسين المستمر
- ١٥ - مدخل إدارة الجودة الشاملة
- ١٦ - مراحل إدارة الجودة الشاملة
- ١٩ - تقنيات إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثالث : إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة

- ٢١ - مبادئ الجودة الشاملة لمؤسسات القطاع العام
- العوامل التي تساند جهود تحسين الجودة في الأجهزة الشرطية.
- ٢٣

الفصل الرابع : عناصر التغيير

- ٢٦ - أولاً : الهياكل والنظم
- ٢٧ - ثانياً : الإستراتيجية
- ٢٨ - ثالثاً : بيئة العمل
- ٣١ - الخاتمة

المقدمة

إن أي مؤسسة سواء كانت في القطاع الخاص أو الحكومي لابد أن تأخذ بأسباب التطوير والتحديث لكل مرافقها ومناحي نشاطاتها من أجل المحافظة على بقائها في المحيط الذي تتعامل معه ويستمر دعم هذا المحيط (البيئة) لها. ويعد منهج الجودة الشاملة أحد المداخل الحديثة لإحداث تغييرات هيكلية وإيجاد آليات فاعلة لاشتراك مجتمع المؤسسة أو الهيئة الحكومية بأسره في عمليات التقويم والتطوير المحققة للأمال والتطلعات.

فالجودة الشاملة أسلوب للإدارة تهدف إلى رفع الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسة وتشمل تنظيمها بالكامل، كل قسم، وكل نشاط، وكل فرد في جميع المستويات الإدارية.

وتعتبر الجودة الشاملة إطاراً مناسباً لتنسيق وتوحيد الجهود التطويرية، الحالية والمزمع إجراؤها، وذلك لأنها تقدم المزايا التالية :

- ١ - تشمل جميع جوانب العمل الإداري على مستوى المؤسسة أو الهيئة الحكومية، وبالتالي تساعد على إحداث تغيير متكامل يساعد على رفع الكفاءة بشكل عام، حيث إن تطوير جزء أو خدمة معينة، وبقاء الأجزاء والخدمات الأخرى كما هي عليه يعيق أو يمنع تطبيق أي تغيير كلي كان أو جزئي.
- ٢ - إن تحفيز جميع العاملين للاشتراك في التطوير ورفع الكفاءة هو أحد أساسيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهو ضروري لإحداث أي تغيير حقيقي في المؤسسة أو الهيئة العامة.
- ٣ - تشمل جميع النشاطات التطويرية سواء التي تمت فعلاً كوضع رسالة ورؤية المؤسسة أو التي سيتم إجراؤها، وبذلك توفر هيكلًا متكاملًا متناسقًا يوحد

ويوجه جميع هذه الجهود نحو هدف واحد، وبدون هذا الهيكل قد تتضارب هذه الجهود.

٤- يدعو برنامج الجودة الشاملة للتطوير والتحسين المستمر، وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير المزمع إجراؤها.

٥- تركز الجودة الشاملة على قياس وتقويم الأداء، بهدف تحديد مجالات التحسين المستمر للمنظمة.

أخيراً هناك جانب هو أكثر أهمية واكبر خطورة لابد من الإشارة إليه، ولفت نظر الدارس الكريم إلى مغزاه المهم، وهو أن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يركز بالدرجة الأولى على قيم رئيسية هامة واستعدادات عالية يجب أن تتوفر في من أراد أن ينهج هذا المنهج لعل في مقدماتها الاعتراز بخدمة المجتمع والعمل بروح الفريق، وتفهم احتياجات جمهور المستفيدين من خدمات المؤسسة وتوفير مستوى خدمة يتجاوز توقعاتهم.

ورغم إن الدراسات في مجال إدارة الجودة في الأداء الشرطي تعد قليلة للغاية، ليس فقط على مستوى الوطن العربي، وإنما أيضاً على مستوى العالم أجمع، إلا إننا نقدم هذا الجهد المتواضع آمليين أن يكون محاولة لدعم الدراسات العلمية في هذا المجال، ويكون أيضاً مرجعاً يمكن الاستفادة منه من قبل جميع العاملين في أجهزة وزارة الداخلية في دولة قطر سواء كانوا العسكريين أو المدنيين لمعرفة الأسس والمرتكزات التي يستند إليها هذا المفهوم، ويكون مساعداً لهم عند تبني تطبيق برامج الجودة الشاملة في الأقسام والوحدات الإدارية التي يعملون فيها.

الفصل الأول : مدخل إلى علم الجودة

تعتبر الجودة أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت في رفع روح التنافس بين الشركات والمصانع والخدمات المختلفة، وذلك لوعي المستهلكين في اختيار السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب.

و جرى الاعتقاد لدى البعض بأن السلعة أو الخدمة ذات السعر العالي لا بد أن تكون هي في نفس الوقت ذات جودة عالية، إلا إنه في الحقيقة كون سعر المنتج أو الخدمة مرتفع ليس دليلاً على جودتها. من هنا بدأ التنافس يظهر بين الشركات والمصانع المقدمة للمنتجات أو الخدمات المختلفة لزيادة الجودة وتخفيض الأسعار، لإدراكهم بأن ذلك هو ما يبحث عنه المستهلك. ورغم أن الاهتمام بمفهوم الجودة قد بدأ من قبل المؤسسات الربحية في القطاع الخاص، إلا إن المبادئ والأساليب والسياسات التي طبقت في تلك المؤسسات من أجل رفع مستوى جودة السلع والخدمات التي تقدمها عمل على ترسيخ قواعد عمل وبرامج للجودة أصبح من الممكن تبنيها من قبل أي مؤسسة أو هيئة سواء في القطاع الخاص أو الحكومي سواء كانت ربحية أو غير ربحية، على تحسين وتطوير سبل تنفيذ الأعمال، وقادرة على جعل هذه المنظمات أكثر فاعلية وكفاءة في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

في هذا الفصل سنتطرق إلى ما يلي :

- نبذة تاريخية عن مفهوم الجودة

- تعريف الجودة

- تطوير الجودة

- ثقافة الجودة

ويوجه جميع هذه الجهود نحو هدف واحد، وبدون هذا الهيكل قد تتضارب هذه الجهود.

٤- يدعو برنامج الجودة الشاملة للتطوير والتحسين المستمر، وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير المزمع إجراؤها.

٥- تركز الجودة الشاملة على قياس وتقويم الأداء، بهدف تحديد مجالات التحسين المستمر للمنظمة.

أخيراً هناك جانب هو أكثر أهمية واكبر خطورة لا بد من الإشارة إليه، ولفت نظر الدارس الكريم إلى مغزاه المهم، وهو أن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يركز بالدرجة الأولى على قيم رئيسية هامة واستعدادات عالية يجب أن تتوفر في من أراد أن ينهج هذا المنهج لعل في مقدمتها الاعتراز بخدمة المجتمع والعمل بروح الفريق، وتفهم احتياجات جمهور المستفيدين من خدمات المؤسسة وتوفير مستوى خدمة يتجاوز توقعاتهم.

ورغم إن الدراسات في مجال إدارة الجودة في الأداء الشرطي تعد قليلة للغاية، ليس فقط على مستوى الوطن العربي، وإنما أيضاً على مستوى العالم أجمع، إلا إننا نقدم هذا الجهد المتواضع آمليين أن يكون محاولة لدعم الدراسات العلمية في هذا المجال، ويكون أيضاً مرجعاً يمكن الاستفادة منه من قبل جميع العاملين في أجهزة وزارة الداخلية في دولة قطر سواء كانوا العسكريين أو المدنيين لمعرفة الأسس والمرتكزات التي يستند إليها هذا المفهوم، ويكون مساعداً لهم عند تبني تطبيق برامج الجودة الشاملة في الأقسام والوحدات الإدارية التي يعملون فيها.

العالمية، وازداد عدد المنتجات التي كتب عليها (صنع في اليابان). وبحلول عام ١٩٨٠م ونظراً للخسائر الكبيرة التي تكبدتها الأسواق والشركات الأمريكية في ذلك الوقت، استخدمت الطرق الإحصائية لتطوير الجودة في الولايات المتحدة، وتبعه التركيز على استخدام وتطبيق أسلوب ديمينك الذي عرف بأسلوب (إدارة الجودة الشاملة) للحصول على الجودة في كافة المجالات داخل المصنع أو الشركة أو الهيئة الحكومية.

تعريف الجودة :

تعني الجودة لغوياً (المواصفات التي تحملها السلعة أو الخدمة). وعرف ديمينك Deming الجودة (بأنها مواصفات السلعة أو الخدمة التي تحقق رغبات المستهلك أو المستفيد). ووضع بعض النقاط للنقاش حول مفهوم الجودة منها :

- الجودة يجب أن تعرف في حدود متطلبات المستهلك للسلعة أو المستفيد من الخدمة.
- الجودة لها عدة أبعاد وليس بعد واحد.
- من غير الممكن تعريف الجودة في حدود خاصية واحدة.
- درجة الجودة ليست متساوية في كل الأحوال نظراً لاعتمادها على متطلبات وتوقعات المستهلك أو المستفيد.

أما فايكنبوم Feigenbaum فقد عرفها على «أنها تحديد احتياجات ومتطلبات المستهلك أو المستفيد طبقاً لما يريد، وليس حسبما تحدده الإدارة في المصنع أو الهيئة الحكومية». ومن ثم وضع بعض النقاط حول هذا المفهوم منها :

- الجودة يجب أن تعرف في حدود متطلبات المستهلك أو المستفيد.

ويوجه جميع هذه الجهود نحو هدف واحد، وبدون هذا الهيكل قد تتضارب هذه الجهود.

٤ - يدعو برنامج الجودة الشاملة للتطوير والتحسين المستمر، وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير المزمع إجراؤها.

٥ - تركز الجودة الشاملة على قياس وتقويم الأداء، بهدف تحديد مجالات التحسين المستمر للمنظمة.

أخيراً هناك جانب هو أكثر أهمية وأكبر خطورة لا بد من الإشارة إليه، ولفت نظر الدارس الكريم إلى مغزاه المهم، وهو أن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يركز بالدرجة الأولى على قيم رئيسية هامة واستعدادات عالية يجب أن تتوفر في من أراد أن ينهج هذا المنهج لعل في مقدماتها الاعتزاز بخدمة المجتمع والعمل بروح الفريق، وتفهم احتياجات جمهور المستفيدين من خدمات المؤسسة وتوفير مستوى خدمة يتجاوز توقعاتهم.

ورغم إن الدراسات في مجال إدارة الجودة في الأداء الشرطي تعد قليلة للغاية، ليس فقط على مستوى الوطن العربي، وإنما أيضاً على مستوى العالم أجمع، إلا إننا نقدم هذا الجهد المتواضع آمليين أن يكون محاولة لدعم الدراسات العلمية في هذا المجال، ويكون أيضاً مرجعاً يمكن الاستفادة منه من قبل جميع العاملين في أجهزة وزارة الداخلية في دولة قطر سواء كانوا العسكريين أو المدنيين لمعرفة الأسس والمرتكزات التي يستند إليها هذا المفهوم، ويكون مساعداً لهم عند تبني تطبيق برامج الجودة الشاملة في الأقسام والوحدات الإدارية التي يعملون فيها.

ويوجه جميع هذه الجهود نحو هدف واحد، وبدون هذا الهيكل قد تتضارب هذه الجهود.

٤- يدعو برنامج الجودة الشاملة للتطوير والتحسين المستمر، وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير المزمع إجراؤها.

٥- تركز الجودة الشاملة على قياس وتقويم الأداء، بهدف تحديد مجالات التحسين المستمر للمنظمة.

أخيراً هناك جانب هو أكثر أهمية وأكبر خطورة لا بد من الإشارة إليه، ولفت نظر الدارس الكريم إلى مغزاه المهم، وهو أن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يركز بالدرجة الأولى على قيم رئيسية هامة واستعدادات عالية يجب أن تتوفر في من أراد أن ينهج هذا المنهج لعل في مقدمتها الاعتراز بخدمة المجتمع والعمل بروح الفريق، وتفهم احتياجات جمهور المستفيدين من خدمات المؤسسة وتوفير مستوى خدمة يتجاوز توقعاتهم.

ورغم إن الدراسات في مجال إدارة الجودة في الأداء الشرطي تعد قليلة للغاية، ليس فقط على مستوى الوطن العربي، وإنما أيضاً على مستوى العالم أجمع، إلا إننا نقدم هذا الجهد المتواضع آمليين أن يكون محاولة لدعم الدراسات العلمية في هذا المجال، ويكون أيضاً مرجعاً يمكن الاستفادة منه من قبل جميع العاملين في أجهزة وزارة الداخلية في دولة قطر سواء كانوا العسكريين أو المدنيين لمعرفة الأسس والمرتكزات التي يستند إليها هذا المفهوم، ويكون مساعداً لهم عند تبني تطبيق برامج الجودة الشاملة في الأقسام والوحدات الإدارية التي يعملون فيها.

ويوجه جميع هذه الجهود نحو هدف واحد، وبدون هذا الهيكل قد تتضارب هذه الجهود.

٤- يدعو برنامج الجودة الشاملة للتطوير والتحسين المستمر، وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير المزمع إجراؤها.

٥- تركز الجودة الشاملة على قياس وتقويم الأداء، بهدف تحديد مجالات التحسين المستمر للمنظمة.

أخيراً هناك جانب هو أكثر أهمية واكبر خطورة لابد من الإشارة إليه، ولفت نظر الدارس الكريم إلى مغزاه المهم، وهو أن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يركز بالدرجة الأولى على قيم رئيسية هامة واستعدادات عالية يجب أن تتوفر في من أراد أن ينهج هذا المنهج لعل في مقدمتها الاعتراز بخدمة المجتمع والعمل بروح الفريق، وتفهم احتياجات جمهور المستفيدين من خدمات المؤسسة وتوفير مستوى خدمة يتجاوز توقعاتهم.

ورغم إن الدراسات في مجال إدارة الجودة في الأداء الشرطي تعد قليلة للغاية، ليس فقط على مستوى الوطن العربي، وإنما أيضاً على مستوى العالم أجمع، إلا إننا نقدم هذا الجهد المتواضع آمليين أن يكون محاولة لدعم الدراسات العلمية في هذا المجال، ويكون أيضاً مرجعاً يمكن الاستفادة منه من قبل جميع العاملين في أجهزة وزارة الداخلية في دولة قطر سواء كانوا العسكريين أو المدنيين لمعرفة الأسس والمرتكزات التي يستند إليها هذا المفهوم، ويكون مساعداً لهم عند تبني تطبيق برامج الجودة الشاملة في الأقسام والوحدات الإدارية التي يعملون فيها.

ويوجه جميع هذه الجهود نحو هدف واحد، وبدون هذا الهيكل قد تتضارب هذه الجهود.

٤- يدعو برنامج الجودة الشاملة للتطوير والتحسين المستمر، وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير المزمع إجراؤها.

٥- تركز الجودة الشاملة على قياس وتقويم الأداء، بهدف تحديد مجالات التحسين المستمر للمنظمة.

أخيراً هناك جانب هو أكثر أهمية واكبر خطورة لا بد من الإشارة إليه، ولفت نظر الدارس الكريم إلى مغزاه المهم، وهو أن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يركز بالدرجة الأولى على قيم رئيسية هامة واستعدادات عالية يجب أن تتوفر في من أراد أن ينهج هذا المنهج لعل في مقدماتها الاعتراز بخدمة المجتمع والعمل بروح الفريق، وتفهم احتياجات جمهور المستفيدين من خدمات المؤسسة وتوفير مستوى خدمة يتجاوز توقعاتهم.

ورغم إن الدراسات في مجال إدارة الجودة في الأداء الشرطي تعد قليلة للغاية، ليس فقط على مستوى الوطن العربي، وإنما أيضاً على مستوى العالم أجمع، إلا إننا نقدم هذا الجهد المتواضع أملين أن يكون محاولة لدعم الدراسات العلمية في هذا المجال، ويكون أيضاً مرجعاً يمكن الاستفادة منه من قبل جميع العاملين في أجهزة وزارة الداخلية في دولة قطر سواء كانوا العسكريين أو المدنيين لمعرفة الأسس والمرتكزات التي يستند إليها هذا المفهوم، ويكون مساعداً لهم عند تبني تطبيق برامج الجودة الشاملة في الأقسام والوحدات الإدارية التي يعملون فيها.

وتظهر هذه المقاومة من خلال بعض الإستفسارات التي ستوجه من قبل بعض الموظفين أو المسؤولين في المؤسسة أو الهيئة.

* لماذا نريد التحول من الثقافة الحالية للمؤسسة أو الهيئة إلى ما يسمى بثقافة الجودة ؟

* ما هو الهدف الرئيسي من هذا التغيير ؟

* ما هي الآليات التي يمكن من خلالها التحول إلى ثقافة الجودة بنجاح ؟

للإجابة على الإستفسار الأول، يجب أن تكون هناك أسباب قوية ومنطقية للحصول على التغيير الناجح وكذلك تكون هناك إمكانية لوصف دقيق للتحديات القائمة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، التي تملي عليها القيام بالتغيير المؤمل باتجاه تحسين وتطوير سبل العمل.

أما الإجابة على الإستفسار الثاني، فيجب تحديد الأهداف من التحول إلى ثقافة الجودة، وينبغي أن يكون برنامج التحول واضح المعالم، ومبيناً المدى الذي يمكن للمؤسسة أو الهيئة العامة أن تسير من خلاله نحو التغيير.

أما الإجابة على الإستفسار الأخير، تحتاج إلى إعداد برنامج للتحول إلى ثقافة الجودة يهتم بنشر ثقافة الجودة وتبني آرائها وفلسفتها ومبادئها لتطوير ورفع كفاءة أداء قطاعات العمل من خلال مشاركة العاملين في عمليات التطوير والتحسين المستمر، والتركيز على المستفيدين من الخدمات التي تقدمها مؤسساتهم.

ويوجه جميع هذه الجهود نحو هدف واحد، وبدون هذا الهيكل قد تتضارب هذه الجهود.

٤ - يدعو برنامج الجودة الشاملة للتطوير والتحسين المستمر، وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير المزمع إجراؤها.

٥ - تركز الجودة الشاملة على قياس وتقويم الأداء، بهدف تحديد مجالات التحسين المستمر للمنظمة.

أخيراً هناك جانب هو أكثر أهمية واكبر خطورة لابد من الإشارة إليه، ولفت نظر الدارس الكريم إلى مغزاه المهم، وهو أن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يركز بالدرجة الأولى على قيم رئيسية هامة واستعدادات عالية يجب أن تتوفر في من أراد أن ينهج هذا المنهج لعل في مقدماتها الاعتزاز بخدمة المجتمع والعمل بروح الفريق، وتفهم احتياجات جمهور المستفيدين من خدمات المؤسسة وتوفير مستوى خدمة يتجاوز توقعاتهم.

ورغم إن الدراسات في مجال إدارة الجودة في الأداء الشرطي تعد قليلة للغاية، ليس فقط على مستوى الوطن العربي، وإنما أيضاً على مستوى العالم أجمع، إلا إننا نقدم هذا الجهد المتواضع آمليين أن يكون محاولة لدعم الدراسات العلمية في هذا المجال، ويكون أيضاً مرجعاً يمكن الاستفادة منه من قبل جميع العاملين في أجهزة وزارة الداخلية في دولة قطر سواء كانوا العسكريين أو المدنيين لمعرفة الأسس والمرتكزات التي يستند إليها هذا المفهوم، ويكون مساعداً لهم عند تبني تطبيق برامج الجودة الشاملة في الأقسام والوحدات الإدارية التي يعملون فيها.

مفاهيم الجودة الشاملة

بعض الناس يعتقدون أن هدف الجودة هو فرز المنتجات الرديئة أو الخدمات الغير مطابقة للمواصفات ومنع وصولها إلى المستهلكين وطالبي الخدمة. على اعتبار أن هدف الجودة هو تصميم العمليات الإنتاجية بحيث تكون منتجات المنشأة أو المصنع خالية من العيوب والنواقص. وحتى يومنا هذا هناك عدد من الأشخاص مازالوا يعتبرون أن تحسين الجودة هو نوع من التكلفة التي تتحملها الشركة أو الجهة المقدمة للخدمة.

المفهوم الحديث للجودة يمكن أن يعرف بأنه الإلتزام بالمواصفات. والمواصفات تعني أن المنتجات من السلع أو الخدمات قد جاءت مطابقة لما يحتاجه جمهور المستهلكين وطالبي الخدمة. والجودة لا يمكن النظر إليها من منظور المنتجات أو الخدمات، بل أن إشباع هذه المنتجات والخدمات لحاجات المستهلكين وطالبي الخدمة وفقاً لتوقعاتهم هو المفهوم الأشمل للجودة.

وعليه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة كما يلي :

الجودة : هي إشباع الحاجات والمتطلبات المستمرة لجمهور المنظمة.

الجودة الشاملة هي : تحقيق الجودة بأقل تكلفة ممكنة.

إدارة الجودة الشاملة هي : الحصول على الجودة الشاملة من خلال مجموعة مبادئ يلتزم بها ويطبقها جميع العاملين في المنظمة من أجل التحسين المستمر للعمليات المختلفة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

دورة التحسين المستمر :

إن العملية التي تعتمد على التحسين المستمر تعرف بـ «دورة ديمنك». والفكرة

مفاهيم الجودة الشاملة

بعض الناس يعتقدون أن هدف الجودة هو فرز المنتجات الرديئة أو الخدمات الغير مطابقة للمواصفات ومنع وصولها إلى المستهلكين وطالبي الخدمة. على اعتبار أن هدف الجودة هو تصميم العمليات الإنتاجية بحيث تكون منتجات المنشأة أو المصنع خالية من العيوب والنواقص. وحتى يومنا هذا هناك عدد من الأشخاص مازالوا يعتبرون أن تحسين الجودة هو نوع من التكلفة التي تتحملها الشركة أو الجهة المقدمة للخدمة.

المفهوم الحديث للجودة يمكن أن يعرف بأنه الإلتزام بالمواصفات. والمواصفات تعني أن المنتجات من السلع أو الخدمات قد جاءت مطابقة لما يحتاجه جمهور المستهلكين وطالبي الخدمة. والجودة لا يمكن النظر إليها من منظور المنتجات أو الخدمات، بل أن إشباع هذه المنتجات والخدمات لحاجات المستهلكين وطالبي الخدمة وفقاً لتوقعاتهم هو المفهوم الأشمل للجودة.

وعليه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة كما يلي :

الجودة : هي إشباع الحاجات والمتطلبات المستمرة لجمهور المنظمة.

الجودة الشاملة هي : تحقيق الجودة بأقل تكلفة ممكنة.

إدارة الجودة الشاملة هي : الحصول على الجودة الشاملة من خلال مجموعة مبادئ يلتزم بها ويطبقها جميع العاملين في المنظمة من أجل التحسين المستمر للعمليات المختلفة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

دورة التحسين المستمر :

إن العملية التي تعتمد على التحسين المستمر تعرف بـ «دورة ديمنك». والفكرة

ويوجه جميع هذه الجهود نحو هدف واحد، وبدون هذا الهيكل قد تتضارب هذه الجهود.

٤ - يدعو برنامج الجودة الشاملة للتطوير والتحسين المستمر، وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير المزمع إجراؤها.

٥ - تركز الجودة الشاملة على قياس وتقويم الأداء، بهدف تحديد مجالات التحسين المستمر للمنظمة.

أخيراً هناك جانب هو أكثر أهمية واكبر خطورة لابد من الإشارة إليه، ولفت نظر الدارس الكريم إلى مغزاه المهم، وهو أن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يرتكز بالدرجة الأولى على قيم رئيسية هامة واستعدادات عالية يجب أن تتوفر في من أراد أن ينهج هذا المنهج لعل في مقدماتها الاعتزاز بخدمة المجتمع والعمل بروح الفريق، وتفهم احتياجات جمهور المستفيدين من خدمات المؤسسة وتوفير مستوى خدمة يتجاوز توقعاتهم.

ورغم إن الدراسات في مجال إدارة الجودة في الأداء الشرطي تعد قليلة للغاية، ليس فقط على مستوى الوطن العربي، وإنما أيضاً على مستوى العالم أجمع، إلا إننا نقدم هذا الجهد المتواضع آمليين أن يكون محاولة لدعم الدراسات العلمية في هذا المجال، ويكون أيضاً مرجعاً يمكن الاستفادة منه من قبل جميع العاملين في أجهزة وزارة الداخلية في دولة قطر سواء كانوا العسكريين أو المدنيين لمعرفة الأسس والمرتكزات التي يستند إليها هذا المفهوم، ويكون مساعداً لهم عند تبني تطبيق برامج الجودة الشاملة في الأقسام والوحدات الإدارية التي يعملون فيها.

مدخل إدارة الجودة الشاملة :

أصبح مفهوم الجودة الشاملة أحد السبل التي من خلالها تستطيع منشأة ما الصمود والاستمرار في البيئة المعاصرة التي تتصف بدرجة عالية من المنافسة. وفي سبيل تطوير أداء الجودة نجد أن العديد من الشركات والمؤسسات العامة قد أعطت إهتماماً كبيراً لمفاهيم الثقافة السائدة في المجتمع الذي يتم فيه ترويج سلعتها وخدمتها وصولاً للجودة المنشودة في شتى المجالات، وبهذه الطريقة تمكنوا من تطوير مبادئ وأسس للجودة في منظماتهم وأصبحت لديهم ثقافة للجودة خاصة بهم.

ولتعزيز هذه المفاهيم قامت هذه المؤسسات بإنشاء إدارة لتطوير الجودة تأخذ على عاتقها مهمة تطبيق المبادئ والأسس وأساليب الجودة الشاملة في المنظمات التي تتبنى هذا المنهج.

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يبدأ بالرؤية التي تأخذ بالاعتبار أن الأداء الذي يتمكن من تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة إلى زبائن المنظمة بأقل التكاليف، وبأقصى إشباع ممكن لحاجاتهم مع زيادة حصة المنظمة في السوق، هو الأداء الذي تسعى أدوات وتقنيات وأساليب الجودة الشاملة للوصول إليه.

ولتطوير هذا المفهوم، على المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو خدمية، خاصة أو عامة، أن تتبنى المبادئ الأساسية التالية :

١- التركيز على العميل من خلال إشباع حاجات العملاء وجمهور المنظمة من العاملين.

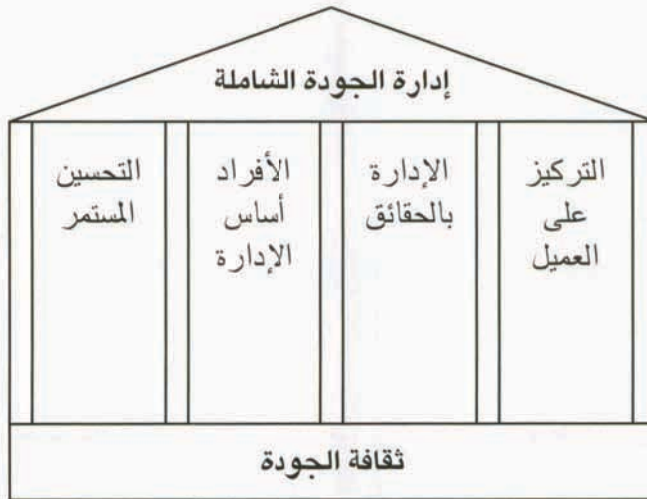
٢- الإدارة بالحقائق من خلال جميع العمليات المنفذة هي كل متكامل، وممكنة القياس.

٣- الأفراد العاملين أساس من خلال تنمية روح الفريق في العمل، والأفراد هم الذين الإدارة يحققون الجودة.

٤- التحسين المستمر من خلال منع انخفاض الجودة، ودورة التحسين المستمر.

والشكل التالي يوضح مبادئ إدارة الجودة الشاملة كدعائم لتطوير أداء المنظمة :

شكل رقم (٢)
مبادئ إدارة الجودة الشاملة



مراحل إدارة الجودة الشاملة :

عندما تقرر منظمة ما تبني إدارة الجودة الشاملة لتحديث وتحسين مستوى أداء العمل في أقسامها، عليها القيام بتنفيذ ذلك من خلال المراحل الأربعة التالية :

١- مرحلة التعريف والإعداد : في هذه المرحلة يتم الآتي :

أ - حدد واجمع المعلومات المتعلقة بالمجالات الرئيسية التي يكون للتحسين فيها أثراً واضحاً على أداء المنظمة.

ب- إعداد برامج العمل التفصيلي للقيام بمهمة التحسين لجميع أنشطة المنظمة.

٢- استيعاب الإدارة والتزامها بالمنهج :

يجب التأكد من أن إدارة المنظمة قد استوعبت أهداف ووسائل إدارة الجودة الشاملة، وأنها على استعداد كامل للتكيف مع هذا المنهج على طول الوقت.

٣- جدولة برامج التحسين :

من خلال تحديد وإقرار قضايا الجودة التي تحتاج إلى معالجة وذلك من خلال مشاركة جميع الإدارات والمشرفين في المنظمة بوضع جدول مناسب ومتكامل للتدريب والاتصال.

٤- القيام بمبادرات جديدة، تبني أهداف جديدة، واختبارات صارمة.

وذلك من خلال ما يلي :

أ - البدء بمبادرات جديدة مع تبني أهداف جديدة، والقيام بخطوات تحسين كامل لكل الأطراف والأقسام، ثم عزز روابط المنظمة بالموردين والزبائن بسلسلة من الإجراءات النوعية.

ب- احصل على المعلومات المتعلقة بالتقدم في العمل وعزز هذا النجاح.

ولخلق متطلبات نجاح منهج الجودة الشاملة في أي منظمة، فإن هذا الأمر يتطلب إجراء تغيير كبير في ثقافة المنظمة من أجل أن يتم التحول المطلوب نحو ثقافة تحسين الجودة.

وفيما يلي قائمة بالمتطلبات التي يفترض تحققها على صعيد أسلوب الإدارة في المنظمة التي تسعى إلى تبني منهج الجودة :

ب- إعداد برامج العمل التفصيلي للقيام بمهمة التحسين لجميع أنشطة المنظمة.

٢- استيعاب الإدارة والتزامها بالمنهج :

يجب التأكد من أن إدارة المنظمة قد استوعبت أهداف ووسائل إدارة الجودة الشاملة، وأنها على استعداد كامل للتكيف مع هذا المنهج على طول الوقت.

٣- جدولة برامج التحسين :

من خلال تحديد وإقرار قضايا الجودة التي تحتاج إلى معالجة وذلك من خلال مشاركة جميع الإدارات والمشرفين في المنظمة بوضع جدول مناسب ومتكامل للتدريب والاتصال.

٤- القيام بمبادرات جديدة، تبني أهداف جديدة، واختبارات صارمة.

وذلك من خلال ما يلي :

أ - البدء بمبادرات جديدة مع تبني أهداف جديدة، والقيام بخطوات تحسين كامل لكل الأطراف والأقسام، ثم عزز روابط المنظمة بالموردين والزبائن بسلسلة من الإجراءات النوعية.

ب- احصل على المعلومات المتعلقة بالتقدم في العمل وعزز هذا النجاح.

ولخلق متطلبات إنجاح منهج الجودة الشاملة في أي منظمة، فإن هذا الأمر يتطلب إجراء تغيير كبير في ثقافة المنظمة من أجل أن يتم التحول المطلوب نحو ثقافة تحسين الجودة.

وفيما يلي قائمة بالمتطلبات التي يفترض تحقيقها على صعيد أسلوب الإدارة في المنظمة التي تسعى إلى تبني منهج الجودة :

من الضروري عند بناء أي برنامج لتطوير الجودة أن يقوم على تعليم وتدريب العاملين والهدف الرئيسي لأي برنامج تدريبي هو ليس فقط اعطاء مهارات إضافية في فلسفة وأدوات الجودة، بل أيضاً تطوير لغة مشتركة وتهيئة العاملين للمبادرة في تطوير الجودة.

وأحد العناصر المهمة في برنامج إدارة الجودة الشاملة، هو التأكيد على أن تكون القرارات التي تتخذ في المنظمة قائمة على الحقائق والأرقام، لأن هذه المعلومات هي مصدر مهم لفهم الأسباب التي تنشأ عنها المشكلات، وكذلك تساعد على إبعاد تأثير العواطف والميول الشخصية في عملية اتخاذ القرار.

تقنيات إدارة الجودة الشاملة :

هناك مجموعة من التقنيات التي تساعد في تحقيق ودعم برامج إدارة الجودة الشاملة بطريقة مثلى. وهي كما يلي :

- إجراء مسوحات لآراء العملاء وطلبي الخدمة.
- جماعات العمل المحركة للبرامج.
- ورشة فريق عمل تنفيذ البرامج.
- تحليل أهداف الإدارة.
- تقنيات الإتصال.
- فرق المهام.
- سلاسل الجودة.
- الأطراف المساعدة.

ب- إعداد برامج العمل التفصيلي للقيام بمهمة التحسين لجميع أنشطة المنظمة.

٢- استيعاب الإدارة والتزامها بالمنهج :

يجب التأكد من أن إدارة المنظمة قد استوعبت أهداف ووسائل إدارة الجودة الشاملة، وأنها على استعداد كامل للتكيف مع هذا المنهج على طول الوقت.

٣- جدولة برامج التحسين :

من خلال تحديد وإقرار قضايا الجودة التي تحتاج إلى معالجة وذلك من خلال مشاركة جميع الإدارات والمشرفين في المنظمة بوضع جدول مناسب ومتكامل للتدريب والاتصال.

٤- القيام بمبادرات جديدة، تبني أهداف جديدة، واختبارات صارمة.

وذلك من خلال ما يلي :

أ - البدء بمبادرات جديدة مع تبني أهداف جديدة، والقيام بخطوات تحسين كامل لكل الأطراف والأقسام، ثم تعزيز روابط المنظمة بالموردين والزبائن بسلسلة من الإجراءات النوعية.

ب- احصل على المعلومات المتعلقة بالتقدم في العمل وعزز هذا النجاح.

ولخلق متطلبات إنجاح منهج الجودة الشاملة في أي منظمة، فإن هذا الأمر يتطلب إجراء تغيير كبير في ثقافة المنظمة من أجل أن يتم التحول المطلوب نحو ثقافة تحسين الجودة.

وفيما يلي قائمة بالمتطلبات التي يفترض تحقيقها على صعيد أسلوب الإدارة في المنظمة التي تسعى إلى تبني منهج الجودة :

الفصل الثالث : إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة

رغم أن الدراسات في مجال إدارة الجودة للأداء الشرطي تعد قليلة للغاية ليس فقط على مستوى الوطن العربي، وإنما أيضاً على مستوى العالم أجمع. فهذا المنهج حديث نسبياً، وتطبيقه في المجال الشرطي ليس بالأمر الهين لأنه بالأصل أنشئ ليلاءم المؤسسات الربحية. كما أن المؤسسات الشرطية تمتلك قواعد وأساليب عمل عريقة ترسخت عبر تاريخ طويل، الأمر الذي يصعب من مهمة تطويرها وتحديثها.

ورغم ذلك فإن التأثيرات الإيجابية لهذا المنهج، وفرضياته الواقعية التي جعلت منه أسلوب إدارة للمؤسسات العالمية الناجحة، أوجدت الأرضية الكافية للبدء في تطبيقه في مؤسسات الشرطة، بعد تطويره وتعديله ليناسب طبيعة أدائها. وليتوافق مع الأهداف الأمنية المؤمل تحقيقها.

في هذا الصدد سيتم تناول الفقرات التالية :

- مبادئ الجودة الشاملة لمؤسسات القطاع العام.
- العوامل التي تساند جهود تحسين الجودة في الأجهزة الشرطية.

* مبادئ الجودة الشاملة لمؤسسات القطاع العام :

وضع إدوارد ديمنك مجموعة مبادئ ومفاهيم حول جودة الخدمات في القطاع العام - والشرطة جزء من هذا القطاع - وأكد على أن الالتزام بتطبيقها سوف يؤمن لمؤسسات هذا القطاع تحقيق رضا الجمهور، والذي يعتبر مؤشراً مهماً لفاعليتها.

وهذه المبادئ تتلخص فيما يلي :

- ١- تحقيق جودة الأداء التي تؤدي إلى زيادة المساندة العامة أو المجتمعية.

٢- المحاولة ما أمكن، لإلغاء الإشراف القائم على اللوائح أو على أسلوب المراقبة.

٣- يبدأ التطوير والتحسين والسلوك المتعلق بالجودة من قمة الجهاز الإداري.

٤- الاهتمام بمشكلات جودة الأداء التي تنشأ بسبب عدم كفاءة النظام وتعدد الإجراءات، والتي تحتل ٨٥٪ من وقت العمل.

٥- التحسين والتعليم المستمر يجب أن لا يتوقفاً أبداً، ويصبحان جزءاً من ميادين العمل داخل الإدارة.

٦- عدم الاعتماد على المعايير الكمية المحددة في قياس الأداء، لأنها تؤدي إلى أداء متدن.

٧- تعزيز المشاركة في القرار وتفويض الصلاحية في مواقع العمل.

٨- منح العاملين التأمينات الاجتماعية مع جعلهم يشعرون بالأمان.

وأكد ديمناك أيضاً على أن الجمهور هو العامل الرئيسي في تحقيق أكبر قدر من النجاح في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. وفي المجال المتعلق بالجمهور على مؤسسات القطاع العام النظر إلى العوامل الخمسة الرئيسية التالية :

١- فهم رغبات الجمهور.

٢- تحقيق تلك الرغبات بأسرع وقت وأقل تكلفة.

٣- تقديم خدمات عالية الجودة.

٤- الاستعداد والقابلية للتغيير.

٥- أن تكون التغييرات متقدمة خطوة واحدة على رغبات وتوقعات الجمهور.

- ٢- المحاولة ما أمكن، لإلغاء الإشراف القائم على اللوائح أو على أسلوب المراقبة.
 - ٣- يبدأ التطوير والتحسين والسلوك المتعلق بالجودة من قمة الجهاز الإداري.
 - ٤- الاهتمام بمشكلات جودة الأداء التي تنشأ بسبب عدم كفاءة النظام وتعدد الإجراءات، والتي تحتل ٨٥٪ من وقت العمل.
 - ٥- التحسين والتعليم المستمر يجب أن لا يتوقفاً أبداً، ويصبحان جزءاً من ميادين العمل داخل الإدارة.
 - ٦- عدم الاعتماد على المعايير الكمية المحددة في قياس الأداء، لأنها تؤدي إلى أداء متدن.
 - ٧- تعزيز المشاركة في القرار وتفويض الصلاحية في مواقع العمل.
 - ٨- منح العاملين التأمينات الاجتماعية مع جعلهم يشعرون بالأمان.
- وأكد ديمنك أيضاً على أن الجمهور هو العامل الرئيسي في تحقيق أكبر قدر من النجاح في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. وفي المجال المتعلق بالجمهور على مؤسسات القطاع العام النظر إلى العوامل الخمسة الرئيسية التالية :
- ١- فهم رغبات الجمهور.
 - ٢- تحقيق تلك الرغبات بأسرع وقت وأقل تكلفة.
 - ٣- تقديم خدمات عالية الجودة.
 - ٤- الاستعداد والقابلية للتغيير.
 - ٥- أن تكون التغييرات متقدمة خطوة واحدة على رغبات وتوقعات الجمهور.

- ٢- المحاولة ما أمكن، لإلغاء الإشراف القائم على اللوائح أو على أسلوب المراقبة.
 - ٣- يبدأ التطوير والتحسين والسلوك المتعلق بالجودة من قمة الجهاز الإداري.
 - ٤- الاهتمام بمشكلات جودة الأداء التي تنشأ بسبب عدم كفاءة النظام وتعدد الإجراءات، والتي تحتل ٨٥٪ من وقت العمل.
 - ٥- التحسين والتعليم المستمر يجب أن لا يتوقفاً أبداً، ويصبحان جزءاً من ميادين العمل داخل الإدارة.
 - ٦- عدم الاعتماد على المعايير الكمية المحددة في قياس الأداء، لأنها تؤدي إلى أداء متدن.
 - ٧- تعزيز المشاركة في القرار وتفويض الصلاحية في مواقع العمل.
 - ٨- منح العاملين التأمينات الاجتماعية مع جعلهم يشعرون بالأمان.
- وأكد ديمنك أيضاً على أن الجمهور هو العامل الرئيسي في تحقيق أكبر قدر من النجاح في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. وفي المجال المتعلق بالجمهور على مؤسسات القطاع العام النظر إلى العوامل الخمسة الرئيسية التالية :
- ١- فهم رغبات الجمهور.
 - ٢- تحقيق تلك الرغبات بأسرع وقت وأقل تكلفة.
 - ٣- تقديم خدمات عالية الجودة.
 - ٤- الاستعداد والقابلية للتغيير.
 - ٥- أن تكون التغييرات متقدمة خطوة واحدة على رغبات وتوقعات الجمهور.

الفصل الرابع : عناصر التغيير

كيف يتحول جهاز الشرطة من النموذج التقليدي المتمثل في الاقتصار على منع وضبط الجريمة إلى تبني نموذج الشرطة المجتمعية...؟

كيف يتم توجيه العمل الشرطي برمته ليكون في خدمة المجتمع، وهو أمر يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة على العمل الشرطي، تلك المبادئ التي تهدف أساساً لتقديم خدمة شرطية متميزة إلى أفراد المجتمع، ولا يمكن لأي جهاز شرطة في العالم يستهدف تقديم خدمة متميزة للمجتمع إلا إذا كان قد قام ابتداءً بتوجيه آليات العمل الشرطي لخدمة المجتمع، ذلك إنهما يرتبطان على نحو حيوي ارتباط السبب بالنتيجة. أهم العناصر التي يشملها التغيير للانتقال إلى نموذج الشرطة المجتمعية، هي الاستراتيجية، والهيكل والنظم، وبيئة العمل. وهذا ما سيتم تناوله في هذا الفصل.

لاشك أن تحول جهاز الشرطة من النموذج التقليدي إلى نموذج خدمة المجتمع لا يفي بحال التخلي عن مسؤوليته الأولى المتمثلة في منع وضبط الجريمة، والتي تعتبر جوهر مهمته الأساسية التي وجد من أجلها. ولكن شتان بين أن تقوم الشرطة بمنع وضبط الجريمة تنفيذاً لنصوص القانون، وامتنالاً لأحكامه في إطار أداء الواجب والوفاء بالمسؤولية، وبين أن تقوم بأداء دورها القانوني في ظل مفهوم خدمة المجتمع الذي أنشئ جهاز الشرطة من أجله، وخدمة الإنسان الذي يعد بحق هدف كل الخدمات.

- ٢- المحاولة ما أمكن، لإلغاء الإشراف القائم على اللوائح أو على أسلوب المراقبة.
 - ٣- يبدأ التطوير والتحسين والسلوك المتعلق بالجودة من قمة الجهاز الإداري.
 - ٤- الاهتمام بمشكلات جودة الأداء التي تنشأ بسبب عدم كفاءة النظام وتعدد الإجراءات، والتي تحتل ٨٥٪ من وقت العمل.
 - ٥- التحسين والتعليم المستمر يجب أن لا يتوقفاً أبداً، ويصبحان جزءاً من ميادين العمل داخل الإدارة.
 - ٦- عدم الاعتماد على المعايير الكمية المحددة في قياس الأداء، لأنها تؤدي إلى أداء متدن.
 - ٧- تعزيز المشاركة في القرار وتفويض الصلاحية في مواقع العمل.
 - ٨- منح العاملين التأمينات الاجتماعية مع جعلهم يشعرون بالأمان.
- وأكد ديمتك أيضاً على أن الجمهور هو العامل الرئيسي في تحقيق أكبر قدر من النجاح في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. وفي المجال المتعلق بالجمهور على مؤسسات القطاع العام النظر إلى العوامل الخمسة الرئيسية التالية :
- ١- فهم رغبات الجمهور.
 - ٢- تحقيق تلك الرغبات بأسرع وقت وأقل تكلفة.
 - ٣- تقديم خدمات عالية الجودة.
 - ٤- الاستعداد والقابلية للتغيير.
 - ٥- أن تكون التغييرات متقدمة خطوة واحدة على رغبات وتوقعات الجمهور.

* ماهي التغيرات الضرورية التي يجب إدخالها على الهياكل والنظم ؟

- الميل نحو اللامركزية.
- زيادة المرونة، والابتكار، والإبداع.
- تأسيس الأداء على «الجودة».
- المشاركة في إستراتيجية القيادة من أجل التغير.
- توسيع نطاق الإشراف.
- نقل عملية إتخاذ القرار إلى أدنى مستوى ممكن.
- تقوية تبادل المعلومات والاتصال.
- التركيز على الآثار طويلة المدى للاستراتيجيات.
- وضع برنامج تدريب متوازن يتضمن الموضوعات المتعلقة بحل المشكلات، والقيادة والصلاحية ... وغيرها.
- تحسين نظم المكافآت والحوافز.
- دعم دور رجال الدوريات في إطار أداء الواجبات العامة.

ثانياً : الإستراتيجية

ماذا تعني الإستراتيجية ؟

يقصد بالإستراتيجية علاقة المنظمة بعملائها، وفي هذا الصدد يتم التركيز على نوعية الخدمات المقدمة، والأسلوب الذي يتم تقديمها من خلاله.

- ٢- المحاولة ما أمكن، لإلغاء الإشراف القائم على اللوائح أو على أسلوب المراقبة.
 - ٣- يبدأ التطوير والتحسين والسلوك المتعلق بالجودة من قمة الجهاز الإداري.
 - ٤- الاهتمام بمشكلات جودة الأداء التي تنشأ بسبب عدم كفاءة النظام وتعدد الإجراءات، والتي تحتل ٨٥٪ من وقت العمل.
 - ٥- التحسين والتعليم المستمر يجب أن لا يتوقفا أبداً، ويصبحان جزءاً من ميادين العمل داخل الإدارة.
 - ٦- عدم الاعتماد على المعايير الكمية المحددة في قياس الأداء، لأنها تؤدي إلى أداء متدن.
 - ٧- تعزيز المشاركة في القرار وتفويض الصلاحية في مواقع العمل.
 - ٨- منح العاملين التأمينات الاجتماعية مع جعلهم يشعرون بالأمان.
- وأكد ديمناك أيضاً على أن الجمهور هو العامل الرئيسي في تحقيق أكبر قدر من النجاح في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. وفي المجال المتعلق بالجمهور على مؤسسات القطاع العام النظر إلى العوامل الخمسة الرئيسية التالية :
- ١- فهم رغبات الجمهور.
 - ٢- تحقيق تلك الرغبات بأسرع وقت وأقل تكلفة.
 - ٣- تقديم خدمات عالية الجودة.
 - ٤- الاستعداد والقبالية للتغيير.
 - ٥- أن تكون التغييرات متقدمة خطوة واحدة على رغبات وتوقعات الجمهور.

- ٢- المحاولة ما أمكن، لإلغاء الإشراف القائم على اللوائح أو على أسلوب المراقبة.
 - ٣- يبدأ التطوير والتحسين والسلوك المتعلق بالجودة من قمة الجهاز الإداري.
 - ٤- الاهتمام بمشكلات جودة الأداء التي تنشأ بسبب عدم كفاءة النظام وتعدد الإجراءات، والتي تحتل ٨٥٪ من وقت العمل.
 - ٥- التحسين والتعليم المستمر يجب أن لا يتوقفاً أبداً، ويصبحان جزءاً من ميادين العمل داخل الإدارة.
 - ٦- عدم الاعتماد على المعايير الكمية المحددة في قياس الأداء، لأنها تؤدي إلى أداء متدن.
 - ٧- تعزيز المشاركة في القرار وتفويض الصلاحية في مواقع العمل.
 - ٨- منح العاملين التأمينات الاجتماعية مع جعلهم يشعرون بالأمان.
- وأكد ديمنك أيضاً على أن الجمهور هو العامل الرئيسي في تحقيق أكبر قدر من النجاح في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. وفي المجال المتعلق بالجمهور على مؤسسات القطاع العام النظر إلى العوامل الخمسة الرئيسية التالية :
- ١- فهم رغبات الجمهور.
 - ٢- تحقيق تلك الرغبات بأسرع وقت وأقل تكلفة.
 - ٣- تقديم خدمات عالية الجودة.
 - ٤- الاستعداد والقابلية للتغيير.
 - ٥- أن تكون التغييرات متقدمة خطوة واحدة على رغبات وتوقعات الجمهور.

- ٢- المحاولة ما أمكن، لإلغاء الإشراف القائم على اللوائح أو على أسلوب المراقبة.
 - ٣- يبدأ التطوير والتحسين والسلوك المتعلق بالجودة من قمة الجهاز الإداري.
 - ٤- الاهتمام بمشكلات جودة الأداء التي تنشأ بسبب عدم كفاءة النظام وتعدد الإجراءات، والتي تحتل ٨٥٪ من وقت العمل.
 - ٥- التحسين والتعليم المستمر يجب أن لا يتوقفاً أبداً، ويصبحان جزءاً من ميادين العمل داخل الإدارة.
 - ٦- عدم الاعتماد على المعايير الكمية المحددة في قياس الأداء، لأنها تؤدي إلى أداء متدن.
 - ٧- تعزيز المشاركة في القرار وتفويض الصلاحية في مواقع العمل.
 - ٨- منح العاملين التأمينات الاجتماعية مع جعلهم يشعرون بالأمان.
- وأكد ديمنك أيضاً على أن الجمهور هو العامل الرئيسي في تحقيق أكبر قدر من النجاح في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. وفي المجال المتعلق بالجمهور على مؤسسات القطاع العام النظر إلى العوامل الخمسة الرئيسية التالية :
- ١- فهم رغبات الجمهور.
 - ٢- تحقيق تلك الرغبات بأسرع وقت وأقل تكلفة.
 - ٣- تقديم خدمات عالية الجودة.
 - ٤- الاستعداد والقابلية للتغيير.
 - ٥- أن تكون التغييرات متقدمة خطوة واحدة على رغبات وتوقعات الجمهور.

٢- المحاولة ما أمكن، لإلغاء الإشراف القائم على اللوائح أو على أسلوب المراقبة.

٣- يبدأ التطوير والتحسين والسلوك المتعلق بالجودة من قمة الجهاز الإداري.

٤- الاهتمام بمشكلات جودة الأداء التي تنشأ بسبب عدم كفاءة النظام وتعدد الإجراءات، والتي تحتل ٨٥٪ من وقت العمل.

٥- التحسين والتعليم المستمر يجب أن لا يتوقفاً أبداً، ويصبحان جزءاً من ميادين العمل داخل الإدارة.

٦- عدم الاعتماد على المعايير الكمية المحددة في قياس الأداء، لأنها تؤدي إلى أداء متدن.

٧- تعزيز المشاركة في القرار وتفويض الصلاحية في مواقع العمل.

٨- منح العاملين التأمينات الاجتماعية مع جعلهم يشعرون بالأمان.

وأكد ديمنك أيضاً على أن الجمهور هو العامل الرئيسي في تحقيق أكبر قدر من النجاح في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. وفي المجال المتعلق بالجمهور على مؤسسات القطاع العام النظر إلى العوامل الخمسة الرئيسية التالية :

١- فهم رغبات الجمهور.

٢- تحقيق تلك الرغبات بأسرع وقت وأقل تكلفة.

٣- تقديم خدمات عالية الجودة.

٤- الاستعداد والقابلية للتغيير.

٥- أن تكون التغييرات متقدمة خطوة واحدة على رغبات وتوقعات الجمهور.