

### عنوان الدراسة

## العقبات التي تواجه الأجهزة الإدارية الحكومية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إعداد الطالب

**منير سعود الشبيتي**

f16f161315@ Gmail.com

إشراف

**الدكتور/ خالد الجعيد**

الأستاذ بكلية العلوم الإدارية والمالية – جامعة الطائف – المملكة العربية السعودية

### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم واتجاهات القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية نحو المفاهيم الأساسية والمبادئ القائم عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ بهدف معرفة مدى فعالية القيادة الإدارية لتطبيق هذه المبادئ وتحقيق الجودة في الخدمة، والتعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات والهيئات الحكومية بالمملكة، وتتمثل المتطلبات في المشاركة الإدارية – المساءلة والشفافية – تفويض السلطة - اللامركزية والتحسين المستمر، وتحديد الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووضع الاعتبارات والحلول اللازمة لها، وأيضاً التعرف على الطرق والأساليب الحديثة التي من شأنها الارتقاء بجودة الخدمة داخل المنظمات والإدارات الحكومية حتى تستطيع مواجهة المتغيرات.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي لاعتماده على وصف الحالة، وهذا النوع من البحوث يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة منهم، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من خلال مجموع العينات من السادة مديري الإدارات بالهيئات والمنظمات الحكومية بالمنطقة الغربية بالمملكة نظراً لخبراتهم الكبيرة في هذا المجال لدراسة وجهات نظرهم وتطلعهم لمثل هذه الطرق الجديدة من الإدارات من خلال تطبيق إدارة الجودة على المنظمات والهيئات الحكومية، كما استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية أصبحت ضرورة في ظل المتغيرات المتلاحقة والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المملكة، ومن ثم ضرورة تطوير إدارة القطاع الحكومي باعتبارها أهم أداة من أدوات التغيير في المجتمع.

كما كشفت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بنسبة (65%) فوق متوسطة بين ما تقوم به الهيئات الحكومية والمنظمات من تحديث وتحسين للخدمات وتهيئة الثقافة التنظيمية لهذه الهيئات والإدارات من خلال التوجه نحو النمط القيادي المتمسك بالمشاركة والديمقراطية والشفافية واللامركزية والمشاركة المجتمعية ودعم المنظمات الدولية والمحلية لهذه التوجهات.

كما أوضحت الدراسة أن هناك حاجة ماسة للبرامج والدورات التدريبية في إدارة الجودة الشاملة للقيادات الإدارية والعاملين بجميع الهيئات والإدارات الحكومية، وإن كان هناك دورات فهي للبعض ويعتبرونها بمناسبة مكافئة مالية وليست إجباراً، فقد ربما لا يمضي إليها، مما يجعل الكثير من العاملين غير متجاوبين للاشتراك فيها لعدم وجود الاهتمام الكافي بالإنجاز من قبل الإدارة العليا وتشجيعها للتدريب.

كما توصي الدراسة بضرورة العمل على توفير مجموعة من العناصر تبدأ باقتناع القيادات الإدارية واتخاذها قرار التطبيق، وتنتهي بقناعة العاملين المنفذين لها، والبدء بتدريب القيادات الإدارية واختيارهم وفق أسس علمية صحيحة مع وضع معايير للاختيار، لأن سياسة الجودة وتطبيقاتها أظهرت أن القيادة الإدارية عصب تطبيق هذا النظام والد ينمو المحرك للنجاح.

الكلمات المفتاحية: العقبات، الأجهزة الإدارية الحكومية، إدارة الجودة الشاملة.

## Study summary

This study aimed to identify the concept and trends of administrative leaderships in governmental organizations towards the basic concepts and principles on which the application of total quality management is based. With the aim of knowing the effectiveness of the administrative leadership in applying these principles and achieving quality in service, and identifying the role of the administrative leadership in achieving the requirements for the application of total quality management in the governmental organizations and bodies in the Kingdom, and the requirements are administrative participation - accountability and transparency - delegation of authority - decentralization and continuous improvement And identifying the difficulties and obstacles facing the application of total quality management, developing the necessary considerations and solutions, and also identifying modern methods and methods that would improve service quality within government organizations and departments so that they can face the changes.

In his study, the researcher used the descriptive survey method for its reliance on the description of the case, and this type of research is carried out by interrogating all members of the research community or a sample of them, and the community of this study is formed through the collection of samples from the directors of departments in governmental bodies and organizations in the western region of the Kingdom due to their great experience in this The field is to study their views and their aspiration to such new ways from the administrations through the application of quality management to governmental organizations and bodies, and the researcher also used the questionnaire tool to collect data.

The results of the study concluded that the application of total quality management in government organizations has become a necessity in light of the successive changes and political, economic, social and cultural developments in the Kingdom, and hence

the necessity to develop government sector management as the most important tool for change in society.

The study also revealed that there is a statistically significant relationship of (65%) above average between what government agencies and organizations do in modernizing and improving services and preparing the organizational culture for these bodies and departments by moving towards a leadership style characterized by participation, democracy, transparency, decentralization, community participation and support for international and local organizations. For these directions.

The study also showed that there is an urgent need for programs and training courses in total quality management for administrative leaderships and workers in all government agencies and departments, and if there are courses, they are for some and they consider it on the occasion of a financial reward and not compulsion, it may not proceed to it, which makes many workers unresponsive to participate in them For lack of sufficient interest in enforcing by top management and its encouragement for training.

The study also recommends the necessity of working to provide a set of elements that start with the conviction of the administrative leaders and their decision to implement them, and end with the conviction of the employees who implement them, and the start of training the administrative leaderships and their selection according to correct scientific foundations with setting criteria for selection, because the quality policy and its applications showed that the administrative leadership is the backbone of applying this system. Father grows the engine of success.

Key words: Obstacles, Governmental Administrative Agencies, Total Quality Management.

## مقدمة الدراسة:

قد التغيير والتطوير إلى تحولات أساسية في إطار المفاهيم الخاصة بإدارة المنظمات الحكومية، فقد تحول الحديث من الإدارة إلى الريادة Entrepreneurship، ومن السيطرة المهنية والإدارية إلى سيادة العميل، ومن ضبط أو مراقبة التكاليف إلى إدارة الأداء، ومن زيادة كمية المخرجات إلى تحسين جودة الخدمات، ومن تقييم مدى سلامة الإجراءات إلى المساءلة عن النتائج ومستويات الأداء (مخير وآخرون، ٢٠٠٠، ص ١٤٣).

ونظراً للنجاح الملحوظ الذي سجله تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص في ظل التنافس الاقتصادي والإداري بين المنظمات الحكومية ومنظمات إدارة الأعمال، فقد دفع ذلك إلى تبني نفس معايير هذا النظام، ويعالج نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية المشكلات المزمنة التي تعاني منها الأجهزة البيروقراطية، والتكلفة المتعاظمة لتقديم الخدمات للجمهور وما يصاحبها من إهدار للمال العام (أبو بكر، مصطفى محمود، ٢٠٠٥، ص ١٤٥)، فالمنظمات الحكومية على وجه الخصوص تواجه تحديات حرجة أخرى مؤثرة يقع على قمة هذه التحديات الصورة الذهنية السلبية لدى المواطن العميل الرئيسي للمنظمة الحكومية بشأن مستوى جودة الخدمة التي تقدمها هذه المنظمة، وتتكون تلك الصورة الذهنية من خلال تراكمات تاريخية مستمرة ومتصلة بأداء المنظمات الحكومية وسلوكيات موظفيها ومخرجاتها (حنفي، محمد فكري، ٢٠٠٥، ص ١٨).

إلا أنه بتوسع الخدمات التي تقدمها الدولة للفرد مثل (التعليم – الصحة – الأمن وغيرها)، كان من الضروري أن تلجأ الدولة إلى البحث عن دور جديد تستطيع أن تكون أكثر فاعلية في دعم التنمية المستدامة في مختلف المناحي (العزazy، محمد حسن، ١٩٩٩، ص ٤)؛ بهدف تحقيق تطلعاتهم وحقوقهم الاجتماعية والثقافية والصحية، وتهدف الحكومات من اهتمامها بالمنظمات العامة الخدمية إلى تحقيق ما يسمى في النهاية بالرضاء العام public consent أي رضاء الجماهير (الريس، محمود، ٢٠٠١، ص ٢٥).

## مشكلة الدراسة:

مما لا شك فيه أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية يتوقف على عاتق القيادات الإدارية ومدى قدرتها في بناء وتعميق ثقافة الجودة الشاملة في مؤسساتها، ولذلك يرى الدكتور ديمنج خبير الجودة أن الإدارة العليا هي وحدها التي تستطيع أن تبدأ العملية التي بموجبها تتمكن جميع المنظمة بما فيها الإدارة والعاملين التحرك نحو العمل الذي يؤدي إلى تحقيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

ولقد أصبحت هناك ضرورة لإدخال نظام (TQM) في المنظمات الحكومية، الأمر الذي يساعد على تحقيق درجة عالية من الضبط على التوظيف والإنفاق الحكومي؛ وتحديد دور واضح للمسئوليات الحكومية وإعطاء الأولوية لمطالب واحتياجات المواطن المحلي، وإحلال نظام الكفاءة في اختيار القيادات الإدارية فيها.

وتتطلب مشكلة البحث من قضية النقص في المستوى القيادي من القوى البشرية ذات المهارات الممتازة والكفاية العالية بالمنظمات الحكومية، والتي تعتبر من أهم المشكلات التي تعيق تسيير العمل الإداري لتحقيق خدمة متميزة للمستفيدين.

ومن أبرز أوجه القصور التي تعاني منها الإدارات الحكومية وتوق تطبيق إدارة الجودة:

- عدم توفر معايير واضحة فيمن يتم اختيارهم لشغل المناصب القيادية بالإدارات الحكومية، فضلاً عن نقص العديد من المقومات في عملية الاختيار لهذه القيادات الإدارية والتربوية، الأمر الذي يقلل من كفاءتها وفعاليتها.

- مازالت الأنماط الإدارية التقليدية سائدة في حقل المنظومة الحكومية، من حيث مركزية اتخاذ القرارات الإدارية والخلط بين مفاهيم الولاء الشخصي والولاء المؤسسي.
- تمسك بعض القيادات الإدارية بالسلطة، وعدم تفعيل الأساليب الحديثة المعاصرة مثل المشاركة – اللامركزية – الشفافية بين جميع العاملين.
- الاعتماد على أنماط ومعايير تقليدية عفا عليها الزمن في التنظيم، وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة بدلاً من الاعتماد على فكرة العمليات المترابطة.
- عدم الوعي بمواطن القوة والضعف داخل الإدارات، وبالتالي عدم التعرف على الفرص والتحديات لتعظيم الاستفادة من الفرص في مواجهة التحديات.
- القصور في تدريب القيادات الإدارية مما أدى ذلك إلى قصور في مستواهم الوظيفي.

### أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم واتجاهات القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية نحو المفاهيم الأساسية والمبادئ القائم عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ بهدف معرفة مدى فعالية القيادة الإدارية لتطبيق هذه المبادئ وتحقيق الجودة في الخدمة.
2. التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات والهيئات الحكومية بالمملكة، وتمثل المتطلبات في المشاركة الإدارية – المساءلة والشفافية – تفويض السلطة - اللامركزية والتحسين المستمر.
3. التعرف على أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووضع الاعتبارات والحلول اللازمة لها.
4. التعرف على الطرق والأساليب الحديثة التي من شأنها الارتقاء بجودة الخدمة داخل المنظمات والإدارات الحكومية حتى تستطيع مواجهة المتغيرات.

### أهمية الدراسة:

شكل البحث الحالي دليلاً إرشادياً يُمكن من خلاله إعادة النظر في إمكانية التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ودراسة إمكانية تطبيقها في الإدارات الحكومية بالمملكة بما يساهم في تطوير وتحسين مستوى الخدمات، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

- تنصب هذه الدراسة على الإدارات الحكومية وهي المنظومة الإستراتيجية بالمملكة، وهي القطاع الإستراتيجي الأولى نظراً لما تقوم به من مهمة كبيرة في التنمية في كل قطاعات المملكة.
- توجيه نظر القائمين على الإدارة نحو هذا المدخل الحديث، وكذلك إمكانية استخدامه وتطبيقه علي مستوى قطاعات الدولة ككل باعتباره أحد المداخل الحديثة التي جاء بها الفكر الإداري المعاصر.
- لفت نظر القيادات الإدارية على أن هذا المدخل تم استخدامه وتطبيقه في العديد من الدول المتقدمة والنامية وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان ودول الخليج العربي، وقد أثبت كفاءة عالية وفاعلية عندما وضع موضع التطبيق والممارسة العملية في مؤسسات التعليم.
- تساهم هذه الدراسة في تأكيد فعالية القيادة الإدارية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالقائد يعرف بأنه الشخص الذي لديه قدرة التأثير على الآخرين من خلال مهارته القيادية في تفعيل المشاركة وروح الفريق وتمكين العاملين، لذلك يعتمد تطبيق هذا النظام على قيادة فعالة.

### فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم ومساندة الإدارة العليا ومستوى توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات والإدارات الحكومية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديث والتحسين المستمر للخدمات داخل المنظمات الحكومية ومستوى توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. تؤثر المشاكل والمعوقات الإدارية على مستوى توفير متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات والإدارات الحكومية بالمملكة.

### مصطلحات الدراسة:

- الجودة الشاملة: هي اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين الجودة وزيادة الإنتاج .
- إدارة الجودة الشاملة: هي TQM وهي باختصار هي إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة وفلسفة وثقافة تنظيمية تسعى لتحقيق التميز.

### منهجية وإجراءات الدراسة

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي لاعتماده على وصف الحالة، وهذا النوع من البحوث يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينه منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها، حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع والظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها بدقة ويعبر عنها كميًا أو كميًا.

ويعني المسح في مجمله تجميع البيانات حول ظاهرة معينة وتحليل تلك البيانات للوصول إلى النتيجة النهائية للدراسة التي استخدم المسح فيها، والمسح جزء من المنهج الوصفي في البحث، والمسح شأنه شأن بقية الدراسات الوصفية التي لا تتحكم في طبيعة المعالجة، ويدرس المدخل المسحي المتغيرات كما وجدت في الطبيعة أو الواقع كما هو موجود أصلاً، ولذلك هو يجمع معلوماته عن الظاهرة ليصفها كما وكيفاً.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يعني مجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من خلال مجموع العينات من السادة مديري الإدارات بالهيئات والمنظمات الحكومية بالمنطقة الغربية بالمملكة نظراً لخبراتهم الكبيرة في هذا المجال لدراسة وجهات نظرهم وتطلعهم لمثل هذه الطرق الجديدة من الإدارات من خلال تطبيق إدارة الجودة على المنظمات والهيئات الحكومية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على كيفية تطبيق إدارة الجودة داخل المنظمات والمؤسسات والهيئات الحكومية.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المنطقة الغربية.
- الحدود الزمانية: اقتصرت هذه الدراسة على الوقت الذي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي الحالي.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينات متفرقة من مديري ورؤساء الهيئات والإدارات والمنظمات الحكومية داخل المنطقة الغربية.

## أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراج جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح له، والإمكانات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى، وتركنا لمحدثنا المجال حتى يفيضوا علينا من خبراتهم ودورهم الإداري في شرح وجهات نظرهم وتطلعاتهم لمفهوم تطبيق إدارة الجودة على المنظمات والهيئات الحكومية للرفي بمستوى الخدمات وجودتها بما فيه نهضة الأمة والمجتمع ككل.

## المعالجة الإحصائية :

تم إدخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي ( SPSS ) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية :

1. طريقة ألفا كورنيان لحساب قيم معامل الثبات لمجتمع الدراسة .
2. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد مجتمع الدراسة .
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبيان .

## الإطار النظري للدراسة:

### تعريف الجودة:

تعتمد إدارة الجودة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل. وتعود إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع.

ويعتبر تعبير "النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبائن" هو الهدف المطلق الذي تحاول إدارة الجودة الشاملة تحقيقه، علماً بأن المصطلح لا يوضح الكثير عن ذلك وهناك على الأقل خمس وجهات نظر لمعنى الجودة وجميعها قابلة للنقاش والجدل:

- التفوق: الجودة تعني التميز، بحيث تستطيع تمييزها بمجرد رؤيتها.
- الاعتماد على المنتج: يجب أن تتعامل الجودة مع الفروقات في كميات بعض المكونات أو الصفات فالمنتج ذو الجودة المتميزة يكون أصلب أو أنعم أو أقوى من المنتج ذو الجودة الرديئة.
- الاعتماد على المستخدم: الجودة هي ملاءمة الاستخدام، قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات واختيارات الزبائن.
- الاعتماد على التصنيع: الجودة هي التطابق مع المتطلبات، درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم.
- الاعتماد على القيمة: أفضل جودة للمنتج هي تلك التي تقدم للزبون أقصى ما يمكن مقابل ما دفعه، تلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن.

### مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:

1. صنع واتخاذ القرار : انتهاج طريقة معينة للتخطيط في صنع القرار واستطلاع الآراء قبل اتخاذها بشكل نهائي.
2. اللامركزية الإدارية والاستقلالية ، تمتع الكلية باللامركزية في العمل الإداري والتي تهدف إلى المرونة في العمل من خلال تفويض صلاحيات للمدراء ومساعديهم ومدراء الدوائر ورؤساء الإدارات ليشعر بعدها الموظف بالاستقلالية في عمله.



٣. استخدام الطريقة العملية : اعتماد الدوائر الأسلوب العلمي في تحسين الأداء، من خلال توفير البيئة التنظيمية وتشجيع الباحثين للكشف عن المشكلات والتحديات التي تواجه العمل الإداري.
٤. عمل فريق تشجيع الإدارة للعاملين على تشكيل فرق العمل تؤدي إلى تحسين الكفاءة ، وإبراز القدرات والمواهب من خلالها.
٥. التدريب المستمر : يحدد بناء على احتياجات العمل واقتراحات وملاحظات المستهدفين ، ولا يتم تنفيذه حسب الحاجة أو في حالة تدني مستوى أداء العاملين.
٦. التقييم المستمر : يستخدم من خلال التقييم الذاتي في كل مرحلة من مراحل التنفيذ مع الأخذ بنظام التغذية الراجعة لتزويد العاملين بنتائج تتعلق بدرجة كفاءة الإنجاز.

### نشأة إدارة الجودة الشاملة:

يعود الفضل في تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى عدد من المفكرين الأمريكيين واليابانيين والذين من أهمهم :

١. إدوارد ديمينغ (1900-1994) (W. Edwards Deming)
٢. جوزيف جوران (1904- 00) (Joseph Juran)
٣. فيليب كروسبي (1926-2001) (Philip Crosby)
٤. كاورو اشيكوا (1915-1989) (Kaoru Ishikawa)
٥. فيجين بيام (1919- 00) (Feigenbaum)

وعدد آخر من العلماء الذين أثروا فلسفة الجودة الشاملة مثل الإحصائي المشهور ولتر ستيرت Walter Stewart فخلال الحرب العالمية الثانية تطورت معايير الجودة لمعدات الحرب في الولايات المتحدة الأمريكية ، وهي تعتبر بلد المهدي لنظام إدارة الجودة الشاملة ، وقد أركزت تلك التطورات على عمل ولتر ستيرت Walter Stewart الذي طور ما سمي بخرائط التحكم Control Charts وذلك للتحكم وتحليل التغيير أو الانحراف طوال الوقت وأثناء العملية الإنتاجية، وهذه المعايير نجحت في تحسين جودة المنتجات عبر رقابة دائمة على جودتها بطريقة إحصائية متميزة.

### مراحل إدارة الجودة:

إن المدخل التقليدي لإدارة الجودة بمراحلها المختلفة أصبح غير قادر بسماته وخصائصه على الوقوف أمام التحديات التي ظهرت من ثورة تكنولوجيا المعلومات ، وكذلك فإن أطوال العالم اليوم وما فيه من الضغوط التي تواجه العمل الإداري، والتقدم التكنولوجي، والتغير السكاني، كلها أمور كانت سبباً كافياً للإدارة في القطاعات الخدمية على المستوى العالمي أن تفكر وبعمق في الحاجة إلى مدخل جديد ومن هنا ظهر فكر إداري فلسفي جديد أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة (TQM) والذي يقوم على أن الجودة العالية للخدمة وما يرتبط بها من رضى المستهلك يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة ، وقد صنف زين الدين (١٩٩٧م) أربعة خصائص تتطلبها أي مؤسسة للمنافسة الواسعة هي:

- فهم ماذا يريد المستهلك ، وإشباع حاجاته وقت طلبها وبأقل كلفة.
- الإمداد بالخدمات بجودة عالية وبشكل ثابت ومستقر.
- مجارة التغيير في النواحي التكنولوجية والسياسية والاجتماعية.
- توقع احتياجات المستهلك في الفترات الزمنية للمستقبل.

وفي هذا الخصوص يحدد ديمينج بأنه على الرغم من أن البقاء ليس إجبارياً، ولكنه لا يمكنك أن تفعل غير الصمود والبقاء ، فالحقيقة أن أي مؤسسة تتلأ وتتحلف عن وضع أي عنصر من العناصر السابقة نصب عينها وتحرص على تحقيقها فسوف يتعذر عليها ملاحظة متغيرات العصر وجدانده والاستمرار معه.



## أهمية الجودة الشاملة وخصائصها:

الجودة كما هي في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعرفت مؤسسه او .دي. أي. الأمريكية المتخصصة في تدريب وإعداد الشركات لتصبح متصفة بالجودة بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة. ويتحدث رئيس مجلس الإدارة والهيئة التنفيذية لهذه المؤسسة الناجحة الدكتور جورج هـ. لا بوفيتز فيقول إن سمعة الجودة شيء ضروري لمستقبل شركتك و يضيف وأنا أظن أن أغليبتنا نوافق على هذا المفهوم الملح العاجل، حيث أننا نفهم الجودة على أنها مسألة البقاء والاستمرار في العمل.

إن الجودة لا تتأتى بالتفاني ولن تحصل عليها المؤسسة أو الفرد بمجرد الحديث عنها بل إن على أفراد المؤسسة ابتداءً من رئيسها في أعلى قمة الهرم إلى العاملين في مواقع العمل العادية وفي شتى الوظائف أن يتفانوا جميعاً في سبيل الوصول إلى الجودة.

والجودة تحتاج إلى ركائز متعددة لتبقيها حية وفاعلة طوال الوقت. وهذه الركائز هي:

١. تلبية احتياجات العميل، وهنا لا بد أن نوه بأن العميل هو زميلك في العمل الذي تقدم له الخدمة أو المعلومات أو البيانات التي يحتاجها لإتمام عمله أو أنه هو العميل الخارجي الذي تقدم له المؤسسة التي تعمل فيها الخدمة أو المنتج. إذن هنا لا بد أن نقدم الخدمة المتميزة والصحيحة للعميل في الوقت والزمان الذي يكون العميل محتاجاً إلى الخدمة أو المنتج. إن تقديم الخدمة أو المنتج الخاطئ أو في الوقت غير الملائم يؤدي دوماً إلى عدم رضى العميل وربما إلى فقده.
٢. التفاعل الكامل، وهذا يعني أن كل أفراد المؤسسة معنيين بالعمل الجماعي لتحقيق الجودة. فكل فرد في مكانه مسؤول عما يقوم به من أعمال أو خدمات وعليه أن ينتجها أو يقدمها بشكل يتصف بالجودة. إن هذا يعني كذلك أن الجودة مسؤولية كل فرد وليست مسؤولية قسم أو مجموعة معينة.
٣. التقدير أو القياس، وهذا يعني أنه بالإمكان قياس التقدم الذي تم إحرازه في مسيرة الجودة. ونحن نرى أنه عندما يعرف العاملون أين أصبحوا وما هي المسافة التي قطعوها في مشوار الجودة فإنهم وبلا شك يتشجعون إلى إتمام دورهم للوصول إلى ما يرغبون في إنجازه.
٤. المساندة النظامية، المساندة النظامية أساسية في دفع المؤسسة نحو الجودة. فإنه ينبغي على المؤسسة أن تضع أنظمة ولوائح وقوانين تصب في مجملها في بوتقة الجودة وفي دعم السبل لتحقيقها. إن التخطيط الاستراتيجي وإعداد الميزانيات وإدارة الأداء أساليب متعددة لتطوير وتشجيع الجودة داخل المؤسسة.
٥. التحسين بشكل مستمر، إن المؤسسات الناجحة تكون دوماً واعية ومتميظة لما تقوم به من أعمال وتكون كذلك مراقبة لطرق أداء الأعمال وتسعى دوماً إلى تطوير طرق الأداء وتحسينها. وهذه المؤسسات ترفع من مستوى فاعليتها وأدائها وتشجع موظفيها على الابتكار والتجديد.

## معايير تطبيق الجودة في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية:

المعيار هو عبارة عن وثيقة تصدر نتيجة إجماع يحدد المتطلبات التي يجب أن يفي بها منتج ما أو عملية أو خدمة وتصادق عليها جهة معترف بها. فعلى مستوى الشركة يكون الهدف الأساسي من توحيد المعايير هو زيادة ربحية الشركة. أما على المستوى الدولي فيكون الهدف الأساسي هو ترويج التجارة بين البلدان وإزالة العوائق الفنية التي تقف في وجه التجارة وحماية الصحة والسلامة والبيئة في الوقت الذي يحدد فيه معيار المنتج المتطلبات التي يجب توفرها ليكون المنتج صالحاً للاستخدام.

تحدد معايير خدمة ما المتطلبات الواجب توفرها للتأكد من ملاءمتها للغرض وبما أن مفهوم إدارة الجودة مفهوم حديث نسبياً لذا ما زالت الكثير من الشركات لا تدرك بوضوح مدلول تعابير مثل (مقياس المنتج) و(معيار نظام الجودة)

ويحدد مقياس المنتج المواصفات أو المعايير الواجب توفرها في المنتج ليكون متلائماً مع المتطلبات المحددة للمعيار/ الزبون. ويخول المبدأ الأساسي في شهادة المنتج المصنع، من خلال الترخيص، استخدام علامة محددة على المنتج للتأكيد بذلك على أن المنتج يتوافق مع متطلبات محددة. وتصادق على توافق المنتج مع المواصفات المحددة جهة مانحة للشهادة معترف بها ومن خلال مراقبة دورية لمنتجات الشركة الممنوحة لهذه الشهادة.

يتضمن نظام الجودة لمنظمة ما الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والمصادر المطلوبة لتنفيذ نظام إدارة جودة شامل لتحقيق أهداف الجودة. يعرف مقياس نظام الجودة طريقة إدارة الجودة في الشركة للتأكد من أن المنتجات تتلاءم مع المتطلبات/ المقاييس الموضوعية والشركة حرة في وضع أي مستوى جودة لمنتجاتها، على أساس اعتبارات التسويق ومتطلبات الزبون. يساعد مقياس نظام الجودة الشركة على إدارة نظام الجودة لتحقيق مستوى الجودة المطلوب والملائمة مع المعيار. وفي حالة التعاقد يساعد تنفيذ نظام مثل "الإيزو 9000" الشركة على فهم متطلبات الزبون كما تدار عمليات الأقسام الوظيفية المختلفة بطريقة تضمن أن المنتج والخدمة النهائية تفي بكافة المتطلبات المتعاقد عليها.

### مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة:

وبما أن إدارة الجودة الشاملة نهج إداري حديث فإنه يمكن عقد مقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية ونوضح الفروق بينهما:

الجدول رقم (1) يوضح مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة (الإدارة المعاصرة)	الإدارة التقليدية	أوجه المقارنة
تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء	تعظيم العائد على الاستثمار	الهدف الكلي
أفقي	عمودي	الهيكل التنظيمي
تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل.	تركيز على المدى القصير	التخطيط
جماعي ، تعاوني (فرق عمل).	فردى	أسلوب العمل
جماعية ، شاملة	شخصية ، جزئية	المسؤولية
ديمقراطية قائمة على المشاركة.	سلطوية وإصدار أوامر	القيادة الإدارية
لا مركزية وتأكيد تفويض	مركزية	السلطة
من خلال الجودة العالية وإرضاء الزبون	من خلال كمية الإنتاج	الربح
كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الإشراف اللصيق	هدف الرقابة
واسع من خلال فرق العمل	ضيق وفردى	التخصص
جماعي	فردى	حل المشاكل
محددة ، واضحة ، مفهومة	لا تتسم بالوضوح التام	متطلبات العمل
منزمنة ومرحلية وبعديّة بآن واحد	بعديّة	أسلوب الرقابة
الثقة العالية بين الرؤساء والمروسين	الشك	علاقات العمل
الجودة العالية	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى	هدف الإنتاج
مستمر	عند الحاجة والضرورة	التطوير والتحسين
التنسيق والتكامل	التنسيق	محور العمل الإدارى
النمو والتطور	الأمان والاستقرار الوظيفى	اهتمام الأفراد
التدريب والتنمية استثمار ومستمرين واعتبارهما	ينظر للتدريب على أنه مكلف وبالتالي يكون عند	توجيه الأفراد

تمية ذاتية	الحاجة	
مسؤولية الجميع	محصورة في جهة معينة	مسؤولية الجودة
داخلي وخارجي	خارجي فقط	الزبون
خير معين	خصوم	الموردين
الشراء بما يخدم الجودة	الشراء بأقل سعر هو الهدف	شراء مستلزمات
مرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة	تمسك والتزام حرفي وتام بها	اللوائح والأنظمة
الجمع بين السلطتين في فريق واحد	الفصل بين السلطة التنفيذية والاستشارية	علاقات السلطة

وفي ضوء المقارنة السابقة ، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة على طريق تحسين الجودة والإنتاجية وأن لها من الخصائص السمات ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية ، فقد اتسع مضمونها ونطاق شمولها والفلسفة التي تركز عليها، مما جعلها تنفرد بسمات متميزة عما سبقتها من مداخل للجودة وأنها امتدت لتغطي كل العمليات داخل المؤسسة ، مستهدفة مقابلة احتياجات المستهلك في الوقت الحاضر، وأنها تضم كل فرد داخل المؤسسة في منظومة طويلة الأجل تسعى لتطوير العمليات التي تعمل على التوجيه، لمستهلك ، في حروفه واستجابة سريعة وتحسين مستقر وثابت للجودة.

### تطبيق إدارة الجودة على الإدارات الحكومية:

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، 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 حققتها 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 (Bushnell & Halus, 1992).

وخلال التسعينيات الميلادية أنتشر تطبيق الجودة وشمل قطاعات متعددة حكومية وخاصة فتبنت هذا المفهوم الجامعات الحكومية والخاصة، والكليات، والمدارس الحكومية والخاصة، والمستشفيات، والحكومات المحلية والبلديات، وأجهزة الخدمة المدنية، وأجهزة الأمن العام والدفاع المدني (Brown & DeCrease 1991).

وقد أدى تطبيق الجودة بنجاح في القطاعين الحكومي والخاص إلى تحقيق العديد من النتائج، فقد ساهم تطبيق الجودة بشكل فعال في تخفيض تكاليف التشغيل، والتسرب الوظيفي، والغياب عن العمل، واستخدام الإجازات المرضية. كما ساهم التطبيق الفعال للجودة في زيادة الإنتاجية، ورضا العملاء والعاملين، وتطور في مستوى الأداء العام (Cyert 1993; Deming 1986; Feigenbaum 1991; Ishikawa 1988; Juran 1991; and Shetty 1993).

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.

### تطبيق الجودة:

خلال العقد الماضي 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.

### أولاً: فوائد الجودة:

تطبيق الجودة بشكل فعال أدى إلى تحقيق العديد من الفوائد، وفيما يلي استعراض لأهم النتائج التي تم تحقيقها من التطبيق الناجح للجودة والتي تبرر تطبيق الجودة وانتشار هذا المفهوم في السنوات العشر الماضية ( Cyert 1993; Deming 1986; Feigenbaum 1991; Ishikawa 1988; Juran 1991; and Shetty 1993):

- زيادة الإنتاجية. يؤكد رواد الجودة أن هناك علاقة إيجابية بين الجودة والإنتاجية، فتحسين الجودة يؤدي إلى زيادة عالية في الإنتاجية.
- تخفيض التكلفة: يمثل تخفيض تكلفة الجودة أحد أهم المبررات لتطبيق الجودة، فيؤكد جوران (1991) أن المنظمات التي طبقت الجودة بشكل فعال تمكنت من تخفيض تكلفة الجودة بنسبة 50%. ففي قسم خدمات المساندة والمعلومات في إدارة الإيرادات بمدينة دنفر بولاية كولورادو أدى تطبيق الجودة عام 1985م إلى تخفيض الأخطاء بنسبة 84% في بعض الأقسام وبمعدل 55% في كافة الأقسام.
- زيادة رضا العملاء والعاملين: يؤكد ديمينق، أن أحد أهم أهداف تطبيق الجودة هو تحقيق درجة عالية من رضا العملاء والعاملين، ويذهب إلى أبعد من ذلك حيث يعرف الجودة على أنها "تحقيق رضا العملاء حاضراً ومستقبلاً(ديمينق، 1986م).
- ارتفاع مستوى الأداء: تؤكد أدبيات الجودة أن تطبيق الجودة بشكل ناجح يؤدي إلى زيادة عالية في معدلات الأداء العام للمنظمة وفي مستوى أداء الأفراد.
- فوائد أخرى: 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، وحالات الغياب عن العمل، واستخدام الإجازات المرضية. كما تبين التجارب تحقيق تحسن في فاعلية المنظمات وقدرتها على تحقيق الأهداف، علاقات العاملين، اكتشاف ومعالجة المشكلات الإدارية، كفاءة وفاعلية الاتصالات الإدارية، حوافز العاملين، أخلاقيات العمل، والتعاون بين العاملين في المنظمة.

### ثانياً: التحديات:

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:

- انخفاض الإنتاجية: تعاني الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من انخفاض حاد في الإنتاجية، ويعتمد المنهج التقليدي للتعامل مع انخفاض الإنتاجية على زيادة الموارد المالية لزيادة عدد العاملين أو اللجوء لساعات العمل الإضافي أو لتخفيض الخدمات التي تقدمها.
- ندرة الموارد: 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.

- عدم رضا العملاء والعاملين: 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 (الخلف والزماني، 1997م).

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. ويمكن الربط بين الفوائد والتحديات من خلال التطبيق السليم للجودة، إلا أن هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي تمنع الأجهزة الحكومية من تطبيق الجودة وتحد 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 مكثفة 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:

١. عدم توفر الدعم والمساندة المستمرة من القيادة الإدارية العليا لجهود تحسين الجودة.
٢. تعامل القيادة الإدارية العليا مع الجودة لأغراض إعلامية ودعائية.
٣. رغبة القيادة الإدارية العليا في المحافظة على مكتسبات الإدارة التقليدية ومقاومتها للتغيير.
٤. رغبة القيادة الإدارية في تطبيق الجودة على كافة المنظمة على أن لا تشمل القيادة الإدارية العليا نفسها.
٥. تعامل القيادة الإدارية العليا مع الجودة كأسلوب آخر للرقابة والمتابعة.
٦. تدني حماس القيادة الإدارية العليا لتطبيق الجودة بعد مرور فترة من التطبيق.
٧. بحث القيادة الإدارية العليا عن مناهج وأساليب تقدم حلول ونتائج سريعة والعمل على تبنيها بغض النظر عن متطلبات الجودة.
٨. وجود أولويات أخرى لدى القيادات الإدارية العليا وما نتج عنه من التعامل مع الجودة كهدف ثانوي بين أهداف المنظمة.
٩. عدم الرغبة في الاستثمار في الجودة (الرغبة في تحقيق الجودة دون أن يكون هناك التزامات مالية أو بشرية).
١٠. مقاومة التغيير من قبل العاملين في المنظمة والرغبة في المحافظة على ما هو مألوف.
١١. غياب منهجية موحدة لتطبيق الجودة وما نتج عنه من تعدد مناهج وأساليب التطبيق.

١٢. عدم المعرفة بمتطلبات تطبيق الجودة وما نتج عنه من أنه يمكن تطبيق الجودة من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات فقط.

١٣. تعارض أسس ومبادئ الجودة مع القيم التنظيمية السائدة.

١٤. عدم وجود الحافز وغياب الدافع لتطبيق الجودة في الأجهزة الحكومية.

١٥. الطبيعة الاحتكارية للخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية وغياب المنافسة.

ولكي تتبنى الأجهزة الحكومية مفهوم الجودة وتتجح 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 فإن 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.

### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة بن غليظة (٢٠٠٥) إلى مدى الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمات في المنظمات العامة؛ ومنها الخدمات الشرطة، كمساهمة في نشر ثقافة الجودة في مجال الخدمات والارتقاء بها، كما سعت الدراسة إلى لفت نظر القائمين على شؤون الإدارة العربية والمتمهين بتدعيم أركانها إلى الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ كمدخل حديث ثبت نجاحه في كثير من المنظمات، وقد خلصت نتيجة البحث إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يكتب لها النجاح إلا إذا توفرت له عوامل عدة متكاملة، يأتي في مقدمة هذه العوامل:

- وجود الأفراد المؤهلين علمياً ونفسياً للأخذ بهذا المدخل.
- أن هذا المدخل يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

وتتشابه الدراسة مع البحث الحالي في أنهما تطرقا لتطبيق هذا النظام على المنظمات العامة وأهمية نشر ثقافة الجودة بشكل عام لجميع العاملين.

بينما نجد دراسة أحمد بدران (٢٠٠٤) هدفت إلى تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد أشارت الدراسة إلى عدة نتائج منها نجاح تجارب عدد كبير من المنظمات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة أوجدت تحسن كبير في نواحي الأداء بالمنظمة، وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة وطريقة حياة من شأنها إن تغير أسلوب عمل وطريقة تفكير الأفراد ليصبح التحسين المستمر هو هدفهم الأساسي، فإذا عملت المنظمات العامة على غرس هذه القيمة في العاملين، فإن ذلك سيحسن من صورة المنظمة في أعين المواطنين الأمر الذي يعكس على استقرار المجتمع وتطوره نحو الأفضل دائماً.

وتتشابه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية العامة؛ وتركيزها على أهمية منح الموظف وفرق العمل الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم وضرورة اقتناع الإدارة العليا بذلك، وركزت على أهمية الدعم والمساندة من خلال المشاركة واللامركزية والشفافية في تحقيق الجودة.

أما دراسة مريم الشرقاوي (٢٠٠٣) بعنوان إدارة المدارس بالجودة الشاملة هدفت إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم وواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة بمصر. وأشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في مصر وأكدت على الرجوع إلى الخبرة في معالجة الأمور المدرسية.

بينما نجد دراسة نعمان الموسوي (٢٠٠٣) بعنوان تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هدفت الدراسة إلى بناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال التحقق من



صدقها وثباتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس تضمن ٤٨ فقرة موزعة على أربعة مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهي متطلبات الجودة والمتابعة وتطوير القوى البشرية واتخاذ القرار وخدمة المجتمع وأوصت الدراسة بتطبيق هذا المقياس في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية.

دراسة (Waks and Frank, 1996) بعنوان قائمة بمدخل إدارة الجودة الشاملة: مبادئ ومعايير الأيزو (٩٠٠٠) في التعليم الهندسي هدفت الدراسة التعرف على مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة وناقشت مبادئ واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الهندسي كما وضعت عدة أدوات وطرق لإدارة الجودة الشاملة مناسبة لفاعلية التعليم واقتُرحت مقرر تعليمي عن إدارة الجودة الشاملة يتضمن مناقشات وقراءات ودراسة حالة واقتراحات.

أما دراسة (Motwani, 1995) بعنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم جهود حديثة واتجاهات مستقبلية وتضمنت الدراسة النظرية أربعة اتجاهات للجودة في التعليم وهي: التعريف والإجراءات، والدراسات المعيارية، والنماذج التصورية والتطبيق والتقييم. واشتملت الدراسة على مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي الوعي والالتزام، والتخطيط، تطبيق البرنامج والتقييم والاتجاهات المستقبلية لتلك النواحي المقترحة.

دراسة (Alexande & keeler, 1995) تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة T.Q.M في التربية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على حل المشكلات التربوية، وقد تم تنظيم هذه الدراسة في أربعة أقسام مرتبطة بنموذج إدارة الجودة الشاملة: تطبيق نموذج (T.Q.M) في الصناعة والأعمال وفي المدارس، واللغة، استخدم صيغة بلاغية.

### ومن خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع إدارة الجودة الشاملة يمكن استخلاص

#### الآتي:

- توصلت نتائج كافة الدراسات العربية والأجنبية إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية.
- أكدت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية على الاستمرار في تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما له من فائدة تعود على المؤسسات الحكومية والمجتمع على حد سواء.
- ركزت معظم الدراسات السابقة في هذا المجال على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على مجموعة من الجوانب منها المنهجية العلمية، والأدوات العلمية المستخدمة فيها، والأساليب الإحصائية، وطرق معالجة المعلومات، والمراجع الأصلية في هذا المجال.

### التجارب السابقة

#### التجربة اليابانية:

بعد الحرب العالمية الثانية أدركت اليابان، بعد أن خضعت للإدارة الأمريكية، أنها لن تستطيع مواجهة التنافس الاقتصادي والانتاجي المحموم ببضائعها ذات الجودة المنخفضة وقتها، لذا عمدت الشركات اليابانية بمساعدة الاستشاري المشهور وليام إدوارد ديمغ وزميله جوزيف جوران إلى ابتكار أو تقديم ما سُمي بنظام التحكم بالجودة Quality Control System وتم ذلك العمل تحت قيادة وإشراف الاتحاد الياباني للعلوم والهندسة JUSE الذي أنطلق نشاطه عام ١٩٥٠م (Shafritz, Jay M. and others, 1998, P 2267) واستمرت اليابان في تطوير قدراتها مستفيدة من فترة ما بعد الحرب وكذا الحرب الكورية والحرب الفيتنامية أخيراً لتدخل حقبة شهدت فيها اليابان تطوراً متنامياً خلال الستينيات من القرن العشرين التي أتسمت بالمعجزة اليابانية.

التحرك الياباني نحو الجودة بدأ ملامحه بعد أن لاحظت إدارات بعض الشركات اليابانية في عامي ١٩٤٨ و١٩٤٩م أن تحسين الجودة ينتج عنه وبشكل طبيعي وحتمي تحسُّن في الإنتاجية. وقد توصلوا إلى هذه النتائج أو



الملاحظات الهامة بعد أن قام عدد من المهندسين اليابانيين بدراسة أدبيات ضبط الجودة والتي تمت في مختبرات شركة بل Bell Laboratories ، ومن هذه الأدبيات كتاب شوهارت "الضبط الاقتصادي لجودة المنتج المصنع" وكانت النتائج مذهلة ، حيث أتضح أن الإنتاجية تتحسن فعلياً كلما تم تقليل التباين تماماً ، كما تنبأ شوهارت في كتابه(ديمنغ، إدوارد، ٢٠٠٦، ص ١٤) ومنذ عام ١٩٥٠م وفي كل إجتماع للقيادات الإدارية العليا في اليابان يوضع الشكل التالي في السبورة وهذا الشكل المسمى بالتفاعل التتابعي جاء نتيجة زيارة قام بها الخبير الأجنبي ديمنغ في صيف ١٩٥٠م ، وأصبح هذا الشكل أسلوب حياة كما وصفه إدوارد ديمنغ في كتابه "الخروج من الأزمة" وأصبح لدى جميع الأفراد في اليابان منذ ذلك الوقت هدف مشترك ألا وهو الجودة.

### التجربة الأمريكية:

بالرغم من أن الولايات المتحدة الأمريكية هي بلد المهد فكر إدارة الجودة الشاملة كونها موطن الأب الروحي لهذا النظام إدوارد ديمنغ إلا أنها لم تحقق تحركاً ملموساً وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية في هذا المجال . وفي عام ١٩٨٠ أدركت الإدارة الحكومية الأمريكية أهمية التحدي الياباني فأصدرت ABC White Paper المقولة المشهورة " If Japan can, Why can't we ؟" إذا كانت اليابان تستطيع فلماذا لا نستطيع؟

ولهذا أستمر الأمريكيون في البحث عن السر الياباني الذي مكنهم من تحقيق هذا النجاح على صعيد إنتشار منتجاتهم حول العالم وبجودة غير مسبوقة، وبالفعل أطلق على الأسلوب الياباني لفريق العاملين "دائرة الجودة" وقد تم تبنيه في عدد من المؤسسات الأمريكية لكن لم تظهر نتائج سريعة ، وفي منتصف ١٩٨٠م ظهر الجيل الثاني من المبادرين والذين أدركوا المبادئ الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة وأنها ربما هي الطريق الوحيد للنجاح في المنافسة في عالم تتنامى فيه منافسة العولمة الاقتصادية (Shafritz, Jay M. and others, 1998,P 2267).

وهنا تجدر الإشارة أن الأب الأول لإدارة الجودة الشاملة إدوارد ديمنغ واجه صعوبة إلى حد ما في نشر مبادئ الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، موطنه ، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية ، وذهب إلى اليابان بناءً على دعوة وجهت له كما ذكرنا ليحقق هناك أقصى النجاحات. وبعد كتابه "الخروج من الأزمة (Out of the Crisis ,1986) " من أهم وأشهر الكتب التي تشرح كيف يمكن أن يقدم نظام الجودة، وآخر كتاب له " الاقتصاد الجديد للصناعة، الحكومة، التعليم (The New Economics for Industry, Government, Education ,1993)" والذي طبع في سنة وفاته ويناقش أهمية فكر الجودة للمنافسة الوطنية والرخاء الاقتصادي(Witzel, Morgan ,2003 , P 70).

نظام إدارة الجودة الشاملة الذي بدأ تطبيقه في مصانع السلاح كما أشرنا، أنتقل تطبيقه إلى الشركات الصناعية وحقق نجاحاً كبيراً ، ومن ثم أنتقل ليحقق نجاحاً ملموساً في مؤسسات الخدمة العامة التابعة للحكومة مثل الصحة والتعليم.

### تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت السعودية لا يزال محدوداً:

أكد الدكتور عبد اللطيف بن صالح النعيم أستاذ إدارة الأعمال في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الأحساء، أن التغيرات المتسارعة، التي يشهدها الواقع الراهن في شتى الميادين قد جعلت من الأساليب الإدارية التقليدية غير قادرة على تحقيق طموحات المنظمات والأجهزة الإدارية، التي أصبحت أكثر حاجة في أي وقت مضى إلى رفع مستوى أدائها وزيادة فاعليتها التنظيمية لتثبيت أقدامها في الأسواق المحلية والعالمية، ولتتمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها لإشباع حاجات عملائها بكفاءة عالية من جانب ولمواجهة المنافسة في الأسواق العالمية من جانب آخر.

وقال الدكتور النعيم إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإن تم تطبيقه في بعض المؤسسات السعودية العامة والخاصة إلا أن تطبيقه لا يزال محدوداً في السعودية، مقارنة بالإقبال الواسع، الذي لقيه بواسطة عديد من المؤسسات العالمية الغربية.

وأضاف أن الدراسة ركزت على فئة من فئات المجتمع، وهم طلاب الأقسام في الجامعات باعتبارهم موظفي وإداريي المستقبل وشريحة مهمة من شرائح المجتمع، التي يتوقع نزولها إلى ميدان العمل مستقبلاً، وذلك من أجل تقديم أوسع لوحدة من أهم أساسيات ومتطلبات تطبيقه بنجاح.

وبين أن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة وتحليل تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث داخل المنظمات الحكومية أثبت نجاحات كثيرة في عديد من دول العالم، ما يعطي الفرصة لأصحاب القرار في المنظمات والأجهزة الإدارية لفهم وإدراك دور الأفراد والموظفين في تطبيق مفاهيم الجودة بفاعلية، أما البعد الاستراتيجي فيكمن في إكساب طلاب الأقسام الإدارية في الجامعات الثقافة والمعرفة في مجال الجودة الشاملة، لتتكون لديهم صورة واضحة عن أهمية المفهوم الإداري الحديث في تحسين أداء المنظمات والأجهزة الإدارية بشكل عام لخلق مستوى من التأييد والحماس لديهم لهذا المفهوم من أجل تطبيقه بالفعالية المطلوبة في المستقبل.

وأشارت نتائج الدراسة إلى تدني مستوى انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة بين أوساط طلاب الجامعات بنسبة ٤٧ في المائة من مجموع المشاركين في الدراسة، كما أفادت النتائج بأن نسبة الطلاب الذين استفادوا من برامج العمل الصيفي، التي تقدمها الأجهزة الحكومية ومنظمات القطاع الخاص تمثل نصف عينة الدراسة، وقد أفاد معظم هؤلاء بعدم تطبيق المنظمات، التي عملوا بها لإدارة الجودة الشاملة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الموقف العام لطلاب الأقسام الإدارية في الجامعات السعودية مؤيد بدرجة قوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن العبارة المتعلقة باستخدام الأساليب الحديثة في التدريب قد حازت أعلى درجة تأييد من قبل الطلاب من بين العبارات الأخرى تليها العبارة الخاصة بأهمية التزام الإدارة العليا ودعمها لبرامج التحسين والتطوير، وبأهمية الحوافز وتشجيع الموظفين في دعم برامج الجودة.

وقدمت الدراسة البحثية عدداً من التوصيات المهمة ومن أبرزها تفعيل دور الغرف التجارية الصناعية باعتبارها المشرف على نشاط قطاع الأعمال بحيث تعمل على رفع مستوى العلاقة بين الجامعات والقطاع الخاص، ليكون أكثر التصاقاً ببعضهما من ذي قبل، وذلك من خلال حث منظمات القطاع الخاص على تبني برامج توعوية بين أوساط طلاب الجامعات لنشر الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وتعريف الجامعات باحتياجات القطاع الخاص من أجل تلبيةها، سواء من خلال تعديل خططها الدراسية أو من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين أساليب التعليم المستخدمة، أن تقوم الغرف التجارية الصناعية السعودية بتنظيم المؤتمرات والندوات المحلية والعالمية حول إدارة الجودة الشاملة، وذلك في مقار كليات العلوم الإدارية في الجامعات للمساهمة في نشر ثقافة الجودة بين أوساط الطلاب، تكثيف الزيارات الميدانية للطلاب إلى تلك المنظمات (<http://www.alegt.com>).

### دائرة متميزة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة

(نموذج حالة الإدارة الضريبية) (عبد الفتاح، ٢٠٠٠، ص ٩٥):

إذا كانت إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة ظهرت بالأساس كأسلوب عمل ووسيلة لتطوير أداء المنظمات الساعية إلى الربح، فإن المهتمين بتطوير ونشر هذه الفلسفة من رجال الفكر الإداري أكدوا إمكانية تطبيقها في المنظمات الخدمية التي لا تهدف إلى تحقيق ربح مادي و نقصد بها المرافق العامة.

لقد عرفت، العديد من الدول، بعض المشاكل الإدارية نتيجة للسيطرة الحكومية الكاملة على المرافق العامة بسبب المركزية وعدم التفويض، غياب المسائلات والمراقبات والحوافز وتقييم الأداء على أسس موضوعية. وبالمقابل ينتظر من المرافق العامة أن تكون أقرب، أبسط، أكثر مرونة، أكثر كفاءة وأقل تكلفة و عليه تتوقف نوعية العلاقة بين المستفيدين، المواطنين، و المرافق العامة على جودة الخدمات المقدمة، فمن الضروري أن يكون المستفيدون راضين عن جميع الخدمات

العامّة التي تؤدي لصلحهم، لأن هذا الرضا هو أساس الاحترام والثقة، و النتيجة أن لا أحد يمكنه إنكار أهمية نشر ثقافة الجودة في المرافق العامّة.

تأتي هذه الدراسة لتقدم عرضاً عن ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامّة متخذة في ذلك الإدارة الضريبية نموذجاً، وهذا من خلال طرح التساؤل عن مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامّة؟

تتمثل الخصوصية التي تقدمها الدراسة في تناولها لعمل خاص، المواطن المكلف، عامل خاص، موظف الدولة، ولعملية خاصة وهي جودة المرافق العامّة و ذلك من خلال محاولة تقديم تصور لنظام إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الضريبية، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أنها:

- تتناول موضوع مهم وحديث وهو إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقه على المرافق العامّة.
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في وضع استراتيجية تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح و بكفاءة عالية و أداء متميز.
- تؤكد هذه الدراسة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مرفق عام وهو الإدارة الضريبية.

لقد اعتمدت الدراسة في معالجة إشكالية الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، و ذلك من خلال التعرض للعناصر التالية:

- ماهية جودة المرفق العام.
- إدارة الجودة الشاملة.
- أهمية ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرفق العام.
- الإدارة الضريبية.
- المرتكزات الرئيسية لبرنامج الجودة الشاملة في الإدارة الضريبية.
- نظام إدارة الجودة الإيزو ٩٠٠٠ أو نظام الجودة الشاملة في الإدارة الضريبية؟
- تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الضريبية.

### ماهية جودة المرفق العام:

تعود صعوبة تعريف المرفق العام إلى أنه مفهوم يتجاوزه معنيين أحدهما عضوي و الآخر موضوعي: يفيد المعنى العضوي المنظمة التي تعمل على أداء الخدمات وإشباع الحاجات العامّة، ويتعلق هذا التعريف بالإدارة أو الجهاز الإداري، و يتعلق المعنى الموضوعي بالنشاط الصادر عن الإدارة بهدف إشباع حاجات عامة والذي يخضع لتنظيم وإشراف ورقابة الدولة، وفي ذلك يمكن أن نقدم التعريف التالي: المرفق العام نشاط تتولاه الإدارة بنفسها أو يتولاه فرد عادي تحت توجيهها ورقابتها وإشرافها بقصد إشباع حاجة عامة للجمهور.

من التعريف السابق يتضح أن هناك ثلاثة عناصر يجب توافرها حتى يكتسب المشروع صفة المرفق العام:

- الهدف فلا بد أن يكون الغرض من المرفق العام تحقيق المنفعة العامّة وإشباع حاجات الأفراد أو تقديم خدمة عامة.
- ارتباط المشروع بالإدارة ورقابتها لسير العمل فيه و لضمان عدم انحرافه عن المصلحة العامّة لحساب المصالح الخاصة.
- استخدام امتيازات السلطة العامّة حيث يلزم لقيام المرافق العامّة أن تتمتع الجهة المكلفة بإدارة المرفق العام بامتيازات غير مألوفة في القانون الخاص تلاءم الطبيعة الخاصة للنظام القانوني الذي يحكم المرافق العامّة.

لقد اتسمت إدارة المرافق العامّة بالخصائص التالية:

- غياب التخطيط الاستراتيجي وعدم تحديد الرسالة والرؤية والأهداف مع عدم تخصيص الموارد بطريقة علمية.

- تعقد التنظيم وضياع السلطات والمسئوليات وطول الإجراءات.
- غياب التنسيق والمتابعة والرقابة المانعة للأخطاء.
- تعقد الاتصالات مع نقص المعلومات وقواعد اتخاذ القرارات.
- غياب القيادة الفعالة وتدهور ظروف العمل وانتشار الانحرافات الإدارية والسلوكية.
- غياب المعايير والمواصفات المعيارية في أداء الخدمات.
- زيادة شكاوى الموظفين ( غياب الرضا الوظيفي ) وشكاوى المواطنين مما أدى إلى انتشار الوساطة وعدم المساواة وعدم العدالة.

### عرض وتحليل نتائج الدراسة:

#### ١. دعم ومساندة الإدارة العليا:

الجدول رقم (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (مدى دعم ومساندة الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة)

م	التقييم	العدد	النسبة
١	موافق بشدة	١١	٢٧,٥%
٢	موافق	٢٢	٥٥,٥%
٣	موافق لحد ما	٧	١٧,٥%
٤	غير موافق	-	-
٥	غير موافق بشدة	-	-
	المجموع	٤٠	١٠٠%

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (مدى دعم ومساندة الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية) ويتضح لنا من تحليل النتائج أن نسبة الموافقين بشدة لهدة العبارة بلغت (٢٧,٥%) وأن الموافقين على هده العبارة بلغت نسبتهم (٥٥,٥%) في حين بلغت نسبة الموافقين لحد ما (١٧,٥%) من إجمالي أفراد العينة وتحليل النتائج يتضح لنا إن ٨٣% من إجمالي عينة الدراسة يرون أن الإدارة تدعم وتساند تطبيق إدارة الجودة الشاملة

## ٢. التحديث والتحسين المستمر للخدمات وتهيئة الثقافة التنظيمية من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (٣) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (قيام الهيئات الحكومية بالتحديث والتحسين المستمر مع تهيئة الثقافة التنظيمية من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة)

م	التقييم	العدد	النسبة
١	موافق بشدة	٦	١٥%
٢	موافق	٢٠	٥٠%
٣	موافق لحد ما	١٤	٣٥%
٤	غير موافق	-	-
٥	غير موافق بشدة	-	-
المجموع		٤٠	١٠٠%

الجدول رقم (٣) يوضح توزيع العينة لتقييم العبارة التالية: (التحديث والتحسين المستمر وتهيئة الثقافة التنظيمية من خلال التوجه القيادي يتضح لنا أن نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة بلغت (١٥%) ونسبة الموافقين على هذه العبارة بلغت (٥٠%) ونسبة الموافقين لحد ما بلغت (٣٥%) من إجمالي أفراد العينة وبتحليل النتائج يتضح لنا أن ٦٥% من إجمالي أفراد العينة يرون بصحة العبارة .

## ٣. العلاقة بين المعوقات والمشاكل الإدارية وتوافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

(أ) غياب الشفافية والمسألة في الخدمات:

جدول رقم (٤) يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة غياب الشفافية والمسألة)

م	التقييم	العدد	النسبة
١	موافق بشدة	٢٠	٥٠,٥%
٢	موافق	١٥	٣٧,٥%
٣	موافق لحد ما	٥	١٢,٥%
٤	غير موافق	-	-
٥	غير موافق بشدة	-	-
المجموع		٤٠	١٠٠%

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (غياب الشفافية والمسألة من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة) حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة (٥٠,٥%) على هذه العبارة والموافقين بلغت نسبتهم (٣٧,٥%) والموافقين

لحد ما بلغت نسبتهم (١٢,٥%) من إجمالي أفراد العينة وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن ٨٨% من إجمالي أفراد العينة يرون أن غياب المسألة والشفافية من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(ب) التمسك بالمركزية في اتخاذ القرار:

جدول رقم (٥) يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة التي تقيم العبارة (التمسك بالمركزية من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة)

م	التقييم	العدد	النسبة
١	موافق بشدة	٢٦	٦٥%
٢	موافق	٣	٧,٥%
٣	موافق لحد ما	١١	٢٧,٥%
٤	غير موافق	-	-
٥	غير موافق بشدة	-	-
	المجموع	٤٠	١٠٠%

الجدول رقم (٥) يوضح توزيع العينة الخاص بدراسة وتقييم العبارة (التمسك بالمركزية من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة) ومن الجدول نجد أن نسبة الموافقين بشدة بلغت (٦٥%) ونسبة الموافقين بلغت (٧,٥%) في حين أن الموافقين لحد ما بلغت نسبتهم (٢٧,٥%) وبتحليل النتائج يتضح لنا أن ٦٣% يرون بصحة العبارة أن التمسك بالمركزية من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٤. معوقات الحاجة إلى دورات تدريبية في القيادة للمدراء والعاملين :

الجدول رقم (٦) يوضح الجدول التالي مدى الحاجة إلى دورات تدريبية في إدارة الجودة الشاملة:

م	التقييم	العدد	النسبة
١	موافق بشدة	٣٠	٧٥%
٢	موافق	٥	١٢,٥%
٣	موافق لحد ما	٥	١٢,٥%
٤	غير موافق	-	-
٥	غير موافق بشدة	-	-
	المجموع	٤٠	١٠٠%

الجدول رقم (٦) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (مدى الحاجة إلى دورات تدريبية في القيادة الشاملة) حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذا الرأي (٧٥%) وبلغت نسبة الموافقين (١٢,٥%) ونسبة الموافقين لحد ما (١٢,٥%) من إجمالي أفراد العينة، وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا مدى الحاجة إلى دورات تدريبية في القيادة الشاملة

#### ٥. الجودة والتحسين للخدمات ليست شعارات براقية:

جدول رقم (٧) يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة التي تقيم العبارة (الجودة وتحسين الخدمات ليست شعارات براقية):

م	التقييم	العدد	النسبة
١	موافق بشدة	٢٥	٦٢,٥%
٢	موافق	١٠	٢٥%
٣	موافق لحد ما	٥	١٣,٥%
٤	غير موافق	-	-
٥	غير موافق بشدة	-	-
	المجموع	٤٠	١٠٠%

من الجدول رقم (٧) نجد أن الموافقين على هذه العبارة بشدة بلغت نسبتهم (٦٢,٥%) وأن موافقين على هذا الرأي بلغت (٢٥%) من إجمالي أفراد العينة والموافقين لحد ما بلغت نسبتهم (١٣,٥%) وبتحليل النتائج نجد ان الجودة والتحسين للخدمات ليست شعارات براقية.

#### نتائج الدراسة:

من خلال تحليل البيانات والدراسة الميدانية اتضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية أصبحت ضرورة في ظل المتغيرات المتلاحقة والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المملكة، ومن ثم ضرورة تطوير إدارة القطاع الحكومي باعتبارها أهم أداة من أدوات التغيير في المجتمع.

لذا نجد أن عملية التحسين والتحديث المستمرة في الأيام الماضية للوزارات والهيئات في المملكة العربية السعودية ليست عملية سهلة فهي تتطلب دعم ومؤازرة الإدارة العليا ومساندتها لتحقيق الإصلاح المالي والإداري، وتحسين مستوى الخدمة التي تقدمها الوزارات والهيئات، وذلك من خلال تشجيع العاملين في تحقيق الغايات المرجوة ومشاركتهم المستمرة من خلال إعطائهم الصلاحية الكافية، وتمكينهم في المشاركة في اتخاذ القرار ووضع السياسات العامة وتطبيق نظام المسألة على الجميع، وتعتبر القيادات الإدارية أهم عنصر قادر على تحقيق النمو والتطوير للخدمات في الهيئات والمنظمات فهم ركيزة أساسية لنجاح المنظمات والهيئات في تحقيق أهدافها أو فشلها.

فمن خلال هذه الدراسة الميدانية والنظرية التي قام بها الباحث يمكننا استخلاص بعض النتائج التي يمكن من خلالها التوصل إلى التوصيات التي قد تساعد في تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها الهيئات والإدارات الحكومية، فقد أسفرت النتيجة العامة للدراسة كما هو موضح في أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بنسبة (٦٣%) بدرجة فوق المتوسط بين دعم ومساندة الإدارة العليا وتوافر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى الخدمة فمن نقاط الضعف هو عدم وعي الإدارة العليا والعاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري معاصر مما أدى إلى الوضع الراهن، والذي سببه



أيضا وجود ثقافة تقليدية لدى الإدارة والعاملين لا يزل يسيطر عليها الطابع البيروقراطي القائم على احتكار السلطة وعدم تفويض الآخرين وإصدار القرار بدون مشاركة المرؤوسين لهما.

كما كشفت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بنسبة (65%) فوق متوسطة بين ما تقوم به الهيئات الحكومية والمنظمات من تحديث وتحسين للخدمات وتهيئة الثقافة التنظيمية لهذه الهيئات والإدارات من خلال التوجه نحو النمط القيادي المتمسك بالمشاركة والديمقراطية والشفافية واللامركزية والمشاركة المجتمعية ودعم المنظمات الدولية والمحلية لهذه التوجهات.

كما أثبت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة بين المعوقات والمشاكل الإدارية بالهيئات الحكومية وتوافر متطلبات إدارة الجودة والتحسين والتحديث التي تعيق تطبيق TQM بالإدارات الحكومية وذلك بسبب كثير من المعوقات والصعوبات التي منها: غياب الشفافية والمسألة فقد بلغت نسبتها (88%) أعلى نسبة في المعوقات وكانت أقل نسبة (63%) وهي التمسك بالمركزية ويتوسط هذه النسب بقية المعوقات التي منها عدم وجود معايير لاختيار القيادات الإدارية في الوزارات، مع ضعف عملية تشجيع المبدعين والمبتكرين ومقاومة الإدارة للتغيير والتحسين المستمر للأداء، وضعف الإمكانيات المادية والبشرية الحالية للإدارات والهيئات الحكومية، أدى ذلك إلى تدنى مستويات الخدمات الحالية وذلك ناتج عن فجوة بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية الدنيا بما فيها الإدارات المباشرة في الميدان.

أوضحت الدراسة أن هناك حاجة ماسة للبرامج والدورات التدريبية في إدارة الجودة الشاملة للقيادات الإدارية والعاملين بجميع الهيئات والإدارات الحكومية، وإن كان هناك دورات فهي للبعض ويعتبرونها بمناسبة مكافئة مالية وليست إجباراً، فقد ربما لا يمضي إليها، مما يجعل الكثير من العاملين غير متجاوبين للاشتراك فيها لعدم وجود الاهتمام الكافي بالإلزام من قبل الإدارة العليا وتشجيعها للتدريب.

كما كشفت الدراسة عن وجود سياسات وخطط حديثة تسعى الإدارات الحكومية إلى تحقيقها وذلك من خلال: التحديث الحالي للأداء وإدخال فرق العمل وتنفيذ خطط تحسين الخدمات.

اتضح من خلال هذه الدراسة أن الجودة وتحسين الخدمات ليست شعارات براقية وإنما هي سياسة تتطلب التنفيذ الجاد والالتزام بالأساليب العلمية ووضع آليات المساءلة وتطبيق قواعد العدالة وتحقيق مبدأ المشاركة واللامركزية والشفافية المطلقة وذلك من أول السلم الإداري بالوزارة حتى قمة الهرم التنظيمي وتبنى روح الفريق وروح الولاء والانتماء للمنظمة.

### توصيات الدراسة:

1. ضرورة العمل على توفير مجموعة من العناصر تبدأ باقتناع القيادات الإدارية واتخاذها قرار التطبيق، وتنتهي بقتناع العاملين المنفذين لها.
2. البدء بتدريب القيادات الإدارية واختيارهم وفق أسس علمية صحيحة مع وضع معايير للاختيار، لأن سياسة الجودة وتطبيقاتها أظهرت أن القيادة الإدارية عصب تطبيق هذا النظام والد ينمو المحرك للنجاح.
3. ضرورة الاهتمام بمطالب العملاء وتبني شكواهم واقتراحاتهم، وتطبيق سياسة الباب المفتوح، وتعميق الاتصال مع العملاء من أجل تحسين الخدمة التي تقدم إليهم من خلال تطبيق إن الموظف الحكومي خادماً للشعب وليس سيداً عليه.
4. ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تدريبية وتنميته ووضع برامج متطورة وفعالة للموارد البشرية في جميع مكاتب المنظمة وإعادة النظر في التدريب وبرامجه من خلال إدخال الحاسب الألى وتوفير قاعدة معلومات شاملة عن الموارد البشرية في جميع مكاتب المحافظات.



## مراجع البحث:

### أولاً: المراجع العربية:

١. أبوبكر، مصطفى محمود: الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥ م.
٢. إسكندر، جورج حبش: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء، دراسة تطبيقية على قطاع خدمات البريد مصر، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٤ م.
٣. بدران، أحمد عبد الحق: تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، مركز استشارات الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤ م.
٤. بن غليظة، أحمد ثاني: إدارة الجودة الشاملة في المجال الشرطي بالإمارات العربية المتحدة، ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ٢٠٠٥ م.
٥. حسن، محمد: المنظور الجديد للدولة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الأول والثاني، يناير - إبريل، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٩ م.
٦. حنفي، محمد فكرى: الجودة الشاملة مدخل تطوير منظمات القطاع الحكومي ببريطانيا، التنمية الإدارية، العدد ١٠٦ السنة ٢٥ يناير ٢٠٠٥ م.

٧. ديمينغ، إدوارد. الخروج من الأزمة ، ترجمة: حمد القضيب، مشورات معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، ٢٠٠٦م
٨. الزواوي، خالد: التعليم المعاصر قضاياها التربوية والفنية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١م.
٩. سلام، صلاح حسن: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية، إطار مقترح رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة، جامعة عين شمس ٢٠٠١م.
١٠. شرفاوي، مريم محمد: إدارة المدارس بالجودة الشاملة، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
١١. عبد الفتاح: إدارة الجودة الشاملة و دورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية، الأردن، ٢٠٠٠م.
١٢. عبد الله، أحمد محمد: دور القيادة الإدارية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المؤسسة العلاجية بالقاهرة الكبرى، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، ١٩٩٥م.
١٣. المتبولي، صلاح الدين: التعليم والقروض الأجنبية (قضايا تربوية ) دار الوفاء والدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط١، ٢٠٠٣م.
١٤. مجال العمل التربوي، في دول الخليج العربي من بحوث مؤتمر الجودة الكويت المنعقد في ١٠/٢/٢٠٠٢م.
١٥. محمود الريس: فعالية القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، دراسة تطبيقية على بعض الوحدات الحكومية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس العدد الرابع أكتوبر ٢٠٠١م.
١٦. مخيمر وآخرون، عبد العزيز : قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، ندوات ومؤتمرات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٠٠م.
١٧. النعمان، شهاب أحمد: نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العام الحكومي بدولة الكويت ، دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس ٢٠٠٤م.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

19. Bushnell & Halus 1992
20. Brown & DeCrease 1991
21. Cyert 1993; Deming 1986; Feigenbaum 1991; Ishikawa 1988; Juran 1991; and Shetty 1993
22. Shafritz, Jay M. and others. (1998). International Encyclopedia of Public Policy and Administration. Volume 4: R-Z. Westview Press, A Division of Harper Collins Publishers, Inc.
23. Witzel, Morgan. (2003) Fifty Key Figures in Management. First edition. Published by Routledge Taylor & Francis Group. London & New York

## ثالثاً: مواقع الانترنت:

<http://www.acc4arab.com>

<http://forum.moe.gov.om>

<http://www.aleqt.com>

<http://arabictc.net>

<http://www.kau.edu.sa>

## ملاحق الدراسة

### الاستبيان

#### المحور الأول: البيانات الأولية:

ضع علامة صح أمام اختيارك....

١. النوع:

(ب) أنثى ( )

(أ) ذكر ( )

٣. عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري تتراوح من:

- (أ) سنة إلى ٥ سنوات ( )  
(ب) ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات ( )  
(ج) ١١ سنة إلى ١٥ سنة ( )  
(د) ١٦ سنة فأكثر ( )

٣. المسمى الوظيفي:

- (أ) مدير ( )  
(ب) نائب مدير ( )  
(ج) رئيس قسم ( )

٤. المؤهل الدراسي:

- (أ) دبلوم متوسط ( )  
(ب) بكالوريوس ( )  
(ج) دراسات عليا ( )

### المحور الثاني: محاور الدراسة:

١. دعم ومساندة الإدارة العليا:

المحور الأول	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
تعميق ثقافة الجودة الشاملة بالمنظمة					
تفويض السلطة من قبل الإدارة للعاملين					

					تشجيع الإدارة العليا للعاملين للقيام بالعمل بكفاءة وفاعلية
					المشاركة في اتخاذ القرار
					زيادة المرتبات
					زيادة المكافآت

٢. المعوقات والمشاكل الإدارية بالهيئات الحكومية ومدى توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

المحور الثاني	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
التمسك بالمركزية في اتخاذ القرار					
غياب الشفافية في عملية اختيار المدراء					
عدم وجود معايير لاختيار القيادات الإدارية					
ضعف التشجيع من قبل الإدارة العليا للمبدعين والمبتكرين					
ضعف الإمكانيات المادية					

٣. معوقات الدورات التدريبية للقيادات الإدارية والعاملين:

المحور الثالث	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
تخصيص الدورات لأشخاص معينين					
الاهتمام بالجانب المادي فقط من التدريب وإغفال الجوانب					



					الأخرى
					عدم وجود الاهتمام الكافي من الإدارة العليا للتدريب

٤. الجودة وتحسين الخدمات ليست شعارات براقية:

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	المحور الرابع
					التنفيذ الجاد والالتزام بأساليب علمية في تحسين جودة الخدمات
					وضع آليات المساءلة بالنسبة للخدمات
					تطبيق قواعد العدالة بين الموظفين
					مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار
					مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار
					الشفافية المطلقة عند تقديم الخدمات
					تبني روح العمل كفريق في جماعات مستقلة
					تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة