



متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام مع التركيز على التجربة اليابانية

أ.د. فيصل المناور
د. منى العلبان
أ. عبدالله الدويلة

دراسات
جودة

سلسلة دراسات تنموية :

سلسلة تنموية تهدف إلى المساهمة في نشر الوعي بأهم قضايا التنمية عموماً، وتلك المتعلقة بالدول العربية خصوصاً، وذلك بتوفيرها لنصوص المحاضرات، وملخص المناقشات، التي تقدم في لقاءات علمية دورية وغير دورية يقوم بتنظيمها المعهد. ونظراً لحرص المعهد على توسيع قاعدة المستفيدين يقوم بتوزيع إصدارات السلسلة على أكبر عدد ممكن من المؤسسات والأفراد المهتمين بقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية، آمليين أن تساهم هذه الإصدارات في دعم الوعي بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية ونشر الآراء المختلفة للتعامل مع تلك القضايا في الدول العربية.

سلسلة دراسات تنموية
المعهد العربي للتخطيط بالكويت

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام مع التركيز على التجربة اليابانية

إعداد

أ.د. فيصل المناور

د. منى العلبان

أ. عبدالله الدويلة

المحتويات

1 مقدمة
3 أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.. المبنى والمعنى
10 ثانياً: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
15 ثالثاً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة
21 رابعاً: خصائص نظام إدارة الجودة الشاملة
22 خامساً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية للجودة (ISO)
26 سادساً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة
31 سابعاً: الجودة كمدخل لتطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة
38 ثامناً: خصائص تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية...
49 تاسعاً: خاتمة
51 المراجع

مقدمة

أصبحت الجودة أحد أهم الأدوات التي تحقق النقلة النوعية (الإيجابية) في المنظمات الإدارية، التي تعمل بدورها على إحداث تحوّل في أسلوب عمل المنظمات من منظمات تعمل في ظل بيئات مغلقة إلى منظمات أصبح من الضروري عليها مواجهة عديد من التغيرات الواردة من بيئات عملها الداخلية والخارجية. وظهرت استراتيجية الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) كأفضل استراتيجية يمكن الاعتماد عليها من جانب المنظمات بغرض تحسين الأداء وإدخال التغيرات التقنية والإدارية في عمل الإدارة وذلك إلى الحد الذي يمكن معه القول بأن المنظمات الإدارية الناجحة هي تلك المنظمات التي تأخذ استراتيجية ووسائل الجودة سواء كان ذلك بالنسبة لمنظمات الأعمال الخاصة أو المنظمات العامة الحكومية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات للمواطنين.

وتظهر المشكلات العملية في هذا الخصوص عندما تقوم المنظمات بإدخال استراتيجيات جديدة للعمل الإداري يكون من شأنها تغيير الأنماط التقليدية في عمل الإدارة ويصبح التساؤل الرئيسي في هذا الخصوص هو: ما المتطلبات الواجب توفرها في عمل المنظمات حتى يمكن لها الاستفادة من استراتيجيات ومزايا الجودة، وما المزايا التي يمكن أن تعود على المنظمات من تطبيق هذه التقنيات الإدارية، وما الدوافع والأسباب التي تقف وراء تطبيق استراتيجيات الجودة داخل المنظمات الإدارية عموماً والمنظمات العامة الحكومية على وجه التحديد؟.

هذا، وقد أضحي الاهتمام بمفهوم الجودة في المنظمات الحكومية الشغل الشاغل لتقييم وتطوير الأداء في هذه المنظمات، وتطورت مفاهيم وفلسفة الجودة على مدى العصور ابتداء من مفهوم جودة المنتج النهائي ووصولاً إلى مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM).

فبعد أن كان التركيز في المراحل الأولى على جودة المنتج النهائي، وذلك من خلال المواصفات التي تحدد المتطلبات الدنيا والخصائص المطلوب توافرها في المخرجات النهائية المختلفة بهدف الحصول على منتج أو خدمة تتوافق مع المواصفات الموضوعية، وحتى انتقال التركيز إلى جودة العمليات من خلال ضبط ومراقبة هذه العمليات للحصول على نسبة عيوب معينة ومحدودة، وأن أي اختلاف أو فروق ما بين الناتج وما هو مطلوب يؤدي إلى إعادة دراسة العملية وإجراء التعديلات اللازمة لتصحيح مسارها.

ويتطلب نظام الجودة وتطبيقاتها جهوداً كبيرة وطويلة المدى تشتمل عادة على إعادة التركيز على رغبات وطموحات العاملين والمتعاملين مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية في المجتمع، بالإضافة إلى التطوير المستمر في أنظمة المدخلات والعمل بروح الجماعة وتعميق روح الفريق بدلاً من اتباع الهيكلية الفردية. إضافة إلى ذلك، العمل بمنظور الرؤية طويلة الأمد بدلاً من الأعمال التي لها علاقة مباشرة بالجودة مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات للأفراد ذات العلاقة، وإقامة علاقات تعاونية بينهم، وكذلك إلى تأسيس آلية منظمة لتكامل الوظائف داخل المنظمة كلها.

بناء على ما سبق، يأتي هذا العدد من سلسلة دراسات تنموية ليلقي الضوء على واحد من الموضوعات الإدارية والذي يكمن في البحث في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة مع التركيز على التجربة اليابانية، وذلك من خلال تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واستعراض المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وأبعادها وخصائصها، واستخلاص العلاقة فيما بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية للجودة (ISO). ومناقشة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة، والجودة كمدخل لتطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة، وأخيراً استعراض التجربة اليابانية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.. المبنى والمعنى

شهدت السنوات الأخيرة قيام معظم الحكومات في جميع أنحاء العالم بوضع إجراءات لمحاولة تطوير قدراتها الإدارية والتنظيمية، من خلال تحديد الممارسات المؤثرة على تحسين الأداء، وهو الأمر الذي يجعل هناك احتياج حقيقي إلى مؤشرات لقياس الأداء والنتائج المتحققة، لتقييم مدى قيام اللوائح والنظم والسياسات والبرامج الموضوعية والمطبقة بتسهيل وتحسين الأداء ونوعية الخدمات المقدمة. وذلك سعياً لبناء تنظيم جيد يسعى لربط هذا التحسن بتغيير السلوك الفردي للعاملين أو بتغيير الإطار التنظيمي. وهو المسار الذي تبلور حول تطوير مفهوم الجودة في خدمات القطاع الحكومي.

وقد حظي مفهوم الجودة بتطورات متعددة في مجال البحث والتنظير، حيث ارتبط تطور هذا المفهوم بشكل أساسي بتطور نطاقه واتساع مجالات الأنشطة والأعمال، وقد عرف بعض الباحثين الجودة مثل (ديمنج وجوران) في عام 1984 بأنها إرضاء العميل أو المواطن أو المستفيد من خلال تلبية متطلباته. وهو ما يعني أهمية ضمان التواصل المباشر مع العملاء/المواطنين (Juran, 1989). وهناك من الباحثين من يعرفها مثل "كروسي"، بأنها "ضمان المطابقة للمواصفات القياسية" (أسكوت، 2000).

ووفقاً للتعريف الصادر عن المؤسسة الدولية للمقاييس فإن الجودة تعني "مجموعة السمات التي تميز المنتج/الخدمة/النشاط/المؤسسة، والتي تجعله متوافقاً مع احتياجات وتوقعات العميل/المواطن". حيث قامت هذه المؤسسة الدولية بوضع وبتحديد وبتطوير عديد من المعايير والمقاييس المحددة لجودة الأنشطة والسلع والخدمات، مثل مقاييس ISO9000 لإدارة الجودة، ISO14000 للإدارة البيئية، ISO26000 للمسؤولية

الاجتماعية، ISO50001 لإدارة الطاقة، ISO31000 لإدارة المخاطر، ISO22000 للإدارة الأمانة للأغذية، ISO27001 للإدارة الأمانة للمعلومات، وغيرهم (العلبان، 2015).

هذا، ويساعد الالتزام بمعايير الجودة في مجال تقديم الخدمات الحكومية في تحسين الأداء من خلال دوره في رفع كفاءة وفعالية تقديم الخدمة الحكومية، وتوفير نظام عمل موثق يمكن الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء ومعالجتها بفعالية، كما يساعد على استمرارية ومواصلة عمليات التعليم والتدريب والتوجيه وتطوير القدرات للأفراد وكذلك للمؤسسة. وهي الأمور التي تنعكس في المحصلة على تقديم الخدمة وإنجاز الخطط والمستهدفات بالشكل والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب ووفق التكلفة المقدرة.

لذا، يملي هذا الطرح وفق ما انتهت إليه الممارسات والتطبيقات إلى ضرورة تحول نظام الجودة إلى نظام للإدارة ينسحب بكافة عناصره ومتطلباته إلى كامل أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحكومية بدءاً من الإدارة العليا مروراً بالمستوى المتوسط وصولاً للعاملين أو الموظفين ضمن المستوى التنفيذي. حيث يمثل فهم وإدراك تلك المستويات لمتطلبات ومعايير الجودة ركناً أساسياً لنجاح هذا الأسلوب الإداري.

الجدول رقم (1): تعاريف مفهوم الجودة

المعرف	التعريف
معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي (FDI)	أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء.
المنظمة الدولية للمقاييس (ISO)	مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنه أو مفترضة ضمنياً.
الجمعية الفرنسية للتقنيين (ANFOR)	قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنه أو الضمنية لمجموعة من العملاء.
ديمينغ (Deming)	درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة، بمعنى المطابقة للاحتياجات.
جوران (Juran)	مدى ملاءمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام مع التركيز على التجربة اليابانية

المعرف	التعريف
فيجنباوم (Feigenbaum)	الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون. المطابقة مع المتطلبات والتأكيد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة.
كروسي (Crosby)	تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن الموقع كالتلوث والضجيج وغيرها.
تاجيشي (Taguchi)	الجودة هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين بأقل تكلفة. تلك الصفات المميزة لسلعة أو خدمة ما التي يقرن المستفيد منها قيمة هذه الصفات بالجودة.
ميريا (Meria)	تطوير تصميم وتصنيع السلع والخدمات الأكثر اقتصادية والأكثر منفعة والأكثر إرضاء للمستهلك.
جالبونسكي (Jalbonski)	إنتاج ما يحتاجه العميل في الوقت المناسب بأفضل مواصفات وأقل تكلفة ممكنة.
المعايير اليابانية	
لسلي (Lesley)	

المصدر: جدول مركب بناء على مصادر عدة.

ومن جانب آخر ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان عريض في عام 1988 لتعبر عن عملية تحسين الجودة، فأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارة والمؤسسات من خلال ما حققه هذا الأسلوب من نجاحات إدارية قد تكون نسبية، بحيث يشتمل هذا الأسلوب على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر (اللوزي، 2000).

هذا، وقد شاع استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management فماذا يقصد بهذا المصطلح؟ والذي أخذ ينتشر بشكل سريع على الرغم من حداثة. عرّف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية تشمل كافة أنشطة المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل (المواطن) والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأفضل الطرق (كفاءة وفعالية) وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر

للتطوير" (العلبان، 2015). كما عرفها Chorn بأنها "أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات (Chorn, 1991)، ومن ثم فإن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل أو المستفيد أو المواطن من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل" (مأمون الدراكة وآخرون، 2001).

وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية، وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق، وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وبتخاذ القرارات. وقد عرفها James وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول إدارة الجودة الشاملة على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل" (جابلونسكي، 1996).

أما Bharat Wakhu فقد عرفها على أنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت" (المناور، 2018).

ومن أبرز تعريفات الجودة الشاملة تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي، والذي يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة" (ميشيل، 2006).

كما تشير إحدى الدراسات حول "إدارة الجودة الشاملة" إلى أنه يمكن تحديد ثلاث طرق لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهي (Chorn, 1991):

الطريقة الأولى: مفهوم الإدارة الشاملة المبني على أساس العملاء، وتمحور هذه الطريقة حول احتياجات العميل وتوقعاته، وفي هذا الإطار تبرز تعريفات كل من "فيجنوبوم، وديمنج، وماتشونو"، وهذا الأخير يرى أن إدارة الجودة الشاملة هو "مفهوم يحدد الجودة ويعرفها في إطار تجربة العميل في مجال الخدمات".

ويعرفها "تونكس" بأنها "اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل"، وهذا التعريف يتضمن ثلاثة عناصر هامة، هي (Chorn, 1991):

- مشاركة الإدارة والموظفين ومدى التزامهم.
- إن إدارة الجودة الشاملة تعد طريقة عمل، وليست مجرد برنامج.
- اعتبار العميل وتوقعاته هدفاً لتحسين الجودة.

الطريقة الثانية: تنطلق هذه الطريقة في تعريفها لإدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج النهائية، وهنا يأتي تعريف "كروسبي" للجودة الشاملة بأنها "الطريقة المنهجية لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً".

كما يعرفها "جوزيف جبلونسكي" بأنها "مظهر تعاوني لأداء عمل ما، يعتمد على مواهب وقدرات العاملين في الميدان العملي في سبيل توفير تحسين للجودة بشكل مستمر، وإعداد فرق عمل ذات كفاءة إنتاجية عالية" (Jablonski, 1991). ويعرف "دجلين هوفهر" إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية مصممة، تجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة، بحيث توفر بيئة صحيحة تساهم في تلبية احتياجات العميل" (العلبان، 2015).

الطريقة الثالثة: تركز على فكرة استخدام الوسائل العملية والأدوات الاحصائية المتاحة في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وهنا يبرز تعرف "جوزيف جوران" للجودة الشاملة والذي يرى أنها "نظام إدراك متكامل يطبق الكثير من الأدوات بصورة فعالة، بحيث يتم إحداث تغيير في انطباع العاملين وتوجهاتهم، وتعمل على ضمان الولاء التنظيمي" (Juran, 1989).

ويعرفها "جون أوكلاند" بأنها "طريقة لتحسين مرونة وفعالية الأعمال بشكل عام، ويمكن من خلالها تحسين التنظيم، ومشاركة كل قسم، وكل نشاط، وكل فرد في جميع المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة" (Okland, 1989).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة كذلك بحسب "جيرري كولر" بأنها "نظام للإدارة يقوم على مجموعة من المبادئ والمتغيرات التي تصمم بحيث يتمكن أي فرد من أفراد المنظمة من تحسين العملية التنظيمية بشكل مستمر، وذلك بهدف تلبية توقعات العملاء" (العليان، 2015)، ولقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحيث أصبح يعبر عن ثقافة متميزة للمنظمات التي تسعى لتحقيق التنافس، وكسب الرضا المستمر للمتعاملين مع المنظمة من هذا المنطلق. كما عرف "كينيث ومارشال" إدارة الجودة الشاملة بأنها "ذلك النمط من أنماط الثقافة التنظيمية التي تدعم استمرارية إرضاء العميل عن طريق نظام متكامل من الأدوات والأساليب الفنية التي تضمن التحسين المستمر بعملية التنظيم، وذلك بهدف إكساب المنتج أو الخدمة النهائية درجة عالية من الجودة" (Kohles & Pankowsk, 1995).

ويشير "جاك هاردسك" إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها "فلسفة ومجموعة من الأدوات التي تستهدف مخرجاتها إرضاء العميل، والتحسين المستمر في الخدمات والسلع، وهو ما يعني مساهمة كل العاملين في عملية تحسين الخدمات"، ويحتوي هذا التعريف على

ثلاثة مكونات رئيسية للعمل الإداري من خلال فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك على النحو التالي (الهيثيبي والمعشر، 2000):

- يعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة أحد أهم الأساليب لتمكين العاملين من إظهار مهاراتهم، وتشجيعهم على الفهم الجيد للمشكلات، وتحديد فرص التحسين والتطوير المستمرين لمواجهة التطورات داخل بيئة عمل المنظمات الإدارية.
- التحسين المستمر للعمليات هو الأسلوب الأمثل لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.
- استخدام أسلوب فرق العمل هو خير طريق لإظهار مواهب وخبرات العاملين وتحفيزهم لإظهارها.

استناداً إلى التعريفات السابقة التي تم طرحها، نخلص إلى أن تعريف إدارة الجودة الشاملة (تعريف إجرائي) يتمثل في أنه "أسلوب شامل للإدارة الحديثة يستهدف بالأساس تحقيق الرضا الكامل للعميل أو المستفيد أو المواطن، وذلك من خلال انخراط جميع عناصر العمل الإداري في منظومة واحدة متكاملة، بحيث يشكل فريق عمل واحد يعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة، من أجل تحسين مستوى الخدمة والارتقاء بالجودة إلى الحد الذي يدفع العميل إلى الشعور بتحقيق الإشباع الحقيقي الكامل"، من هذا المنطلق يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تختلف كثيراً عن الإدارة التقليدية. كما يبين ذلك الجدول رقم (2) أوجه الاختلاف بين كل من الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (2): أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي ومسطح
اتخاذ القرارات	غير مؤسس، مركزي	مؤسس، غير مركزي
حل المشكلات	إنكار المشكلات وتجاهلها وإتباع أسلوب رد الفعل والتفتيش	البحث عن المشكلات التي تعوق التحسين المستمر وإتباع أسلوب الفعل
مصدر المشكلات	العاملون دائما هم مصدر المشكلات الإدارية	العمليات والإجراءات والنظام الإداري مصدر المشكلات
التخطيط	قصير الأجل	طويل الأجل وتفكير استراتيجي
العميل	عدم القدرة على فهم احتياجاته	يوجد مفهوم إداري واضح لفهم حاجات العميل
الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد	تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية

المصدر: جدول مركب بناء على مصادر عدة.

ثانياً: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

يمثل مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المداخل لإحداث التغيير، فهو ثقافة وسلوك، فممارسة وتطبيق للقيم والمبادئ الأساسية في بيئة العمل التي تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة، والتي تهدف بالأساس للارتقاء بجودة العمل، وبشكل يتسم بالديمومة لتحسين وتطوير العمل والعاملين.

هذا، وتبين عديد من الأدبيات أن هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي ينبغي الاهتمام بها لكونها متطلب أساس لإدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه المبادئ القيادة ودورها في "إدارة مختلف برامج وفريق الجودة، وحفز العاملين، والاتصال بهم، ووضع معايير لقياس الأداء، ومكافأة المبدعين، والقدرة في الصبر والمثابرة، والعمل

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام مع التركيز على التجربة اليابانية

التعاوني والالتزام بالجودة والتدريب"، وكذلك يهتم مدخل إدارة الجودة الشاملة بمشاركة العاملين والتركيز على المستفيد مع ضرورة التحسين المستمر لكافة العمليات، وإخضاع ذلك للقياسات والمقارنات على ضوء المعلومات الصحيحة ومعايير التقييم (المناور، 2018).

كما حدد "كروسي" أربعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، ويرى أن تكون جزء من منظومة عمل المنظمة، وهذه المبادئ تتضمن الآتي (جورج، 1998):

- الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات.
- الجودة هي نتاج الوقاية التي تحول دون انتشار المشاكل.
- أداء الأعمال بدون أخطاء أو عيوب.
- ضرورة قياس الجودة من خلال مطابقة الخدمات المقدمة مع الشروط المطلوبة.

إن مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها بواسطة أي منظمة تقوم بتقديم الخدمات للآخرين، سواء كان ذلك في القطاع العام أو الخاص، ومع ذلك فإنه على أي منظمة تسعى إلى أن تضع إدارة الجودة الشاملة قيد التنفيذ أن تضع الأهداف التالية في الاعتبار لتلك العملية على النحو التالي (أبو الخير، 1990):

- تحسين جودة الخدمة من منظور العملاء.
- خلق بيئة تعزز التحسين المستمر والتغيير المطلوب.
- ترقية النشاطات ذات القيمة لعاملين وعملاء المنظمة.
- تقديم استراتيجية لإشراك كل العاملين في عملية التحسين المستمرة.
- خلق معايير فعالة لقياس الأداء.

وقد لاحظ "كوستاس" أن إدارة الجودة الشاملة وأساسيات التنظيم التعليمي للمنظمة يقومان بعملية التغيير المطلوب دون أن يتم تعطيل الموارد البشرية للمنظمة، وتهدف إدارة الجودة الشاملة بحسب رأيه لخلق بيئة تشجع الناس على النمو كأفراد تعلمهم لإحداث تغييرات صغيرة تحسن منظمهم بصورة مستمرة (Kostas, 1998).

ومن الأدوات التي تستخدم في إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء والخدمة المقدمة تحليل وتحسين العمل من خلال "حلقات الجودة، وتقييم مستوى الخدمات المقدمة، وأيضاً تحليل السبب والنتيجة، وتحليل التكاليف لكل مهمة أو خدمة يقدمها الجهاز، بالإضافة إلى تقييم الأفكار الواردة في استبانة العملاء أو المستفيدين وتصنيفها حسب أهميتها"، وعلى هذا الأساس فإن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لمعرفة وقياس مقدار التحسن في الأداء أو الخدمة المقدمة.

هذا، وقد اتفق الكثير من الباحثين على أن تقييم الأداء يجب أن يتناسب مع أهداف وقيم إدارة الجودة الشاملة، وقد تم تعريف تقييم الأداء بذلك بأنه "عملية تقييم أداء العمل، وتوفير معلومات عن كفاءة وفعالية العامل في عمله، ومن ثم إجراء مناقشة معه بهدف استكشاف مواطن القوة والضعف، والعمل على تحسين وتطوير مهاراته وفق معايير الجودة"، ويهدف تقييم أداء العاملين إلى إعطاء حكم موضوعي على مدى مساهمة كل من العاملين في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وعلى قياس سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى معرفة مقدار التحسن الذي تحصل عليه الموظف (عقيلي، 2001).

ويعتبر تقييم الأداء هو الأساس لكافة نشاطات شؤون العاملين على مستوى الترقيات، والتدريب، والتعويض، وعمليات النقل، والعمليات الإدارية الأخرى. بالإضافة إلى أنه يعتبر ضرورياً في عمليات الجودة لأنه يعمل كأداة تشخيصية للفرد والفريق والمنظمة. أضف إلى ذلك أن تقييمات الأداء الفعالة تستعمل لتحديد مستويات "الفرص التطويرية،

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام مع التركيز على التجربة اليابانية

والتشجيعية، ومصداقية الاختبارات لاختيار المرشحين، وتحسين التواصل، وتبادل الآراء والمعلومات، وتسهيل واجبات مهام المهنة" (نجيب، 1999).

ولهذا تعتبر عملية تقييم الأداء مكملة لإدارة الجودة الشاملة، وتعتبر كذلك من الأدوات المهمة متى أحسن تطبيقها، لأنه من ضمن أهداف عملية تقييم الأداء حفز الموظفين على تحسين أداءهم بصورة مستمرة، وجعل الموظف يتعرف على مواطن القوة والضعف في عمله.

هذا، وقد وضع "جابلونسكي" عدد من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وذلك على النحو التالي (Jablonski, 1991):

- يجب أن يكون لدى المنظمة صورة واضحة ومركزة عن المستفيد.
- تركيز المنظمة على الإجراءات والنتائج المترتبة عليها.
- تركيز المنظمة على التفيتيش الوقائي المضاد.
- يجب على المنظمة أن تحرك ذوي الخبرة والكفاءة من مكان إلى آخر.
- تتم عملية اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
- يجب على المنظمة أن تشجع التغذية الراجعة (Feedback).

وقد أشار "ميلاس" بأن نجاح مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس نجاح أعضاء الفريق فيما يخص إنجاز مهامهم الفردية ومهام الفريق كمجموعة، وهذا يتطلب عقد اجتماعات دورية تناقش أهم "الإنجازات، ومجالات العمل، والأهداف، والأفعال، والمشاكل التي تواجه الأعمال"، لذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أسلوباً إدارياً مهماً يدعم مجهودات المنظمات نحو تحسين الجودة والأداء، وهي - بحسب رأي الكثير من الباحثين- تعد من أكثر الطرق نجاحاً في إحداث التغيير.

هذا، يبدأ الالتزام بإدارة الجودة الشاملة من القمة، حيث يظهر استحواذ الالتزام بالجودة من قبل الإدارة العليا بكل وضوح، كما تلعب الإدارة الوسطى وأقسامها دوراً في نقل الرسالة، ويجب على كل مدير تنفيذي أن يقبل مسؤولية الالتزام بخطة الجودة التي تتعامل معها المنظمة من أجل الجودة وتلبية حاجات المستفيد، ومقدرة المنظمة، والمواد والخدمات التي تتلقاها، والتعليم والتدريب، واستعراض النظم من أجل تحسين لا ينتهي، ومن أهم مبادئ الالتزام بالجودة الآتي (Milas, 1996):

- التزام الإدارة العليا بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- العمل الجماعي من خلال طرح الآراء وتبادل المعلومات ومناقشتها بكل شفافية ووضوح.
- التطوير والتحسين وقياس الأداء يبدأ من العملاء أو المستفيدين.
- أهمية التحسين المستمر من خلال التغذية الراجعة أو العكسية.
- تحقيق الجودة يتم من خلال منع حدوث المشاكل والحيلولة دون وقوعها.
- جودة القيادة ووضوح المستقبل الوظيفي للموظف.
- قناعة الإدارة العليا ببرامج التطوير الإداري وتبني مفاهيم إدارية ناجحة كإدارة الجودة الشاملة، وهي نقطة البداية الصحيحة لأي منظمة أو مؤسسة تسعى للارتقاء بالإنجاز كمياً ونوعاً.
- التعرف على معوقات العمل وتصنيفها ومن ثم وضع الحلول اللازمة لها.
- دراسة نشاطات وبيئة المنظمة بطريقة دقيقة وواقعية بما في ذلك طبيعة كل وظيفة والمهارات العلمية والعملية المطلوبة لشغلها.
- أهمية عقد اجتماعات منتظمة على مستوى كل قطاع أو إدارة لما في ذلك من مردود إيجابي في كشف مشاكل العمل واحتياجات الموظف، وكذلك اشعار

الموظف بأهمية دوره في نجاح المنشأة، فمن خلال هذا الأسلوب نقلت من كثرة المذكرات والتعاميم لإيصال ما نريد من أفكار.

فبذلك، إن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ترمي إلى تقليل الأخطاء ومشاكل العمل، ومحاولة التخلص منها من خلال العمل الجماعي والتعاون البناء وبدعم ومساندة الإدارة العليا التي تعمل على تهيئة الظروف المناسبة والمحفزة للعمل، والتي تدفع العاملين إلى تحمل مسؤولية التحسين المستمر بفعالية وتعاون جماعي تسوده الألفة والمحبة.

ثالثاً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

هناك عديد من الأدبيات التي تناولت أبعاد إدارة الجودة الشاملة من زوايا متعددة، وبذلك يمكن رصد مجموعة من الأبعاد المحددة لإدارة الجودة الشاملة على النحو التالي (Dewhurst and Others, 1999):

- التزام الإدارة العليا يعد بعداً رئيساً للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.
- يجب أن يكون رضا المستفيد في ذهن كل العاملين بالمنظمة.
- يعد عنصر الجودة أكثر أهمية من أي نوع من أنواع الاعتماد المالي.
- تساعد إدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكلفة من خلال إزالة المشاكل.
- يجب أن تتم قيادة إدارة القوى العاملة بواسطة التدريب والحماس والعمل الجماعي، وهذا يتطلب وجود برامج فعالة للتوظيف والتدريب.
- تصرفات وسلوك العامل لها أثر فعال في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ومن هنا فإن إخلاص العامل وجودة العمل والأهداف العامة للمنظمة

والمقدرة على العمل بالانتقال الوظيفي من قسم إلى آخر كلها عوامل مهمة في هذا المجال.

- إن المشاركة الكاملة لكل أقسام المنظمة في تصميم العملية، ومقدرة العاملين على تحقيق مستوى مقنع بالعمل معاً يعتبر من الأمور المهمة جداً.
- يجب أن يكون انسياب إدارة العملية ذو فائدة للمنظمات العامة.
- يجب أن تكون معلومات وتقارير الجودة جاهزة لاتخاذ القرار الفعال على أن تكون جزء من الجهاز الإداري للمنظمة.

ومن جهة أخرى يمكن تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل أكثر تركيزاً، وذلك على النحو التالي:

1. دعم الإدارة العليا

ان نجاح أي مؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمضي قدماً للوصول للأهداف والغايات المطلوبة مرهون بدعم والتزام الإدارة العليا للمنظمة، فهي ليست محصورة على قسم أو إدارة معينة، بل مبنية على العمل الجماعي، لذلك لا يمكن للمنظمة أن تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلا بقناعة تامة من قبل الإدارة العليا والدعم والمتواصل لتحسين الأداء. وبذلك يمكننا تلخيص عملية دعم الإدارة العليا في عدة نقاط والتي صاغها الباحث المعروف "أوكلاند". وهي (القواسمة والمري، 2019):

- اتخاذ قرار تطبيق مضامين الجودة، وتأكيد الحرص على تطبيقها.
- توفير رؤية واستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها من خلال توفير البنية التحتية الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- نقل قناعة الإدارة بالجودة الشاملة لباقي الموظفين.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام مع التركيز على التجربة اليابانية

- تدريب وتطوير العاملين بالمنظمة لغاية تعزيز خبراتهم والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف.
- نشر ثقافة الجودة في المنظمة والالتزام بالتحسين المستمر.
- مساندة جهود الجودة وتذليل الصعوبات لها.
- تفعيل المشاركة والتعاون واعتبارهما من القيم الأساسية في المنظمة، ذلك لأن القيم التنظيمية تتأثر بشكل كبير بقيم المديرين.

2. التحسين المستمر

التحسين المستمر عبارة عن سلسلة قرارات مستمرة للتغيير للأفضل والتحسين المتواصل للوقوف على كافة المتغيرات التي تحدث أثناء العمل، والهدف من التحسين المستمر يكمن في عملية زيادة الإنتاجية والتقليل من التكلفة والوصول إلى رضا العميل، لذلك فإن التحسين المستمر يمتد لكافة أنحاء المنظمة من عمليات الإنتاج والموارد البشرية والتواصل من/ إلى العميل وغير ذلك.

كما يعتبر التحسين المستمر من الدعائم الأساسية للتقدم والنجاح في الأسواق والمؤسسات العالمية، كذلك تؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء نتيجة الاهتمام بالموارد البشرية للمنظمة واعطائهم الحوافز والمميزات، ومن أهم خصائص التحسين المستمر التعرف على مواطن الأخطاء والصعوبات والتركيز على تصحيحها والقضاء على مسبباتها للتقليل من التكلفة، ومن الأمور التي تساعد على استمرارية العمل بأسلوب التحسين المستمر هو العمل بروح الفريق وتحمل المسؤولية على عاتق كل فرد من الأفراد العاملين في المنظمة، وأن يكون ذلك التحسين على المدى البعيد للارتقاء بأداء المنظمة ككل.

هذا، ويمكن رصد مجالات التحسين المستمر، من خلال الآتي (إسماعيل، 2019):

- تخفيض الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة أو إنتاج المنتج سواء كانت موارد مادية أو وقت أو جهد.
- تقليص الأخطاء والانحرافات والتركيز على إدراك ومعرفة الأخطاء والانحرافات الناجمة عن عدم كفاءة وملائمة الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة أو الإنتاج والقضاء عليهما.
- تحقيق التميز والتفوق من خلال تقديم خدمات ومنتجات تحقق رغبات ومتطلبات ورضا العملاء.
- إدخال تحسينات على العمليات المرافقة لتقديم الخدمة والإنتاج لضمان ملاءمتها وتقليل الحوادث والاطء والتجاوزات التي تقع فيها وما يترتب عليها من تعويضات ومطالبات بالعمل، مما يساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الموارد المستخدمة بالعمل.
- تحسين بيئة العمل لتحقيق رضا العاملين حيث إنه يساهم في سرعة الاستجابة لرغبات العملاء وتقلل من أخطاء الإهمال وتساهم في ارتفاع مستوى كفاءة الأداء بالمنظمة.

3. التركيز على العاملين

التركيز على العاملين أو الموارد البشرية داخل المنظمة التي تعد من أساسيات إدارة الجودة الشاملة، حيث إن وجود طاقة عمالية متحمسة ومؤهلة وفعالة داخل المنظمة يضمن كفاءة عالية بالأداء وتحقيق الأهداف، وبالتالي تحقيق الربح المطلوب، لذلك يلاحظ بأن هناك شبه اتفاق بين الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة على أهمية بُعد التركيز على العاملين. وبذلك يمكن تقسيم هذا البُعد إلى ثلاثة محاور، وذلك على النحو التالي:

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام مع التركيز على التجربة اليابانية

- بيئة العمل: توفير بيئة عمل ملائمة تساهم في تحفيز العاملين للإنتاج والتركيز وتجنب الأخطاء والصعوبات، وتشمل بيئة العمل كل من "المباني، المكاتب، المعدات، الثقافة السائدة، الحفاظ على روح الفريق الواحد، نبذ الخلافات، تجنب المشاكل بين العاملين، التركيز على تحسين العمل بكفاءة وفعالية".
- تحفيز العاملين: تساهم المحفزات لدى العاملين في زيادة الولاء للمنظمة، وبالتالي تؤثر بشكل ايجابي على أداء المنظمة ككل. وقد تكون المحفزات اما مادية كالمكافئات السنوية، وزيادة الرواتب والترقيات، أو محفزات معنوية كالترقيم والثناء على العمل.
- التدريب والتطوير: ان لعملية التدريب والتطوير أهمية بالغة في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يساهم بشكل كبير في بناء قدرات العاملين المطلوبة لتحقيق أعلى مستويات الجودة.

4. التركيز على العميل

تعتبر عملية الوصول إلى رضا العميل من أهم أهداف ومركزات إدارة الجودة الشاملة، وهي بذلك تعتبر المحور الرئيسي التي تدور حوله كافة العمليات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، لذلك ينقسم بُعد التركيز على العميل إلى ثلاثة محاور، بحسب رأي الباحثين، وذلك على النحو التالي:

- تلبية رغبات ومتطلبات وحاجات العميل.
- سرعة تقديم المنتج أو الخدمة والسلامة من الأخطاء والشوائب بالطريقة والأسلوب الذي يرضي العميل.
- التغذية الراجعة من خلال معرفة رضا العميل وكيفية تحسين الخدمة أو المنتج.

5. التواصل

التواصل أو الاتصالات الإدارية التي تتم داخل المنظمة أو المؤسسة - حكومية كانت أم غير حكومية - تهدف إلى إنتاج وتوفير وجمع البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة لسير العملية الإدارية وتبادلها، ويمكن تصنيف تلك الاتصالات على المستوى الداخلي إلى عدة أصناف وفقاً للمعايير التي تستخدم في عملية التصنيف: رسمية وأخرى غير رسمية (من حيث الشكل)، أفقية أو عمودية (من حيث الاتجاه)، فردية أو جماعية (من حيث المصدر)، والمقصود بالاتصالات الأفقية تلك " التي تتم بين الأفراد في المستوى التنظيمي الواحد سواء كانوا موظفين أم مديرين، ويهدف إلى التوصل إلى أعلى درجات التنسيق ومعالجة الصراعات التنظيمية وتبادل المعلومات والخبرات وتنمية روح الفريق والتعاون والبناء " (روبيح، 2004). أما الاتصالات العمودية أو ما تعرف بالرأسية فهي التي تأخذ اتجاهاً " تنازلياً أو تصاعدياً"، والتنازلية تمكن من نقل المعلومات والتوجيهات الخاصة بالعمل من المديرين إلى المرؤوسين. أما التصاعدية فهي إلى أعلى؛ حيث تمكن من نقل المعلومات المتصلة بالأداء والاقتراحات والشكاوى والتقارير إلى المديرين (المغربي، 1999)، كما يمكن أن يكون التواصل ما بين المستفيدين من خدمات المنظمة والمنظمة نفسها التي تساهم بشكل أو بآخر في تحسين الخدمات والمنتجات.

كما أن لهذا البُعد (التواصل أو الاتصالات الإدارية) أثر كبير على باقي الأبعاد، ويتضح ذلك من خلال الآتي:

- إنتاج وتوفير وجمع البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة لسير العملية الإدارية وتبادلها.
- تمكن نظم التواصل من نقل المعلومات المتصلة بالأداء والاقتراحات والشكاوى إلى الرؤساء بكفاءة وفعالية.

- توفر نظم الاتصال الإداري والتفاعل في المنظمة معلومات حول المشكلات وسبل حلها ومعالجتها.
- تساهم نتائج التواصل والتفاعل الإداري في المنظمة بإيجابية على تحسين الأداء وبيئة العمل.
- يحقق نظام التواصل الفعال في المنظمة تفاعلاً إيجابياً بين مختلف المستويات الوظيفية.
- يعمل نظام التواصل الإداري في المنظمة على توفير مناخ إيجابي للعاملين ويحفزهم على الإنجاز.

رابعاً: خصائص نظام إدارة الجودة الشاملة

هناك عديد من الخصائص التي تميز نظام إدارة الجودة الشاملة، والذي يركز على رفع معدلات الأداء، وتلبية احتياجات المستفيد حسب توقعاته مع التركيز على الأساليب الوقائية، وهذا من خلال نشر ثقافة الجودة والاهتمام بفرق العمل والعمل الجماعي بدلاً من الجهود الفردية لتطوير وتحسين وإتقان العمل وتحقيق رضا المستفيد، ويعد هذا الأسلوب حجر الزاوية في نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتمد هذا النظام على التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة المقدمة لتحقيق تطلعات ورغبات المستفيدين، وهو يشمل كافة مجالات الخدمات التي تقدمها المنظمة، بالإضافة إلى جميع المستفيدين لتحقيق رضاهم. كما أن النظام يشمل إشراك العاملين في المنظمة بعمليات التحسين، وبالتالي يصبح الموظف مسؤولاً عن جودة عمله، وهو ما يساعده على العمل بروح المشاركة والإبداع والابتكار، ومما يساعد على بلوغ تلك الأهداف وجود رسالة ورؤية واضحة وقابلة للقياس يشارك في تقرير ذلك كافة العاملين في المنظمة، كما أنه يجب أن يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة القدرة

على التحكم في الإجراءات والأساليب التي يمكن أن تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (الشمري، 2007).

خامساً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية للجودة (ISO)

توضح العديد من الأدبيات إلى حدوث خلط كبير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الجودة العالمية الأيزو (ISO)، لقد اعتقد البعض أنهما يعنيان الشيء نفسه، فالأيزو (ISO) كمصطلح يعبر عن معايير الجودة التي وضعتها المنظمة العالمية لمعايير الجودة، حيث قامت هذه المنظمة بوضع مقاييس (معايير) عالمية لنظام إدارة الجودة في أية منظمة أو كيان مؤسسي سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، إذ لم يعد كافياً ضمان جودة المنتج أو الخدمة فحسب بل يتطلب الأمر ضمان المواصفات المطلوبة من قبل هذه المنظمة، فالمواصفات القياسية الدولية "أيزو" جاءت لتوحد ما يجب أن تكون عليه الجودة عالمياً وفي أي منظمة. إن الحصول على شهادة "الأيزو" ليس هو الهدف في حد ذاته، وإنما هو تعبير عن مدى تطور أوضاع المؤسسة أو المنظمة واستكمال متطلبات الجودة، وتفادي أسباب الخلل والانحراف عن الجودة في كل مجالات العمل، كما أن الحصول على شهادة "الأيزو" ليس هو نهاية المطاف، بل الأهم بذل الجهد المستمر للمحافظة على المستويات المتفوقة للأداء.

أما إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري حديث يهدف إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي للأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالمية للمنتج أو الخدمة المقدمة، وتقوم فلسفة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها المؤسسة من أجل الوصول لأفضل أداء جماعي ممكن، ويعتمد على استخدام عدد من الأدوات العلمية لقياس مدى التحسين

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام مع التركيز على التجربة اليابانية

المستمر في الجودة وتجنب حدوث المشكلات في المنتج أو الخدمة، لإرضاء العميل أو المستفيد أو المواطن واشباع حاجاته سواء الحالية أو المستقبلية.

كما يمكن اعتبار نظام الجودة العالمية "أيزو" مرحلة أولية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من "الأيزو"، حيث أنها تهتم بأمور مثل "المشاركة، والعمل الجماعي، والموارد البشرية، والحوافز، والقيادة"، في حين أن "الأيزو" لا يدخل قسماً كبيراً من هذه الأمور ضمن اهتماماتها (جلال، 2002).

وحتى يمكن إزالة اللبس أو الخلط بين كل من إدارة الجودة الشاملة ومعايير المواصفات الدولية "الأيزو" لابد من التفرقة الدقيقة بينهما، ويتمثل هذا الفرق في أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة مدخل أو أسلوب لاستغلال الموارد من خلال مجموعة من الأنشطة المتكاملة لإنتاج سلع وخدمات تحقق منافع العميل أو المستفيد أو المواطن. أما معايير المواصفات العالمية "الأيزو" فهي بمثابة متطلبات إجرائية أساسية ممثلة في إتباع مجموعة من الإجراءات الإدارية والفنية التي تساهم في ضبط جودة أداء الأنشطة المختلفة، ومن ثم فإن هذه المعايير تعتبر بمثابة دليل قد يأخذ شكل إرشادي أو إلزامي، ولا شك أن هذا الدليل يعتبر بمثابة وثيقة هامة تساهم في تأكيد ثقة العميل في المنتج.

وفي ضوء ذلك فإنه توجد عديد من الفروقات الجوهرية بين كل من إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الدولية "أيزو"، ويمكن توضيح أهمها على النحو التالي (إبراهيم، 2008):

- فيما يتعلق بالتركيز على العملاء أو المستفيدين أو المواطنين: تركز إدارة الجودة الشاملة تركيزاً مطلقاً على العملاء أو المستفيد أو المواطن، ولكن ليس من الضروري أن تكون مواصفات "الأيزو" مركزة عليهم.
- فيما يتعلق بالارتباط بإستراتيجية المنظمة: تمثل إدارة الجود الشاملة محور الارتكاز الأساسي بالنسبة لإستراتيجية المنظمة، بينما لا ترتبط مواصفات "الأيزو" بهذه الإستراتيجية.
- فيما يتعلق بالتحسين والتطوير المستمر: تتطلب إدارة الجودة الشاملة إجراء عمليات التحسين والتطوير باستمرار وهذه عمليات لا تنتهي، بينما لا تتطلب مواصفات "الأيزو" ذلك، حيث تعتبر مجرد قرار يعتمد على معايير محدودة بإجراءات وطرق عمل معينة.
- فيما يتعلق باهتمامات كل منهما: تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على استخدام المفاهيم والأدوات والأساليب الشاملة، بينما تهتم مواصفات "الأيزو" بالإجراءات التشغيلية والنظم الفنية للمنظمة، كما تهتم أيضاً إدارة الجودة الشاملة بكل إدارات المنظمة ووظائفها ومستوياتها المختلفة، بينما يكون اهتمام مواصفات "الأيزو" في هذا الصدد جزئياً حيث تركز على إدارات أو أقسام محددة بعينها.
- فيما يتعلق بمشاركة العاملين: تؤكد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة وتأييد وحماس كل العاملين بالمنظمة، بينما لا يكون ذلك ضرورياً بالنسبة لمواصفات "الأيزو".
- فيما يتعلق بمن يتولى المسؤولية: تعتبر إدارة الجودة الشاملة مسؤولية كل الأفراد العاملين بالمنظمة في كافة المستويات والوظائف والأقسام، بينما يتولى مسؤولية مواصفات "الأيزو" إدارة واحدة أو قسم مراقبة الجودة.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام مع التركيز على التجربة اليابانية

- وفيما يتعلق بالتغيير المطلوب: تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى إجراء تغييرات جوهرية شاملة في مفاهيم وثقافة الأفراد العاملين بالمنظمة، وكذلك في النظم ومراحل التشغيل المعمول بها في تلك المنظمة، بينما لا تتطلب مواصفات "الأيزو" إجراء أية تعديلات جوهرية في الأوضاع السائدة بالمنظمة.

الجدول رقم (3): الفروقات الأساسية بين معايير إدارة الجودة الشاملة وإدارة المواصفات العالمية "أيزو"

أوجه المقارنة	إدارة الجودة الشاملة	معايير المواصفات العالمية "أيزو"
محور التركيز	العمل بؤرة التركيز	العمل ليس بالضرورة محور التركيز
العلاقة الإستراتيجية بالمؤسسة	جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة	غير متكامل مع استراتيجية المؤسسة
العمل الجماعي	التركيز على الفلسفة والمفاهيم	التركيز على النظم والإجراءات
التحسين والتطوير	التأكد على مشاركة العاملين	ليس بالضرورة مشاركة العاملين
الثقافة	التحسين المستمر هو الوجه الآخر لإدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر ليس محل الاهتمام الأساسي
الانتشار	تتغلغل في المؤسسة ككل	ممكن أن تتركز في قطاع أو قسم
المسؤولية	كل فرد مسؤول عن الجودة	مسؤولية الجودة تقع على عاتق الإدارة المختصة بالجودة
مجال التأثير	تتضمن تغييرات جذرية	يزيد احتمال الحفاظ على الوضع القائم

المصدر: جورج، ستيفن (1998)، إدارة الجودة الشاملة: الإستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة: حسين حسنين، دار البشير، عمان.

وفي ضوء ذلك، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من مواصفات "الأيزو"، حيث يمكن للمنظمات أن تحصل على شهادة الأيزو دون ان تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فهما نظامان غير مترادفان، بل أنهما يختلفان، وأن مواصفات "الأيزو" هي إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وبناء على ذلك فإنه يمكن

بصفة عامة اعتبار العمل على تطبيق سلسلة المواصفات العالمية الأيزو "جزءاً أساسياً من برنامج تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة".

سادساً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة

تسعى المنظمات الإدارية عموماً للأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك تحقيقاً لأهداف عديدة أهمها (مدني، 1996):

1. رغبة المنظمات في التحوّل والانتقال من كونها منظمات تقليدية إلى أن تكون منظمات حديثة ومتطورة فنياً وعلمياً وإدارياً.
2. يساعد المنظمة على تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.
3. يقوم على دراسة احتياجات المتعاملين مع المنظمة والوفاء بها.
4. يساعد على تحسين القدرات التنافسية للمنظمات والوصول إلى الرضاء الأفضل للعميل.
5. زيادة إسهام العاملين في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات مما يقلل من مقاومتهم لحدوث التغيير نظراً لمعرفتهم بأسباب وفوائد التغيير.
6. تحقيق التعاون بين المنظمات وتحقيق التفاهم بين إدارات المنظمة من خلال العمل الجماعي كما تساعد على تقليل مشكلات الاتصالات الداخلية، وكذلك معرفة كل وحدة إدارية بدورها ومسؤولياتها في العملية الإنتاجية.
7. تنمية الولاء لدى العاملين كما تساعد من خلال دعم العلاقات الشخصية بين العاملين على تحقيق الانسجام بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي داخل المنظمة.

8. وأخيراً وليس آخراً تساعد إدارة الجودة الشاملة على تحسين سمعة المنظمة في نظر العاملين والمتعاملين والزبائن داخلها وخارجها.

ولعلّ تحقيق هذه المزايا قد أصبح بشكل عام من المشكلات الرئيسية التي تواجه القائمين على عمل المنظمات العامة من حيث سعي هذه المنظمات للحصول على أعلى المزايا وتحقيق منافع أكبر، من خلال تطبيق المفاهيم الجديدة في الإدارة، ويأتي على مقدمتها مفهوم إدارة الجودة الشاملة. إلا أنه وبالرغم من الاعتراف بأهمية هذه المزايا وضرورة تحقيقها داخل الإطار العام لعمل المنظمات العامة والحكومية، فإن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه تطبيق هذه المفاهيم والتي يمكن تلخيصها فيما يلي (Sigel and Seidler, 1996):

1. تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات العامة الحكومية ضرورة تغيير الإطار والقوالب القانونية الحاكمة للعمل الإداري داخل المنظمات العامة حيث أن أطر تنظيم الإدارة الحكومية غالباً ما تكون جامدة ولا تساعد في الحقيقة على الاستجابة السريعة كرد فعل لطلبات المتعاملين مع المنظمة كنتيجة لتغيير آراء وأذواق المواطنين.

2. هناك العديد من العناصر الداخلية والخارجية في بيئة عمل المنظمة والتي سوف تتعرض للخسارة من جراء عملية التغيير داخل المنظمة، وذلك فإن هذه العناصر غالباً من تقف سداً منيعاً لمقاومة عمليات التغيير سواء من خلال استخدام التشريعات والقوانين المطبقة داخل المنظمة أو من خلال استخدام جماعات المصالح للضغط على إدارة المنظمة بغرض إعاقة عملية التغيير والانتقال بالمنظمة من وضعية تقليدية إلى وضعية متطورة.

3. تتطلب إدارة الجودة الشاملة ضرورة التصرف المرن من جانب الموظفين بغرض التكيف مع المشكلات التي تطرأ فجأة على عمل المنظمة كما يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة أن يعمل الموظف بشكل مرن وليس فقط ضمن أو داخل إطار القوانين. وبالنظر إلى ما تتطلبه طبيعة الوظائف السياسية داخل المنظمات العامة فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة غالباً ما يواجه مشكلات من جانب صانعي القرارات في هذه المنظمات.
4. غالباً ما تتعارض أهداف الجودة الشاملة مع أهداف المنظمات الحكومية التي تعمل في بيئة بيروقراطية جامدة، وحيث يترتب على تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة داخل القطاع الحكومي ضرورة قيام المنظمات الحكومية بتحقيق التوازن والانسجام بين عملها وعمل المنظمات الحكومية المتعاونة معها، فإن تطبيق هذا المبدأ غالباً ما يجد صعوبات بخصوص ما تقوم به المنظمات الحكومية من وضع حدود جامدة للفصل بين اختصاصاتها واختصاص المنظمات العاملة معها في مجالات متشابهة.
5. تؤدي عملية المراجعة السنوية لأعمال الحكومة إلى مشكلات غالباً لا تتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. حيث يترتب على هذه المراجعات السنوية لأعمال المنظمات الحكومية إهدار الكثير من الموارد الحكومية نتيجة لتراكم المنتجات والخدمات والتي لا يتم مراجعتها إلا سنوياً الأمر الذي يستحيل معه تصحيح الأخطاء أولاً بأول وتلافي عيوب المنتجات والخدمات في الوقت المناسب مما يكلف المنظمات الكثير من النفقات المهدرة.
6. أن نظام دوران العمل داخل المنظمات الحكومية غالباً ما يقود إلى صعوبات بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أنه غالباً ما يترتب على زيادة معدل دوران العمل داخل المنظمات العامة وبصفة خاصة في المستويات الإدارية العليا أن يصل إلى المراكز

الهامة في المنظمة قيادات جديدة تعمل على نفس ما تقوم به القيادات السابقة الأمر الذي يجعل من التزام الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أمراً صعب المنال.

7. ضعف الرغبة لدى المدراء العاملين بالمنظمات العامة للتعرف على الأسباب التي تقود إلى تدني مستويات الجودة في منظماتهم وذلك خشية أن يؤثر ذلك على مراكزهم الإدارية أو على سمعة المنظمات التي يعملون بها. بعبارة أخرى فإن مشكلة عدم توافر النيات الحسنة لدى المدراء العاملين في المنظمات الحكومية غالباً تكون عقبة أمام تطبيق هذه المنظمات لفلسفة وأدوات الجودة الشاملة.

وبالإضافة إلى المشكلات السابقة تظهر مشكلة الإطار السياسي المصاحب لعمل المنظمات العامة كمشكلة من أهم المشكلات التي تحول دون تحرير الإدارة من القيود والالتزامات السياسية. فهناك أولاً مشكلة الاتحادات العمالية التي تنظر إلى تطبيق الجودة داخل المنظمات العامة على أنها وسيلة للحصول من العاملين على أكبر عائد ممكن دون أن يقابل ذلك زيادة في المرتبات والأجور والتعويضات. أيضاً تتخوف اتحادات ونقابات العاملين من فقدان دورها في القطاع العام الحكومي كنتيجة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث يترتب على الأخذ بهذا الأسلوب من أساليب الإدارة ضرورة الاعتماد على النتائج في تقرير مكافآت العمل دون الأخذ في الاعتبار الضغوط التي تمارسها اتحادات ونقابات العاملين مما يقود في النهاية إلى أن تفقد هذه الاتحادات دورها كما فقدته سابقاً داخل القطاع الخاص (Sigel and Seidler, 1996).

إلا أنه، وبالرغم من الصعوبات السابقة، فإن منظمات الأعمال الحكومية غالباً ما تكون مضطرة لتحقيق أحد الأهداف المذكورة أعلاه باستخدام وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وعندما تلجأ المنظمات العامة إلى تطبيق هذه المفاهيم الجديدة في الإدارة فإنه

يجب عليها أن تسعى أولاً لإيجاد الركائز والأسس التي تساند وتدعم هذا المفهوم حتى تستطيع الوقوف والصمود أمام التغيرات الجديدة. وعلى ذلك فإن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة عليها أن تلاحظ عدداً من الاعتبارات يمكن تلخيصها على النحو التالي (مدني، 1996):

1. ضرورة إيمان وقناعة الإدارة العليا في داخل المنظمة بأهمية وجدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لأن دعم ومساندة الإدارة العليا لهذا المفهوم غالباً ما يساعد على تقبل المستويات الإدارية الأخرى له وتفهمه بالشكل الذي يساعد على تطبيقه. وعلى ذلك فإنه من المهم أن تقتنع الإدارة العليا أولاً بأهمية هذا المفهوم ودوره في إحداث التطوير المطلوب داخل المنظمة، أي أن يكون هناك أصلاً عملية توجيه نحو التغيير والتطوير بالشكل الذي يسهل قبوله من جانب المستويات الأدنى في السلم الإداري.
2. ضرورة وضوح أهداف المنظمة وأهمية الربط بين أهداف المنظمة من ناحية وبين أهداف إدارة الجودة الشاملة من ناحية أخرى، فإذا كانت المنظمة قد حددت أنه من أهدافها التوجه نحو خدمة العميل وزيادة الرضاء المتحقق من عمليات الإدارة فسوف يكون من السهل على إدارة المنظمة أن تتقبل هذا المفهوم وأن تتعامل معه.
3. ضرورة تحقيق التعاون والتنسيق والتفاهم بين مختلف المستويات والأقسام والإدارات داخل المنظمة بغرض تبني استراتيجيات الجودة الشاملة وذلك بالشكل الذي لا يتعارض مع أهداف ومهام ومسؤوليات كل وحدة إدارية على حدة.
4. أهمية توافر البيانات والمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، كذلك من المهم أن تتوافر الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية لتطبيق هذا المفهوم.

5. ضرورة اعتماد المنظمة على أساليب متطورة في التدريب وخاصة تلك التي تتفق مع استراتيجيات ووسائل الجودة الشاملة مثل أسلوب العصف الذهني وأساليب فرق العمل وذلك بغرض تحقيق التطوير والتحسين المستمر في العملية الإدارية وتطوير سلوك الأفراد داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع الروح المعنوية لهم وزيادة الثقة بأنفسهم مما يساعد في النهاية على تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة كهدف عام من أهداف المنظمة.

سابعاً: الجودة كمدخل لتطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة

وكما تتطلب الجودة تغيير أسس وفلسفات العمل الإداري، فإن تطوير إدارة الموارد البشرية يعتبر من أهم العناصر التي تساعد على عملية التنفيذ داخل الجهاز الإداري. ويتحدد العنصر البشري داخل المنظمات على أنه جهاز الخدمة المدنية أو جهاز الخدمة العامة الذي يضم العاملين في المنظمات الحكومية المصلحية والمؤسسات العامة والمحليات (رشيد وعبيدان، 1995).

ويكون الجهاز الإداري للدولة كمكون بشري مجموعة من الأنماط السلوكية للأفراد العاملين في الجهاز الإداري والجماعات المترابطة والتي يتم تحديد الضوابط السلوكية الرسمية للعاملين فيها من خلال القوانين واللوائح والتعليمات والأوامر، كما يتضمن الجهاز الإداري للعاملين في الدولة أيضاً مجموعة من الأنماط السلوكية غير الرسمية والتي تضم العادات والقيم والتقاليد التي تكون موجهة في مجموعها نحو تحقيق أهداف تتعلق بتنفيذ السياسات العامة للدولة في إطار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة (رشيد وعبيدان، 1995).

وبالنظر إلى الخطورة التي يتضمنها عمل جهاز الخدمة المدنية فإن هذا الجهاز يجب أن يضم هيئات إدارية ذات خبرة واسعة وممارسة عميقة للعمل العام حيث تعتمد الدولة في تنفيذ سياساتها على هؤلاء العاملين أو أعضاء الخدمة المدنية. ويتمتع جهاز الخدمة المدنية نظراً لصعوبة المهام التي يقوم بها بالسلطات والصلاحيات الملائمة لمسؤولياته ومهامه المتنوعة بحيث لا تشكل أي جهات خارجية ضغوطاً عليه في أدائه المهام التي يقوم بها. وعلى ذلك فإن تنظيم شؤون وعلاقات الجهاز غالباً ما يتم من خلال مجموعة من القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات الخاصة بالجهاز التي تضع الأسس التي يعمل من خلالها الجهاز الإداري وغالباً ما يرتبط جهاز الخدمة المدنية بعمليات مركزية تكون بمثابة المرجع له عند اتخاذ القرارات الخطيرة كما يرتبط هذا الجهاز أيضاً بعلاقات متميزة بالميزانية العامة للدولة حيث أن تحديد الوظائف والأجور والمكافآت والتعويضات وشؤون التدريب غالباً ما يكون مرتبطاً بالميزانية العامة للدولة والتي تحدد للجهاز الإداري تكلفة العمل والحدود الممكنة للإنفاق على الجهاز الإداري ويعتبر جهاز الخدمة المدنية هو الجهاز المسؤول عن تنفيذ أهداف السياسة العامة للدولة سواء في الشؤون الاقتصادية أو الاجتماعية أو الأمنية، ولذلك فإن هذا الجهاز غالباً ما يعمل تحت إشراف النظام السياسي الأمر الذي يتطلب في كثير من الحالات ضرورة تأكيد رابطة الولاء بين الجهاز الإداري من ناحية وأهداف النظام السياسي من ناحية أخرى، غالباً ما يخضع موظفو الدول لاتجاهين بخصوص الولاء للنظام السياسي ففي الدول الرأسمالية المتقدمة غالباً ما يكون الجهاز الإداري محايداً تجاه تطبيق أهداف السياسات العامة للدولة وبغض النظر عن الحزب القائم على الحكم أما في الدول النامية فإنه نظراً لكثرة التغيرات فإن البيروقراطية غالباً ما يصيبها الارتباك نتيجة لتغير هذه السياسات مما يشكّل ضغوطاً متزايدة على الجهاز الإداري وطريقة العمل بداخله (رشيد، 1996).

وتتحدد معظم وظائف الخدمة المدنية بالاعتماد على مجموعة من الأسس العلمية التي تساعد على زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية كفاءة العنصر البشري وقدرة الجهاز الإداري على مواكبة التطورات والمستجدات الحديثة التقنية منها والعلمية. والجهاز الإداري الجيد هو الجهاز القادر على التكيف مع هذه المتغيرات والاستفادة بها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ولذلك يعمل جهاز الخدمة المدنية في النظم الإدارية المتقدمة على تنمية مهارات العاملين وتطويرهم بفرض مواجهة الظروف الجديدة والمتغيرة لعمل المنظمة. وتقوم إدارة شؤون الموظفين على وضع السياسات الكفيلة بتحقيق التطوير اللازم لجهاز الخدمة المدنية بفرض زيادة المعارف الوظيفية وتنمية المهارات وتعديل سلوكيات الأفراد لتحقيق وظائفهم داخل المنظمة وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة. وتواجه إدارة شؤون الموظفين في منظمات الأعمال الحكومية تبعاً لذلك العديد من المشكلات عند محاولة إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك فيما يتعلق بوظائفها التقليدية الخاصة بتحديد نظم الاختيار والتعيين لعضو الخدمة المدنية ووضع النظم الكفيلة بتقييم الأداء داخل المنظمات العامة وطرق تصحيح العمل وتنمية وتدريب العاملين.

■ وبالنسبة لعمليات الاختيار والتعيين فإنها تعتبر تقليدياً من أهم وظائف إدارة شؤون الموظفين حيث تعنى باختيار أكفأ العناصر البشرية لشغل وظائف المنظمة وذلك من خلال عمليات التعيين والإعلانات عن الوظائف وتحديد الشروط اللازمة لشغلها وإجراء المقابلات والامتحانات بغرض اختيار الأنسب للوظائف المنوط بها تحقيق أهداف المنظمة. وعندما تلجأ المنظمة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن الهدف الأول لعملية اختيار الأفراد غالباً ما يكون موجهاً نحو اختيار الأفراد الذين يعملون بجد ويحققون التميز في أعمالهم. ويحقق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في وظيفة

الاختيار والتعيين مزايا عدة للمنظمة أهمها أن الاختبارات غالباً ما تكون لها مصداقية في المساعدة على نجاح العاملين في التعامل مع الجماعات العاملة داخل المنظمة، كما أنها تحقق فرصة جيدة لعمليات التعليم الجديدة وزيادة قدرة العاملين على التكيف مع ظروف عمل المنظمة. ومعنى مفهوم المصداقية داخل عمليات الاختيار والتعيين داخل جهاز الخدمة المدنية أن اختيار الموظفين لا يعتمد فقط على معارف الموظف بقدر اعتماده على قدرات الموظفين على عمل أشياء كثيرة من المهام والمسؤوليات في ظل نظام إداري يتيح فرص أكبر للتعبير عن مهارات العاملين وللكشف عن قدراتهم بحيث لا يجب أن يكون الفرد قادراً على العمل في مجال واحد بل يجب أن يكون لديه استعداد لأن يعمل في أكثر من مجال أو أكثر من زاوية (Sigel and Sidler, 1996).

وإذا تمكنت المنظمة من تطبيق إدارات الجودة فإن عمليات الاختيار والتعيين تكون موجهة نحو اختيار العاملين المؤهلين والأكفاء لتحقيق أهداف المنظمة بغرض تحقيق الرضاء لجميع الأطراف المعنية من زبائن وجمهور وعاملين، ويصبح هدف عملية الاختيار والتعيين هو إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في الخدمة العامة دون تمييز وذلك بهدف تحقيق المساواة والعدالة بين أفراد المجتمع.

■ بالنسبة لوظيفة تقييم الأداء والتي تعتبر من الوظائف التقليدية لإدارة شؤون العاملين داخل الجهاز الإداري فإنها تهدف بالأساس إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف المخطط لها ودرجة التقدم في إنجاز هذه الأهداف. وتكشف عملية تقييم الأداء عن مدى واقعية الاحتياجات التدريبية والتعرف على نواحي النقص في كفاءات ومهارات العاملين بحيث تقوم المنظمة على سدّ هذه الثغرات من خلال ما تقوم به من برامج تدريبية. ويترتب على عمليات تقييم الأداء عديد من النتائج الهامة بالنسبة لإدارة شؤون الأفراد مثل تقرير العلاوات والزيادات السنوية وعمليات النقل والترقية وغيرها من عمليات شؤون الأفراد داخل المنظمة. وعندما تطبق المنظمة تقنيات الجودة فإن عمليات تقييم الأداء

تصبح بحسب وجهة نظر هايد "HYDE" بأنها كيفية تحقيق التعاون بين العاملين بغرض الوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمة. ويرى "هايد" أن أحسن مقياس لفعالية النظام في تلك الحالة هو معرفة رأى المستهلكين والمتعاملين مع المنظمة من خلال التغذية العكسية لمخرجات النظام. بعبارة أخرى فإن المقيمين لأداء العاملين ليسوا هم الإداريون داخل إدارة شؤون الأفراد كما كان الوضع سابقاً، بل يصبح الجمهور والمجتمع المستفيد بعمل هذه المنظمة هو مصدر الحكم على أداء الموظفين ومدى نجاح الموظف وفشله في تلبية الاحتياجات القائمة والفعلية للمواطنين.

■ تصميم العمل والذي يعتبر من الوظائف التقليدية لإدارة شؤون الأفراد، حيث تقوم الوحدات المختصة بإدارة شؤون الأفراد بعمل الوصف اللازم للوظائف وتصنيف هذه الوظائف وترتيبها وتصنيفها وعمل التقييم اللازم لها من حيث الأهمية النسبية لكل وظيفة، ومن ثم عمل مجموعات وفئات وظيفية ووضع مسميات محددة لها. الأمر الذي يترتب عليه تحديد درجات الصعوبة والمسؤولية والواجبات المنوط بها كل وظيفة، ومن ثم يتقرر عملية الأجور والحوافز تبعاً لتقييم هذه الوظائف وأهميتها.

وعندما تقوم المنظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل نظم إدارة شؤون الأفراد فإن هذه العمليات السابقة تخضع للعديد من التغيرات والتي من أهمها التركيز على مسؤوليات المنظمة ككل وليس على مسؤولية كل فرد، وكذلك فإنه وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فإنه يمكن توسيع وزيادة نطاق الإشراف الممكن داخل المنظمة، كذلك فإن دور المشرفين غالباً ما يتغير من مجرد المراقبة على العمل والعمال إلى مهمة المنسق والمسهل للعمل، وعلى المشرف توضيح المهام المطلوبة من العمل وكيفية القيام بها. وهكذا فإنه عندما تتبنى المنظمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن التركيز يصبح على المستويات الأفقية للمنظمة وليس على المستويات الرأسية كما هو

الحال في ظل الإدارة التقليدية. كذلك يختفي التحديد الجامد للوظائف ويصبح تحديد وتنسيق المهام يتسم بدرجة عالية من المرونة تمكن القائمين على الأعمال من مواجهة المستجدات والمتغيرات البيئية واستيعابها لصالح المنظمة. أيضاً يكون الموظف على استعداد للتغيير من وظيفته وذلك وفقاً لبرامج التدريب والتأهيل المعدة وفقاً لنظم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها ووسائلها التطبيقية.

■ التدريب والتنمية الإدارية وهما من الوظائف التقليدية لإدارة شؤون الأفراد داخل المنظمة فإنها هي الأخرى تخضع لإعادة التوجيه عندما تطبق المنظمات مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وإذا كانت إدارة التدريب تقوم على عمل البرامج التدريبية بغرض تدريب الموظف وتأهيله على الاستجابة للمواقف الطارئة داخل المنظمة، فإن عمل هذه الإدارة في ظل مفهوم الجودة الشاملة يصبح موجهاً نحو استخدام التدريب كإستراتيجية دائمة للمنظمة وليس رد فعل لحدث معين (Sigel and Sidler, 1996).

بعبارة أخرى فإن إستراتيجية الجودة تتطلب ضرورة وجود وحدة إدارية خاصة بالتدريب وإعادة التدريب للموظفين والعمال في كل المستويات الإدارية وكل التخصصات الإدارية حتى تستطيع المنظمة مواكبة كل التطورات والمستجدات. ويظهر هنا مدى أهمية قناعة ودعم الإدارة العليا لعمليات التدريب التي تنم عن وعى الإدارة بأهمية التغيير والتطوير ودورهما في نجاح وفعالية التنظيم، وكذلك فإن تنوع التدريب وتعدد وسائله وأساليبه غالباً ما تؤدي إلى تحفيز الموظفين لدخول البرامج التدريبية والاستفادة منها بغرض تنمية ذاته ووظيفته ومنظّمته، كما أن تدريب الموظف على حل المشكلات والمواقف الطارئة وقدرته على مواجهة الظروف الجديدة وغير المتوقعة ومشاركته في صنع واتخاذ القرار الذي يهيمه على مستوى وظيفته وإدارته غالباً ما يساعد على تطوير العنصر البشري داخل التنظيم وزيادة كفاءته.

وهكذا فإن استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتطوير إدارة شؤون الأفراد داخل المنظمة غالباً ما يقود إلى تحقيق عدد من النتائج الإيجابية أهمها:

1. أن اعتبار الجودة هي أساس لعمل إدارة الأفراد غالباً ما يقود إلى إقلاع المنظمات عن نظام الأقدمية باعتباره أساساً للتتري وزيادة الأجور، ووفقاً لاستراتيجية الجودة فإن مفهوم الأجر يصبح مبنياً على أساس الصفات والمهارات والمعارف التي يتمتع بها الأفراد وعلى ذلك فإن ارتفاع الأجور غالباً ما يكون مرتبطاً بالحصول على المهارات من خلال البرامج التدريبية والخبرات الناتجة عنها.

2. إن تكوين فرق العمل (Team Work) هي أحد الوسائل الهامة لدعم مهارات الأفراد مختلفي التخصص ومختلفي المستويات لكي يعملوا معاً من أجل تحقيق هدف محدد للمنظمة مما يساعد على تقسيم المكافآت والأرباح بين أبناء الفريق الواحد.

3. تساعد عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تكوين حصيلة هائلة من المعلومات عن طريق جمع المعلومات وتخزينها والاستفادة منها من خلال وضع نظام داخلي للمعلومات يساعد على التعرف بالظروف المحيطة بعمل المنظمة مما يعتبر من الأمور الهامة لعملية اتخاذ القرارات.

4. يساعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التعاون والتنسيق بين الوحدات الداخلية والوحدات الخارجية للمنظمة وذلك من خلال ما تتيحه ثقافة الجودة داخل المنظمة من إمكانية للتنسيق وتبادل المعلومات ومشاركة الأفراد والعاملين في المراحل المختلفة لصناعة وتنفيذ القرارات، ولا يعني ذلك بطبيعة الحال أن اليابان مثلاً لم تعرف بعض عناصر الجودة قبل هذا التاريخ حيث أنها عرفت نظاماً للتفتيش والرقابة الإحصائية داخل منظمات الأعمال، ولكن التوجه الحديث للجودة جاء مرتبطاً باسم "ايشيكاوا" الذي أسس حلقات الجودة بهدف التعرف

على احتياجات المتعاملين مع المنظمة ودراسة مشكلات العمل وطرق مواجهتها وتحديد الضمانات الكافية لتقديم جودة مختلفة في إطار المؤسسات التي تقوم على تأدية الخدمات المختلفة للمواطنين (Jima and Ouchi, 1993).

5. يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تمكين الأفراد والعاملين من صياغة واتخاذ القرارات وذلك من خلال ما تتيحه حلقات الجودة من تدريب العاملين على الاستقلالية في اتخاذ وتنفيذ القرارات وكذلك السيطرة والرقابة على الأعمال التي تقوم على أدائها المنظمة.

6. وأخيراً تساعد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التساوي في الفرص أمام العاملين من خلال تحقيق مبدأ الدفع مقابل الأداء مما يساعد على إحساس العاملين بالعدالة وشعورهم بأن أعمالهم ذات عائد وأن الإنجاز المتميز هو محك الحكم على أداء العاملين الأمر الذي يساعد على تحقيق الإثراء الوظيفي وشعور الموظف بانتمائه والتزامه تجاه وظيفته مما يدفعه لأن يطور من نفسه باستمرار.

ثامناً: خصائص تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية

بعد أن تم استعراض أسس ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهميتها للمنظمات العامة وعمل إدارة شؤون الأفراد داخل المنظمات الحكومية ننتقل في هذا الجزء إلى رصد خصائص الخبرة اليابانية بخصوص تطبيق عناصر الجودة في العمل الإداري. ويعود تاريخ الجودة في اليابان إلى "ايشيكاوا" أستاذ الهندسة الصناعية بجامعة طوكيو والذي كان له الفضل في تأسيس حلقات الجودة لمعالجة مشكلات المنظمات العامة في اليابان. ولقد بدأ "ايشيكاوا" بفكرة بسيطة أساسها أن جزءاً كبيراً من مشكلات العمل إنما تقع في التنفيذ وأن الأفراد القائمين على التنفيذ هم أكبر الناس قدرة على إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض العمل. وبدأ "ايشيكاوا" في تطبيق أفكاره في معالجة مشكلات العمل داخل شركة التليفونات اليابانية، وذلك من خلال تكوين حلقات الجودة من العاملين (4-

5) أفراد تكون مهمتهم دراسة ومعالجة مشكلات العمل وتقديم ما يروونه من اقتراحات للإدارة لكي تتولى عمليات الإصلاح والتطوير. ومع الأخذ بهذه الفكرة داخل مؤسسة التليفونات اليابانية توسع الأخذ بها في عديد من المؤسسات إلى أن أصبحت مطبقة داخل 365 شركة ومؤسسة عامة في ذات الوقت. هذا وخضعت البيروقراطية الحكومية في اليابان إلى عديد من محاولات إعادة التنظيم بعد الحرب العالمية الثانية. ففي عام 1968 تم إلغاء 17 مكتب حكومي. كما خضع جهاز الخدمة المدنية للعديد من الإصلاحات ابتداءً من إنشاء وكالة مركزية لإدارة شؤون الأفراد إلى حدّ تسريح عدد من العاملين في جهاز الخدمة المدنية، وفي عام 1984 خضعت اليابان لعمليات واسعة من عمليات الإصلاح الحكومي حيث أنه قبل ذلك التاريخ كان رئيس الوزراء هو صاحب الحق في إنشاء الإدارات الحكومية، ولكن بعد عام 1984 خضع هذا الحق إلى الرقابة والموافقة من جانب البرلمان. كما خضعت اليابان حديثاً إلى برنامج واسع للخصخصة شمل المؤسسات العامة والتي بلغ عددها 104 شركات حكومية أواسط الستينات من القرن الماضي، لتصبح شركتان فقط بداية التسعينات لم يتبقى منها سوى شركة واحدة فقط في عام 1995 (Darwish, 1996).

وتجد الجودة تطبيقات عديدة لها من خلال إلزام الإدارة اليابانية بنظم متكاملة للتدريب الإداري، حيث تحرص المؤسسات اليابانية على تدريب العاملين من خلال ثلاث آليات هي:

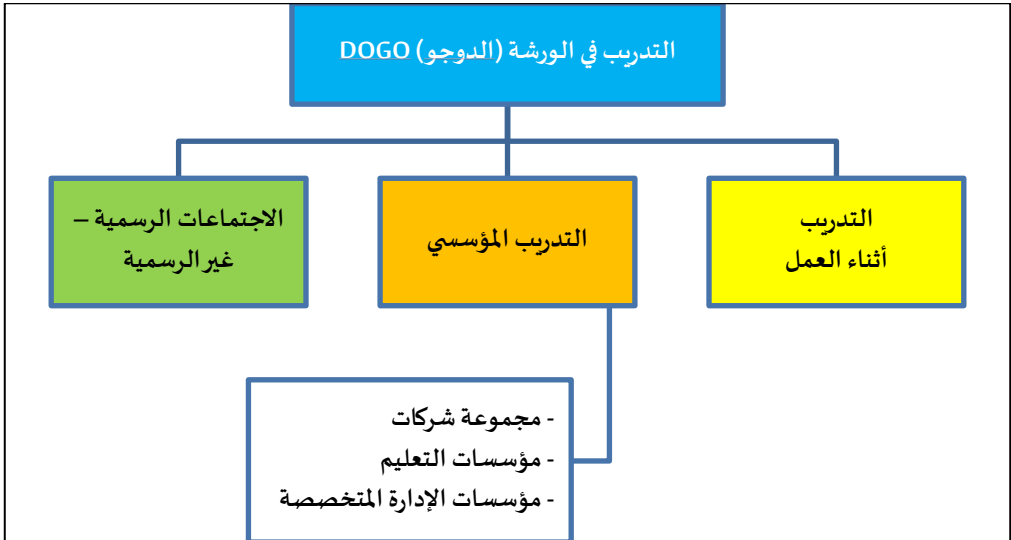
1. التدريب أثناء العمل: حيث تحرص الشركات اليابانية على وضع برامج دائمة للتدريب وذلك على اعتبار أن الأفراد قابلين للتحويل من وظيفة إلى أخرى وفقاً لاحتياجات العمل وأن التنقل بين الإدارات المختلفة Rotation هو خير وسيلة لإكساب المهارات الجديدة للعاملين.

2. التدريب المؤسسي: حيث تحرص المنظمات اليابانية بشكل عام على تطوير برامج التدريب من خلال مجموعة الشركات والمؤسسات التعليمية القائمة فضلاً عن المؤسسات التدريبية المتخصصة بتنفيذ برامج للمتدربين.

3. وتقوم الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية: تقوم بدور رئيسي في حلّ ومواجهة المشكلات التي تواجه العاملين، حيث يتم من خلال هذه الاجتماعات مناقشة العديد من مشكلات العمل واقتراح الحلول لمواجهتها، كما تعمل هذه الاجتماعات على تقريب وجهات النظر بين العاملين والوصول إلى حلول مشتركة بخصوص مواجهة المشكلات.

وتعرف الوسائل السابقة باسم التدريب داخل الورشة (DOGO) وذلك تمييزاً لها عن التدريب الخاص بالعاملين الجدد والذي يتضمن برامج هدفها الأساسي إكساب العاملين مجموعة من القيم تهدف إلى خلق وتطوير الولاء لدى العاملين ودعم الالتزام بالقيم التي تسعى لتحقيقها المنظمة (أنظر الشكل رقم 1).

الشكل رقم (1): الجودة كعنصر متحقق من عمليات التدريب المتكاملة



المصدر: شكل مركب بناء على مصادر عدة.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام مع التركيز على التجربة اليابانية

ومن ناحية أخرى فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تأخذ أشكالاً مختلفة لمشاركة العاملين في اقتراح حلول المشكلات التي تواجه العمل، فهناك أولاً نظماً لتقديم الاقتراحات التي تتضمن حلولاً للمشكلات من جانب العاملين، وهناك نظماً للرقابة النوعية على جودة العمليات والمنتجات داخل الشركات اليابانية حيث أنه غالباً ما توجد ملفات للرقابة النوعية على مستوى الشركات من ناحية، كما توجد حلقات للمراقبة النوعية لمستلزمات الإنتاج وعمليات الإدارة من ناحية أخرى. أيضا يمثل التفاوض الجماعي بين العاملين من ناحية والإدارة من ناحية أخرى أسلوباً جيداً لفض النزاعات التي يمكن أن تنشأ بين الإدارة وبين العاملين (خشة، 2005).

وتمثل الرقابة على تطبيق نظم الإنتاج مجالاً متميزاً للشركات اليابانية في مجال تحقيق الجودة، حيث أن نظام فحص أجزاء ومستلزمات الإنتاج أولاً بأول غالباً ما يساعد على التحكم في جودة المنتج النهائي. كما أن تطبيق الشركات اليابانية لنظم دقيقة للتحكم في المخزون من خلال الاحتفاظ بالحد الأدنى من مستلزمات الإنتاج مع ضمان الإمداد المستمر من خلال تأمين تعاقدات ثابتة مع الموردين مما يساعد في النهاية على تخفيض تكاليف التخزين وتجنب الارتفاع المفاجئ للأسعار (شكل رقم 2).

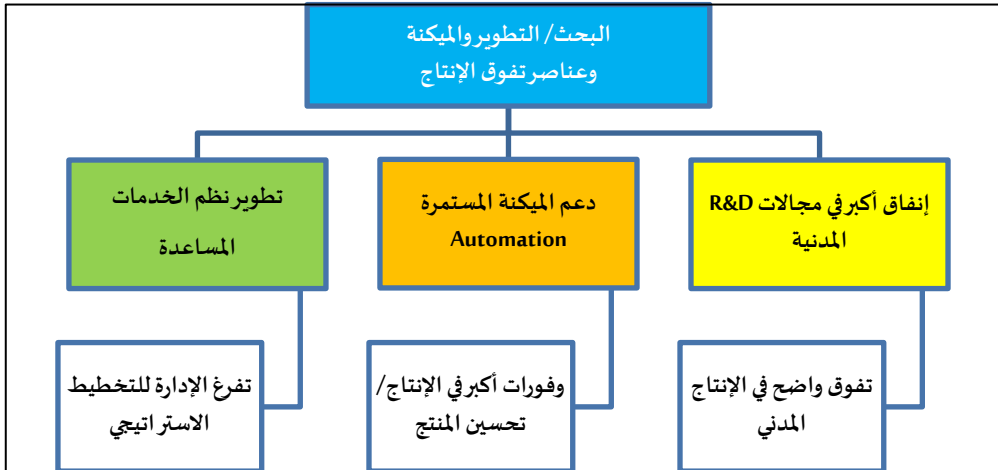
الشكل رقم (2): الجودة كعنصر متحقق من تطبيق نظم الإنتاج



المصدر: شكل مركب بناء على مصادر عدة.

أيضاً تساعد استراتيجية التحكم في نوعية مستلزمات الإنتاج داخل الشركات اليابانية على التركيز على احتياجات المستهلك وإمكانية التجديد المستمر للمنتج بما يتفق مع احتياجات المتعاملين (زكي، 2010). وعلى سبيل المثال فقد استطاعت شركة تويوتا أن تحقق تفوقاً واضحاً في عمليات الإنتاج وطبيعة المنتج وخفض هائل في التكلفة وغزو الأسواق العالمية من خلال تطبيق الاستراتيجيات السابقة في مجال الإنتاج. كما استطاعت هذه الشركة تأمين عناصر أكبر لتفوق المنتجات من خلال إنفاق أكبر في مجالات البحوث والتطوير ودعم الميكنة المستمر لنظم الإنتاج وتطوير نظم الخدمات المعاونة بما يساعد على تفرغ الإدارة للتخطيط الاستراتيجي (شكل رقم 3).

الشكل رقم (3): تفوق واضح في عمليات الإنتاج وطبيعة المنتج
تخفيض هائل في التكلفة/ غزو الأسواق



المصدر: شكل مركب بناء على مصادر عدة.

وإذا كانت الجودة قد مثلت أساساً لنجاح وتفوق عديد من المنظمات اليابانية في مجالات الإنتاج والتسويق وغزو الأسواق العالمية فإن منظمات الأعمال العامة والحكومية

داخل اليابان قد تحوّلت هي الأخرى من خلال الخمسة عقود الماضية لأن تعبر عن خصائص للتطور تعكس في حقيقتها عناصر تفوق الإدارة اليابانية من خلال الالتزام باستراتيجية الجودة. لقد استطاعت اليابان أن تحقق تقدماً اقتصادياً يعود في رأي الكثير من مراقبي الأوضاع اليابانية إلى تفوق الإدارة وتقدم تقنيات العمل الإداري إلى الحد الذي يجعل من رصد تحليل خصائص هذه التجربة موضع اهتمام الدراسات التي تتناول مصادر ترشيد السياسات الحكومية وعناصر تفوق الإدارة من خلال التقنيات المعاصرة للجودة (الشيبي، 2000).

وبالرغم من الجمود الذي يميز عمل الإدارات الحكومية في معظم نظم الإدارة العامة، فقد تحوّلت البيروقراطية اليابانية خلال السنوات الماضية إلى ان تكون تعبيراً من الولاء المهني من ناحية ومصدراً للدعم وتطوير المبادرات الحكومية الرامية إلى تشجيع التنمية الاقتصادية وتحقيق التفوق الاقتصادي من ناحية أخرى. لقد تعددت وظائف الجهاز الإداري الحاكم داخل اليابان إلى الحد الذي أصبحت فيه البيروقراطية اليابانية مصدراً من مصادر المبادرات السياسية، بل وجزءاً من بناء القوة السياسية وهيكل السلطة الحاكمة داخل اليابان. فلقد ظل الارتباط واضحاً بين مصالح السياسة من ناحية وجماعات المصالح والبيروقراطية من ناحية أخرى. ولقد ساعدت العلاقات القوية بين البيروقراطية من ناحية والحزب الليبرالي الديمقراطي الحاكم داخل اليابان من ناحية أخرى على جعل الانتماء الحزبي أساساً للترقيع للمناصب الإدارية، كما سمحت هذه العلاقة بمعالجة مشاكل كبيرة للفساد الإداري داخل إدارات الحكم ليس أقلها أهمية تلك الفضيحة المرتبطة باسم رئيس الوزراء الياباني "كاكيو تاتاك" أو ما عُرف باسم فضيحة "لوكهيد". ولكن، ومن ناحية أخرى ملاحظة سلوك البيروقراطية اليابانية، فإن العلاقة التي ربطت بين الحزب الحاكم والبيروقراطية قد ساعدت على سدّ الفراغ الناتج عن صراع السلطة السياسية داخل

المجتمع الياباني حيث أن قصر فترة الوزراء (الوزير لمدة عام في المتوسط) ساعد على تداول مراكز القوة وتجنب الصراع بين المجموعات الفاعلة في العمل السياسي واحتواء المتناقضات. لقد استطاعت البيروقراطية اليابانية أن تقدم نموذجاً للتعبير عن الاحترام التقليدي للسلطة داخل المجتمع الياباني. كما عبّرت هذه البيروقراطية عن خصائص الهرمية والنهج الطبقي في التعامل بين المستويات الإدارية، ولكن كيف استطاعت البيروقراطية أن تقود التنمية؟ وما هي الحقائق العامة لسياسات العمل الحكومي داخل اليابان؟ وكيف استطاعت البيروقراطية اليابانية أن تعبّر عن حقائق الجودة من خلال نظم وأساليب الإدارة وتعظيم العائد من عمل الإدارة الحكومية؟ إن هذه التساؤلات هي ما تطرح في الواقع ضرورة رصد وتحليل السياسات المطبقة في مجال عمل المنظمات الحكومية والجوانب التطبيقية لها وذلك على النحو التالي:

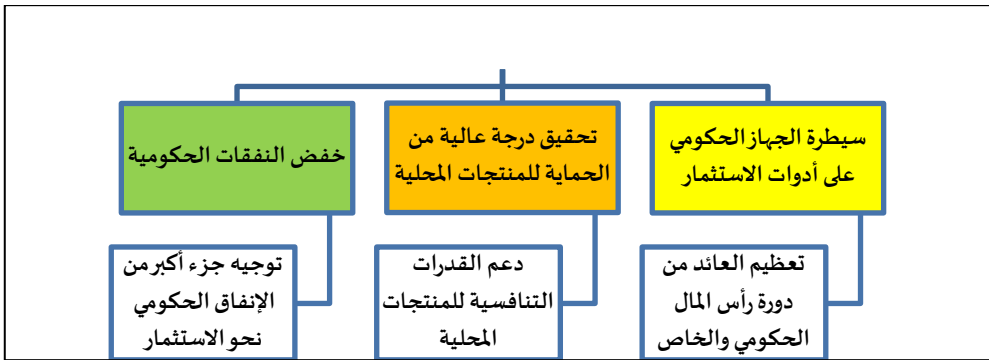
1. الجودة المتحققة من خصائص السياسات العامة وطبيعة التنظيم الحكومي:

اعتمدت خطط التنمية الاقتصادية في اليابان المعاصرة ليس فقط على النوايا الحسنة والطموحات بقدر اعتمادها على تطويع السياسات الإدارية لخدمة أهداف التنمية. فمن الملاحظ على المستوى الكلي لإدارة النشاط الاقتصادي أن اليابان قد اعتمدت على سيطرة واسعة للجهاز الحكومي على أدوات الاستثمار وتحقيق درجة عالية من درجات الحماية للمنتجات الصناعية، والزراعية واختزال النفقات الحكومية والعمل على ضبط الميزانية وفرض الرقابة الصارمة على دخول وخروج رأس المال وغير ذلك من أدوات السياسة الاقتصادية التي هدفت بالأساس إلى خدمة مصالح المنتجين والموزعين أكثر من خدمة المستهلكين الأمر الذي ساعد في النهاية على تحقيق التكامل والاندماج بين الشركات العاملة في مجال الإنتاج وتعظيم الفوائد المحققة من رأس المال وتلبية احتياجات الأسواق المحلية والعالمية. لقد مارست البيروقراطية اليابانية سلوكاً أقرب ما يكون إلى النصح والتوجيه بدلاً من إصدار الأوامر، وساعد أسلوب تداول القرارات الإدارية داخل

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام مع التركيز على التجربة اليابانية

المنظمة اليابانية والمعروف باسم "رنجيسي RENGISEI" على تحقيق الإبداع وخلق روح الفريق الأمر الذي ساعد على تمكين السياسات العامة الحكومية من النفاذ الجيد لمتطلبات الأعمال والصناعات اليابانية من خلال أساليب وتقنيات ليس أقلها أهمية أسلوب التفاوض الجماعي وتحقيق التوائم بين القطاعات المتعارضة في الرأي فضلاً عن المشاركة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بممارسة النشاط الاقتصادي داخل اليابان (عقيلي، 2004).

الشكل رقم (4): الجودة كعنصر متحقق من السياسات العامة الحكومية



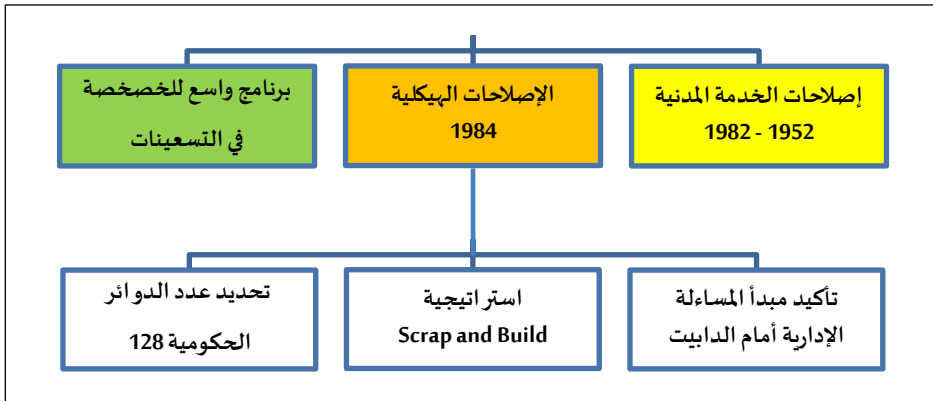
المصدر: شكل مركب بناء على مصادر عدة.

كما ساعدت برامج إصلاحات الجهاز الإداري الحكومي داخل اليابان على دعم قيم الديمقراطية واعتماد نظم واضحة للجدارية داخل نظام الخدمة المدنية، وتقسيم رأسي لإدارات العمل الحكومي بدلاً من التنظيم التقليدي. فإن إصلاحات جهاز الخدمة المدنية بوجه خاص والإصلاحات الهيكلية التي تعرضت لها اليابان في مرحلة ما بعد النمو الاقتصادي السريع وتطبيق برامج واسعة للخصخصة والإصلاحات الاقتصادية ساعدت هي الأخرى على تأكيد مبادئ المساءلة الإدارية أمام البرلمان الياباني وتطبيق استراتيجية واضحة لكبح جماح التضخم الوظيفي SCRAP AND BUILD وتحديد جيد لعدد الدوائر الحكومية فقط. الأمر الذي ساعد في النهاية على تحقيق درجة عالية من الضبط على التوظيف

والإنفاق الحكومي وتحديد واضح للأدوار والمسؤوليات الحكومية، وبصفة عامة فإن التحولات التي خضع لها جهاز الإدارة داخل اليابان قد شملت عدداً من الملامح المميزة للتوجه نحو تحديد ملامح الجودة داخل أعمال الحكومة، وذلك على النحو التالي:

- إعطاء الأولوية للسلطة التشريعية على السلطة التنفيذية وذلك فيما يتعلق بإصدار التشريعات والتعليمات الإدارية المنظمة لعمل الحكومة ومراجعة أعمال السلطة التنفيذية.
- إلغاء نظم الاختيار والتعيين القائمة وإحلال نظم الكفاءة في اختيار أعضاء الخدمة الفنية.
- تطبيق أسس إدارة الأعمال داخل أجهزة الإدارة الحكومية وتحسين مؤشرات الكفاءة داخل جهاز الخدمة المدنية بحيث تظهر معاملة المواطنين وتقليل شكوى المتعاملين مع الإدارة ضمن قائمة المؤشرات الدالة على قياس الكفاءة لعضو الخدمة المدنية.

الشكل رقم (5): الجودة كنتاج لاستراتيجيات ووسائل التنظيم الحكومي



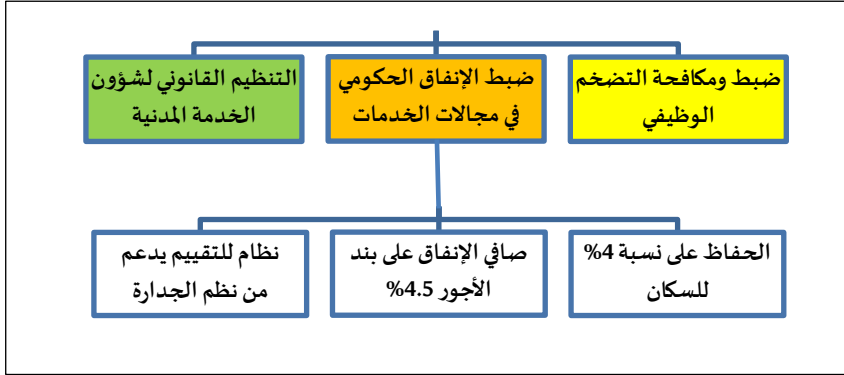
المصدر: درويش، خليل توفيق (1998)، عناصر كفاءة المنظمات الإدارية من خلال الإلتزام باستراتيجية الجودة: دراسة مقارنة مع التطبيق على المنظمات اليابانية، مجلة بحوث إدارية، عدد 1، يناير.

2. خصائص الجودة المتحققة من تنظيم وإدارة شؤون الأفراد:

بعد أن قامت قوات الاحتلال الأمريكي بحذف نظم الاختيار والتعيين القائمة على الاختبارات الشخصية حل محلها نظم الاختبارات المكتوبة مع التأكيد على عناصر الكفاءة في عمليات الاختيار. وتؤكد نظم إدارة الأفراد في الإدارات اليابانية على مبدأ التنقل الدوري للعاملين، بهدف إكسابهم المهارات اللازمة في مجالات الاتصال وإمكانية التنسيق وإعداد الكوادر الإدارية للمستويات الأعلى أو المستويات الإشرافية. كما خضعت معظم نظم الإدارة في اليابان إلى محاولات الإصلاح والتطوير، فقد خضع نظام إدارة الأفراد أيضاً إلى عديد من الإصلاحات التي شملت نظم إدارة الخدمة المدنية بحيث شملت إدخال العديد من المؤشرات التي تكفل ليس فقط نظم الكفاءة داخل أجهزة الإدارة بل امتد ذلك إلى علاقة الجهاز الإداري بالمواطنين (درويش، 1998).

بعبارة أخرى فإن تحسين الأداء داخل جهاز الخدمة المدنية لا يتوقف فقط عند تحسين العوائد الناتجة من بناء إدارة ذات كفاءة بقدر ما يعود إلى مواجهة المشكلات العامة وتخفيض شكوى المتعاملين مع الإدارة، ولقد ظهرت مشكلة إدارة الأفراد كأكبر مشكلة أمام القائمين على إصلاح الجهاز الإداري حيث أن مواجهة مشكلة إدارة الأفراد يتطلب تغير أوضاع العاملين والامتيازات الخاصة بأعضاء الجهاز، وبطبيعة الحال قد واجهت هذه الإصلاحات مقاومة تامة من جانب العاملين ذات الأوضاع المتميزة داخل جهاز الخدمة العامة كما واجهت هذه الإصلاحات ضغوطاً من جانب اتحادات العمال والنقابات المهنية. وبصفة عامة فإن الإصلاحات التي أدخلت على نظم إدارة الأفراد في اليابان شملت استبدال نظم الاختيارات المعمول بها في بداية الخدمة بنظم أخرى غير نظام الأقدمية وذلك لاختبار القيادات المرشحة للعمل لقيادات عليا داخل الجهاز الإداري وبذلك تم تقسيم نظم الامتحانات إلى امتحانات مع بداية الخدمة ونظم امتحانات أثناء الخدمة فضلاً عن نظم الاختبار لاختيار القيادات الإدارية العليا (شكل رقم 6).

الشكل رقم (6): الجودة كعنصر متحقق من تنظيم وإدارة شؤون الأفراد



المصدر: شكل مركب بناء على مصادر عدة.

هذا، وفي عام 1985 تم استبدال نظم الاختبارات أثناء الخدمة وذلك للتأكيد على الكفاءة المطلوبة لأعضاء القيادات العليا داخل الجهاز الإداري وإعطاء فرصة أكبر للخاصين على الشهادات الجامعية وما فوقها للدخول لهذه الكوادر. وبصفة عامة فإن مؤشرات الاختيار لأعضاء القيادات العليا تظهر أن هناك فرصة أكبر لخريجي الجامعات والأعضاء ذوي الكفاءة المتميزة داخل الجهاز الإداري كما تم إدخال نظم جديدة للتقاعد وذلك بالنسبة للفئات المهنية داخل الجهاز الإداري، ويتجه العمل حالياً في اليابان إلى أن أعضاء القيادات الإدارية العليا غالباً ما يتركون العمل في سن الخمسينات ويتجهون إلى أعمال القطاع الخاص مما يخفف الضغوط على الوظائف العليا داخل الجهاز الحكومي ويفتح الباب أمام المستويات المتوسطة والدنيا من الإدارة لكي تلعب دورها في ممارسة العمل العام. والملاحظ بصفة عامة أن إصلاحات الخدمة المدنية قد استهدفت عدداً من المشكلات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ضبط ومكافحة التضخم الوظيفي، فقد استطاعت اليابان أن تحتفظ بأقل معدل للوظيفة العامة بالنسبة للسكان (4% فقط مقابل 11.9% لفرنسا، 8.6% لبريطانيا، 18% للولايات المتحدة الأمريكية، 7.9% لألمانيا).

- ضبط الإنفاق الحكومي، قد استطاعت اليابان أن تحافظ على النسبة الأقل بين دول العالم بخصوص بند الإنفاق على الأجور كبنود من بنود الإنفاق العام الحكومي (فقط 4.5%).
- ساعد تنظيم إدارة الخدمة المدنية على ضبط الوظيفة العامة وتحقيق نسبة أقل من الفساد.
- استطاعت اليابان أن تحقق درجة عالية من درجات المرونة للاحتفاظ بالفئات المهنية المتخصصة داخل الجهاز الإداري حيث أن التعيين لوظائف الإدارة العليا في الجهاز الإداري مثل درجة وكيل وزارة غالباً ما يتطلب كفاءات خاصة. كما أن بعض الوظائف التي تتطلب مهارات خاصة مثل الطب والصيدلة والتمريض غالباً ما يتم معاملتها بنظم مختلفة للتقييم بدلاً من نظم الامتحانات المطبقة بالنسبة لنظم الوظائف الإدارية داخل الجهاز الإداري.

تاسعاً: خاتمة

عرضت الدراسة لاستراتيجيات ووسائل الجودة كأداة من أدوات التطوير الإداري في المنظمات عموماً والمنظمات الحكومية على وجه الخصوص. ولقد تبين من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بمفهوم الجودة أن كفاءة العمل الإداري تتطلب ليس فقط أدوات ملائمة للتغيير ولكن أيضاً قناعة وتأييد من جانب القيادات الإدارية نحو استخدام مثل هذه المفاهيم الحديثة في التطوير، كما تبين أيضاً أنه بخصوص تطوير المنظمات العامة فإن مشكلة الإطار السياسي المصاحب لعمل هذه المنظمات يعتبر من الأطر الحاكمة في مجالات التطوير، وبدون قناعة من جانب الإدارة العليا بأهمية وجدوى تقنيات الجودة فإنه لا سبيل لتطوير عمل الإدارة الحكومية. وعلى جانب آخر من جوانب تحليل عناصر الجودة أوضحت

الدراسة أن المورد البشري داخل المنظمات الحكومية هو أهم وأعقد الجوانب في إحداث التطوير المرغوب فيه من جانب الإدارة، وعندما تقوم المنظمات على إدخال تقنيات ووسائل الجودة فإن نظم إدارة الأفراد لابد وأن تبحث عن أسس ومفاهيم جديدة تتلائم مع أهداف واستراتيجية الجودة، وكما اتضح من التحليل السابق فإن عمليات الاختيار والتعيين ووسائل التقييم لابد وأن تخضع لعمليات المراجعة من جانب القائمين على إدارة الأفراد داخل المنظمات الحكومية، وأنه في ظل فلسفة الجودة الشاملة فإن قيم المشاركة وروح الفريق وتمكين العاملين والمتعاملين مع المنظمة لإجراء التقييم المستمر للأعمال يعتبر من العناصر المساعدة على استخدام وتبني استراتيجيات الجودة داخل منظمات العمل الحكومي وكما يظهر من دراسة الحالة اليابانية فإن هناك اتجاهاً أكبر للمنظمات العامة اليابانية نحو تبني إستراتيجيات أكثر تقدماً في العمل الإداري، وأن الجودة المتحققة من عمليات التطوير هي ناتج لطبيعة السياسات العامة وخصائص التنظيم الحكومي، كما أنها نتيجة متحققة من تنظيم وإدارة شؤون الأفراد وفقاً لأساليب واستراتيجيات إدارة الجودة الحكومية.

المراجع العربية

- إبراهيم، محمد (2008)، إدارة الجودة من منظور إداري، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- إبن منظور، محمد بن مكروم (2008)، لسان العرب، مكتبة دار المعارف، تونس.
- أبو الخير، كمال (1990)، التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- أسكوت، دور (2000)، تحقيق رضاء العملاء، ترجمة: أحمد سليمان بيطار، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
- إسماعيل، محمد (2019)، أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد 10، العدد 4، ابريل.
- جابلونسكي، جوزيف (1996)، إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، ترجمة: يوسف إسماعيل حبيب، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" الجيزة.
- جلال، محمود (2002)، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، البحرين، جامعة البحرين، كلية التربية، 2002.
- جورج، ستيفن (1998)، إدارة الجودة الشاملة: الإستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة: حسين حسنين، دار البشير، عمان.

خشبة، محمد ماجد (2005)، الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات، سلسلة اجتماعات الخبراء، العدد 15، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، يوليو.

الدرادكة، مأمون وآخرون (2001)، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للتوزيع والنشر، عمان.

درويش، خليل توفيق (1998)، عناصر كفاءة المنظمات الإدارية من خلال الإلتزام باستراتيجية الجودة: دراسة مقارنة مع التطبيق على المنظمات اليابانية، مجلة بحوث إدارية، عدد 1، يناير.

رشيد، أحمد (1996)، نظرية الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة.

رشيد، أحمد، وعبيدان، يوسف محمد (1995)، إدارة شؤون الموظفين، دار قطرى بن الفجاءة، قطر، ص ص 33 – 35.

روبيح، كمال (2004)، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 2.

زكي، عبد العزيز عبد العال (2010)، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، رسالة دكتوراه غير منشورة، المملكة المتحدة، الجامعة الافتراضية الدولية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.

الشمري، حامد بن مالح (2007)، إدارة الجودة الشاملة: صناعة النجاح في سباق التحديات، مكتبة العبيكان، الرياض.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام مع التركيز على التجربة اليابانية

الشيبي، سعيد محمد (2000)، الثقافة الإدارية للإدارة العليا والمداخل الحديثة للتطوير مع التطبيق على مدخل الجودة الشاملة في قطاع الأعمال العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، القاهرة.

عقيلي، عمر وصفي (2004)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

العبان، منى (2015)، أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على مستوى تقديم الخدمات في المؤسسات العامة مع التطبيق على مؤسسة بيت الزكاة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، القاهرة.

القواسمة، فريد والمري، وتويم (2019)، أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة، المجلد 7، العدد 3، ديسمبر.

اللوزي، موسى (2000)، التطوير التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

المغربي، عبدالحميد (1999)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

المناور، فيصل (2018)، الإطار العام المقترح للمؤشر الخليجي لقياس جودة الخدمات والبرامج الاجتماعية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية، العدد 120، المكتب التنفيذي لمجلس الوزراء العمل ومجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون الخليجي، نوفمبر، البحرين.

مدني، حرفوش (1996)، الطريق إلى إعادة اختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ص ص 15 – 25.

ميشيل، أنتوني (2006)، كتيب الجيب "الجودة"، ترجمة: سعد مذكور، مكتبة جرير، الرياض.

نجيب، فريدون محمد (1999)، قياس جودة الأداء الشرطي، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الشرطية، المنعقد في مدينة "دبي"، مارس.

الهيثمي، صلاح الدين، والمعشر، زياد (2000)، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية في القطاع الهندسي، الأردن، مجلة النهضة، العدد 12، (يوليو)، ص ص 34 – 52.

المراجع الانجليزية

Brocka B. and Brocka M., (1992), Quality Management Implementing the Best Ideas of the Master, New York: Business Irwin.

Chorn, N. H., (1991), Total Quality Management: Panacea or Pitfall, International of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 21, No. 8, p.p. 12-39.

Darwish, K.T., (1996), Bureaucracy, Public Policy and Policy Making in the Contemporary Japan, PARC, Cairo University, p.p. 17-25.

Dewhurst, Frank and Others, (1999), TQM in Public Organizations, Public Administration Review, Vol. 9, No. 4, p.p. 94- 116.

Jablonski, Joseph, (1991), Implementing Total Quality Management: An Overview, New York: Business Irwin.

Jima, T.M. and Ouchi, Minoru, (1993), The Management and Reforms of Japanese Government, The I Institute of Administrative Management, Tokyo, p.p. 56-70.

Juran, T.M, (1989), On Leadership for Quality: An Executive Handbook, New York: The Free Press.

Kohles, Jerry W. and Pankowsk, Joseph, (1995), Quality Governments Design Developing and Implementing TQM, New York: Luke Press.

Kostas, Dervitsot, (1998), Total Quality Management, Journal of Studies Quality, Vol. 9, No. 4, p.p. 69- 92.

Milas, Gene, (1996), Guidelines for Organizing Employee TQM Teams, Journal of Management Solutions, Vol. 28, No. 4, (Feb), p.p. 146- 169.

Sigel, G.B. and Seidler, Edward, (1996), Towards a Public Service Blend of Human Resources Management and TQM, International Journal of Public Administration, Vol. 19, No. 10, p.p. 1787-1788.

صدر عن هذه السلسلة :

- 1 - مواءمة السياسات المالية والنقدية بدولة الكويت لظروف ما بعد التحرير
د. يوسف الابراهيم ، د. أحمد الكواز
- 2 - الأوضاع والسياسات السكانية في الكويت بعد تحريرها
د. ابراهيم العيسوي (محرر)
- 3 - إعادة التعمير والتنمية في الكويت
د. عمرو محي الدين
- 4 - بعض قضايا الإصلاح الاقتصادي في الأقطار العربية
د. جميل طاهر ، د. رياض دهاال ، د. عماد الامام
- 5 - إدارة الموارد البشرية وتخطيط التعليم والعمالة في الوطن العربي
د. محمد عدنان وديع
- 6 - حول مستقبل التخطيط في الأقطار العربية
د. ابراهيم العيسوي
- 7 - مشاكل التعليم وأثرها على سوق العمل
د. محمد عدنان وديع
- 8 - أهداف التنمية الدولية وصياغة السياسات الإقتصادية في الدول العربية
د. علي عبد القادر علي
- 9 - تحديات النمو في الاقتصاد العربي الحديث
د. عماد الإمام
- 10 - هل تؤثر السياسات الاقتصادية الكلية على معدلات نمو الدول العربية؟
د. علي عبد القادر علي
- 11 - الصيرفة الإسلامية : الفرص والتحديات
د. محمد أنس الزرقا
- 12 - دور التجارة العربية البنينة في تخفيف وطأة النظام الجديد للتجارة
اعداد : د. محمد عدنان وديع ، تحرير : أ. حسان خضر
- 13 - العولمة وقضايا المساواة في توزيع الدخل في الدول العربية
اعداد : د. علي عبد القادر علي

- 14 - السياسات الكلية وإشكالات النمو في الدول العربية
إعداد: أ. عامر التميمي، تحرير: د. مصطفى بابكر
- 15 - الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات
إعداد: أ.د. ماجد خشبة، تحرير: د. عدنان وديع
- 16 - تقييم أدوات السياسة النقدية غير المباشرة في الدول العربية
إعداد: د. عماد موسى، تحرير: د. أحمد طلفاح
- 17 - الأضرار البيئية والمحاسبة القومية المعدلة بيئياً: إشارة لحالة العراق
إعداد: د. أحمد الكواز
- 18 - نظم الإنتاج والإنتاجية في الصناعة
إعداد: م. جاسم عبد العزيز العمّار، تحرير: د. مصطفى بابكر
- 19 - اتجاهات توزيع الإنفاق في الدول العربية
إعداد: د. علي عبدالقادر علي، تحرير: د. رياض بن جليلي
- 20 - هل أضاعت البلدان العربية فرص التنمية؟
إعداد: د. أحمد الكواز
- 21 - مآزق التنمية بين السياسات الاقتصادية والعوامل الخارجية
إعداد: د. أحمد الكواز
- 22 - التنمية وتمكين المرأة في الدول العربية
إعداد: د. علي عبد القادر
- 23 - العولمة والبطالة: تحديات التنمية البشرية
إعداد: د. محمد عدنان وديع
- 24 - اقتصاديات التغير المناخي: الآثار والسياسات
إعداد: د. محمد نعمان نوفل
- 25 - المرأة والتنمية في الدول العربية: حالة المرأة الكويتية
إعداد: د. رياض بن جليلي
- 26 - البطالة ومستقبل أسواق العمل في الكويت
إعداد: د. بلقاسم العباس
- 27 - الديمقراطية والتنمية في الدول العربية
إعداد: د. علي عبدالقادر علي

- 28 - بيئة ممارسة أنشطة الأعمال ودور القطاع الخاص
إعداد: د. أحمد الكواز
- 29 - تأثير سياسات الترويج للاستثمار الأجنبي المباشر على قدرة الدول العربية
في جذب هذه الاستثمارات لتحقيق أهدافها التنموية
إعداد: أ. منى بسيسو
- 30 - الاصلاح الضريبي في دولة الكويت
إعداد: د. عباس المجرن
- 31 - استهداف التضخم النقدي: ماذا يعني لدول مجلس التعاون؟
إعداد: د. وشاح رزاق
- 32 - الأزمة المالية الدولية وإنعكاساتها على دول الخليج
إعداد: د. وشاح رزاق
د. إبراهيم أونور
د. وليد عبد مولاه
- 33 - استخدام العوائد النفطية
إعداد: د. محمد إبراهيم السقا
- 34 - السوق الخليجية المشتركة
إعداد: د. أحمد الكواز
- 35 - الاقتصاد السياسي لعدم المساواة في الدول العربية
إعداد: د. علي عبدالقادر علي
- 36 - الضرائب، هبة الموارد الطبيعية وعرض العمل في الدول العربية ودول مجلس التعاون
إعداد: د. بلقاسم العباس
د. وشاح رزاق
- 37 - إندماج إقتصادي إقليمي أم دولي: الحالة العربية
إعداد: د. أحمد الكواز
- 38 - التجارة البينية الخليجية
إعداد: د. وليد عبد مولاه
- 39 - تطوير الأسواق المالية التقييم والتقلب اعتبارات خاصة بالأسواق الناشئة
إعداد: أ. آلان بيفاني
- 40 - تقييم التجربة التنموية لدول مجلس التعاون الخليجي
إعداد: د. أحمد الكواز
- 41 - قياس كفاءة بنوك دول مجلس التعاون الخليجي
إعداد: د. إبراهيم أونور

- 42 - مُحددات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل إلى الدول العربية
إعداد: د. وليد عبد مولاة
- 43 - رأس المال البشري والنمو في الدول العربية
إعداد: د. بلقاسم العباس
د. وشاح رزاق
- 44 - لماذا لم تتحول أغلب البلدان النامية إلى بلدان متقدمة تنموياً؟
إعداد: د. أحمد الكواز
- 45 - حول حل معضلة بطالة المتعلمين في البلدان العربية
إعداد: د. حسين الطلافحه
- 46 - سجل التطورات المؤسسية في الدول العربية
إعداد: د. حسين الطلافحه
- 47 - المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية
إعداد: د. وليد عبد مولاة
- 48 - البيئة الاستثمارية ومعوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة: حالة دولة الكويت
إعداد: د. إيهاب مقابله
- 49 - التدريب أثناء الخدمة لشاغلي الوظيفة العامة: دراسة حالة لواقع التجربة الكويتية
إعداد: د. فهد الفضالة
- 50 - التكامل الاقتصادي: آليات تعزيز التعاون الاقتصادي العربي
إعداد: د. نواف أبو شمالة
- 51 - وكالات التصنيف الائتماني: عرض وتقييم
إعداد: د. أحمد الكواز
- 52 - دراسة تحليلية لأبعاد التحديات التي تواجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
ودور مؤسسات الدعم الفني
إعداد: د. إيهاب مقابله
- 53 - واقع المخاطر الاجتماعية في الجمهورية اليمنية
إعداد: د. محمد باطويح
د. فيصل المناور
- 54 - تجارب تنمية رائدة - ماليزيا نموذجاً
إعداد: د. فيصل المناور
د. عبد الحليم شاهين

55 – Small and Medium Enterprises in Lebanon: Obstacles and Future Perspectives

Issue: Omar Malaeb

- 56 – مؤشرات تقييم الآثار الاقتصادية والاجتماعية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة والخدمات المقدمة لها
إعداد: د. إيهاب مقابله
- 57 – بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية
إعداد: د. فيصل المناور
أ. منى العليان
- 58 – الدور التنموي للسياسات الصناعية الحديثة في ضوء الممارسات الدولية الرائدة: متطلب التحول الهيكلي
لاقتصادات الدول العربية
إعداد: د. نواف أبو شمالة
- 59 – التجربة الماليزية في إدارة الأزمات: مقارنة في الاقتصاد السياسي
إعداد: د. فيصل المناور
أ. منى العليان
- 60 – تطوّر الإنتاجية ومساهماتها في النمو الإقتصادي لدول مجلس التعاون الخليجي
إعداد: د. محمد لزعر
- 61 – تطوير المؤسسات العربية من منظور اقتصاد المعرفة
إعداد: د. علم الدين بانقا
د. محمد عمر باطويح
- 62 – الإصلاح الإداري مدخلاً لتصويب المسار التنموي : تجارب دولية
إعداد: أ. عمر ملاعب
- 63 – مخاطر الهجمات الالكترونية (السيبرانية) وآثارها الاقتصادية: دراسة حالة دول مجلس
التعاون الخليجي
إعداد: د. علم الدين بانقا
- 64 – دراسة تحليلية لسياسات وآليات تنمية قطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة:
حالة المملكة الأردنية الهاشمية
إعداد: د. إيهاب مقابله

- 65 - الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط
إعداد: د. فهد الفضالة
- 66 - أهمية تطوير مناهج وأساليب التعليم والتعلم بالنسبة للعملية التنموية - مع التركيز على منهج مونتيسوري
إعداد: أ. نبيله بيدس
- 67 - دور مؤسسات العمل العربي المشترك والمؤسسات الإنمائية والتمويلية العربية في الحد من الفقر متعدد الأبعاد في الدول العربية - نظرة تحليلية
إعداد: د. نواف أبو شمالة
- 68 - مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التمويل الأصغر: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن"
إعداد: أ.د. إيهاب مقابله
أ. محمد عواوده
- 69 - تقييم فعالية تطبيقات سياسات سوق العمل النشطة وغير النشطة في الدول العربية: إسقاطات على تداعيات أزمة كوفيد - 19 على أسواق العمل
إعداد: د. محمد عمر باطويح
أ. مريم بوزبر
- 70 - العدالة الاجتماعية كمدخل لتحقيق التنمية: دراسة في السياق العربي المقارن مع الاستثناس بالتجربة الماليزية
إعداد: أ. إسماعيل قادير

71 - The Importance of Arab Parents' Perspective in Shaping and Developing ECE Methodologies to Increase Economical Efficiency and Social Consistency: The Montessori Method of Education

Issue: Nourhan Zehnie

- 72 - فعالية دور سياسات سوق العمل في الدول العربية: إسقاطات على تداعيات أزمة كوفيد - 19
إعداد: د. نواف أبو شمالة

- 73 - التطور التاريخي لنظريات النمو والتنمية في الفكر الاقتصادي
إعداد: د. عبد الحليم شاهين

الآراء الواردة في هذا الإصدار تعبر عن رأي المؤلف وليس عن رأي المعهد

المعهد العربي للتخطيط بالكويت

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

☎ : 24844061 24843130 (965) : 📠 : 24842935 (965)

✉ : api@api.org.kw - www.arab-api.org



تابعونا: