

أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء منظمات القطاع الحكومي في المملكة العربية
السعودية

The impact of total quality management on the performance of government sector
organizations in the Kingdom of Saudi

مشروع تخرج

الإعداد

بدرالذبيان 221000587 – فوزية الزهراني 221000586 – نوف الحاتم 221002139

الإشراف

د. وليد صديق

الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٣ م

شكر وتقدير

قبل كل شي فان كامل الشكر والتقدير للمولى جل وتعالى على توفيقه لنا وتدير امرنا وتيسير طريقنا وهدايتنا الى طريق طلب العلم والتفوق فلك الحمد والشكر يا رب العالمين.

ويسعدنا أن نتوجه بالشكر والتقدير للدكتور الفاضل: وليد صديق

لما عاناه من المشقات من اجل دفعنا إلى القمة والتفوق الشكر لك دكتورنا الفاضل.

وكما لا ننسى أيضا جميع أساتذتنا ودكاترتنا الأفاضل سواء من الكادر التعليمي على ما بذلتموه من أجلنا على مر السنوات المنصرمة فنسال الله جل وعلى أن يكتب لكم الأجر الكثير لذلك.

جدول المحتويات

٧.....	الفصل الاول
٨.....	1,1 مشكلة الدراسة
٨.....	1.2 اهداف الدراسة
٩.....	١,٣ أهمية الدراسة
٩.....	١,٤ الدراسات السابقة
٩.....	١,٤,١ الدراسات العربية
١٢.....	١,٤,٢ الدراسات الاجنبية
١٤.....	الفصل الثاني
١٥.....	٢,١ المبحث الأول
١٥.....	2.1.1 مقدمة
١٦.....	2.1.2 تعريف الجودة
١٦.....	2.1.3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
١٨.....	2.1.4 خصائص نظام إدارة الجودة الشاملة
١٨.....	2.1.5 أهمية إدارة الجودة الشاملة
١٩.....	2.1.6 أهداف إدارة الجودة الشاملة
٢٠.....	2.1.7 مراحل عملية إدارة الجودة الشاملة
٢١.....	2.1.8 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٢٣.....	2.1.9 مراحل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة
٢٥.....	2.1.10 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٢٦.....	٢,١,١١ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٢٧.....	٢.2 المبحث الثاني
٢٧.....	٢,٢,١ تعريف المؤسسة
٢٧.....	2.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي
٢٧.....	2.2.3 مفهوم جودة الأداء
٢٨.....	٢,٢,٤ مفهوم قياس الأداء
٢٨.....	2.2.5 ما الذي يميز أداء المنظمات
٢٩.....	2.2.6 العناصر التي تشتمل عليها جودة الأداء المؤسسي
٣٢.....	٢,٢,٧ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمرافق والمنظمات الحكومية والعامه
٣٢.....	٢,٢,٨ سلبيات الاداء بإدارة المرافق العامة الحكومية
٣٣.....	2.2.9 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة
٣٣.....	٢,٢,١٠ مبدا إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية
٣٤.....	٢,٢,١١ نهج ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية
٣٥.....	٢,٢,١٢ أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية
٣٦.....	٢,٢,١٣ ابرز المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تقوم بتطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة
٣٩.....	الفصل الثالث
٤٠.....	٣,١ المقدمة
٤١.....	٣,٢ الفرضيات التي توصل اليها هذا الاستبيان
٤٢.....	3.3 نتائج استبيان الدراسة السابقة
٤٢.....	3.4 سلبيات استبيان الدراسة السابقة
٤٣.....	3.5 توصيات استبيان الدراسة السابقة

٤٤.....الفصل الرابع.....٤٤

٤٥..... ٤,١ النتائج.....٤٥

٤٥..... ٤,٢ التحديات.....٤٥

٤٦..... ٤,٣ التوصيات.....٤٦

٤٦..... ٤,٤ قائمة المراجع.....٤٦

٤٨..... ٤,٥ الخلاصة.....٤٨

تعد إدارة الجودة الشاملة من النهج الإدارية الحديثة التي تستخدمها المنظمات في جميع أنحاء العالم لتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات الداخلية والخارجية للمنظمات، وتعد المملكة العربية السعودية واحدة من الدول التي تستخدم هذا النهج الإداري بشكل واسع، وخاصة في القطاع الحكومي.

وتعتبر الجودة الشاملة من الأهداف الرئيسية للمنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمواطنين والمقيمين، وتحسين الكفاءة والفعالية في العمليات الحكومية، وتسعى المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية إلى تحقيق الجودة الشاملة من خلال تطبيق العديد من المفاهيم والأدوات التي توفرها إدارة الجودة الشاملة، مثل تحليل البيانات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتحسين العلاقات بين الموظفين والعملاء والموردين، وتحسين عمليات الإنتاج والتصنيع والخدمات.

وتتطلب إدارة الجودة الشاملة تحولاً شاملاً في ثقافة المنظمة وأسلوب الإدارة، حيث يجب أن تتبنى المنظمة هذا النهج وتضمن أن يكون التحسين المستمر والجودة الشاملة جزءاً من ثقافتها وأسلوب عملها، ويتضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة مفاهيم وأدوات، مثل العمل بناءً على البيانات، والتحسين المستمر، والتدريب والتعلم، والعمل الجماعي، وإدارة العلاقات.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها والدراسات السابقة

١,١ مشكلة الدراسة

إن المشكلة الأساسية والمحورية لهذا البحث تهدف إلى الإجابة على السؤال التالي:

هل تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية سوف يساعد على حل مشاكل وإنعاش اقتصاد المملكة بشكل عام والمنظمات الحكومية بشكل خاص؟

وأيضا فان هذا البحث يهدف للإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل المشكلة الأساسية التي تعاني منها المنظمات الحكومية تتمثل فقط في أساليب الإدارة إما أن هناك مشاكل أخرى؟
- هل أسلوب الإدارة الشاملة قادر على حل كل مشاكل المنظمات الحكومية في المملكة؟
- هل لدى موظفي المنظمات الحكومية وعي وإدراك كامل وصحيح بمفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

وبسبب أهمية هذا الموضوع: تم إجراء هذه الدراسة على قطاع المنظمات الحكومية المتواجدة في المملكة العربية السعودية:

ونظراً لأهمية هذا القطاع من حيث خدمة العملاء بأفضل الصور من ناحية والعمل على التنمية الاقتصادية في القطاع من ناحية أخرى، لذا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في:

(أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء منظمات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية)

١,٢ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق العديد من النقاط الهامة وهي كالتالي:

١. التعرف على أسلوب إدارة الجودة الشاملة بشكل كامل وموسع.
٢. التعرف على تحديد المفاهيم والأدوات التي توفرها إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها بالشكل الصحيح.
٣. التعرف على المميزات التي سوف تجنيها المنظمات الحكومية أثر تطبيق هذا الأسلوب والنتائج المحتملة تحقيقها.

١,٣ أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

١. التعرف على الطرق اللازمة لتطبيق النظام الإداري الأحدث والأبرز عالمياً (إدارة الجودة الشاملة) في جميع قطاعات ومنظمات المملكة العربية السعودية مما سوف يساعد بدوره على تحسين جودة هذه المنظمات وزيادة إنتاجيتها ورفع اقتصادها في الصعيدين المحلي والعالمي.
٢. مساعدة الإدارة والعاملين في المنظمات الحكومية، للمشاركة والاطلاع على نتائج هذه الدراسة التي ستساعدهم في التعرف على نقاط القوة والضعف التي تصاحب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

١,٤ الدراسات السابقة:

١,٤,١ الدراسات العربية

• دراسة بيتر سلاوي، ٢٠٠١ م

تناولت الدراسة تطوير جديد في الإدارة العامة ، وقد أختار الباحث هذه الدراسة لما تقدمه من رؤى إدارية لتطوير الأداء الحكومي لارتباطه بمجال بحث الباحث حيث ان دراسته محلها القطاع العام السعودي والذي يتشابه كثيراً بقطاع هذه الدراسة الإماراتية الخليجية وتعرض الباحث في أدبيات دراسته لنموذج الإدارة العامة بأستراليا كتطوير جديد يستمد منه نموذج تطوير الإدارة العامة بالإمارات (أبو ظبي) ، والذي يدعو لضرورة أن تكون الخدمة العامة محايدة ونزيهة وملزمة تماماً وتنادي بالكفاءة والفعالية والمسئولية عن تحقيق النتائج وتقديم الخدمة المناسبة، وانتهج المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي ، وكانت اهم نتائج دراسته هي الجدية في تبليغ الأداء درجة متقدمة ، وكثير من التجربة والاقتداء بما هو في التجربة الخارجية (الاسترالية) وجاءت توصياته بأهمية الاقتداء بالتجارب المتقدمة والسعي لتطبيقها بمجتمع الخليج مع العمل على تهيئة البيئة لمؤسسات القطاع العام حتى تتمكن من التطور والنمو.

• دراسة العميرة ٢٠٠٣ م

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مركز الأمير سلطان للأمراض وجراحة القلب في الرياض، وإلى قياس أثر تطبيق الجودة على الأداء الوظيفي للعاملين وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين

في المركز ، وبلغت عينة البحث (٣٠٦) موظفين ، وأشارت نتائج الدراسة أثر إدراك العاملين في القطاع الصحي الحكومي لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بلوغ الأهداف ، إلى عدم وجود تشجيع كافٍ من قبل الإدارة العليا لتبني فكر وثقافة الجودة ، مما أعاق الوصول إلى نتائج مرضية ، أوصت الدراسة بالعمل على زيادة الدورات التدريبية في مجال برامج الجودة لجميع العاملين في المشفى من مدنيين وعسكريين ، وضرورة تبني الإدارة العليا لفكر وثقافة الجودة ، وتعزيزها سلوكيًا ، وتوفير الدعم المادي والمعنوي والبرامجي لها.

• دراسة الجبرين ٢٠١٦م

بعنوان واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سلطان الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، فقد هدفت الدراسة إلى معرفة نسبة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض والمتمثلة بجامعة الأمير سلطان الأهلية ، حيث توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سلطان الأهلية كبيرة ، كما ظهر أن أكثر معايير إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً هو تهيئة متطلبات الجودة في التعليم ومتابعة العملية التعليمية وتطويرها ، وكان تطبيق معيار تطوير القوى البشرية ومعيار اتخاذ القرار وخدمة المجتمع متوسطاً ، بينما لا يوجد فروق في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سلطان الأهلية ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات مثل الجنس والدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة في التدريس.

• دراسة حسين ٢٠١٤م

بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، فقد هدفت إلى توضيح المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوضيح دور إدارة الجودة الشاملة في التغيير التنظيمي ، كما هدفت أيضاً إلى معرفة مدى أهمية مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة والترويج لها ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك التزام حقيقى من قبل الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وأن هناك قناعة راسخة لدى العاملين بالشركة بأن تشكيل فرق العمل يقود إلى تحسين مستوى الأداء ، وتوصلت أيضاً إلى أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تغيرات جذرية في السلوك والفكر ونمط القيادة الإدارية وإجراءات العمل بالشركة.

• دراسة الشرارى ٢٠١٠م

بعنوان مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى الوزارات السعودية، فقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الوزارات السعودية، واختلافها باختلاف المتغيرات الوظيفية و الشخصية، وتوضيح معوقات تطبيقها، وطرح الحلول والمقترحة للتغلب على تلك المعوقات، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الوزارات السعودية كان متوسطاً، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق فى وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة الأخرى، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق فى مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى تدريب وتأهيل وتحفيز العاملين.

• دراسة المطر ٢٠١٠م

بعنوان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية، دراسة تطبيقية على شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية مستندة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تعتمدها جائزة الملك عبدالعزيز للجودة فى المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أثر إيجابى على الإنتاجية فى شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية، كما توصلت الدراسة إلى أن مبدأ إدارة العمليات أكثر المبادئ تأثيراً فى الإنتاجية يليه مبدأ القيادة الإدارية ثم مبدأ الموارد البشرية ثم مبدأ نتائج الأعمال، وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن مبدأ التأثير على المجتمع والتركيز على العميل يعتبر الأقل تأثيراً على الإنتاجية.

• دراسة المصري ٢٠٠٣م

الدراسة بعنوان "مدى تطبيق مبادئ و أدوات إدارة الجودة فى البنوك فى فلسطين"، و قد هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات المصرفية الفلسطينية العاملة فى الضفة الغربية وقطاع غزة وذلك من خلال قياس مدى تبني إدارات المصارف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و من ثم قياس مدى تطبيق هذا المفهوم الحديث و أثاره على الأداء المؤسسي المتمثل فى (الربحية، إنتاجية، كفاءة التشغيل)بالإضافة إلى قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة لهم ، و بالتالى يتم تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارات المصارف العاملة فى الضفة الغربية وقطاع غزة تبني مفهوم مبادئ و أبعاد إدارة الجودة الشاملة (الثقافة

التنظيمية)، وقد خلصت الدراسة إلى انه توجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة بتبني مبادئ وأدوات و أبعاد إدارة الجودة الشاملة .

١,٤,٢ الدراسات الاجنبية

• (Baidoun, Zairi 2003)

الدراسة بعنوان "أنموذج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية"، وقد هدفت تلك الدراسة إلى تكوين نظام خاص للجودة الشاملة تقوم المنظمات الفلسطينية بتطبيقه تطبيقاً فعالاً لا، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد اهتمام أو مسؤولية لدى إدارة المنظمات الفلسطينية في تطبيق الجودة الشاملة، وذلك يتطلب رحلة طويلة و جهداً متواصلاً، للبدء في تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنظمات، كما توصل إلى أن هيكل الجودة الشاملة يمكن أن يتم تطبيقه في مختلف القطاعات، و مختلف المنظمات بغض النظر عن نوعها، وقد أوصت الدراسة أن على المنظمات أن تجد الطرق المرشدة و المستمرة و دراسة أفضل التطبيقات لتحقيق النجاح في تطبيق الجودة الشاملة و تحقيق الاستمرارية في نجاح ذلك التطبيق، كما أوصت الدراسة بأنه على المنظمات التي تنتهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها أن تتيقن تطبيق الجودة الشاملة في بعض الدوائر المحددة بغض النظر عن مكانها في المؤسسة.

• (Chong, Rundus ,2004)

الدراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة والمنافسة السوقية والأداء التنظيمي"، وقد هدفت تلك الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن كأحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء التنظيمي، وقد تمحورت الدراسة في فرصتين أساسيتين لتحقيق الهدف المنشود وهما: فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومنافسة السوق و الأداء التنظيمي، فكانت الفرضية الأولى: كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الإيجابية بين التركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، أما الفرضية الثانية فهي: كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الإيجابية بين تصميم المنتج والأداء التنظيمي و لتحقيق هذا الغرض: قام الباحث بتوزيع استبانة ذات عينة عشوائية من الشركات الصناعية في استراليا و قد توصل إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق و التركيز على الزبائن والأداء التنظيمي ، كما توصل إلى أنه كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنشأة و تصميم المنتج ، و تبين من خلال تلك الدراسة وجوب

أن تعمل المنشآت في بيئة تنافسية عالية المستوى و أن تنتج، وتسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات ورغبات الزبائن لتحقيق الجودة التنافسية .

الفصل الثاني

أسلوب الإدارة الشاملة والمنظمات الحكومية

٢,١ المبحث الأول

٢,١,١ مقدمة :

إن البحث عن جودة العمل لم يكن وليد وقت معين أو فترة زمنية معينة بل هو نشاط مستمر، وأساسي لتصرفات وأداء الأفراد والجماعات، ولقد تطورت عملية البحث عن الجودة تماشيًا مع الظروف المستجدة والحاجيات المتغيرة.

أصبحت الجودة اليوم تشكل سلاحاً تنافسياً هاماً لا يمكن لأي شركة أو مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات التي يفرضها تيار (العولمة) دون أن تتسلح به، وسواءً كانت تلك المؤسسة شركة إنتاجية أو مؤسسة خدماتية أو حتى منظمة غير ربحية، فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوع الجودة بأن تضعه في سلم أولوياتها، كي تتمكن من الصمود في وجه المنافسة العالمية التي تزداد يوماً بعد يوم، بفعل حرية التجارة العالمية، وتنامي قوة الشركات متعددة الجنسيات.^١

وقد رأى بعض الكتاب أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة والثورة الصناعية، بل أن جذورها تمتد إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، كذلك ما عرف عن (الفراعنة) من دقة وإتقان العمل في بناء معابدهم وما تركوا من شواهد باقية حتى عصرنا هذا، وعلى الرغم من أن الجودة موهبة في القدم كما سلف، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد إتقان كلي حول مفهوم موحد للجودة، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتهي إليه، وكي نتمكن من فهم معنى الجودة الشاملة: لا بد أن نتعرف على ماهية الجودة و نحلل مفاهيمها المتعددة لنصل إلى تعريف واضح للجودة.

ويمكن الحديث عن منهج الجودة الشاملة والمعروف بصورة أفضل أنه إدارة الجودة الشاملة، وقد نادي ذلك المنهج بما يلي:

- اتساع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج.
- مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية تحسين الجودة.
- إظهار الإدارة العليا، بدءاً بضابط التنفيذ الرئيس وضابط العمليات الرئيس، شمولاً قوياً، وقيادة واقعية.
- توجيه التركيز إلى تحقيق رضا العملاء وتعديده.
- مشاركة الأطراف الخارجية أيضاً في جهد الجودة الشاملة.

١ فرانكلين أوهاو، دليل أيزو ٩٠٠٠ للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، الدار العربية للثقافة، بيروت: ١٩٩٩

٢ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب، القاهرة: ٢٠١٢ م.

٣ فرانسيس ماهوني وكارلي جي يور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، تعريب عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للطباعة والنشر، القاهرة: ٢٠٠٠ م.

ولعل هذه النقاط حققت لحركة الجودة تقدماً كبيراً، فدخلت قطاع الخدمات بما في ذلك الوكالات الحكومية والتنظيمات العامة.^٤

٢,١,٢ تعريف الجودة

يمكن تعريف الجودة بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء كانت من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء أولئك العملاء وإسعادهم.^٥

وأيضاً تعرف بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون والعاملون بشكل مستمر ودؤوب، لتحقيق توقعات المستهلك، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية، وفي أقصر وقت.

ويمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا:

- جودة التصميم: وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة.
- جودة الإنتاج: وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها.
- جودة الأداء: والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى التركيز على الجودة أثناء تقديم تلك السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.

٢,١,٣ مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، و يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها، لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، و زيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، و لذلك أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة،

^٤ الهادي محمد التجاني، الطريق إلى الامتياز البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز، مستشارية السودان للجودة الشاملة، الخرطوم: ٢٠٠٦ م.

^٥ عمر أحمد عثمان المقلبي وعبد الله عبد الرحيم إدريس، إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم: 2006م.

لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار (العولمة) الذي لا يقبل إلا الشركات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها، و اختلف الكثير من الباحثين و الكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة و من شخص لآخر.

عرفت أيضاً على أنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما يهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.^٦

اما بالنسبة لمنظمة الايزو العالمية (ISO) فقد عرفتها بانها منهج إداري لمؤسسة أو شركة يركز على الجودة، وتعتمد على مساهمة جميع الأعضاء وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل واستفادة جميع أعضاء المؤسسة والمجتمع أيضاً.

إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين:

الأول: توفير الاستقرار في الخدمة التي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماتها بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة. الثاني: إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة، والإنتاج بشكل خاص، لمواجهه وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر.

وكأي جهة إدارية تظهر وتطبق وتحظى بالاهتمام والانتشار، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين، وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها وازدادت سرعة انتشارها وقد رأى الباحث : أن هذه التعريفات تركز على عده عناصر و هي التركيز على العميل والتركيز على عمل الموظفين في المنظمة كفريق واحد، لأجل تحسين الأداء و النهوض به و الارتقاء به إلى الأمام، لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.^٧

^٦ عبير عبيد محمد، تطبيق نماذج الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة السودان، الخرطوم: ٢٠٠٨ م.

^٧ محمد ابراهيم يوسف الزين، ادارة الجودة الشاملة وأثرها على تطوير اداء منظمات التشييد الوطنية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم: ٢٠٠٦ م

٢,١,٤ خصائص نظام إدارة الجودة الشاملة

- الجودة الشاملة ليست عملية منتهية، أي أنها مستمرة للأبد وليست مرتبطة بوقت تنتهي عنده عندما تصبح الجودة السليمة بنسبة ١٠٠ % فهناك طرق جديدة لأداء الأشياء في مجالي: الإنتاج، والخدمات، كما أن السعي وراء الجودة لا ينتهي عندما تحصل المنظمة على موافقة تلبية لمعيار الجودة، وبالرغم من أن بعض المنظمات تشعر بأن التوجه نحو الجودة ينتهي بمجرد الحصول على شهادة بتلبية المنظمة لذلك المعيار.
- إدارة الجودة مبنية على أداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة والوقاية من الأخطاء، وتعتبر إدارة الجودة بمثابة استراتيجية وقائية تحل محل تكرار أداء العمل مرة ثانية، ويجب أن يركز رؤساء مجالس إدارة المنظمات جهودهم على ابتكارات حلول طويلة الأجل للمشاكل الحقيقية الهامة التي تؤثر على التنظيم. ولكي يتم هذا؛ فإننا نضطر إلى أن نقضي وقتاً أقل لجعل الأشياء تؤدي بشكل صحيح من أول مرة بعد أن كانت تؤدي بشكل خاطئ.^٨

٢,١,٥ أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة: عبارة عن فلسفة، وخطوط عريضة، ومبادئ تدل وترشد المنظمة، لتحقيق التحسين المستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة؛ بهدف خلق قيمة مضافة؛ لتحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم، ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيها حيث تؤدي إلى تحقيق التالي :

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية؛ لإنجاز جودة الأداء.
- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع والخدمات.
- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية؛ لتطوير عمل المنظمة.

^٨ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل، عمان: ٢٠٠٢ م

• تطوير إجراءات الاتصال؛ لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.

• المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.

لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وإن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، و من ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل، متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود و تعاون الزبائن الداخليين، والخارجيين، كما إن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين و المنتجين فحسب، و إنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين و تنمية روح الفريق و الإحساس بالفخر والاعتزاز، حينما تتحسن سمعة المنظمة.^٩

٢,١,٦ أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع؛ لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وهذا الهدف الرئيس للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسة مهمة وهي:

١. خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني: تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

٢. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت تلك الإجراءات طويلة في كثير من الأحيان، مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

٣. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من تلك الخدمات!

وهذه جملة من أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:

■ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

^٩ عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان: ٢٠٠٦ م

^{١٠} محمد درويش إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، عين شمس، مطابع الدار الهندسية، القاهرة: ٢٠٠٠ م

- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات ذات قيمة للعملاء.
- تحسين نوعية المخرجات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات مع تشجيع العمل الجماعي.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب ثم تحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر؛ كي يمكن السيطرة عليها.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسة للشركة.
- تحسين الربحية والقدرة على المنافسة.
- زيادة الفعالية التنظيمية.
- تحقيق إرضاء العميل.

٢,١,٧ مراحل عملية إدارة الجودة الشاملة

١. المرحلة الأولى: وضع فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم الشركة عن الجودة.
٢. المرحلة الثانية: تخطيط الجودة الاستراتيجي الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين مثل (القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، تنمية الموظفين العمليات التجارية أو الصناعية، نتائج المشروعات وإرضاء الزبائن).
٣. المرحلة الثالثة: التعليم والتدريب لكل شخص في الشركة بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين.
٤. المرحلة الرابعة: التحسين المستمر، ويتم ذلك من خلال مراقبة الأداء وتحسينه بصفة مستمرة وتتلخص تلك المرحلة في أربع كلمات، هي: خطط، نفذ، قيم، تفاعل، وطور من العمل^{١١}.

^{١١} توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات لإدارة الجودة الشاملة مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة: ١٩٩٦ م

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق ذلك البرنامج في المؤسسة، كي يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية ثم حصر نتائجها المرغوبة. وإليك بعضاً من تلك المتطلبات الرئيسة المطلوبة للتطبيق:

• أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد تلك الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (راجع ما ذكرناه عن المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في الفصل الأول – سادساً) وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

• ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، وإن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة، يسبب التطبيق؛ كي يمكن مراجعتها، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

• ثالثاً: التعليم والتدريب

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات ذلك المفهوم الجديد؛ كي يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث إن تطبيق ذلك البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) كما يجب أن يلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي تواجهها، أما التدريب الخاص بالهيئة التنفيذية فيجب أن

يشمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول : أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

• رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات مختصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

• خامساً: تشكيل فرق العمل

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع. وحيث إن تلك الفرق ستقوم بالتحسين؛ لذا يجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، والذين لديهم الاستعداد للعمل والتطوير كما يجب أن يعطوا الصلاحية؛ للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

• سادساً: التشجيع والتحفيز

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة ، وتدعيم ذلك الأداء المرغوب، ولذلك التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها، وحيث إن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين؛ لذا ينبغي تعزيز ذلك الحماس من خلال الحوافز المناسبة وذلك يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي، والخلاصة إن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال مرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

^{١٢} مأمون السلطي وسهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، دمشق: ١٩٩٩ م.
^{١٣} فرانكلين أوهاو، دليل أيزو ٩٠٠٠ للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، الدار العربية للثقافة، بيروت: 1999م

• سابعاً: الإشراف والمتابعة

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ مع متابعة إنجازاتهم ثم تقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات اللجنة الإشراف والمتابعة، والتنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

• ثامناً: إستراتيجية التطبيق

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج ثم تقييمها:

- الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في تلك المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.
- التخطيط: ويتم فيها وضع خطة مع كيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.
- التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر مع قياس مستوى الأداء وتحسينه.

٢,١,٩ مراحل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة

• المرحلة الصفريّة، مرحلة الإعداد

إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفريّة، وقد سميت بالمرحلة الصفريّة؛ لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء والتي تضم المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمنظمة، ومساعدة المدرب المحترف. وفي تلك المرحلة، نجد أولئك المديرين يقيمون بإعداد صياغة لرؤية المنظمة ثم وضع أهداف المنظمة، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الاستراتيجية بالمنظمة. وتنتهي المرحلة الصفريّة بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتخطيط تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

^{١٤} حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الأيزو ٩٠٠٠١٤ - ٩٠٠٠٠ وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: ٢٠٠٦ م

• المرحلة الأولى: التخطيط

وفيه يتم وضع الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة. وهنا نجد أن الأفراد الذين سيشكلون أعضاء المجلس الاستشاري للمنظمة يستخدمون صياغة رؤية المنظمة وأهدافها وسياساتها، والتي تمت أثناء مرحلة الإعداد ثم يبدؤون عملية التخطيط التفصيلي.

وبمجرد انتهاء عملية التخطيط يقوم المجلس بإعداد خطة التطبيق، ثم تخصيص الموارد اللازمة؛ لجعلها أمراً واقعاً، وتعتمد عملية التخطيط على المدخلات من كل المراحل اللاحقة؛ للمساعدة على إرشاد تطبيقها، وتقييمها.

• المرحلة الثانية: التقويم والتقدير

تتضمن تلك المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد، والتخطيط، ثم التطبيق، وتبادل ونشر الخبرات. وتتكون تلك المرحلة من: المسوحات، والتقويمات، وقوائم الاستقصاء، والمقابلات في كل المستويات التنظيمية وكذلك التقويمات الذاتية لتقدير إدراكات الأفراد، والجماعات لنواحي القوة ونواحي الضعف بالمنظمة.

• المرحلة الثالثة: التطبيق

أن الاستثمارات التي تمت أثناء المراحل السابقة تؤدي أكلها في هذه المرحلة. كما تبدأ مبادرات تدريبية محددة بشكل جيد لكل من المديرين والعاملين وبدعم كامل من المجلس الاستشاري للمنظمة نجد أن فرق العمل الخاصة بعمليات محددة تمنح الحق في تقويم وتحسين العمليات، وتطبيق التغيير.

• المرحلة الرابعة والأخيرة: تبادل ونشر الخبرات

إن إنجاز المرحلة الصفيرية (الإعداد) وحتى المرحلة الثالثة (التطبيق) يزودان المنظمة بأساس معرفي جوهري. فالسياسة قد حددت، والاعتراضات على التغيير قد تم التغلب عليها، وقصص النجاح يمكن أن تتحدث عنها فرق العمل، وحتى هذه النقطة، ومع الخبرة الجديدة المكتسبة، يجب دعوة الأطراف الأخرى للمشاركة، وتلك الأطراف يمكن أن تشمل على: المنظمات الفرعية، ووحدات الأعمال الاستراتيجية، والفروع، والموردين، والبائعين، أو الأقسام المختلفة داخل

^{١٥} خضير كاظم حمود وسلطان نايف أبونانية، متطلبات التأهيل لشهادة الأيزو، البقعة للنشر، عمان: ٢٠٠١ م.

المنظمة، وتتم التوصية بتبادل ونشر الخبرات بمجرد الحصول على المصادقية بواسطة المنظمة الأم المطبقة لإدارة الجودة الشاملة^{١٦}.

٢,١,١٠ مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تعزز الموقع التنافسي للمنظمات طالما يجري التركيز من خلالها على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.
- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية.
- التركيز المستمر على تحسين العملية وزيادة الابتكارات: فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين).
- زيادة الحصة السوقية فقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدامها في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدماتية بشكل كبير مع زيادة الأرباح والعائد على الاستثمار.
- انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- تخفيض تكاليف الجودة.
- تخفيض شكاوى العاملين.
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.

^{١٦} الهادي محمد التجاني، الطريق إلى الامتياز البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز، مستشارية السودان للجودة الشاملة، الخرطوم: ٢٠٠٦ م

^{١٧} عمر أحمد عثمان المقلي وعبد الله عبد الرحيم إدريس، إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم: 2006م

٢,١,١١ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- جعل تطبيقها علاجاً شافياً لجميع مشاكل المنظمة.
- عجز الإدارة العليا من توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- عجز الإدارة الوسطى من تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهدد بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة مع الاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة مع إعفائها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
- تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

٢,٢,١ تعريف المؤسسة:

هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الإدارات؛ لتسهيل إدارتها وتطويرها وأي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء.

ومن هنا سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى قياس جودة الأداء المؤسسي؛ لما له من أثر كبير في عملية التنمية والتطوير للمؤسسة بالإضافة إلى عملية النمو المتسارع ومواجهة المنافسة العالمية.

٢,٢,٢ مفهوم الأداء المؤسسي:

معيار الأداء هو الوسيلة التي تجعل الشركة تعمل من خلال مساعده الأفراد؛ للتعرف على أهمية كل فعل من تلك الأفعال التي تعد بالملايين وعندما تشجع إحدى الشركات موظفيها على عدم فعل كل شيء على نحو سليم سيعملون على عدم حدوث بعض تلك الأفعال ولا أحد يعرف بالضبط ما سيحدث وما لا سيحدث.

ويعرف الأداء بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية.

وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق في إنجاز الأهداف المرغوبة وقد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء وتقييمه وتناول معظمها من منظور الأمور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الاهتمام على نمو الموجودات ولا الابتكار ولا التعلم وإنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد.

إن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية.

٢,٢,٣ مفهوم جودة الأداء:

يجب تحديد أهداف جودة الأداء و هنا يتم اختيار أهداف للتركيز عليها؛ لتطوير وتحسين أدائها، وتلك الأهداف من أهداف المؤسسة الرئيسة، والجهود المبذولة؛ لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها؛ عندما تكون مدعومة من الجهات

^{١٨} على محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة: ١٩٨٤ م.

العليا وهي عادة ما تكون وظيفة المدير الرغبة في التطوير والتحسين المستمر، و تحسين الأداء الفردي والمؤسسي لا يختلفان من حيث الطرق المستخدمة و لكن الفرق هو مستوى الأهداف ، فمثلاً في الأداء الفردي نركز على أمور بعينها لأجل تطويرها وتحسينها، وفي محاولة تطوير الأداء المؤسسي نقوم بتقييم شامل لأداء المؤسسة على المستوى الاستراتيجي وما تطمح إليه في السنوات القادمة.^{١٩}

٢,٢,٤ مفهوم قياس الأداء

يعتبر الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية-:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
 - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
 - أداء المؤسسة في إطار البيئات: الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.
- فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئات: الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية عليهما....، ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها؛ كان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً، وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء.

٢,٢,٥ ما الذي يميز أداء المنظمات:

وجد أن الشركات تشترك في صفات معينة تؤهلها لكي تكون من الشركات القائمة في الصناعات التي تعمل فيها، وقد ذكر أن السمة المميزة للتفوق في تلك الشركات تكمن في:

- القدرة على تقديم أفضل خدمة وجودة للمستهلك المستهدف.
- القدرة على الابتكار أي تقديم منتجات جديدة من وقت لآخر؛ لمقابلة التغيرات المختلفة في احتياجات ورغبات المستهلكين.

^{١٩} فؤاد القاضي، المفهوم العلمي للكفاية الإنتاجية ودورها في التنمية الاقتصادية، الطبعة الثانية، جامعة عين شمس، القاهرة: 1983م

فقدرة المنظمة على إشباع احتياجات المستهلكين بكفاءة وربحية هي المبرر الاقتصادي والاجتماعي لتواجدها في السوق واستمراريتها في تحقيق أهدافها، فالمنظمات تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج ألا وهو مقابلة احتياجات عملائها وتحقيق مستوى ربحية مرضي.^{٢٠}

٢,٢,٦ العناصر التي تشتمل عليها جودة الأداء المؤسسي:

• الربحية

يجب التركيز على تحقيق الربحية وليس الهدف هنا التركيز على نقود السوق فقط، ولكن النظر إلى تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، ويضمن ذلك المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد. وتكون النتيجة تحسن في الربحية مع توسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد.^{٢١}

وتقيس الربحية كفاءة المصرف في تشغيل أمواله، كما تقيس مدى تحقيق المشروع للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي يتخذها المصرف فيما يتعلق بالسيولة والرفع المالي.

• نسب الربحية

تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المشروع وتنقسم إلى:

معدل العائد على الأصول يساوي صافي الربح بعد الضرائب / إجمالي الأصول ويقيس هذا المعدل درجة الإنتاج النهائية للأصول ويستخدم للحكم على كفاءة الإدارة في استغلال الأصول إلا أنه يجب الحذر عند استخدام هذا المعدل من أن تكون الأصول مقومة بأكثر أو بأقل من قيمتها الحقيقية؛ مما يؤدي إلى إعطاء معلومات مضللة وخاطئة.

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة / حقوق الملكية وللدلالة على أهمية هذا العائد فليس من مبالغة بالقول بأن المستقبل الوظيفي لأي مدير يعتمد أساسا على مدى تحقيقه لذلك العائد.^{٢٢}

^{٢٠} محمد الطويل، دور الإدارة العامة في التنمية الاقتصادية، بحوث ندوة أهمية الإدارة للتنمية، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1979 م.

^{٢١} خالد يوسف الخلف وسعيد بس عامر، الإنتاجية القياسية، دار المريخ للنشر، الرياض: ١٩٨٤ م

^{٢٢} زكي مكي إسماعيل، التنظيم الإداري وأثره على الإنتاجية، رسالة دكتوراة، جامعة النيلين، الخرطوم: ١٩٩٩ م

• الإنتاجية

إن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معاني متعددة فلبعض هي مقياس لكفاءة العمل وللبعض الآخر تعني: المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعته الموارد وبالنسبة للبعض الأكثر تفلسفاً فإنها مرادفه لكلمة الرفاهية وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن.

و بالرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن الإنتاجية إلا أنه يمكن تحديدها لمفهومها الواسع بأنها تعني: المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية وفي ضوء ذلك يمكن تحديد و تقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد وصولاً إلى النتائج المستهدفة و قد تم تعريف (الإنتاجية) بأنها نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه كما أنها تعرف أيضاً بأنها نسبة المدخلات إلى المخرجات، أو أنها نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء كانت القوى البشرية أو المكائن أو المعدات أو المادة الأولية.

• أهمية الإنتاجية

كل من الإدارة والعاملين يكون لديهم دوافع مختلفة لزيادة النتائج المتحققة من العملية الإنتاجية لكل ساعة عمل، فالإدارة ترغب في الإنجاز بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة ومن ثم القيام بالتوسع والعاملون لهم مصلحة في زيادة الإنتاجية؛ لأن زيادتها تساعدهم في الحصول على أجور عالية.

• العوامل المؤثرة في زيادة الإنتاجية

- زيادة الاستثمارات الرأسمالية.
- التغيرات التكنولوجية والابتكارية.
- نوعيه العمل وذلك من خلال زيادة حجم قوة العمل التي تعمل في الوظائف ذات المهارات العالية والتحسين في مستوى التعليم في قطاعات العمال.

^{٢٣} محمد رشاد الحماوي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة: ١٩٨٥ م.

• كيف تقاس الإنتاجية

- تحتاج المشروعات إلى مقاييس إنتاجية لكي تساعد في الحكم على مدى تقدمها في تحقيق أهدافها. فمدير المصرف يحتاج إلى مقاييس يتحقق من خلالها أن نواتج العملية الإنتاجية من حيث الخدمة والجودة والزمن كانت جيدة.

كفاءة التشغيل

قبل التطرق إلى مفهومها سوف يتم التطرق لتعريف الإدارة من إحدى تعريفات الإدارة أنها: عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة ومن التعريف نجد أن مصطلح الفعالية والكفاءة مرتبطان بالإدارة، فكلما زادت الفاعلية والكفاءة كانت هناك إدارة ناجحة.

وتعرف الفاعلية بكل بساطة بالتالي: (To Do Right Things): أداء الأعمال الصحيحة لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها؛ لنتمكن من أدائها.

وتعرف الكفاءة بأنها (To Do Things Right) أداء الأعمال بطريقة صحيحة لذلك فإن الفعالية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.

وترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة. لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما تكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما تكون هناك فعالية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف.

الكفاءة: هي حسن استخدام الموارد المتاحة أو القدرة على استخدام المدخلات. وقدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال والمشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء وإذا تحقق الاثنان فالمشروع منتج.

^{٢٤} زكي مكي ومحمد هادي، أكتوبر ٢٠٢٢ مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية المجلد ٣ (العدد) ١٠ صفحة ٣٩١

• كيف تقاس الكفاءة

في حال الاعتماد على الكفاءة لاتخاذ قرار فعملية قياس مستوى الأداء الماضي لا توجد بشأنها أي مشكلة حيث يتم قياس مستويات الأداء ثم تستخدم أداة أو أكثر من أدوات التقييم في تسجيل مستوى أداء الفرد، وفي الواقع تعتمد معظم المنظمات على مستوى أداء الفرد في الماضي في التنبؤ بما سوف يكون عليه في المستقبل وذلك أبسط الإجراءات التي يمكن استخدامها ولكن قد يستخدمها البعض الآخر لاختبارات متقدمة أو مراكز التقويم في الحكم على الأفراد الخاضعين للترقية.

٢,٢,٧ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمرافق والمنظمات الحكومية والعامة

ظهرت إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية وأسلوب 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 وهي ما يسمى المرافق العامة والتي تسيطر عليها الحكومة بسبب المركزية وعدم التفويض، غياب المساءلات والمراقبات والحوافز وتقييم الأداء على أسس موضوعية.

٢,٢,٨ سلبيات الأداء بإدارة المرافق العامة الحكومية

- غياب التخطيط الاستراتيجي وعدم تحديد الرسالة والرؤية والأهداف.
- تعقد التنظيم وضياع السلطات والمسئوليات وطول الإجراءات وكثيراً ما نجد أن التنظيم بالمرافق العامة يشوبه الإصلاح والكفاءة.
- 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 والرشاوي والتسهيلات من أجل تقديم الخدمة كذلك وعدم المساواة وعدم العدالة .

٢,٢,٩ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة

- حداثة موضوع إدارة الجودة .
- عدم وجود المنافسة في القطاع العام .
- تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات .
- تأثير قوانين الخدمة المدنية .
- عدم تبني الإدارة العليا تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- مقاومة بعض الموظفين في القطاع العام للتغيير .
- عدم توفر الإمكانيات المادية وبالتالي عجز برامج التدريب عن القيام بواجبها .
- سوء اختيار مشروع التحسين أو معالجة أعراض المشكلة وليس أصلها .
- غياب معايير قياس الجودة .
- عدم الترويج لنظام الجودة الشاملة .
- عدم وضع خطط لها .

٢,٢,١٠ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

كما ذكرنا سابقاً فإن إدارة الجودة الشاملة هي نهج شامل للإدارة يهدف إلى تحسين الجودة والأداء في المنظمات، بغض النظر عن طبيعتها أو نشاطها. تعتبر الجودة الشاملة منهجية شاملة تركز على تحقيق الجودة في جميع جوانب المؤسسة، بدءاً من العمليات الداخلية وصولاً إلى العلاقات مع العملاء والشركاء الخارجيين.

وتعتبر المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية جزءاً هاماً من البنية التحتية للدولة وتلعب دوراً حيوياً في تقديم الخدمات العامة للمواطنين. ومن أجل تحسين جودة الخدمات وتحقيق التميز في أداء المنظمات الحكومية، يُعتبر تبني مفهوم الجودة الشاملة أمراً ضرورياً.

حيث تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية السعودية تغييراً ثقافياً وهيكلية. ويحتاج الموظفون إلى التفكير بشكل مختلف وتبني مفهوم التحسين المستمر كجزء من عملهم اليومي. كما يجب أن تكون هناك استراتيجية واضحة تتضمن أهدافاً قابلة للقياس ومؤشرات أداء لتقييم التقدم المحرز. لتهدف إدارة الجودة الشاملة في المنظمات

الحكومية في المملكة العربية السعودية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا المواطنين والعملاء ، من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، يمكن للمنظمات الحكومية تحقيق التميز وتعزيز الثقة في قدراتها وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.^{٢٥}

٢,٢,١١ نهج ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية

تتضمن إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية مجموعة من النهج والمبادئ التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر وتحقيق الرضا لدى المواطنين والعملاء. ومن أهم مبادئها:

- التركيز على العميل

يتم تحديد احتياجات وتوقعات العملاء وتضمينها في جميع عمليات المنظمة. يتم تحقيق ذلك من خلال جمع الملاحظات والشكاوى واستطلاعات الرأي وتحليلها لتحديد أفضل الطرق لتلبية احتياجات العملاء.

- المشاركة والمسؤولية

يتم تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في تحسين العمليات واتخاذ القرارات المهمة. يتم تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة داعمة للابتكار وتطوير مهارات الموظفين وتعزيز الشفافية والمساءلة.

- التحسين المستمر

تعتبر الجودة الشاملة عملية مستمرة للتحسين والتطوير، حيث تُعزز فكرة التحسين المستمر في جميع أنحاء المنظمة، يتم تحليل العمليات وتحديد الفجوات وتنفيذ التحسينات بشكل مستمر لتحقيق الأداء المثلى.

- إدارة العمليات

يتم إدارة العمليات بشكل فعال وفعال لتحقيق الأهداف المحددة وتحقيق التميز، يتم تحليل العمليات وتحديد المخاطر وتطبيق أدوات إدارة الجودة وتقنياتها لتحسين الكفاءة والفعالية.

^{٢٥} علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب، القاهرة: ٢٠١٢ م

• قيادة الإدارة

تلعب القيادة العليا دوراً حاسماً في تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، ويجب أن تكون القيادة ملتزمة بتبني الجودة وتوفير الدعم والموارد اللازمة وتحفيز الموظفين لتحقيق التحسين المستمر.

٢,٢,١٢ أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية له أهمية كبيرة وتأثير إيجابي على عدة جوانب، وفيما يلي أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية:^{٢٦}

✓ تحسين جودة الخدمات

يهدف تطبيق مبادئ الجودة الشاملة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، من خلال تحليل العمليات وتحديد المخاطر وتنفيذ التحسينات المستمرة، يتم تحسين كفاءة وفعالية العمليات الحكومية، مما يؤدي إلى تحسين تجربة المواطنين ورفع مستوى الرضا لديهم.

✓ تعزيز الثقة والشفافية

تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساهم في بناء الثقة والشفافية بين المنظمة الحكومية والمواطنين، عندما يرى المواطنون أن المنظمة تعمل بنهج مبني على الجودة والتحسين المستمر، يزداد ثقتهم في قدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة والتعامل بشفافية ومصداقية.

✓ زيادة كفاءة العمل

تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساهم في زيادة كفاءة العمل في المنظمات الحكومية، من خلال تحليل العمليات وتحديد الفجوات وتطبيق أدوات إدارة الجودة، يتم تحسين تدفق العمل وتقليل الهدر والتكرار، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أداء أفضل.

^{٢٦} محمد الطويل، دور الإدارة العامة في التنمية الاقتصادية، بحث ندوة أهمية الإدارة للتنمية، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1979 م.

✓ تحقيق التواصل والتعاون

تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يشجع على التواصل والتعاون بين الموظفين والإدارة في المنظمات الحكومية، يتم تشجيع الموظفين على المشاركة وتبادل الأفكار والمعرفة لتحقيق التحسين المستمر، وهذا يعزز بيئة العمل الإيجابية ويعمل على تعزيز روح الفريق والتعاون بين الأعضاء.

✓ تحقيق التنمية المستدامة

تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساهم في تحقيق التنمية المستدامة في المنظمات الحكومية، من خلال التركيز على تحسين الجودة والكفاءة وتلبية احتياجات العملاء، يتم بناء منظومة قوية قادرة على التكيف مع التغيرات والتحديات المستقبلية.

بشكل عام، يمكن القول إن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الثقة والشفافية وتحقيق التحسين المستمر، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات وتطلعات المواطنين.

٢,٢,١٣ أبرز المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تقوم بتطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تقوم بتطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هذه المنظمات البارزة:

(١) هيئة الغذاء والدواء

تعمل هيئة الغذاء والدواء على تنظيم وضمان جودة وسلامة الأغذية والأدوية في المملكة العربية السعودية، وتطبق المبادئ الشاملة لإدارة الجودة في جميع جوانب عملها، بما في ذلك استراتيجيات التحسين المستمر وضمان الامتثال للمعايير الدولية.

٢) وزارة الصحة

تلعب وزارة الصحة دوراً حيوياً في توفير الرعاية الصحية للمواطنين في المملكة العربية السعودية، وتعمل الوزارة على تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة في تقديم الخدمات الصحية وتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الجودة والسلامة في المنشآت الصحي..

٣) الهيئة العامة للترفيه

تعد الهيئة العامة للترفيه منظمة حكومية مسؤولة عن تنظيم وتنسيق الفعاليات والأنشطة الترفيهية في المملكة العربية السعودية، وتولي الهيئة اهتماماً كبيراً بتحسين جودة الفعاليات وتجربة الزوار، وتعمل على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة للتأكد من تقديم تجارب ترفيهية متميزة.

٤) هيئة النقل العام

تهدف هيئة النقل العام إلى تحسين نظام النقل العام في المملكة العربية السعودية، وتعتمد الهيئة مبادئ الجودة الشاملة في تطوير البنية التحتية للنقل وتقديم خدمات نقل عالية الجودة للمواطنين، بما في ذلك تحسين الجدول الزمني والموثوقية وتجربة المستخدم.

٥) المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

تعتبر المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني منظمة حكومية رائدة في تقديم التدريب المهني والتقني في المملكة العربية السعودية، وتعمل المؤسسة على تقديم برامج تدريبية عالية الجودة وتطوير الكفاءات الوطنية لسوق العمل.

٦) الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة

تعمل الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة على تطوير وتحديث المواصفات الفنية والمقاييس القياسية في المملكة العربية السعودية. تسعى الهيئة لتعزيز جودة المنتجات والخدمات وتعزيز المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

٧) وزارة البيئة والمياه والزراعة

تعمل وزارة البيئة والمياه والزراعة على حماية البيئة وتنظيم قطاعات المياه والزراعة في المملكة العربية السعودية، وتولي الوزارة اهتماماً كبيراً لجودة المياه والممارسات الزراعية المستدامة.

٨) الهيئة العامة للطيران المدني

تهدف الهيئة العامة للطيران المدني إلى تنظيم وتطوير قطاع الطيران المدني في المملكة العربية السعودية، وتعمل الهيئة على تحقيق معايير السلامة والجودة في الطيران المدني وتوفير بيئة آمنة وموثوقة للمسافرين.

هذه مجرد أمثلة قليلة على المنظمات الحكومية التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية. وهناك المزيد من المنظمات الأخرى في مختلف القطاعات تعمل على تحسين جودة خدماتها وأدائها من خلال تبني مبادئ الجودة

الشاملة.^{٢٧}

^{٢٧} خالد يوسف الخلف وسعيد يس عامر، الإنتاجية القياسية، دار المريخ للنشر، الرياض: ١٩٨٤ م

الفصل الثالث

ملخصات لاستبيانات سابقة وتحليلاتها ونتائجها

٣,١ المقدمة

يتحدث هذا الفصل عن بعض الاستبيانات المعمولة مسبقا في بعض الجهات الحكومية والمنظمات المتواجدة في المملكة العربية السعودية وأثار تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة عليها. وقد تم انتقاء هذه الاستبيانات بموثوقية عالية جدا والتأكد من أنها تابعة لمصادر موثوقة ومعترف بها وصحيحة أيضا حيث أن المصادقية في البيانات من أهم الأجزاء التي تم بناء هذه الدراسات عليها. وفيما يلي سوف يتم ذكر أبرز الاستبيانات لبعض الدراسات السابقة في مجال وحدود المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

❖ دراسة ميدانية بعنوان (قياس مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية بالتطبيق على وزارة العدل السعودية بمنطقة مكة المكرمة - زكي مكي ومحمد هادي - أكتوبر ٢٠٢٢ - مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية - المجلد ٣ العدد ١٠) ^{٢٨}

وتتناول هذه الدراسة تجربة إحدى المنظمات الحكومية السعودية الهامة بالمجتمع في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لتجاوز المشكلات التي تعيشها من انخفاض للجودة وتأخر الإنجاز والأداء بهذه الوزارة ومن خلال الدراسة الاستكشافية التي قام بها الباحثان بوزارة العدل السعودية بمنطقة مكة المكرمة و على أقسام وإدارات هذه الوزارة موضع البحث والتي يعتبر أحد الباحثين من منسوبها بل ويعمل في الوظائف الإدارية القيادية بها فتلمس أعراض المشكلة في زحمة وتراكم العمل أمام الموظفين وتأخر المعاملات والاحتكاكات التي تحدث بين الموظفين نتيجة تدمير بعضهم بزيادة العبء عليهم وتنوع المعاملات واختلافها دون تحديد أو تقسيم بين الأقسام وتضجر البعض من الموظفين من قلة وجود الحافز الذي يدفع للمزيد من العمل وشكوى العاملين من عدم تناسب بيئة العمل والمكاتب بالإضافة إلى عدم الاستفادة الكاملة من استخدام الأجهزة الإلكترونية المتاحة وإكمال العمليات من خلال المستندات الورقية، وشكلت هذه السلبيات ضغوطاً على العاملين تحول دون أدائهم بالصورة المطلوبة.

^{٢٨} زكي مكي ومحمد هادي، قياس مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية بالتطبيق على وزارة العدل السعودية بمنطقة مكة المكرمة، أكتوبر ٢٠٢٢، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد ٣ العدد ١٠.

٣,٢ الفرضيات التي توصل إليها هذا الاستبيان

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية.
 - هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية.
 - هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الواضحة المكتوبة ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية.
 - هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على العمليات وتحسينها ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين (لتمكين) ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير والتدريب ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء المراجعين ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق جودة المنتج (جودة العمل المقدم للمراجعين) ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حقوق جودة المنتج (جودة العمل المقدم للمراجعين) ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية.
- مما سبق يستنتج أن الفرضية التاسعة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة الرقابة ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية" قد تحققت.

٣,٣ نتائج استبيان الدراسة السابقة

اتضح من الدراسة أن هنالك نتائج إيجابية شملت:^{٢٩}

- القيادة بالوزارة تقود عمليات إدارة الجودة الشاملة بإدارة المحاكم.
- الوزارة عالمة وملمة بأساليب الجودة وتعمل على تطبيقها كاملة.
- هنالك اجتماعات أسبوعية بإدارة المحاكم بمنطقة مكة المكرمة تساعد في تحسين مشاركة العاملين (التمكين).
- نظم المعلومات المطبق يمكن من حفظ وتسجيل كل البيانات الخاصة بالعمل.
- إن العاملين في مختلف المستويات يشاركون في وضع الخطط والسياسات.
- هنالك استراتيجية محددة تعمل بها الإدارة بمحاكم منطقة مكة المكرمة لتخطيط العمل.
- قياس مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية.
- تستخدم إدارة المحاكم بمنطقة مكة المكرمة أدوات الجودة الشاملة في الرقابة والتحسين.
- جميع العاملين يشاركون في أنشطة الجودة.
- العاملون متعهدون بالعمل لإنجاح الإدارة.
- تقوم الإدارة بتحسين بيئة العمل لتعرف العاملين بالجودة.

٣,٤ سلبيات استبيان الدراسة السابقة

- ليس من حق صاحب المعاملة معرفة أسباب التأخير إن حدث بحيث لا يتم تمليك صاحب المعاملة أسباب التأخير الذي يحدث خلال فترة التنفيذ.
- هناك تأخير في المعاملات لكثرة حجم العمل.
- وزارة العدل تشارك في جميع أنشطة الجودة الشاملة بالإدارة بالمحاكم.
- وزارة العدل تشجع العاملين على تجويد الأداء باستمرار.
- العاملون مفوضون من قبل وزارة العدل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

^{٢٩} زكي مكي ومحمد هادي، أكتوبر ٢٠٢٢ مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (المجلد ٣) (العدد) ١٠ صفحة | ٣٨

- توفر وزارة العدل الاتصال الفعال اللازم لتطوير وتدريب العاملين بالمحكمة والمحاكم التابعة بالإمارة.
- مستوى رضا العميل عن أداء العمل وسط.
- هنالك إحباط للمراجعين بسبب تأخر المعاملات.
- كثير من المعاملات يتم الاستئناف عليها.

٣,٥ توصيات استبيان الدراسة السابقة

- توصي الدراسة الوزارة على أن تشجع قيادة عمليات إدارة الجودة الشاملة بإدارة المحاكم.
- توصي الدراسة الوزارة على أن تكون عالمة وملمة بأساليب الجودة وتعمل على تطبيقها كاملة.
- من حق صاحب المعاملة أن يعرف أسباب التأخير إن حدث وبالتالي يوصي الباحث بتمليك صاحب المعاملة أسباب التأخير الذي يحدث خلال فترة التنفيذ.
- ضرورة عقد الاجتماعات الأسبوعية بإدارة المحاكم بمنطقة مكة المكرمة لتساعد في تحسين مشاركة العاملين.
- توصي الدراسة بضرورة تفعيل نظم المعلومات وتطبيقه يمكن من حفظ وتسجيل كل البيانات الخاصة بالعمل.
- توصي الدراسة بضرورة أن يشارك العاملون من مختلف المستويات في وضع الخطط والسياسات.
- توصي الدراسة بوضع استراتيجية محددة تعمل بها الإدارة بمحاكم منطقة مكة المكرمة لتخطيط العمل.
- ضرورة استخدام أدوات الجودة الشاملة في الرقابة والتحسين.
- توصي الدراسة بمشاركة جميع العاملين في أنشطة الجودة.
- على العاملين التعهد بالعمل لإنجاح الإدارة.

الفصل الرابع

النتائج والتحديات والتوصيات والمراجع

٤,١ النتائج

١. مما سبق يتضح لنا أن أساس إدارة الجودة الشاملة في المنظمة هو عملائها، فالهدف الرئيسي الذي تقوم عليه المنظمات هو تحقيق رغبات وحاجات المستفيدين من خدماتها، وان المنظمة الناجحة والتي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تحاول دائما أن تفوق رغبات المستفيدين من الخدمة من خلال ممارسات الجودة الشاملة.
٢. ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات التي تقلل من قدرتها على تحقيق الفعالية.
٣. ترجع أسباب عدم قدرة المنظمات الحكومية على مواجهة التحديات التي تعترضها لأسباب انخفاض جودة الأداء والمتمثلة في:

- عدم القدرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- قلة عدد الموظفين مما يؤدي لزيادة عبء العمل.
- زيادة ضغوط العمل المختلفة.
- خلل في عمليات التوظيف.
- انخفاض كفاءة أداء العاملين وقلة فرص التدريب.
- عدم تناسب جو العمل.
- عدم وجود نظم للحوافز.

٤,٢ التحديات

١. واجهنا بعض الصعوبات في جمع البيانات الخاصة بأدوات التحليل المعتمدة وذلك بغرض البحث عن دراسة سابقة مماثلة لغرض هذا البحث وتحتوي على استبيان موثوق ومؤكد.
٢. عدم وجود وحدات إدارية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة في إدارات المنظمات الحكومية في المملكة.
٣. غياب الوعي في اغلب موظفي المؤسسات والمنظمات الحكومية في المملكة عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

٤,٣ التوصيات

١. يوصي الباحث بالقيام بالعديد من البرامج التعليمية لجميع موظفي والإداريين في جميع المنظمات بغرض توضيح مفهوم وفوائد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
٢. ان تهتم الدولة بمتابعة وفرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جميع المنظمات الحكومية في الدولة مع المتابعة والرقابة المستمرة ومعاينة المنظمات التي لا تقوم بتطبيق هذا الأسلوب.
٣. يوصي الباحث أيضا بالقيام بعمل بحوث أخرى بنفس الموضوع ولكن على كل منظمة من المنظمات بشكل منفرد وذلك بغرض تحديد نقاط القوة والضعف لكل منظمة ومعرفة الطرق المناسبة لحل مشاكلها.
٤. كما يوصى بتطوير سياسات وإجراءات خاصة تساعد على تطبيق هذا النهج الإداري بشكل فعال، وتشجيع العمل المشترك بين الموظفين والإدارة لتحسين الجودة والفعالية، وتعزيز الثقافة الجودة في المنظمات الحكومية.

٤,٤ قائمة المراجع

١. فرانكلين أوهاو، دليل أيزو ٩٠٠٠ للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، الدار العربية للثقافة، بيروت: ١٩٩٩ م.
٢. علي السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب، القاهرة: ٢٠١٢ م.
٣. فرانسيس ماهوني وكارلي جي بور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، تعريب عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للطباعة والنشر، القاهرة: ٢٠٠٠ م.
٤. الهادي محمد التجاني، الطريق إلى الامتياز البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز، مستشارية السودان للجودة الشاملة، الخرطوم: ٢٠٠٦ م.
٥. عمر أحمد عثمان المقلي وعبد الله عبد الرحيم إدريس، إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم: 2006 م.
٦. عبيد محمد، تطبيق نماذج الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة السودان، الخرطوم: ٢٠٠٨ م.
٧. محمد ابراهيم يوسف الزين، ادارة الجودة الشاملة وأثرها على تطوير اداء منظمات التشييد الوطنية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم: ٢٠٠٦ م.
٨. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل، عمان: ٢٠٠٢ م.
٩. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان: ٢٠٠٦ م.

١٠. محمد درويش إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، عين شمس، مطابع الدار الهندسية، القاهرة: ٢٠٠٠ م.
١١. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات لإدارة الجودة الشاملة مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة: ١٩٩٦ م.
١٢. مأمون السلطي وسهيل الياش، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، دمشق: ١٩٩٩ م.
١٣. حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الأيزو ٩٠٠٠ - ٩٠٠٠ - ٩٠٠٠ وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: ٢٠٠٦ م.
١٤. خضير كاظم حمود وسلطان نايف أبوناية، متطلبات التأهيل لشهادة الأيزو، اليقظة للنشر، عمان: ٢٠٠١ م.
١٥. على محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة: ١٩٨٤ م.
١٦. فؤاد القاضي، المفهوم العلمي للكفاية الإنتاجية ودورها في التنمية الاقتصادية، الطبعة الثانية، جامعة عين شمس، القاهرة: 1983 م.
١٧. محمد الطويل، دور الإدارة العامة في التنمية الاقتصادية، بحوث ندوة أهمية الإدارة للتنمية، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1979 م.
١٨. خالد يوسف الخلف وسعيد يس عامر، الإنتاجية القياسية، دار المريخ للنشر، الرياض: ١٩٨٤ م.
١٩. زكي مكي إسماعيل، التنظيم الإداري وأثره على الإنتاجية، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين الخرطوم: ١٩٩٩ م.
٢٠. محمد رشاد الحملوي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة: ١٩٨٥ م.
٢١. زكي مكي ومحمد هادي، أكتوبر ٢٠٢٢ مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية المجلد ٣ (العدد) ١٠ صفحة | ٣٩١
٢٢. قياس مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية ١٠ سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية مكتبة عين شمس القاهرة: ٢٠٠٠ م.
٢٣. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان، ٢٠٠٢ م.
٢٤. جمال أبو دولة وحمد على النيايدي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد ٣٠، عدد ٢، ٢٠٠٣ م.
٢٥. زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، مطابع السودان للعملة، الخرطوم: ٢٠١٨ م.
٢٦. زكي مكي إسماعيل، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العروة الوثقى، الخرطوم: ٢٠٢١ م.
٢٧. رابع رتيب: الممول والإدارة الضريبية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩١ م، محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق،
٢٨. جون مارك دوشو، ترجمة بهيجة المانسي الشريف: إطار التقييم الذاتي للوظائف العمومية، لورو، بروكسل، بلجيكا، ٢٠٠٦ م.

تشير الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المنظمات، وتحسين الكفاءة والفعالية في العمليات الداخلية والخارجية، وتحسين العلاقات بين الموظفين والعملاء. وبشكل عام فإن أثر تطبيق هذا النهج على أداء المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية يمكن تلخيصه كالتالي:

١. تحسين جودة الخدمات: يمكن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الحكومية، وبالتالي يمكن أن يزيد من رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية.
 ٢. تقليل الهدر: يمكن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يساعد في تقليل الهدر والإسراف في الموارد، وذلك عن طريق تحسين العمليات الداخلية وتحسين إدارة المخزون والتخطيط الاستراتيجي للمنظمات الحكومية.
 ٣. تحسين كفاءة الموظفين: يمكن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يساعد في تحسين كفاءة الموظفين في المنظمات الحكومية، وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمات وتحسين أدائها.
 ٤. تحسين العلاقات بين الموظفين والعملاء: يمكن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يساعد في تحسين العلاقات بين الموظفين والعملاء، وذلك عن طريق تحسين جودة الخدمات وتحسين استجابة المنظمات لاحتياجات العملاء.
 ٥. تحسين السمعة والمكانة: يمكن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يساعد في تحسين سمعة ومكانة المنظمات الحكومية، وذلك عن طريق تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا المواطنين عن المنظمات الحكومية. وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الثقة في المنظمات الحكومية وتحسين تفاعلها مع الجمهور.
- بشكل عام، يمكن القول بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويمكن أن يساعد في تحسين جودة الخدمات وتقليل الهدر وتحسين كفاءة الموظفين وتحسين العلاقات بين الموظفين والعملاء وتحسين السمعة والمكانة العامة للمنظمات الحكومية. ومن المهم أن يتم تطبيق هذا النهج بشكل صحيح وفعال وأن يتم تدريب الموظفين على هذا النهج وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة. كما أنه يجب أن يتم تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل دوري للتأكد من فعاليتها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتعزيز.

Abstract:

The study indicates that the application of Total Quality Management leads to improving the performance of government organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, improving the quality of services and products provided by these organizations, improving efficiency and effectiveness in internal and external operations, and improving relations between employees and customers. In general, the impact of applying this approach on the performance of government organizations in the Kingdom of Saudi Arabia can be summarized as follows:

1. Improving the quality of services: the application of total quality management can help improve the quality of services provided by government organizations, and thus can increase citizens' satisfaction with the services provided by government organizations.
2. Reducing waste: The application of total quality management can help reduce waste and waste of resources, by improving internal processes, improving inventory management and strategic planning for government organizations.
3. Improving the efficiency of employees: the application of total quality management can help in improving the efficiency of employees in government organizations, and thus can lead to an increase in the productivity of organizations and improve their performance.
4. Improving relations between employees and customers: The application of total quality management can help improve relations between employees and customers, by improving the quality of services and improving the organizations' response to customer needs.
5. Improving the reputation and status: The application of total quality management can help improve the reputation and status of government organizations, by improving the quality of services and increasing citizens' satisfaction with government organizations. Thus, it can lead to increased confidence in government organizations and improve their interaction with the public.

In general, it can be said that the application of total quality management can positively affect the performance of government organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, and can help improve the quality of services, reduce waste, improve employee efficiency, improve employee-customer relations, and improve the reputation and public status of government organizations. It is important that this approach is applied correctly and effectively and that staff are trained in this approach and provided with the necessary resources to achieve the desired results. The impact of the application of total quality management must be evaluated periodically to ensure its effectiveness and to identify areas that need improvement and strengthening.