

جامعة "زيان عاشور" بالجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

مذكرة تخرج بعنوان :

إدارة الجودة الشاملة كآلية للتنمية الإدارية

وتطبيقاتها في الجزائر دراسة حالة

- المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الملح - ولاية المسيلة

(2017/2012)

مذكرة معدة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

د . كاس عبد القادر

إعداد الطالب :

- حميدي محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة :

أ. رافع مبارك..... رئيسا

د. كاس عبد القادر..... مشرفا و مقررا

أ. بن علال علي..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017





جامعة "زيان عاشور" بالجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

مذكرة تخرج بعنوان :

إدارة الجودة الشاملة كآلية للتنمية الإدارية

وتطبيقاتها في الجزائر دراسة حالة

- المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الملح - ولاية المسيلة

(2017/2012)

مذكرة معدة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

د . كاس عبد القادر

إعداد الطالب :

- حميدي محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة :

أ. رافع مبارك..... رئيسا

د. كاس عبد القادر..... مشرفا و مقررا

أ. بن علال علي..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017



# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي حفظهما الله ورحاهما وأمدهما طول العمر و

تمام الصحة والعافية

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم

وإلى كل الأصدقاء والأصدقاء

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل

# شكر

الحمد لله العلي القدير لتوفيقني في إنجاز هذا العمل

إعترافاً بالفضل و تقديرًا للجميل لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر إلى

أساتنتي الأفاضل على ما قدموه لنا من نصح وإرشاد و توجيه خلا أطوار الدراسة

و أخص بالذكر أستاذي الفاضل الدكتور كاس عبد القادر لقبوله الإشراف على

هذا العمل و لتوجيهاته القيمة ولى صديقي كسكس الميحبوب

جزاكم الله عنا خير جزاء

و نفع الله بكم

# الإطار المنهجي للدارسة:

مقدمة :

مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي شهدها العالم ، اهتم الفكر الاداري الحديث في تحقيق المنظمات الادارية للتنمية الادارية .

ولعل من أهم الأنظمة الإدارية التي تمكن المنظمة من تحقيق التنمية الإدارية نجد إدارة الجودة الشاملة الذي برز كأسلوب إداري فعال يهدف إلى تطوير أداء المنظمات ، حيث ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفراد المنظمة والمجتمع ، و مما لا شك فيه أن من أهداف المنظمات الإدارية تنمية قدراتها من أجل توفير خدمات تليق بالمستفيد و من وسائل تحقيق ذلك تطوير الأنظمة الإدارية للمنظمات بالشكل الذي يواكب تسارع وتيرة التقدم التكنولوجي ، حيث أن الثورة التكنولوجية شملت العديد من المجالات المرتبطة بخدمة الفرد و المجتمع ، مما يفرض على المنظمات تنمية الفرد و تطوير قدراته و مؤهلاته بالشكل و المستوى الذي يمكنه من تحسين أدائه بشكل خاص و المنظمة بشكل عام و بالتالي النهوض بالمجتمع و الدولة ككل . و من فوائد إدارة الجودة الشاملة إتقان العمل و مكافحة الفساد الإداري بكل صوره ، وكذلك إنجاز العمل في وقت أقل مع المحافظة على جودته و هنا نجد التنمية الإدارية تستلزم ما سبق من مكافحة أنواع و أشكال الفساد الإداري مع تحسين الأداء و تطويره في الوقت نفسه .

أهداف الدراسة :

- ❖ التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في الجزائر.
- ❖ التعرف على ثقافة المنظمات ومدى درايتها بمتطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ التعرف على مدى تحكم الادارة الجزائرية في عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ محاولة الإلمام بفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

❖ محاولة تسليط الضوء على المبادرات التي قامت بها الإدارة ( الدولة ) فيما يخص الجودة

❖ المساهمة في اثراء البحث العلمي في مجال الدراسات الخاصة بالتنمية الادارية.

أسباب اختيار الموضوع :

تعود أسباب اختيار الموضوع لأسباب موضوعية و أسباب ذاتية :

أولا . الأسباب الموضوعية :

❖ للأهمية البالغة لإدارة الجودة الشاملة على الصعيد الإقليمي و الدولي (تفوق مؤسسات

صحية في دول شقيقة لم يتأتى ذلك إلا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة).

❖ لأن موضوع التنمية الادارية بالغ الأهمية و الكشف عن تحقيقه بإدارة الجودة الشاملة

ثانيا . الأسباب الذاتية :

❖ رغبة ملحة للإطلاع على واقع التنمية الادارية في الجزائر .

❖ لزيادة الدراية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

أهمية الدراسة :

تستمد أهمية البحث من أهمية الموضوع ، فإدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى أداء الأفضل و

التميز و تحافظ على ولاء الزبون و كذلك تسمح بتحسين مستوى الجودة في الانتاجية و سمعة

المؤسسة ، و كذلك رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة ، و التشاور و توسيع آفاق

القيادة الادارية العليا ، و أيضا تخفيض تكاليف و معدل دوران العمل من خلال الحوافز المادية

و المعنوية و العمل الجماعي و أيضا المحافظة على استمرارية المؤسسة .



### إشكالية الدراسة :

للأهمية التي تكتسبها إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات الادارية في الدول حول العالم ، بعد أن ساهمت في تحقيق نجاح هاته المنظمات في شتى المجالات ( خدمات أو إنتاج سلع ) حتى أصبحت المنظمات تتنافس للوصول إلى التميز والابتكار في المجال الذي تعنى به ، كان من هاته الانجازات تحقيق التنمية الادارية و تطوير المنظمات للزيادة في أدائها وفعاليتها ، و بالتالي تحقيق أرباح مادية وكسب رضى العملاء و الزبائن وكذلك تجسيد الاستمرارية و البقاء، و لبالغ أهمية القطاع الصحي بالجزائر نجد أن المؤسسات الصحية تسعى إلى توفير ما هو أفضل و أحسن لساكني البلد ، و من بين هذه المؤسسات كانت لنا دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الملح بولاية المسيلة .

ومنه يمكننا صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي :

**كيف يمكن أن يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية الإدارية في المؤسسة العمومية ؟**

### التساؤلات الفرعية :

1. ما دور التخطيط في صنع سياسة الجودة الشاملة لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الملح ؟
2. هل القيادة الإدارية داخل المؤسسة الإستشفائية بعين الملح لها القدرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الكفاءات البشرية الموجودة لديها ؟

3. ما هي العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الإستشفائية بعين الملح ؟

الفرضيات :

الفرضية العامة :

يساهم التطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات العمومية من خلال إضفاء فاعلية وجودة على الخدمات المقدمة ، وذلك مرتبط بتحقيق متطلبات تحقيق هاته الآلية .

الفرضيات الفرعية :

1. التخطيط الإستراتيجي المسبق و الفعال يساهم في نجاح سياسة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الملح .
2. يتوقف نجاح و قدرة القيادة داخل المؤسسة الاستشفائية بعين الملح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة البشرية و مؤهلاتها (رأسمال بشري) .
3. تواجه المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الملح عوائق تتعلق بذهنيات العامل في تطبيق مختلف القوانين و التشريعات المنظمة للقطاع .

كلمات مفتاحية :

إدارة الجودة الشاملة - التحسين المستمر - التنمية الإدارية - المنظمات

مناهج البحث :

❖ المنهج الوصفي : الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها ، واخضاعها للدراسات .

❖ منهج دراسة الحالة : والذي يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ وحدة المعنية ، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها ، وذلك من اجل الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة .

حدود الدراسة :

الإطار الزمني : 2012- 2017

الإطار المكاني : المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الملح ولاية المسيلة

خطة الدراسة :

تناولنا في الإطار النظري في فصلين ، الأول عن إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاثة مباحث ، المبحث الأول مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي تضمن ( تعريف ، فوائد ، أهمية ، أهداف ( إدارة الجودة الشاملة ، أما المبحث الثاني مقومات إدارة الجودة الشاملة جاء فيه (عناصر ، مبادئ ، مراحل تطبيق ، أبعاد ومتطلبات تطبيق ) إدارة الجودة الشاملة ، المبحث الثالث كان عن إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة حيث ذكرت بإيجاز مساهمات كل من (إدوارد ديمينغ ، جوزيف جوران ، فيليب كروسبي ) .

اما الفصل الثاني كان بعنوان التنمية الإدارية تناولت ثلاث مباحث ، المبحث الأول ماهية التنمية الإدارية تضمن ( تعريف ، أساليب ، أهداف وأهمية ) التنمية الإدارية ، المبحث الثاني مقومات التنمية الإدارية تطرقت فيه إلى ( مرتكزات وعناصر ، مداخل ، متطلبات ومعوقات ( التنمية الإدارية ، أما المبحث الثالث بعنوان التنمية الإدارية عبر الجودة الشاملة تضمن ( التخطيط للتنمية الإدارية ، خصائص التنمية الإدارية ، التنمية الإدارية والجودة الشاملة ) .

وفيما يخص الفصل الثالث تطرقت فيه إلى الدراسة الميدانية حيث حاولت الإلمام بداية بتاريخ القطاع الصحي بعين الملح والإجراءات التشريعية التي رافقت مراحل تطوره ، ثم كان لي توزيع

استمارة الإستبانة على الموظفين و العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الملح، والتي في ضوءها خلصت إلى عدة نتائج .

### الدراسات السابقة :

➤ محمد ولد سعيد ( 2009 ) مذكرة ماجستير بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتميز المؤسسة . دراسة حالة الموريتانية للنقل البحري MTM".

حيث سعت الدراسة إلى إظهار مستلزمات و المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذلك تسليط الضوء على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لنظام إدارة الجودة الشاملة و معرفة الآفاق التي يفتحها نظام الجودة الشاملة أمام المؤسسة .

وخلصت الدراسة إلى أن الجودة ضمان تقديم المنتوجات و الخدمات بصورة صحيحة و لأول مرة ، و الجودة تقلص تكاليف و تعظم من مردودية الأداء ، التميز يبدأ من الجودة و لا ينتهي إلا عند الكمال .

➤ جحيق زكية ( 2007 ) مذكرة ماجستير بعنوان " أثر تبني إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة . دراسة حالة مؤسسة VITAJUS".

حيث سعت الدراسة إلى محاولة توصيف إدارة الجودة الشاملة كنتاج فكري و عملي للمراحل المختلفة التي مر بها تطور الفكر و الأساليب الادارية و محاولة إيجاد علاقة بين تطور الادارة و تنمية القدرة التنافسية و كذلك محاولة تحديد الأثر الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة على تنمية القدرة التنافسية .

وكانت من نتائج الدراسة أن نجاح المؤسسة في سوقها مرتبط بمدى نجاحها الإداري وتعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الناجحة التي تضمن للمؤسسة إدارة ممتازة من جميع النواحي الإنسانية والإنتاجية .

➤ وقد أجرى هبال عبد العالي ( 2008 ) مذكرة ماجستير بعنوان " دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة مع دراسة ميدانية في مؤسسة حليب الحضنة . المسيلة . الجزائر " و من أهداف البحث تحليل الآليات و العناصر المفعلة لنظام التحفيز داخل مؤسسة حليب الحضنة التي توجد آنذاك في مرحلة التأهيل لتبني برنامج الجودة الشاملة .

➤ كما قامت الباحثة جهيدة ركاش ( 2008 ) في إعدادها مذكرة ماجستير بعنوان " إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية و التنمية الإدارية في الجزائر "

حيث سعت في دراستها إلى تحليل نوعية العلاقة التي تربط بين التنمية الإدارية و إدارة التنمية و تقويم الأداء الإداري في تحقيق التنمية .

و كذلك معرفة الدور التي تؤديه التنمية الإدارية في تحقيق التنمية الشاملة و كذلك لتشخيص واقع التنمية في الجزائر .

➤ كما نجد الباحث رافيق بن مرسلي في مذكرة ماجستير بعنوان " الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق . دراسة حالة الجزائر 2001/2011 "

### صعوبات الدراسة :

و في الأخير لا بد من الإشارة إلى الصعوبات التي واجهتني أثناء البحث و تتعلق أساسا في قلة المراجع المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة و التنمية الإدارية خصوصا في مكتبة الكلية و مكتبة قسم العلوم السياسية و المكتبة المركزية بالجامعة ، و بالرغم من ذلك حاولت جاهدا في الوصول إلى المعلومات الأكاديمية من أجل تقديم هذا البحث في أحسن حلة ممكنة .



# الإطار النظري للدراسة

# الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة



تمهيد :

نحاول في هذا الفصل الإحاطة بإدارة الجودة الشاملة كمفهوم أو مصطلح ، حديث عهد بالعلوم الادارية حيث أصبح مدخل من المداخل الحديثة للعلوم الادارية ، تناولنا في المبحث الأول مفهوم إدارة الجودة الشاملة (تعريفها ، فوائدها ومزايا إدارة الجودة الشاملة ، أهميتها ، أهدافها ) ، أما المبحث الثاني مقومات إدارة الجودة الشاملة كانت موضوعاته (عناصر وأسس إدارة الجودة الشاملة ، مبادئها ، مراحل تطبيقها ، بالإضافة إلى أبعاد ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ) ، كما قدمنا عرضا يسيرا لإسهامات أهم رواد إدارة الجودة الشاملة حيث قدمنا إسهامات كل من عالم الإحصاء إدوارد ديمينغ ثم جوزيف جوران وأخيرا فيليب كروسبي .

## المبحث الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

### المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية الحديثة للإدارة وهو في حد ذاته مفهوم مركب من ثلاث مفاهيم مكونة له هي إدارة ، جودة ، شاملة ، نتطرق لكل مفهوم على حدة .

حيث عرفها أحمد سيد مصطفى<sup>1</sup>:

الإدارة : تهيئة وإدارة الموارد والظروف المؤدية لبلوغ الجودة الشاملة .

الجودة : الوفاء بتوقعات العملاء .

الشاملة : تشمل جهود الجودة كل قطاع وإدارة وقسم وفرد في المنظمة .

وعرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها " أسلوب إداري يهدف إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء من خلال عمل القادة والمديرين والمرؤوسين بشكل مستمر في القطاعات الانتاجية والخدمية لتحقيق توقعات المستفيدين ..."<sup>2</sup>.

كما قسمها محمود داود ربيعي كذلك على أساس المفاهيم المتكونة منها:<sup>3</sup>

الإدارة : هي الإستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف .

الجودة : لغة هي جود والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جوده .

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى ، المدير العربي في عالم متغير ، د.ط ، القاهرة ، مصر ، الناشر: المؤلف د.أحمد سيد مصطفى ، 2004 ، ص 461 .

<sup>2</sup> سعود بن محمد النمرو وآخرون ، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة ، ط7، د.ب.ن، مكتبة الشقري ، د.س.ن ، ص ص 484-383 .

<sup>3</sup> مراد بومنقار ومريم شرقي ، " استراتيجيات التغيير التكنولوجي في ظل إدارة الجودة الشاملة" ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 44 ، المجلد ب ، ديسمبر 2015 ، ص 576 .

الشاملة : هي مشاركة جميع العاملين ... الإستفادة من الإمكانيات البشرية و المادية لإنتاج سلعة ... وتحقيق الأهداف المرجوة ... .

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها : تطويرو المحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة و بشكل مستمر... وكذلك البحث عن الجودة و تطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدء من التعرف على احتياجات المستفيد و انتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد ...<sup>1</sup>

عرفها أحد الكتاب بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل و يكافح المديرين و الموظفين بشكل مستمر و دؤوب لتحقيق توقعات المستهلك و أداء العمل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و بفاعلية أعلى و في أقصر وقت.<sup>2</sup>

وهناك من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية بسبب العمل بالأساليب الادارية فيما يخص تحسين الجودة و العمل الجماعي و إشراك العاملين في اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

كما تعرفها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية بأنها مدخل إداري يركز على الجودة بمعنية جميع العاملين لتحقيق رضا العميل و المنافع للمنظمة و المجتمع.<sup>4</sup>

و يرى السقاف بأنها التحسين المستمر للعمليات الادارية و ذلك بتقويمها و البحث عن وسائل رفع الانتاجية بتخلص من المهام غير المفيدة للعميل و العملية و ذلك لرفع مستوى الجودة و لخفض التكلفة.<sup>5</sup>

و يرى اللوزي أنها معيار الكمال ... هي جهد مستمر و متطور ... و هي ليست درجة محددة للإمتياز

1.

<sup>1</sup> مفلح راتب الحميدي ، صبيح سلامة ، مصطفى كافي ، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ، ط1، عمان ، الأردن ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2016 ، ص 230 .

<sup>2</sup> حمزة عبد الله عبد الرحمن يحيى و آخرون ، "تقويم الخدمات الصحية بإستخدام إدارة الجودة الشاملة لاسودان خلال الفترة 2002-2012 (دراسة حالة مستشفى الخرطوم) ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية ، العدد التاسع ، المجلد الأول ، نوفمبر 2017 ، ص 07 .

<sup>3</sup> مراد بومنقار و مريم شرقي ، مرجع سابق ، ص 577 .

<sup>4</sup> فتيحة حبشي ، "إدارة الجودة الشاملة و الإيزو في التعليم العالي" ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28 ، المجلد أ ، ديسمبر 2007 ، ص 01.

<sup>5</sup> سعود بن محمد النمرو و آخرون ، مرجع سابق ، ص 485 .

ومن المتعارف عليه أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهر أول مرة في المجال الصناعي ثم انتقل إلى المجال الخدمي كالصحة والتعليم وغيرها من الخدمات المقدمة للجمهور ، من هذا المنطلق نجد أن إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم تعني " تحسين وتطوير الأساليب القيادية والإدارية والعمل على إدخال التغييرات الملائمة والجديدة وإشراك كل أعضاء المدرسة في إحداث ذلك التغيير وبشكل جماعي تعاوني بحيث يكفل إجراء التحديث والتطوير المستمر ... " <sup>2</sup>.

كما ذهب حسن محمد حسان وآخرون إلى أن الجودة الشاملة في التعليم هي " نموذج إداري متطور وشامل يعتمد ترسيخ ثقافة التميز في الأداء والتحسين المستمر لدى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية ، والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة بهدف الحصول على مخرجات تعليمية مبدعة وذات قدرة عالية على الإنتاج " <sup>3</sup>.

#### المطلب الثاني : فوائد ومزايا إدارة الجودة الشاملة

حيث نجد أن لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عدة فوائد على أكثر من صعيد منها <sup>4</sup>:

● عائد خارجي أي حجم مبيعات أكبر يشمل عدة عناصر:

1. توجه واضح نحو السوق
2. زيادة رضا العملاء
3. تحسين العلاقات مع العملاء وسمعة أفضل للشركة

● عائد داخلي بمعنى خفض التكاليف حيث يحتوي على :

1. تحسين كفاءة وأداء العاملين
2. التميز والتفوق في كافة الأعمال
3. القضاء على كل أنواع الفاقد

<sup>1</sup> رافدة عمر الحريري ، إتجاهات إدارية معاصرة ، ط1، عمان ، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون ، 2012، ص 270 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، صفحة 271 .

<sup>3</sup> سعود محمد النمر وآخرون ، مرجع سابق، ص ص 484-485 .

<sup>4</sup> جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ط1، الزقازيق ، مصر ، طباعة مكتب القاهرة للطباعة والتصوير ، 2002 ، ص ص 310-311 .

• أما العائد الاجمالي الذي يتأتى من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو زيادة الأرباح جراء زيادة حجم المبيعات وخفض التكاليف .

وفي السياق نفسه مع بعض من التفصيل على ماسبق ذكره من فوائد ، يمكننا تحديد الآثار الإيجابية من تطبيق نظام الجودة الشاملة ، نذكر منها<sup>1</sup>:

1. تحقيق زيادة في الإقليلية : إن لصحة الاجراءات أثر كبير على منع الخطأ قبل وقوعه ، و بالتالي تصحيح المسارات مما يساعد العاملين على الإنتاج المنتظم .

2. التحسين في رضا العملاء و الموظفين : وهذا العنصر يتأتى بالمعرفة و الإطلاع على رغبات العملاء و ثم إخراج السلع و الخدمات بناء على هاته الاحتياجات مما يؤدي تلقائيا إلى الحصول على رضا العملاء .

و بالنسبة للموظفين يكون بإشراكهم في عملية التحسين المستمر و كافة إجراءاتها من إتخاذ القرار ، و حل المشكلات ، و تحديد البدائل و هذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي .

3. إنخفاض في تكلفة الجودة : حيث أن الأسباب المؤدية إلى خفض التكاليف هو أداء العمل بشكل صحيح و من المرة الأولى .

4. تحسن في الأداء العام : مما لا شك فيه أن المراجعات المستمرة في تحسين الأعمال بشكل شامل يؤدي إلى تحسن الأداء العام للمنظمة .

5. زيادة القدرة التنافسية : حيث يتم ذلك بدراسة السوق عن كثب و التعرف على منتجات المنافسين محليا و دوليا و بناء على ذلك يتم رفع جودة المنتج إلى أفضل قدر ممكن بهدف كسب حصة سوقية أكبر .

وبشكل أكثر تحديد و إختصار نجد أن من مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المنظمة و العاملين ، كالآتي<sup>2</sup>:

(1) المنظمة :

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة الجودة الشاملة ، ط1، القاهرة ، مصر ، الناشر المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012 ، ص ص 32-33 .

<sup>2</sup> مفلح راتب الحميدي و آخرون ، مرجع سابق، ص ص 236-237 .

- تحسين نوعية الخدمات ورفع مستوى الأداء .
- العمل على تحسين وتطوير أساليب العمل .
- زيادة قدرة المنظمة على البقاء واستمرار .
- زيادة ولاء العاملين .

(2) العاملين :

- اعطائهم فرصة لإستخدام مهاراتهم .
- تنمية مهاراتهم بإشراكهم في تطوير أساليب العمل .
- توفير التدريب اللازم .

#### المطلب الثالث : أهمية إدارة الجودة الشاملة

تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التي تحرص على تقديم خدمات أو منتجات و بمواصفات مميزة عن منافسيها ، بل حتى تبني طموح للتميز على الصعيد الدولي وهذا كله من خلال تقديم خدمات تحقق الأهداف ورضى الزبائن <sup>1</sup>.

كما ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة لغد أفضل ، بإنتشارها الواسع لدى الكثير من المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفاعلة ، وزيادة قدراتها على الإستمرار و البقاء . ومما لا شك فيه أن زيادة الفاعلية و تغيير الاستراتيجية من قبل المنظمات يكون لأجل تحقيق أرباح و زيادة في الحصة السوقية بل حتى إمكانية التوسع و إكتشاف أسواق لم تكن معروفة بالنسبة للمنظمة . و من العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة مايلي <sup>2</sup>:

- حدة المنافسة بسبب تقديم أفضل المنتجات و بأقل سعر ممكن
- ضرورة اللجوء إلى التطوير التنظيمي لزيادة قدرة التكيف .
- التحول من الصعيد المحلي إلى الصعيد الدولي .

<sup>1</sup> مراد بومنقار و مريم شرقي ، مرجع سابق ، ص 577 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، الصفحة نفسها .

كما نجد من أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة الآتي<sup>1</sup>:

- المساعدة على الإستخدام الأمثل و السليم للموارد المالية .
- المساعدة على زيادة الإنتاج و الثقة و الالتزام .
- إشراك العاملين في صنع القرار بطرح الحلول و البدائل المناسبة .
- منح العاملين بعض الصلاحيات كتحفيز للعمل الناجح .
- المساعدة على إشباع حاجات العملاء .
- تساعد تطوير المهارات القيادية .

#### المطلب الرابع : أهداف إدارة الجودة الشاملة

تطمح المنظمات التي تطبق نظام الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة أهداف و التي تتمثل في<sup>2</sup>:

1. أهداف خاصة بالزبون : حيث تسعى جاهدة لتحقيق رضى العميل بتوفير منتوجات بمواصفات عالية بغية الحفاظ على الزبون و لزيادة وفائه ، و بتلبية حاجات و رغبات الزبون بشكل مستمر مع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج ، و كذلك محاولة جذب زبائن جدد من أجل التوسع .
2. أهداف خاصة بالمؤسسة : حيث تسمح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة بتحقيق النمو و الإستمرار ، و تمنحها الميزة التنافسية في سوقها الحالية أو التوسع في الأسواق الأخرى . كما تسمح لها بالتكيف مع بيئتها التي تتسم بالتغير و التحول و الصمود في وجه التغير و التعامل معه بشكل أكثر فاعلية .

وعلى سبيل الذكر ، من أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة نجد<sup>3</sup>:

- ضمان التحسين المتواصل و الشامل لكل المستويات و زيادة الانتاجية .
- زيادة قدرة المؤسسة على إستيعاب المتغيرات البيئية السريعة .

<sup>1</sup> رافدة عمر الحيري ، مرجع سابق، ص 278 .

<sup>2</sup> صبرينة حديدان ، "دراسة نظرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة"، مجلة العلوم الانسانية ، عدد رقم 36 ، ديسمبر 2011 ، ص 95 .

<sup>3</sup> حسن محمد إبراهيم حسان، الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم و تجويده، د.ط.، د.ب.ن، الناشر العلمية للنشر و التوزيع، 2005، ص 289.

- تكوين ثقافة تنظيمية تشجع على رفع كفاءة الأداء و التحسين المستمر.

وهناك إضافة إلى ما تم ذكره من أهداف ، مايلي <sup>1</sup>:

- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات و ابتكار معايير الأداء .
- وضع أسلوب تطوير مستمر و وضع اجراءات بسيطة لأداء الجودة .
- المراجعة المستمرة للعمليات لإزالة الهدر و الفاقد .

وبصفة عامة تتلخص أهداف إدارة الجودة الشاملة في خفض التكاليف ، و تحقيق الجودة ، تقليل الوقت اللازم للمهمات، توطيد الثقة و تحسين العمل للعاملين.

### المبحث الثاني : مقومات إدارة الجودة الشاملة

#### المطلب الأول : عناصر و أسس إدارة الجودة الشاملة

إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يحتوي على عدة عناصر و يجب الإلتزام بها لتحقيق الأهداف المتوخاة من تطبيقه ، يمكن ذكرها فيما يلي <sup>2</sup>:

1. إلتزام الادارة العليا بتحسين الجودة : أي اهتمام الإدارة العليا بتوطيد العمل على تحسين النوعية لما يتحقق من ترشيد و زيادة الأرباح و توفير الدعم للمنظمة حيث يعتبر هذا الدعم بمثابة حجر الأساس في نجاح المنظمة و العاملين و إدارة الجودة .
2. التخطيط بشكل مستمر: حيث لا تقل أهميته عن الوظائف الأخرى ، حيث تكمن أهميته من خلال التنبؤ المدروس و المنظم للمستقبل و تحديد البرامج المراد انجازها مما يؤدي إلى بقاء المنظمة و استمرارها ، وهذا كله وفق أسس علمية .
3. الاهتمام بجمهور الخدمة: أي ضرورة تلبية متطلبات و احتياجات و رغبات الجمهور و محاولة معرفة مدى رضاه عن الخدمة أو المنتج و كذلك محاولة معرفة احتياجاته المستقبلية .

<sup>1</sup> نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، برج الكيفان ، الجزائر ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، 2011 ، ص214 .

<sup>2</sup> مفلح راتب الحميدي وآخرون ، مرجع سابق، ص ص 230-234 .



4. تدريب العاملين : وهو ما يتطلبه نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، بتنمية مهارات و قدرات العاملين من خلال برامج التدريب المؤهلة ذات فاعلية والتي تنعكس على أداء العاملين .
5. إشراك العاملين في إتخاذ القرار: حيث يحظى هذا العنصر بأهمية كبيرة لمساهمته في تحقيق الأهداف ، فتأثيرهم فعال في العملية الإنتاجية ، وفهم مشكلات العمل ، وقرار الإشراك هو الأقرب لواقع الحلول البديلة .
- كما أنها تتطلب مشاركة ذات مستوى عال من جميع العاملين لأنها مؤدية إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات داخل المنظمة مما ينعكس على العملية الإنتاجية.
6. تشكيل فرق العمل : حيث أن من متطلبات إدارة الجودة الشاملة تشكيل فرق العمل التي تسعى إلى حل المشكلات ، وتكوين فرق العمل من أفراد ذوي مهارات وقدرات اللازمة بهدف تحسين الخدمة .
7. تحديد معايير قياس الجودة : حيث أن هاته المعايير من مقومات نجاح إدارة الجودة ، وجب الإلتزام بها لضمان أداء أفضل وتقديم جودة عالية تلبي احتياجات المستفيدين من الخدمات ، وتوفر هذه المعايير بتوافر شرطين أساسيين هما :
- ضرورة التمييز بين المهام القابلة للقياس من تلك غير القابلة للقياس .
  - وضع معالجة مختلفة للمهام .
8. مكافأة العاملين : أي يجب توفير أنظمة تحفيزية للعاملين لتطوير أدائهم وللرفع من إنتاجيتهم ، ومن صورها المكافآت المادية والترفيه والإعتراف وكذلك إشراك العاملين في اتخاذ القرار يعتبر من أدوات التحفيز الفعالة .
- كما ذكر الأستاذ عمار بوحوش هاته النقاط ولخصها في ثلاثة عناصر رئيسية وهي كالآتي<sup>1</sup>:
1. تخطيط الجودة : أي تحديد الأهداف ومعرفة احتياجات العملاء بالإضافة إلى إشراك العاملين في عملية التخطيط .

<sup>1</sup> نورالدين حاروش ، مرجع سابق ، ص ص 217-218 .

2. ضبط الجودة : معناها وضع معايير للجودة ، مراقبة الأداء و حصر الإنحرافات و من ثم تقويمه .
3. تحسين الجودة :أي فتح المجال للإبداع و الابتكار و إقتراح سبل التحسين بالتدريب و التحفيز.

### المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

اختلفت رؤى الباحثين و الكتاب في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و هنا يمكن أن نذكر بعض هاته المبادئ بما جاء به المفكر إدوارد ديمنج<sup>1</sup>:

1. التخطيط الاستراتيجي : هنا التخطيط الناجح يكون بتضافر جهود جميع العاملين و الأقسام و القطاعات ، الذي من صفاته أنه مرن و مستمر و يشمل البيئة الداخلية و الخارجية و هنا تنطلق المؤسسة إلى تحديد رؤية مستقبلية و تحديد البدائل الممكنة .
2. الموارد البشرية :حيث أن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتطوير التسيير و المورد البشري يعتبر و قود المنظمة فهو من أهم عوامل القوة للمنظمة مهما كان مجاله .
3. دعم و التزام القيادة : حيث أن هذا الدعم لا يتوقف عند إعداد الخطط أو البرامج بل يتعدى إلى قناعة عند القائد و يبتثها عند العاملين و جميع العمال و الشركاء في إدارة الجودة الشاملة .
4. الثقافة التنظيمية : إن هذا المبدأ يعد أساسي في إدارة الجودة الشاملة حيث يستبدل ثقافة الخوف من التغيير و من الخطأ إلى تشجيع العاملين عن طريق اشراكهم .

و هناك من له رأي آخر ، حيث يرى الحميدي و آخرون أن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، الرؤية المشتركة و تفويض السلطة و التحسين المستمر<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> صبرينة حديدان ، مرجع سابق ، ص ص92-95.

<sup>2</sup> حسن محمد ابراهيم حسان ، مرجع سابق ، ص ص285-286 .

1. الرؤية المشتركة : وهي ثقافة مدعمة للجودة والتي توفر الوعي لجميع الأفراد على العمل بشكل متناسق ومنسجم غير متعارض أو متناقض مع بعضه البعض بهدف تحسين الجودة .
2. تفويض السلطة والعمل الجماعي : حيث يتم اشراك العاملين ثم تدريبهم ومنحهم صلاحيات أوسع مع وضوح الأدوار والمسؤوليات وكذلك إشعارهم بأهميتهم في العملية الإنتاجية .
3. التحسين المستمر: وهو غاية إدارة الجودة الشاملة ، حيث لا توقف عند مستوى معين من النوعية بل التحسين المستمر والمنظمة دائما رغبة في التقدم في كل المستويات و كل العمليات اعتمادا على التغذية الراجعة من العملاء المستفيدين من المنتج أو الخدمة .

كما ذكر أبو الفتوح حجازي أربع مبادئ أخرى وهي كالآتي<sup>1</sup>:

1. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها : أي بمعنى التركيز على استخدام أساليب وسياسات إدارية سليمة ومن المرة الأولى ، وللعمل بهذا المبدأ يجب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة الخدمات أثناء عمليات الإنتاج .
2. تدعيم وتعبئة خبرات القوى العاملة : وهنا يجب على إدارة المنظمة مكافأة العاملين مقابل جهودهم بالثناء عليهم وتشجيعهم .
3. إتخاذ القرارات المبنية على حقائق : وهذا المبدأ بمعنى الإعتماد في اتخاذ القرار على صحة المعلومة وهو في حد ذاته مفهوم علمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين .
4. الإهتمام بالتغذية العكسية : حيث يؤدي مجال الاتصالات الدور المحوري لأن تصاميم و مواصفات الخدمات و المنتوجات لا يمكن أن تكون بدون مدخلات بشرية .

و اتفق معظم الكتاب و الباحثين على المبدئين التاليين :

<sup>1</sup> جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص 330-331 .

1. التركيز على رضی العميل : حيث أن أساس الجودة هو العميل الخارجي الذي يرجى منه شراء واستخدام الخدمات المقدمة من المنظمة ، وكذلك يقصد به العاملين والمتوقفة الجودة حسب أدائهم ، ننطلق من هذا المبدأ أن الجودة تبدأ من ابتهاج العملاء و الجودة يقودها المستهلك<sup>1</sup>. هنا نجد إدارة الجودة الشاملة تبدأ من العميل واحتياجاته و تنتهي إلى العميل ومدى رضاه عن الخدمة ، ورفع شعار العميل يدير المنظمة<sup>2</sup>.
2. التركيز على العمليات والإنتاج : لتفادي حالات عدم التطابق مع المواصفات وجب العمل بمبدأ العيوب الصفرية بإستخدام معايير علمية ودقيقة لقياس الأداء و الجودة<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تباين آراء الكتاب و الباحثين عن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهذا الإختلاف كان في عدد المراحل وأجمعوا على أن مضامين المراحل متشابهة و تكاد تكون متطابقة ، وهي خمسة مراحل بإتفاق معظم المؤلفين ، ويرى جوزيف جابلونسكي أن تطبيق إدارة الجودة الكلية يمر بخمسة مراحل متتابعة و متداخلة هي<sup>4</sup>:

1. المرحلة الصفرية : مرحلة الإعداد : وهي أهم مرحلة حيث تعرف أنها مرحلة الإقناع و تبني القيادة لفلسفة إدارة الجودة الكلية ، وهنا يتم التركيز على الدور القيادي و التغيير في أنماط القيادة ، و تتم هاته المرحلة بعدة خطوات :
  - أ. دراسة مدى الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة : بعرض الفوائد العائدة على المنافسين بإستخدامهم مدخل إدارة الجودة الشاملة .
  - ب. تدريب كبار المديرين : بعد إقرارهم بهذا المدخل وجب تلقينهم تدريب على أساسيات و مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الكلية .
  - ج. التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة : حيث يتم وضع رؤية المنظمة و تحديد رسالتها و تعد هاته الحركة أول خطوة إيجابية نحو إدارة الجودة الكلية .

<sup>1</sup> حسن محمد ابراهيم حسان ، مرجع سابق ، ص 294 .

<sup>2</sup> جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق ، ص 329 .

<sup>3</sup> صبرينة حديدان ، مرجع سابق ، ص 94 .

<sup>4</sup> جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق ، ص 338-347 .

- د. تحديد سياسة المنظمة الخاصة بالجودة الشاملة: لا بد أن تنص على تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمة ، وهي تشمل على عنصرين أساسيين هما الأمن الوظيفي للعاملين و الدعم الإداري للموظفين لإبداء آرائهم و اقتراحاتهم .
- هـ. توفير الموارد اللازمة للتنفيذ : حيث يصدر قرار بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ هذا المدخل أو النظام .
- و. نقل الرسالة إلى المرؤوسين : وهنا يقوم المدير بنقل بيان رؤية المنظمة لتطبيق المدخل ومدى أهميته للمنظمة .
2. المرحلة الأولى (التخطيط): وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ، وهي تتم وفق الخطوات التالية :
- أ. إختيار أعضاء مجلس الجودة : وهو يتكون من رئيس مجلس الإدارة و العنصر المنتدب ، و المديرين في المستويات الادارية ، فهو يشمل الأفراد الذين شاركوا في مرحلة الإعداد .
- ب. إختيار منسق الإدارة الجودة : و الذي يجب عليه التفرغ لمهمة التنسيق و تنظيم الإجتماعات الدورية ، و كذا تقديم إقتراحات لفرق العمل بناء على المعايير التي يختارها مجلس الجودة .
- ج. تدريب مجلس الجودة و المنسق : حيث يشمل التدريب مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع التعرض للأدواتها و الأساليب الخاصة بها .
- د. إعداد مسودة خطة التنفيذ : وهنا تتطلب العملية المشاركة المباشرة لكل أعضاء المجلس إضافة إلى ممثلين عن العاملين و ممثل إدارة التدريب .
- هـ. إعتقاد الخطة و التعهد بتوفير الموارد اللازمة : يتم التصديق على خطة التنفيذ و الالتزام بتوفير الموارد اللازمة .
- و. تحديد العمليات الأساسية و الإستراتيجية : حيث تحدد المشاكل التي قد يتعرض لها فرق العمل في عملية التحسين و هذه الفرق تتكون من العمال و من الإدارة الوسطى و العليا مهمتهم دراسة العمليات التنظيمية .
3. المرحلة الثانية (التقدير و التقييم): تشمل هاته المرحلة على أربعة خطوات :

- أ. التقويم الذاتي : يبدأ بعدد من التساؤلات المهمة ، ومن الإجابة عليها يمكن الإنطلاق في تطبيق إدارة الجودة الكلية .
- ب. التقدير التنظيمي : حيث يتم تقييم الوضع الحالي للمنظمة ومن مرتكزاتها عنصر الثقافة التنظيمية .
- ج. دراسة العملاء : حيث يتم التعرف على مدى رضى العملاء .
- د. التغذية الراجعة لتقييم التدريب : يمكن الإستفادة منها في التعرف على ردود أفعال المشاركين ومقترحاتهم في امكانيات تحسين الأداء .
4. المرحلة الثالثة (التطبيق) : وهنا يتم الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة فضلا عن إطلاق التغييرات والإجراءات اللازمة في بدء تطبيق إدارة الجودة الكلية <sup>1</sup>.
5. المرحلة الرابعة (التنوع) : حيث تفيد المراحل السابقة في تكوين قاعدة بيانات جوهرية و التي يستفاد منها في التفاعل بين أقسام المنظمة .

#### المطلب الرابع : أبعاد ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن حصر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية <sup>2</sup>:

1. البعد الأول : وهو بعد أفقي ما بين مقدم ومستلم الخدمة ، حيث تسعى المنظمات إلى تلبية رغبات وتطلعات العملاء من خلال التركيز على المستفيد .
2. البعد الثاني : إشراك الموظفين بتنمية العمل الجماعي لديهم وروح الفريق وبالتالي يتم تحفيزهم إلى تقديم أفضل ما لديهم .
3. البعد الثالث : إلزام الإدارة ودعم الإدارة العليا حيث بقناعتها بفوائد نظام إدارة الجودة الشاملة يتم توفير الموارد اللازمة لتدريب العاملين وإقامة ورش عمل لزيادة الوعي لديهم بمفهوم الجودة الشاملة .

<sup>1</sup> سعود بن محمد النمرو وآخرون ، مرجع سابق، ص 502 .

<sup>2</sup> سهام موسى ، شادلي شوقي ، مداخله بعنوان "تحليل أترتوافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء"، الملتقى الوطني حول : إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعيدة، ص ص 4- 5 .

4. البعد الرابع: التحسين المستمر وهو من متطلبات إدارة الجودة الشاملة تحسين الخدمات والأداء وأن لا تكون الجودة درجة عليا يتم الوصول إليها فقط بل المحافظة عليها والإستمرار في تقديم الأفضل .

5. البعد الخامس : إتخاذ القرارات بناء على معلومات بتحسين أنظمة المعلومات لأن توافرها يؤدي إلى إرتفاع مستوى التأكّد عند إتخاذ القرار ويؤثر إيجابيا على التكلفة و الوقت و الكفاءة و الفاعلية .

للأهمية البالغة التي تكتسبها إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث يساعد ويوجه المنظمة لتحقيق الأهداف ، إلا أن تطبيقه يتطلب توفر عدة متطلبات لإنجاحه ولتحقيق الأهداف المنشودة ، وهاته المتطلبات كالاتي<sup>1</sup>:

أ. ثقافة المنظمة: حيث يتطلب إدخال أي أسلوب إداري جديد إعادة تشكيل ثقافة المنظمة السائدة ، حيث أن ثقافة الجودة تختلف إختلاف تام عن الثقافة الادارية التقليدية .

ب. ترويج وتسويق البرنامج: وفي هذا العنصر يتم نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين مما يساعد على تقليل من المعارضة أو ما يعرف بالمقاومة كرد فعل على التغيير .

ج. التعليم والتدريب : بالتدريب والتعليم للعاملين يتم غرس أساس صلب وسليم لهذا النظام وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرجوة من تطبيقه .

د. الاستعانة بالإستشاريين: والغاية منه هو تدعيم خبرة المؤسسة بخبرات خارجية و بمؤسسات متخصصة في حل المشكلات والتي غالبا ما تنشأ في المرحلة الأولى (فرق عمل)

هـ. التحفيز: حيث يعتمد استمرارية البرنامج بالمؤسسة اعتمادا كليا على حماس العاملين و بالتالي يجب تحفيزهم بمختلف أنظمة التحفيز (المادية والمعنوية) .

<sup>1</sup> حمزة عبد الله عبد الرحمن يحيى وآخرون ، مرجع سابق، ص ص 71-73 .

و. الإشراف والمتابعة : وهو من ضروريات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ و متابعة تقدمهم في الأعمال الموكلة لهم .  
 ز. استراتيجية التطبيق : وتتم وفق ثلاث خطوات :

- الإعداد : أي تبادل المعارف ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين .
- التخطيط :وضع خطة وكيفية التطبيق .
- التقييم :إستخدام الطرق الإحصائية لقياس الأداء .

إضافة إلى ما سبق ذكره من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، نجد أن دعم الإدارة العليا والإدارة الجيدة للموارد البشرية ، ونظام المعلومات لإدارة الجودة الشاملة تعتبر كذلك من متطلبات التطبيق ، وفيما يلي سرد بإيجاز لمضامين هذه المتطلبات<sup>1</sup>:

- دعم الإدارة العليا : حيث يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا وإلتزامها بالتطوير والتحسين المستمر من أهم العوامل نجاح هذا النظام الإداري ، فبدون هذا الإلتزام فإن أي جهود على على أي قسم أو فرع من المنظمة على أي مستوى إداري آخر لن يكون مجدي بمعنى عدم فاعليته .
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية :لأن الإهتمام بها يعد قوة دافعة لإستمرار إنتاجيتها و كذلك لإستمرار نظام إدارة الجودة الشاملة ، والتي تركز على وضع نظام الإختيارو التعيين وشغل الوظائف إلى ما في ذلك من وظائف الموارد البشرية كلها تصب في التحسين المستمر وفي تطوير العاملين .
- إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة : حيث يعتبر أحد أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فالتغذية الراجعة من العميل تعد مرجع مهم في قياس أداء فرق العمل، ومنه يتكون للمنظمة رصيد تراكمي من المعلومات .

### المبحث الثالث : إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة

#### المطلب الأول : إسهامات الرائد إدوارد ديمينغ

<sup>1</sup> جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق ، ص 333 .



يعتبر إدوارد ديمينغ رائد من رواد الذين أسهموا في ثورة إدارة الجودة الشاملة ، حيث برز في البداية كعالم في الإحصاء وهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة ، له أربعة عشر نقطة للجودة ، وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- (1) أهداف ثابتة إتجاه تطوير السلع والخدمات .
- (2) تبني فلسفة أن الإدارة أمام عمل إقتصادي وممارسة دورها القيادي من أجل التغيير.
- (3) بناء الجودة من البداية .
- (4) الإعتماد على الشمولية لتغطية العملية الإدارية .
- (5) رفع الجودة والعملية الإنتاجية بتحسين نظم الإنتاج والخدمات .
- (6) إعادة بناء النظام التدريبي لفهم العمليات التي تتم في المنشأة .
- (7) تكوين قيادة سليمة ومتأصلة في نفوس جميع العاملين لتساعد على أداء العمل بشكل أفضل .
- (8) الإبتعاد عن سياسة تخويف العاملين .
- (9) العمل كفريق واحد لحل مشكلات عملية إنتاج السلع والخدمات .
- (10) عدم إنتقاد الموظفين لأن أغلب مشكلات الجودة سببها أنظمة الإدارة .
- (11) العمل على إيجاد نظام اشراف مشجع واستعمال طرق إحصائية في التحسين المستمر للجودة الإنتاجية .
- (12) التشجيع على الإبداع عند تقييم الأداء .
- (13) إعداد برنامج فعال لتثقيف والتعليم والتطوير الذاتي .
- (14) تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمر في الأداء .

كما ذكر ديمينغ على ضرورة التركيز على العوامل القاتلة في إدارة الجودة الشاملة وهي كالتالي<sup>2</sup>:

1. ثبات الهدف حيث أن عدم ثبات الهدف للأغراض المتعلقة بالمنظمة تؤدي إلى عدم رضا العميل الداخلي (العاملين) وهذا راجع إلى اضطرابه وتوتره نتيجة التغيير المستمر للأهداف .

<sup>1</sup> سعود بن محمد النمرو وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص494-495 .

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، د.ط ، د.ب.ن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، د.س.ن ، ص88 .

2. التأكيد على الأهداف القصيرة الأجل وهنا المنظمة قد تغفل على الآفاق الحقيقية .
3. تثمين دور العاملين وأنشطتهم المتعلقة بالأداء من خلال تقييم الأداء وإعداد تقييم الأداء السنوي ، لا سيما أنه أحد معطيات البيئة الداخلية .
4. عدم ثبات الإدارة وبالأخص منصب المدير العام صاحب السياسة العامة ومنفذها و الذي له أثر على تحقيق أهداف المنظمة .
5. الإدارة بالأرقام وهنا يجب على المنظمة وكمثال أن تلاحظ أرقام مبيعات المستهلكين الراضين على السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة ، بينما في الوقت نفسه لا تلاحظ أرقام مبيعات المستفيدين من خدمات و الذين هم يشعرون بعدم الرضا على ما قدم لهم .

كما أضاف خضير كاظم محمود في مؤلف آخر عاملين آخرين هما<sup>1</sup>:

- التكاليف العلاجية المرتفعة في أداء الموظفين .
- المصاريف القانونية المرتفعة و خصوصا في الحالات الطارئة .

#### المطلب الثاني : اسهامات جوزيف جوران

هو صاحب مقولة "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها". وكانت له اسهامات عديدة نذكر منها مايلي<sup>2</sup>:

1. خطوات جوران الثلاثة للتطوير.
2. خطوات جوران العشر لتحسين الجودة .
3. ثلاثية جوران .

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة في منظمات المتميزة ، ط1، عمان ، الأردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2010، ص35.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، الصفحة نفسها .

بداية خطوات جوران الثلاثة للتطوير: وهي خارطة طريق وجب على المؤسسات العالمية اتباعها إذا ما أرادت تحسين الجودة لديها ، وهي :

1. القيام بتحسينات مهيكلية بشكل مستمر .
2. شمولية نظام التدريب .
3. دعم الادارة العليا وبناء قيادة ذات فاعلية .

كما أنه وضع عشرة خطوات لتحسين الجودة ، والتي تكتسبها أهمية تقارب أهمية المبادئ الأربعة عشر لديمينغ ، وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- (1) نشر الوعي بخصوص تحسين وفرص التحسين المستمر .
- (2) تحديد اهداف التحسين .
- (3) تنظيم الموارد الموجودة لتحقيق الأهداف .
- (4) توفير التدريب المناسب .
- (5) تنفيذ المشاريع المقترحة لحل المشكلات .
- (6) تفعيل التقارير الدورية فيما يخص الرقابة على أداء العمل .
- (7) تشجيع كافة المشاركين بالإعتراف بمساهماتهم .
- (8) تقييم النتائج .
- (9) وضع علامات النتائج .
- (10) الإحتفاظ بالتحسينات عن طريق قاعدة بيانات .

أما عن ثلاثية جوران فهي تركز على ثلاثة وظائف إدارية وجب المكلفين بإدارة الجودة الشاملة القيام بها وهي فيما يلي :

- (1) تخطيط الجودة: من خلال<sup>2</sup>:
  - تحديد المستهلكين وتحديد احتياجاتهم .

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص38 .

<sup>2</sup> سعود بن محمد النمر ، مرجع سابق ، ص510 .

- تطوير المنتج الذي يراعي احتياجات المستخدمين .
  - تطوير العمليات التي تلبى المواصفات المطلوبة .
  - نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية<sup>1</sup>.
- (2) مراقبة الجودة : بمعنى<sup>2</sup> :
- تقييم أداء الحالي للتشغيل .
  - مقارنة الأداء الحالي بالأهداف .
  - تقويم الاختلافات .
- (3) تحسين المستمر للجودة<sup>3</sup> :
- تطوير البنى التحتية للقيام بالتحسين السنوي للجودة .
  - تحديد الجوانب التي يجب فيها تحسين الجودة .
  - تأسيس فرق عمل لإنهاء أجزاء محددة من التحسينات .

#### المطلب الثالث : اسهامات فيليب كروسبي

أهم ما جاء به فيليب كروسبي هو فكرة العيوب الصفيرية في اطار عمليات الانتاج ، حيث يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاس للإدارة العليا وما يلحق بها من أدوات أخرى ، ويرى أن الجودة المستمرة تكون نتيجة لعدة عوامل منها<sup>4</sup> :

- أهمية الجودة عند المستهلكين .
- زيادة الحصة السوقية من خلال تطوير ادوات مساعدة على تحسين الجودة .
- تطوير ثقافة الجودة حسب المتغيرات البيئية والظرفية .

أما خطواته الأربعة عشر في تحسين الجودة هي كالتالي :

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص 90 .

<sup>2</sup> سعود بن محمد النمر ، مرجع سابق ، ص 511 .

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة ، مرجع سابق ، ص 38 .

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص 90-91 .

- (1) وضوح اهداف الادارة العليا فيما يخص ادارة الجودة على المدى الطويل .
- (2) تشكيل فرق عمل للجودة بمشاركة مختلف أقسام المنظمة .
- (3) تحديد نقاط مكامن الخلل .
- (4) تحديد كلفة الجودة والتعريف بأن الجودة أداة إدارية .
- (5) نشر الوعي وثقافة الجودة لدى الموظفين .
- (6) اتخاذ اجراءات تصحيح لحل المشكلات .
- (7) إنشاء برنامج لإدارة خالية من العيوب .
- (8) تدريب المشرفين لتمكينهم من أدوارهم في إدارة الجودة .
- (9) نشر برنامج الإدارة الخالية من العيوب بين جميع الموظفين لإحاطتهم علما .
- (10) وضع أهداف للتحسين على مستوى الأفراد و فرق العمل .
- (11) التنسيق بين الموظفين والادارة الخاصة بالعوائق التي تواجههم في سبيل تحقيق أهداف الجودة .
- (12) التعرف على الموظفين المشاركين .
- (13) إنشاء مجلس إدارة الجودة لضمان ديمومة التنسيق بين الموظفين والادارة العليا .
- (14) إعادة القيام بالأمر كله لتأكيد على أن عملية تحسين الجودة دائمة ومستمرة .

# الفصل الثاني: الاطار النظري للتنمية الادارية

## المبحث الأول : ماهية التنمية الادارية

## المطلب الأول : تعريف التنمية الادارية

إختلف علماء وكتاب الإدارة على الاتفاق في اصطلاح التنمية الإدارية الذي ظهر في كتابات الإدارة العامة الحديثة ، بين من يستخدم مرادف الإصلاح الإداري أو التطوير الإداري أو غيرها<sup>1</sup>. وبين عالم وآخر نجد بروز ثلاثة اتجاهات في النظر للتنمية الإدارية<sup>2</sup>:

الاتجاه الأول: الذي يرى أن التنمية الإدارية ماهي إلا آلية للتغيير الجذري في هياكل ونظم العمل...، بما يبرز صياغة جديدة للبناء الإداري وتكيف مع البيئة .

ومن التعاريف التي تعبر عن هذا الطرح مايلي :

- التنمية الادارية تمتاز بالشمولية هدفها تحقيق التغيير التنظيمي وتطوير وتنمية الأفراد لمواكبة التغيير.
- التنمية الادارية عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات رسخت لمدة طويلة في المجتمع ، أدت إلى تراكمات معقدة .
- التنمية الادارية هي تغييرات جذرية في أساليب عمل الجهاز الإداري وانماط السلوك البشري فيه ، من اجل الرفع من فاعليته .
- التنمية الادارية هي إعادة صياغة الجهاز الإداري بغية تطوير أشكاله وأساليبه .

أما الإتجاه الثاني : فيرى أن آلية التنمية الادارية في جوهرها جهد وأساليب لتنمية المهارات و الكفاءات بغية الرفع من مستوى الأداء لدى المنظمة ، ومن أهم التعريفات في هذا المنطلق نجد

3:

<sup>1</sup> محمد شاكرا عصفور ، أصول التنظيم وأساليب ، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 1999م، ص321.

<sup>2</sup> وفقى حامد أبوعلي ، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية :على ضوء التغييرات والاتجاهات المعاصرة ، ط1، الإسكندرية ، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2014، ص206.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 210.

- التنمية الإدارية حركة مخطط لها هدفها تحسين الأداء حاليا و مستقبلا بإستخدام المعلومات .
  - التنمية الإدارية هي جميع الجهود التي تبذل بإستمرار من أجل تطوير العمليات الإدارية بهدف تحسين الأداء و خفض تكلفة الإنتاج .
  - التنمية الإدارية هي أساليب لإكساب الأفراد مهارات و معارف من أجل تحقيق أهداف الكيان الاداري و من ثم تحقيق مكاسب إقتصادية و إجتماعية للمجتمع ككل .
- أما الاتجاه الثالث : فقد تبني فكرة أن التنمية الادارية يقصد بها تغيير حيثيات و أساليب الأداء بما يكفل تحسينه ، و برزت في هذا السياق عدة تعاريف ، نذكر منها الآتي <sup>1</sup>:
- التنمية الإدارية تكون على أساس إختيار أشخاص مؤهلين ذوي خبرة لأداء مهامهم بكفاءة و فاعلية و تميز .
  - التنمية الإدارية هي عملية شاملة تشمل أساليب العمل و سلوك العاملين و اتجاهاتهم و الرفع من مستواهم الثقافي و القيادي في سبيل تطوير المنظمات لكي تساهم في التنمية القومية في مختلف المجالات .
  - التنمية الإدارية تعني تحديث و تطوير الأساليب الأنظمة التي تساهم في الرفع من القدرة الإدارية للمنظمة .
- كما هناك مفاهيم إدارية أخرى على صلة بالتنمية الإدارية حيث تتقاطع معها في عدة نقاط ، مثل <sup>2</sup>:
- التحديث الإداري : بمعنى مواكبة أحدث الأساليب و نظم المعلومات الإدارية في البيئة الداخلية و الخارجية و هذا في مختلف المراحل الزمنية للمنظمة .
  - التطوير التنظيمي : الهدف منه تغيير القيم و الاتجاهات للمنظمات لتكيف نفسها لمواجهة التغييرات في المجالات التكنولوجية و الاجتماعية .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 212-213 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 215 .



- الإصلاح الإداري : هو عملية تهدف إلى اعداد أجهزة الإدارة من المعدات والأفراد و الوسائل بالطريقة العلمية لجعل تحقيق الدور الإستراتيجي أمرا إقتصاديا .

### المطلب الثاني : أساليب التنمية الإدارية

تتعدد أساليب التنمية الإدارية ، فالدول تختار ما يناسب منها لأوضاعها.<sup>1</sup> و اختلاف اختيارات الدول يعود لطبيعة البيئة التي فيها فوسائل التنمية الإدارية و أهدافها تختلف باختلاف البيئة<sup>2</sup>.

واساليب التنمية الإدارية نجد أنها تنقسم إلى قسمين، أساليب داخل مكان العمل و أساليب خارج مكان العمل :

#### (1) أساليب داخل مكان العمل:<sup>3</sup>

- أ. دورية العمل (التناوب الوظيفي): حيث يتم نقل المديرين من فرع إداري إلى فرع آخر، ويساعد ذلك على التغلب على المشاكل الادارية المتغيرة نتيجة إكتساب المديرين لمهارات و معارف جديدة .
- ب. التدريب أثناء العمل : مما لا شك فيه أن الخبرة الفعلية التي تكتسب من العامل بشكل يومي مع المشكلات الإدارية ، تعد من الأساليب الفعالة في تنمية قدرات الموظفين .
- ج. إسناد مهام خاصة : هو أسلوب مرن يتم بإسناد أعباء خاصة و يترك للموظف حرية معالجتها و بذلك يتم بناء الحكم على مدى كفاءة المدير ومدى نهوضه بهذه الأعباء ، من أمثلتها الإشراف على إدخال منتج جديد .
- د. الإشتراك في لجان : هذا الأسلوب يتيح للمديرين المشاركة في صنع و إتخاذ القرار لكافة المشروعات التي تحال على اللجنة و التي تزداد أهميتها في حال ديمومتها ،

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية : اتجاهات و ممارسات، ط1، بيروت ، لبنان، دار المهمل اللبناني، 2012، ص ص278-281.

<sup>2</sup> محمد شاكر عصفور ، مرجع سابق ، ص322.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة العامة المقارنة ، ط1، عمان، الأردن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2009، ص298.

حيث تسمح له بالإحتكاك المستمر بكافة أعضاء اللجنة مما يؤدي إلى تنميتهم و

الرفع من كفاءتهم<sup>1</sup>.

(2) أساليب خارج مكان العمل :<sup>2</sup>

أ. دراسة الحالة : بمعنى يقوم المدرب بالأداء تساؤلات معينة ويقدم اقتراحاته و الحلول التي يراها مناسبة بشأن موقف ما ، ويستحسن أن تكون الحالة المدروسة من الواقع العملي للمؤسسة ، وهنا يسمح هذا الأسلوب للمديرين لعرض أفكارهم ومناقشتها مع زملائهم .

ب. حلقات النقاش : تهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال حلقات البحث ، وهي تشكل وسيلة تنمية وتعليمية ذات فاعلية .

ج. تمثيل الأدوار : تركز على قيام المديرين بمجموعة الأدوار الموكلة لزملائهم في مواقف إدارية حقيقية وهي تهدف إلى تنمية مهارات المديرين حيث تنمي لديهم إحترام وجهات نظر الآخرين .

د. نمذجة السلوك : تتم عن طريق عرض أحد الأفلام على أفضل الأساليب الادارية ، ثم يطلب من المديرين محاكاة ما تم مشاهدته ، حيث تسمح بإتباع الأسلوب السليم في أداء العمل وكذلك الاستفادة من التغذية الراجعة .

هـ. المباريات الإدارية : تتم من خلال تشكيل مجموعات تمثل شركات وهمية وتبادر إلى إتخاذ القرار استنادا إلى معطيات لديها ، تخص حجم المبيعات وكميات الانتاج ، وهي مباراة مبرمجة على الحاسوب ، ولكن ما يعيب على هاته الطريقة أن المديرين يتصرفون بشكل مختلف عن تصرفهم في المواقف العملية .

و. التنمية الذاتية : تعتبر أفضل طريقة تقوم على أساس اقتناع ورغبة في التنمية نابعة من المديرين ، بمعنى ذاتية التنمية ، حيث تتصف بالرغبة في التعليم و الاطلاع المستمر .

ز. البرامج الدراسية : حيث تعتبر وسيلة هامة من وسائل التنمية الإدارية ، تتم من خلال إبرام المنظمة على إتفاقيات ووثائق تفاهم مع الجامعات والمعاهد

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، عمان ،الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، صص 254-257.

<sup>2</sup> كامل بربير، مرجع سابق، ص 277.

المتخصصة من أجل إلتحاق المديرين ببرامج دراسية لديها ، ليتم تزويد المديرين بالتطورات الحديثة في مجالات تخصصهم .

### المطلب الثالث : أهداف وأهمية التنمية الإدارية

إذا أردنا الإشارة إلى أهداف التنمية الإدارية نجد أن هدف دول العالم الثالث منها هو محاربة الفساد الإداري الذي تتخبط فيه وكذلك تطوير وتحديث وإصلاح أجهزتها الإدارية بما يكفل سير عجلة التنمية الإقتصادية والإجتماعية .

يمكن تصنيف أهداف التنمية الإدارية إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- (1) تجنب التقادم الإداري : من خلال اجتناب الذهنيات المسيرين وسلوكاتهم التي تؤثر سلبا على السير الحسن للمنظمة .
- (2) تخطيط عملية الإحلال : تسهيل تسيير الحياة المهنية مثل الترقية .
- (3) إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد : اعتمزاز وافتخار المديرين بما حققوه من إنجازات بوصولهم إلى مراكز وظيفة أعلى .

وإجرائيا تهدف التنمية الادارية بصفة عامة إلى ما يلي :

- إعادة هندسة الهياكل التنظيمية للمنظمات بما يحقق التنافس بينها بتحديد المسؤوليات والصلاحيات .
- حسن استغلال كافة الموارد والوسائل وبكفاءة وفاعلية .
- تطوير الأساليب والنظم الإدارية وفق أساس علمي .
- توفير أشخاص متخصصين في شتى فروع العمل الإداري والعمل على تطوير مهاراتهم و معارفهم وفق برامج مستمرة .
- تطوير التشريعات المنظمة للعمل لتشجيع الأداء في ظروف عمل ملائمة .

<sup>1</sup> رافيق مرسل، "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية : التغيير ومعوقات التطبيق"، 2001-2011، (رسالة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2011م)، ص31.

- تطوير أنماط القيادة الإدارية في ضوء التطورات الإدارية الحديثة ونشر الوعي لدى أوساط العاملين عن طريق التعليم والتدريب .

أما عن أهمية التنمية الإدارية فتكمن فالآتي<sup>1</sup>:

- (1) طبيعة الوظائف الإدارية وتأثرها بالبيئة وبسلوكيات المدير واتجاهاته ومدى تأثره بالمتغيرات المختلفة في هذه المجالات ، وهذا يتم من خلال برامج منظمة توضح أسلوب التعامل مع هاته التغيرات على أساس سليم .
- (2) طبيعة مؤهلات شاغلي الوظائف الإدارية، نجد مثلا المؤسسات الصناعية تشغل خريجي كلية الهندسة والصناعة ، ولذلك يجب تزويدهم بمعارف التسيير الإداري للمنشآت و هذا يتم من خلال برامج التدريب التي من شأنها أن تنمي قدراتهم .
- (3) زيادة دور شاغلي مصالح الموارد البشرية وزيادة درجة التأهيل لشاغلي هاته الوظائف و الذي يلقي عبء على شاغلي الوظائف العليا فيما تعلق بالتخطيط والمتابعة وغيرها ، و هنا يجب تنمية قدرات موظفي الإدارة العليا للقيام بهذا الدور وذلك يتم من خلال برامج التنمية الادارية .
- (4) زيادة التوظيف في الوظائف الادارية الذي يكون على أساس الإختيارو التعيين الأفراد الأكفاء ، خاصة بعد التطورات الحاصلة في القطاع الخاص ، وهنا تظهر مشكلة إعداد المدراء و التي يجب أن تتم في وقت مبكر لكي يقوموا بوظيفتهم على أكمل وجه .
- (5) تقادم المعرفة ، حيث أن موضوع التقادم الإداري أصبح ظاهرة واضحة في العصر الحالي ، فأنواع المعرفة المطلوبة في وظيفة منذ عشر سنوات لا بد أن تختلف على ما هو مطلوب من معرفة في الوقت الحالي وهذا راجع إلى التحديثات في الأساليب و النظم في العمل الإداري ، وهنا نجد أسلوب التنمية الذاتية فعال لمسايرة هذه التغيرات .

وبهذا نجد أن التنمية الإدارية لها أهداف كلية وأهداف جزئية ، الكلية تراعي إحداث تغيير شامل على مستوى الدولة ككل و على كافة أجهزتها الادارية ، أما الجزئية منها فتهدف إلى تنمية قدرات ومهارات و معارف الفرد في حد ذاته فهو النواة الأولى لأي كيان إداري<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص252.

## المبحث الثاني : مقومات التنمية الإدارية

### المطلب الأول : مرتكزات و عناصر التنمية الإدارية

لكي تؤدي التنمية الإدارية الأهداف المنشودة يجب أن تتوفر على العناصر الكفيلة بتحقيق ما تطمح إليه المنظمة ، ونجد من هاته العناصر أو المكونات للتنمية الإدارية مايلي :

- (1) موارد بشرية مؤهلة و التي تكفل أداء العمل بشكل مثمر .
- (2) تحديث الوسائل الإنتاجية من الآلات و الأدوات و التجهيزات بالشكل الذي يحقق الأهداف التنموية .
- (3) مراعاة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة في استقبال متغيرات جديدة .
- (4) تقنيات التكنولوجية التي تساهم في نجاح المنظمة و في تحقيق البقاء الإستمرار .

أما شاكر عصفور فيرى أن مكونات التنمية الإدارية يمكن إجمالها في ستة عناصر و هي:<sup>2</sup>

- (1) العقيدة : هي ما يؤمن به الفرد و ما يشكل به الإطار العام للقيم و السلوك و للمعاملات .
- (2) النظرية الإدارية : و هي تشكل الإطار الفكري الذي يساهم في أسلوب التعامل بين الإدارة و الموظفين و في كيفية تحقيق أكبر عائد ممكن .
- (3) تطوير القوانين و اللوائح و الأنظمة : حيث لا بد من تعديلها و تطويرها و توفير المرونة فيها ، لتلائم ظروف المجتمع الذي يتغير باستمرار لكي تساعد على مواجهة متطلبات العمل في إتخاذ القرارات المناسبة بسرعة .
- (4) تطوير و تنمية المديرين و الموظفين : يعتبر من اهم عناصر التنمية الإدارية ، لأن الموظفين و المديرين هم المسؤولين عن تنفيذهم و وظائف الدولة و نجاح التنمية الإدارية مرتبط بمدى النجاح في تنمية و تطوير مهارات الموظفين و المديرين ، و من وسائل تطوير المديرين :

أ. الإختيار السليم للمديرين و الموظفين .

ب. التدريب و التعليم المستمر لهم .

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق، ص294.

<sup>2</sup> محمد شاكر عصفور ، مرجع سابق، ص ص323-327.

ج. توفير الحوافز المناسبة لهم .

د. تقويم أدائهم على أسس علمية و موضوعية .

(5) تطوير الهياكل التنظيمية : لأن المنظمة بحاجة إلى تطوير الهيكل التنظيمي ليستطيع القيام بأعماله بكفاءة و فاعلية لتجنب تقادمه مع مرور الزمن أو بتغير الظروف و الأحوال ، وهو عنصر أساسي في التنمية الإدارية ، و يجب إرفاق تطوير الهيكل التنظيمي بتطوير الإجراءات و تنمية المديرين و تطوير القوانين و الأنظمة .

(6) تطوير إجراءات ، نماذج ، أجهزة العمل : من متطلبات التنمية الإدارية تطوير إجراءات العمل و تبسيطها و تصميم نماذج حديثة تساعد على إنجاز الأعمال بسرعة و إتقان .

### المطلب الثاني : مداخل التنمية الإدارية

تتعدد مداخل التنمية الإدارية على حسب آراء الكتاب فمنهم من يرى أنها ستة مداخل و منهم من يضيف اثنين آخرين ، أما الستة مداخل فهي كالآتي<sup>1</sup>:

(1) المدخل القانوني : حيث يؤكد البعض على الإتجاه القانوني و التشريعي بحسب نظرهم إلى السلوك الإداري أنه تصرف قانوني قبل كل شيء و ضرورة تغيير القوانين و اللوائح التي تنظم العمليات الإدارية و توضيح و تقسيم الصلاحيات إذا ما أريد تغيير الهيكل التنظيمي أو العلاقات الإدارية لكي تصبح منسجمة مع التشريعات و سيادة القانون .

(2) المدخل التنظيمي : يؤكد هذا المدخل على ضرورة إعادة هندسة الإدارة لجميع الوحدات و الأقسام لجعلها أكثر تخصصا من جهة و لإزالة التضارب بين وظائفها من جهة أخرى ، إضافة إلى تبسيط إجراءاتها و تنميط نظمها و وضع معدلات لتقييم الأداء و قياس العمل .

(3) المدخل البشري : اعتمد هذا المدخل على الانتقادات الموجهة إلى المدخل القانوني و المدخل التنظيمي التي تقول بأن التنمية الإدارية لا تتحقق بمجرد تغيير القوانين و إعادة بناء المنظمات ما لم يرافقه في ذلك تغيير في سلوك الفرد و الجماعة ، حيث يرى أنصار

<sup>1</sup> عامر الكبيسي ، "التنمية الإدارية : المداخل و النظريات" ، مجلة العربية للإدارة ، العدد 3 ، المجلد 7 ، صيف 1983 ، ص 10 - 14 .

هذا الإتجاه أن الفرد هو القوة الحية و الوحيدة داخل المنظمة و أنه المحرك لكل المتغيرات المادية و القانونية و التنظيمية .

(4) المدخل البيئي : ظهر هذا المدخل بعد انتقادات إلى المداخل السابقة التي تؤكد على إهمالها لتأثيرات البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم و بالأفراد، و تجاهلهم للمتغيرات الإجتماعية المؤدية إلى التخلف البيئي ، و ينطلق أنصار هذا المدخل من قناعة بأهمية كل المتغيرات السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية و الحضارية على المنظمات الإدارية أولاً ثم على الأفراد العاملين فيها ثانياً .

(5) المدخل التكنولوجي : أتت أفكار هذا المدخل من المساعدات الفنية و التقنية في برنامج الأمم المتحدة الرامية إلى تقديم يد العون إلى دول العالم الثالث التي كانت حديثة عهد بالإستقلال مطلع الستينيات القرن الماضي ، و كانت هاته المساعدات موجهة للأجهزة الإدارة العامة في تلك الدول ، حيث ساهمت في نقل الخبرات الفنية و التقنية و دعت هيئة الأمم المتحدة الدول المتقدمة و الصناعية الكبرى إلى زيادة المساهمة في مد يد العون لهاته الشعوب لتحقيق التنمية فيها .

(6) مدخل التحليل المتكامل : يرى هذا المدخل أن إحداث التنمية الإدارية يكون من خلال منهج تحليلي متكامل ، بمعنى الجمع ما بين المداخل السابقة كلها من تحليل المنظمة و البيئة الخارجية سواء تعلق الأمر بالإنسان ، النظام، التنظيم ، و القواعد و القوانين ثم وضع خطوات لعلاج المشكلات عن طريق التطوير المستمر للأفراد و السلوك و الإمكانيات وفق خطة محكمة<sup>1</sup>.

أم الإثنين الآخرين فهما كالتالي<sup>2</sup>:

(1) المدخل المقارن : الذي يعتمد على المقارنة في نظم المعلومات و عمليات الإدارة العامة في بلدين أو أكثر، و منطلق هذا المنطلق أن الإختلاف في ظواهر البيئة لا يمنع من وجود مبادئ معينة يمكن تطبيقها تطبيقاً عاماً ، و من أسباب نمو هذا المدخل تطور العلوم

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص 307.

<sup>2</sup> وفقى حامد أبو علي ، مرجع سابق ، ص 258-261 ..

التكنولوجية في مختلف المجالات منها الإتصالات ، ونمو الفكر السلوكي وكذلك تزايد مهام وسلطة الإدارة العامة .

(2) المدخل الإستراتيجي : حيث تتولى الادارة العليا وضع الاستراتيجيات المبنية على أساس تصور المستقبل وبناء الخطط و البرامج التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة ، وهنا تدرس المنظمة السوق و أحوال البيئة الخارجية و من ثم إعادة هيكلة المنظمة و تنظيم كافة فعاليتها في ضوء هدف استراتيجي .

### المطلب الثالث : متطلبات و معوقات التنمية الإدارية

أولا : متطلبات التنمية الإدارية

تستلزم عملية التنمية الإدارية إلى ما يلي<sup>1</sup>:

تطوير أساليب التنظيم الإداري ، معرفة الاتجاهات المتغيرة في البيئة الخارجية ، استخدام مفاهيم أكثر تطورا في توجيه العمل الإداري ، تغيير العادات التقليدية للأفراد و الجماعات في البيئة الخارجية ، تغيير و تبديل التنظيم الإداري بما يمكن من إلتحاق بالتكنولوجيا في تطورها و سرعتها .

كما يجب مراعاة مجموعة من الطوابط و التي من أهمها :

- (1) إلتزام القائمين بعمليات التنمية الإدارية بالموضوعية و العمل لصالح المجتمع .
- (2) تزويد المشاركين في عمليات التنمية الإدارية بالمعارف اللازمة عن المجتمع و تفاصيل جوانب عملية التنمية .
- (3) الاستعانة بالخبراء المتخصصين و هذا مما يدعم عملية الدراسة بإضفاء العلمي و الموضوعية .
- (4) الإلتزام بالمبادئ و القيم الأخلاقية التي تمثل عمليات تمهيدية لتكوين الثقة المجتمعية و تحقيق التقارب الفكري في مجال الخبرة المشتركة بين القائمين على عملية التنمية .

<sup>1</sup> وفقى حامد أبو علي ، مرجع سابق، ص 230-233.



(5) إعتبار ايدولوجيات التنمية الإدارية من منظور سوسولوجي طبقا للأفكار التي تدعم قدرتها على امكانية المساهمة في إعادة البناء المجتمعي ، يحتاج إدراك هذه الإيدولوجيات مجموعة أبعاد ، وهي :

- دراسة ايدولوجية العلاقات الانسانية .
- دراسة التنظيم الإداري كنسق لإتخاذ القرار وحل المشكلات من حيث مكوناته و الأوضاع المختلفة في تحليل سلوك الأعضاء على المستوى الواقعي .
- استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تمكن التنظيم من الحصول على مكاسب و تحقيق عوائد أكبر .
- توفير التمويل للبرامج التنموية التي يجب أن تتصف بالشمول حتى تتمكن من تغطية معظم برامج التنمية .

ويرى السلي أن التنمية الادارية هي محصلة لتفاعل أربعة أنشطة رئيسية تمكن من تحديد مدى نجاح و كفاءة توفير مديرين مؤهلين لقيادة الإنتاج و العمل ، وهي <sup>1</sup>:

- (1) الاختيار: بمعنى إختيار المؤهلين علميا من هم حاصلين على إجازات في علوم الإدارة و ما يتصل بها من علوم و دراسات ، مع مراعاة قدراتهم الذاتية و النفسية .
- (2) التدريب: تزويد هؤلاء الأفراد بالمعلومات و الحقائق الأساسية عن الأعمال الموكلة لهم ، و أساليب تنفيذها .
- (3) الإشراف: أي توفير القيادة السليمة و التوجيه العلمي الصحيح لهم أثناء ممارستهم أعمالهم الإدارية مع توفير الحوافز المناسبة لهم .
- (4) التثقيف: بمعنى إحاطة المديرين علما بكل ما يجري حولهم من تطورات في الإدارة و العلوم المرتبطة بها و في مجالات تطبيقها المختلفة .

ثانيا: معوقات التنمية الإدارية

يمكن تصنيف المعوقات التي قد تعترض التنمية الإدارية إلى <sup>1</sup>:

<sup>1</sup> علي السلي، السلوك التنظيمي، ط.3، الإسكندرية ، مصر، الناشر مكتبة غريب، 1988، ص.362.

- (1) معوقات قانونية : بمعنى بطء حركة التشريعات القانونية بالمقارنة مع التغييرات المجتمعية الحديثة و التطوير الإداري الذي يجب مع سرعة إصدار التشريعات القانونية .
- (2) معوقات مجتمعية : وهنا يتم مراعاة ظروف الواقع البيئي للمجتمع لأن فشل استيراد برامج التنمية الإدارية من الخارج في الواقع الإداري المحلي ،مرده عدم الدراسة وتحليل العلمي لمعرفة إمكانيات إحداث التكيف لهاته البرامج .
- (3) معوقات إنسانية : تتمثل في مقاومة التغيير ، نجده ضد النظم والأوضاع والأساليب الإدارية من جانب العاملين في الوحدات الإدارية نتيجة خوفهم على مستقبلهم داخل المنظمة .
- (4) معوقات تنظيمية : تتمثل في عدم تكامل عناصر التنمية الإدارية ، مثل إحداث تغييرات في سلوك المدربين في الوقت الذي لم يراعا في مواكبة هذه البرامج التنموية بتهيئة الواقع التطبيقي لإستقبال المهارات الجديدة .

وهناك كذلك معوقات أخرى منها<sup>2</sup>:

- (1) معوقات سياسية : في مختلف دول العالم الثالث تتأثر كل المجالات بالنظام السياسي القائم ، حيث أن نجاح التنمية الإدارية يتطلب وجود سياسة إدارية مستقلة في ظل نظام سياسي مستقر .
- (2) معوقات إقتصادية :حيث تتطلب التنمية الإدارية تمويلا ضخما بموارد إقتصادية ثابتة و متغيرة ، لإستمرار عملية الإدارة بتطوير هياكل تنظيمية الإدارية ، وتنمية قدرات و مهارات كل من المديرين و المشرفين و العاملين على حد سواء .
- (3) معوقات إجتماعية : و تكون داخل و خارج الجهاز الإداري ، حيث هناك تقاليد و قيم قديمة أفرزها الجهاز الإداري حتى غدت نوعا من السلوك و الممارسة الإدارية و التي تؤثر سلبا على جهود التنمية .

### المبحث الثالث : التنمية الإدارية عبر الجودة الشاملة

<sup>1</sup> وفقى حامد أبو علي ، مرجع سابق،ص 264-266.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور ،مرجع سابق،ص 312-313.

### المطلب الأول : التخطيط للتنمية الإدارية

يكون التخطيط للتنمية الإدارية شامل يعالج كل المشاكل الإدارية ، و التخطيط للتنمية الإدارية هو " جهود تهدف إلى جعل الأجهزة الإدارية قادرة على تحقيق الأهداف في المدى الزمني وفي إطار العوامل الظرفية المحلية"<sup>1</sup> . وهناك تخطيط جزئي أي لقطاع معين ، يتميز بقصر فتراته و محدودية نطاقه يتفق مع أولويات الإصلاح و يتناسب مع الظروف الطارئة.<sup>2</sup> كما نلمس أهمية التخطيط للتنمية الإدارية ، على ضوء تقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من رجال الإدارة في المستويات الإدارية أو ما يكون نتيجة خلو الوظائف الإدارية من شاغليها بسبب الترقية أو المعاش وغيرها ، تكمن أهمية توفير احتياجات المنظمة من الكفاءات المؤهلة بمعنى إعداد مخطط للصف الثاني للمدراء والمسيرين لشغل وظائف الصف الأول في حال شغورها أو في حال دعت الضرورة لذلك ، كما أن من بين عناصر نجاح برنامج التنمية الإدارية هو توافر الحافز والدافع لدى المديرين لتنمية قدراتهم و معارفهم الإدارية .

و من أهم عوامل نجاح عملية التخطيط للتنمية الإدارية مايلي :

- تحقيق التوازن ما بين جهود التنمية في العاصمة و تنمية في المؤسسات المختلفة في الفروع الإدارية التابعة لها ، و أن لا تكون جهود التنمية في المدن و حسب بل أيضا في المناطق الريفية الذي من شأنه أن يساعد على تحسين وضع السلطة الإدارية و زيادة قدرتها على اقناع المجتمع بأهمية التنمية .
- تحقيق الانسجام بين قطاعات و قنوات الجهاز الإداري و نشاطاته ، و بذلك تقضي على القرارات الإرتجالية ، فقد تركزت الدولة جهودا لتعديل القوانين ، تاركة المباني و الرواتب ، و أنماط السلوك على ماهي عليه ، بل نشر الوعي بالتنمية الإدارية في كل جزء من المنظمة و الدولة .
- يقوم التخطيط على أساس برمجة الأنشطة وفق جدول زمني محدد ، مع تحديد المسؤول عن التنفيذ ، و بذلك تتيح الفرص اللازمة للإعداد مسبق و أدق .

<sup>1</sup> اسماعيل بوقانور ، "التنمية الإدارية و معضلة الفساد الإداري" 1991-2006 ، (رسالة ماجستير ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر ، 2007) ، ص 28.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، الصفحة نفسها .

- تتم بموجب عملية التخطيط للتنمية حصول على قاعدة بيانات تتيح معرفة مدى تطابق المنجز فعلا مع كل ما كان ينبغي أن ينجزو هنا يتم تطوير عملية التخطيط كمصدر للمعلومات .
- تعد خطة التنمية وسيلة فاعلة لنشر الوعي بالعلاقات الانسانية بين العاملين والإدارة مما يؤثر إيجابا على الجهاز الإداري و يصبح أكثر كفاءة وقدرة على تنفيذ خطط التنمية .

### المطلب الثاني : خصائص التنمية الإدارية

للتنمية الإدارية مجموعة من المميزات والخصائص التي تميزها عما يشبهها من مفاهيم ، وهي كالآتي :

- (1) الشمولية : التنمية الإدارية شاملة للعملية الإدارية ، أي كل المنظمات وكل القطاعات.<sup>1</sup> و هنا يجب أن ننبه إلى أن اقتصار جهود التنمية على قطاع معين أو مستوى إداري معين دون آخر يؤدي إلى الضعف والوهن وبالتالي عدم تحقيق ما تصبو إليه المنظمة .<sup>2</sup>
- (2) الرسمية : المقصود بها هو الدلالة القانونية والأطر التنظيمية التي تجرى من خلالها عملية التنمية الإدارية ، هنا يجب أن تتبنى الجهات الحكومية المعنية لجهود التنمية لإضفاء الشرعية عليها ، وفي هذا الإطار يتم إنشاء الأجهزة الكفيلة بتأطير جهود التنمية ، ومن هاته الأجهزة ما يعنى بتنمية الفرد ، دراسة المناخ التنظيمي وتطوير الإتصالات داخل المنظمات الإدارية وغيرها من المهام .<sup>3</sup>
- (3) الإستمرارية : هذه الصفة نابعة من التنمية الإدارية نفسها لأن كل إجراءاتها تمتاز بالإستمرار، حيث أن مواكبة التطورات التقنية (الإتصالات ، نظم المعلومات ...) يستلزم وجود أقسام تتابع هاته التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية وإلا تصبح المنظمة في قفص التقادم والتخلف .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رافيق مرسلي، مرجع سابق ، ص30.

<sup>2</sup> جهيدة ركاش ، "إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية و التنمية الإدارية في الجزائر"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008م)، ص45.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق ، ص ص 286-287.

<sup>4</sup> جهيدة ركاش ، مرجع سابق ، ص46.

(4) التوازن والإتساق: بمعنى جهود التنمية يجب أن تكون في إطار الإنسجام والتوازن في أداء نشاطاتها الإدارية والتي تشمل عناصر المنظومة الإدارية ككل ، وهذا لأجل تحقيق أهدافها التي من بينها تحسين الأداء الإداري بالشكل الذي يضمن رفع جودة العمل و لزيادة من قيمته <sup>1</sup>.

(5) الوضوح : يعنى به وضوح الأهداف التنموية ووضوح في برامج ووسائل تنفيذها ، بدء بتحديد الهدف ثم الإنطلاق وفق خطط مسبقة ، وهاته الخاصية كفيلة بتقليل حدوث مشاكل وعراقيل إدارية قد تواجه جهود التنمية مثل تداخل الصلاحيات أو تنازع الاختصاصات ، كما أن الوضوح مطلوب كذلك في معايير التقويم تمكن من الرقابة و التطوير.<sup>2</sup>

كما نجد من أضاف بعضا من الخصائص و الصفات أهمها :

- أنها تتطلب القناعة بضرورتها وأهميتها .
- ضرورتها في كل بلدان العالم سواء الدول المتقدمة أو الدول النامية .
- أنها محلية بإعتبار أن الإدارة إختصاص محلي .
- نشر التعليم و التدريب للعاملين ليشمل الجميع بدء بالإدارة العليا ثم الوسطى ثم القاعدية .
- دمج التعليم و التدريب مع الخبرة للإستفادة من الأكاديمي بالموازاة مع الممارسين الواعين

### المطلب الثالث: التنمية الإدارية و الجودة الشاملة

يمكن من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة تمكين العاملين و الموظفين على أداء عملهم بشكل أفضل وأكثر فاعلية ، وعن طريق التدرج يتم تزويد المشاركين بالمهارات و المعارف التي من خلالها تتم عملية تحسين العمليات بصفة خاصة و الأداء بصفة عامة ، عبر المراحل التالية <sup>3</sup>:

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص 292.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، صفحة نفسها .

<sup>3</sup> وفقى حامد أبو علي ، مرجع سابق ، ص 311-316.

- (1) المرحلة الصفريّة (مرحلة الإعداد للتطبيق): في هذه المرحلة تتشكل لدى الإدارة الإرادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنه يتم تدريب أصحاب الوظائف العليا من خلال برامج تدريبية، حول مفهوم النظام وأهميته وخصائصه ومبادئه، وهي أكثر مرحلة أهمية، أطلق عليها تسمية المرحلة الصفريّة لأنها تسبق البناء الذي يوضع من خلاله الرؤية و الرسالة والأهداف المشتركة ورسم السياسة العامة للمؤسسة .
- (2) المرحلة الأولى (التخطيط والصياغة): تتم فيها صياغة الرؤية والاستراتيجيات والسياسات، ويتم التعريف بروح ومفاهيم الجودة الشاملة على كل المستويات، و توسيع المشاركة في عمليات التطوير .
- (3) المرحلة الثانية (التقويم والتقدير): تشمل التقويم الذاتي للأفراد والتقدير التنظيمي لنظام الجودة مع إجراء مسح شامل لإرضاء العملاء، ثم تزويد الإدارة والأفراد بالمعلومات وخطة العمل، وهنا تكون الإستفادة كبيرة من عملية التقويم، فهذه عملية التقويم توفير التغذية العكسية للتطوير المستمر، كما تشمل هذه المرحلة تبادل المعلومات لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، ومراحل التنوع الإنتاجي، و أعمال المسح الميداني والتقويم الذاتي، الذي يوضح إنطباعات الفرد والجماعة فيما يتعلق بنقاط الضعف ونقاط القوة .
- (4) المرحلة الثالثة (التطبيق): يتم في هذه المرحلة إختيار الأفراد الذين يكلفون بعملية تنفيذ سياسة إدارة الجودة الكلية داخل النظام، بمرافقة مبادرات تدريبية وبدعم من الإدارة العليا حتى يتم تحسين العمليات، تستلزم هاته المرحلة عدة خطوات هي:
  - إختيار مدربين من داخل المنظمة ومن كل المستويات .
  - التدريب المكثف للمدربين على نظام إدارة الجودة الشاملة .
  - إنشاء مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة .
  - تشكيل فريق عمل من العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى .
- (5) المرحلة الرابعة (تبادل الخبرات): تعتمد على نشر الخبرات عند نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومما لا شك فيه أن المراحل السابقة تمكن المنظمة من تكوين أساس

معرفي ، السياسة محددة ومقاومة التغيير قد تم التغلب عليها ، والنجاح يمكن أن يتحقق .

وتأسيسا لما سبق يتضح أن برنامج إدارة الجودة الشاملة يمر بمجموعة من المراحل وهي :

(1) المرحلة الأولى : التمهيد لمبدأ التحسين المستمر والتطوير والإجراءات والنظم المساعدة على ذلك .

(2) المرحلة الثانية : تغيير المناخ التنظيمي العام وتهيئة التغيير التنظيمي بالخطوات الثلاث الآتية :

- الخطوة الأولى :التعليم بمعنى ثقافة العاملين عن إدارة الجودة الشاملة .
  - الخطوة الثانية : المعاشة أي ديمومة المحاولة لجعل الأمر واقع معاش لتحقيق الخبرة .
  - الخطوة الثالثة : التقدم ويتم من خلال زيادة المعرفة والحكمة والخبرة مما يعني سهولة ومساعدة القيادة على تطبيق النموذج الجديد وتطبيق إدارة التغيير .
- (3) المرحلة الثالثة :التطبيق والمقصود به هو إختيار الأفراد المسؤولين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتدريبهم بأحدث الوسائل التدريب .
- (4) المرحلة الرابعة : المتابعة والتقويم لمدى تطبيق نظام الجودة الشاملة والوقوف على معوقات التطبيق والتغلب عليها للوصول إلى أعلى درجات الجودة .

# الإطار التطبيقي للدراسة



تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي او الميداني للبحوث العلمية إسقاط لما عرض من حيثيات نظرية وتكملة لها وذلك من خلال ما يمكن التوصل اليه من نتائج ذات قيمة علمية وعملية . في هذا الجانب سنتطرق الى عرض الإطار العملي لدراستنا من خلال تقديم ميدان الدراسة وتحليل الاستبيان ومنه الخروج بنتائج وتوصيات تعكس الدراسة , حيث نتمنى ان يستفاد منها في اطار البحث العلمي .

### 1. تقديم ميدان الدراسة:

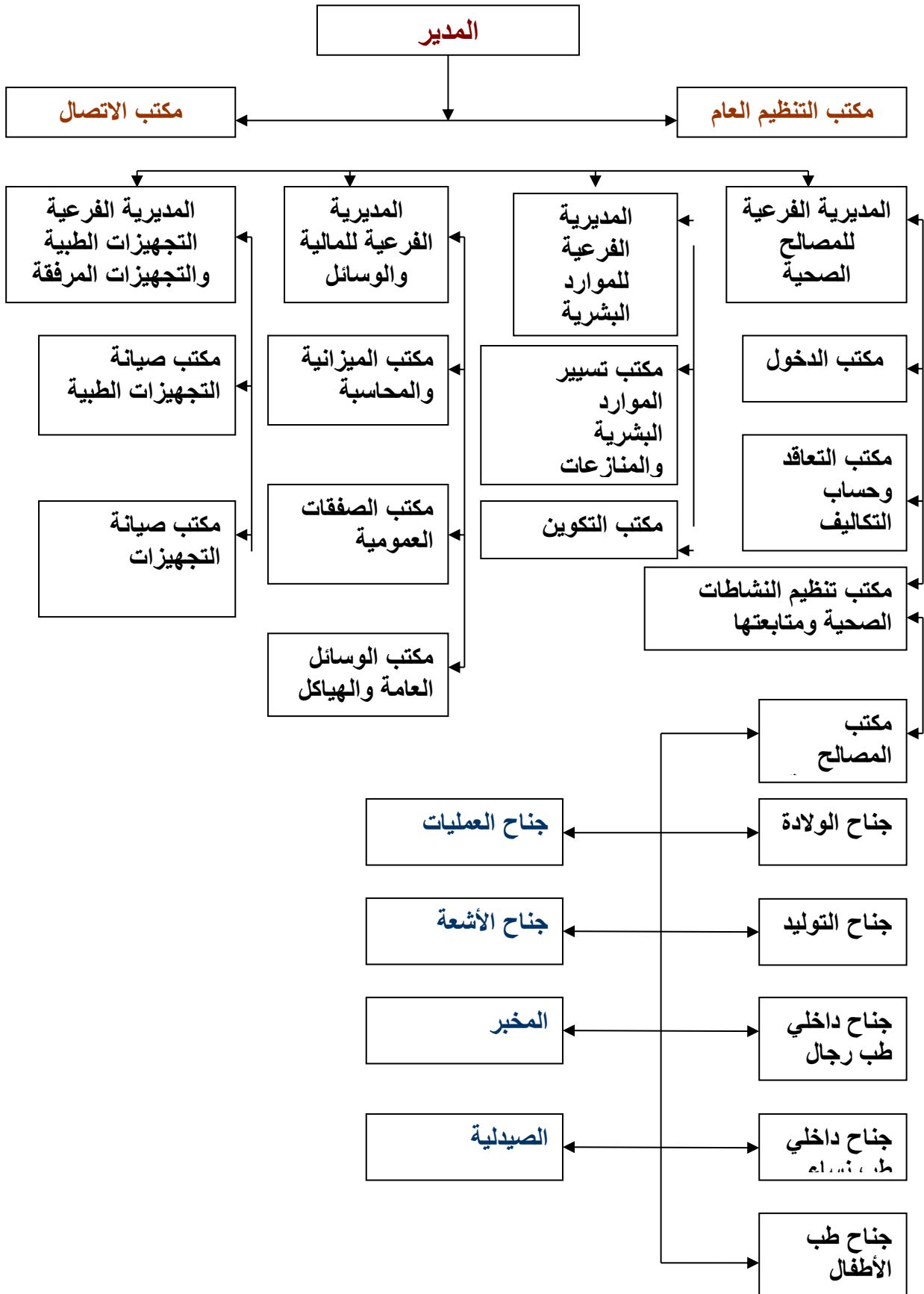
❖ تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية

تأسس القطاع الصحي بعين الملح في عام 1981 م وهو يحتوي على مراكز صحية وقاعات علاج ويشمل ثلاث دوائر (عين الملح . جبل أمساعد. أمجدل) إلي أن أنهت الشركة البلجيكية GEBA من انجاز مستشفى عصري بطاقة استيعاب تصل إلى 240 سرير ليبدأ العمل بداية عام 1986 م .وبذلك تم فتح جميع المصالح الموجودة به. وفي سنة 2007 تم تقسيم القطاع الصحي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ 2007/05/20 والمتضمن إنشاء وتنظيم وسير المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية . فأصبحت المؤسسة العمومية الاستشفائية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمديرية الصحة لولاية المسيلة على الرابط:

<http://www.wilaya-msila.dz/ar/index.php?action=formunik&type=menu&idformunik=26>

❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الملح :



الشكل رقم (1-3) يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الملح

❖ الامكانيات البشرية للمؤسسة:

أ- المدير:

يعتبر المسؤول الأول عن تسيير المستشفى .

ب - مكتب التنظيم العام:

هو المنسق الإداري بين المديريات الفرعية للمؤسسة ويقوم بمتابعة جميع الإجراءات الإدارية وتمريها إلى حيز التنفيذ.

ج- مكتب الاتصال:

يقوم باستقبال المنشورات الإدارية وتسليمها إلى المدير .

د- المديرية الفرعية للموارد البشرية :

وتتمثل في:

د-1 مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:

- يقوم بتسيير الموظفين وفقا لقوانين التنظيمية المنصوص عليها من طرف سلطة القرار
- متابعة الحياة المهنية للموظفين ( تعيين. ترقية. عزل. تقاعد. تحويل)

د-2 مكتب التكوين:

- يتكفل بتكوين وتحسين كافة فئات المؤسسة.
- يشرف على تسيير المديرية (نائب مدير فرعي) معين من قبل وزارة الصحة بموجب المرسوم أو مكلف من طرف المدير

د-3 مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية:

- يقوم بآء ءراء ءصيلة لكل نشاطات المصالح الاستشفائية.
- ضمان النشاط الطبي وشبه الطبي في المؤسسة وتقييمها.
- وضع ءدول للمسؤولين على مناوبة الأطباء.
- وضع المؤشرات الصحية.

و-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة

و-1 مكتب صيانة التجهيزات الطبية :

مختص في صيانة الأجهزة الطبية المتواجدة في كافة المستشفى .

و-2 مكتب صيانة التجهيزات المرفقة :

تتكفل بصيانة هياكل المنشآت بما في ذلك الكهرباء والبناء والترصيص .

هـ-المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

هو مكتب خاص بتنظيم وتقسيم النفقات الخاصة بالمؤسسة وفق لءاجيات المصالح وبه

هـ-1 مكتب الصفقات العمومية :

هو مكتب خاص بدراسة الملفات والإعلان عن صفقات قد تم عقدها من طرف هذا المكتب واختيار المتعاقد الذي تتوفر فيه الشروط .

هـ-2مكتب الميزانية والمحاسبة :

يقوم بدراسة الميزانية وتمويلها على حسب الءاجيات والتكلفة السنوية تعطي من طرف الدولة و الضمان الءتماعي كمساهمة لان الصحة حليا مجانية إذ يكون التوزيع بطريقة علمية ودقيقة .

المديرية الفرعية للمصالح الصحية :

يتمثل دورها في في ضمان النشاط الطبي و الشبه الطبي في المؤسسة وينقسم الي ثلاث مكاتب :

أ-مكتب الدخول:

1- رئيس المصلحة:

يوجه الموظفين ويساهم في تسيير المصلحة وهو همزة وصل بين الإدارة ومكتب الدخول

أ-2 مكتب التسجيل:

تسجيل المرضى ومرافقهم كم يتكفل بتحصيل مستحقات المبيت عند خروجهم من المستشفى ويقوم بتسجيل التحويلات.

3 مكتب الحالة المدنية :

يقوم بتسجيل المواليد والوفيات

4 مكتب الإحصاء:

يقوم بعملية إحصاء شاملة (المرضى – المرافقين)

ب- مكتب التعاقد وحساب التكاليف:

- يقوم بحساب وتسجيل كل نفقات المصالح
- يقوم بتحديد سعر الوجبات اليومية للمريض وكذلك سعر اليوم الاستشفائي.
- يقوم بتحديد سعر تصفية الكلى.
- يقوم بحساب كل تكاليف الخاصة بالمؤسسة عند كل إخراج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -مقابلة مع موظف في مديرية الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الملح بمكتبه يوم 2018 / /

2. تحليل الإستبيان:

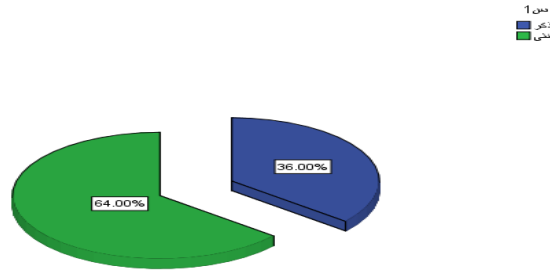
البيانات الديموغرافية :

رقم السؤال	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
.1	الجنس	ذكر	18	36%
		انثى	32	64%
		المجموع	50	100%
.2	السن	35-18	14	28%
		50-35	26	52%
		اكتر من 50	10	20%
		المجموع	50	100%
.3	المهنة	طبيب	5	10%
		إداري	10	20%
		مساعد تمريض	31	62%
		عامل مهني	4	8%
		المجموع	50	100%
.4	المستوى التعليمي	ثالثة ثانوي	14	28%
		اقل من ثالثة ثانوي	4	8%
		جامعي	32	64%
		المجموع	50	100%

الجدول رقم (3-1) يمثل احصائيات البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

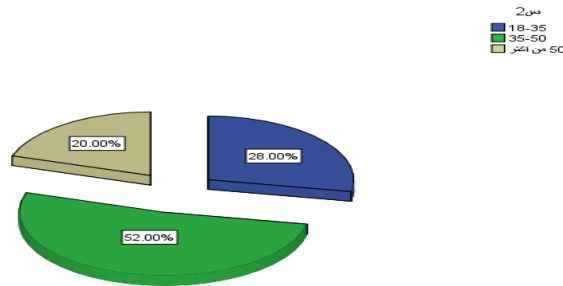
يتضح من خلال الجدول أعلاه , واعتماد على تحليل الإحصائي لبرنامج SPSS والذي يبرز التكرارات والنسب المئوية فيما يخص البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة (جنس .سن .مهنة .المستوى التعليمي) حيث يمكن قراءتها كالتالي:

1-الجنس: أغلب أفراد العينة إناث حيث يقدر عددهم 32 فرد بنسبة 64% من العينة في حين يمثل عدد الذكور بنسبة أقل بحوالي 18 فرد بنسبة 36% و يفسر ذلك لطبيعة المجتمع حيث أن الاناث أكثر من الذكور ، والشكل التالي(2-3) يوضح أكثر



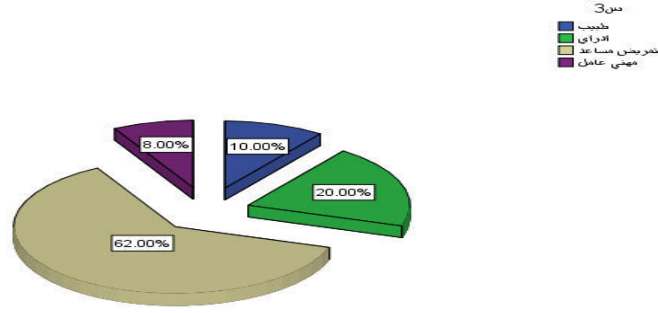
الشكل رقم (2-3) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

2-السن: يتضح من خلال إحصائيات السن المتعلقة بأفراد العينة أن أغلبهم يتراوح سنهم ما بين 18-35 سنة حيث يقدر عددهم 26 فرد وهو ما نسبته 52% في حين نسبة من يتراوح سنهم 18-35 هي 28% أي حوالي 14 فرد بينما شكلت نسبة الأقل فئة الذين يساوي سنهم 50 سنة وأكثر بتعداد 10 أشخاص وبنسبة 20% وعليه فإن الكفاءات ممزوجة بين الخبرة والشباب والشكل التالي (3-3) يوضح أكثر



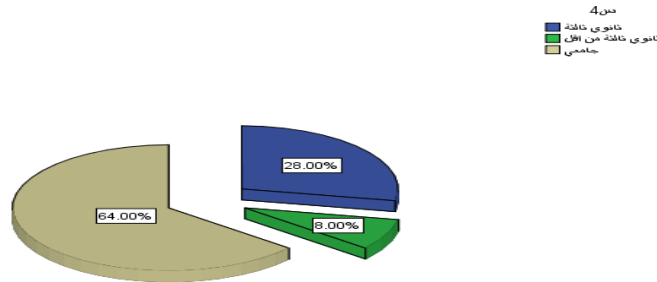
الشكل رقم (3-3) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن

3- المهنة: يتوزع أفراد العينة حسب المهنة إلى فئة الأطباء شكلت هاته الفئة النسبة الأقل بوجود 5 أفراد ، بنسبة 10% بالإضافة إلى العمال المهنيين وجود 08% ، تليها فئة الاداريين وشكلت نسبة 20% أي عشرة اشخاص أما الفئة الأكبر تتمثل في مساعدي التمريض 31 فردا أي بنسبة 62% وهذا ما يعكس عدم توازن في توزيع الكفاءات البشرية في المؤسسة وهو الأمر الذي يجب على المؤسسة إعادة النظر والتخطيط الجيد في هذا الصدد والشكل التالي (3-4) يوضح أكثر



الشكل رقم (3-4) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المهنة

4- المستوى التعليمي: ينقسم أفراد العينة حسب المستوى التعليمي إلى فئة لديهم شهادات جامعية و هي أكبر نسبة حيث شكلت 64% من أفراد العينة أي بعدد يقدر 32 فرد وشكلت فئة من لديهم مستوى الثالثة ثانوي نسبة معتبرة قدره 28% أي حوالي 14 فرد في حين كانت النسبة أقل من لديهم مستوى أقل من الثالثة ثانوي بنسبة 8% أي 4 أشخاص وهذا يدل على أن المؤسسة تسير نوعا ما من قبل الكفاءات ، والشكل التالي (3-5) يوضح أكثر.



الشكل رقم (3-5) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

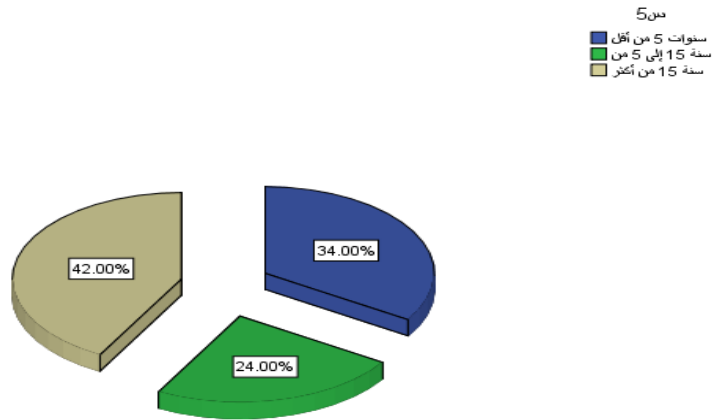


النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة	السؤال	رقم السؤال
36%	17	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات العمل	.5
24%	12	من 5 إلى 15 سنة		
42%	21	أكثر من 15 سنة		
100%	50	المجموع		
34%	17	وضع برامج تضمن السير الحسن للمؤسسة	مفهوم التخطيط بالنسبة إليك	.6
28%	14	إعداد خارطة عمل لتسيير المنظمة		
38%	19	تسيير الميزانية وفق نشاطات المؤسسة		
100%	50	المجموع		
74%	37	نعم	هل ترى أن للتخطيط دور فعال في أداء المؤسسة ؟	.7
26%	13	لا		
100%	50	المجموع		
64%	32	نعم	هل تعتمد المؤسسة سياسة واضحة تضمن السير الحسن ؟	.8
36%	18	لا		
100%	50	المجموع		
32%	16	نعم	هل السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة تؤثر إيجابيا على المؤسسة ؟	.9
68%	34	لا		
100%	50	المجموع		
40%	20	نعم	هل لمؤسستكم سعي في تطبيق سياسة تضيي جودة على الخدمات المقدمة ؟	.10.
60%	30	لا		
100%	50	المجموع		

20%	10	تطبيق قوانين و التشريعات المنظمة للمؤسسات	في رأيك ماهي العوامل التي تضمن نجاح الجودة الشاملة داخل المؤسسة ؟	.11
30%	15	التكوين و التأهيل الجيد للعاملين داخل المؤسسة		
50%	25	التحفيزات المادية و المعنوية للعاملين		
100%	50	المجموع		

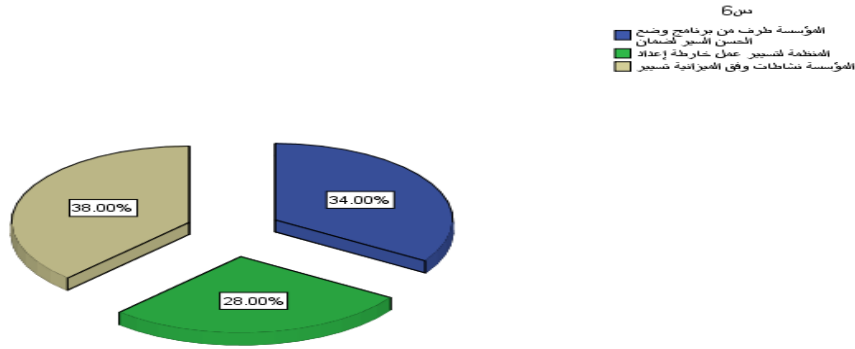
الجدول رقم (2-3) يمثل احصائيات اسئلة المحور الاول من الاستبيان

س5-عدد سنوات العمل: يتوزع أفراد العينة حسب سنوات العمل إلى فئة العاملين أقل من 5 سنوات و بتعداد 17 فرد و شكلت نسبة 36% ، في حين تمثله نسبة العاملين ما بين 5-15 سنة نسبة 24% و كانت النسبة الأكبر للعاملين أكثر من 15 سنة بنسبة 42% وهذا ما يعكس الخبرة لدى العاملين في المؤسسة كما يعتبر مؤشر إيجابي من ناحية التسيير الاداري و الشكل التالي (3-6) يوضح أكثر .



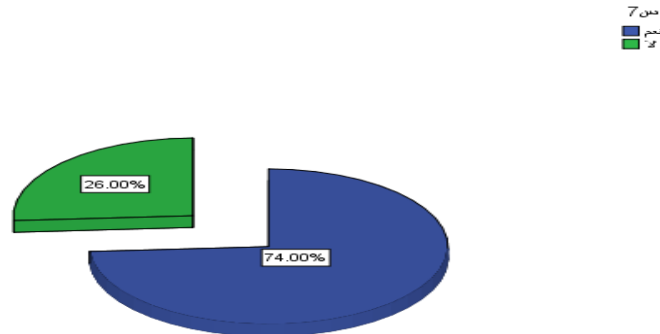
الشكل رقم (3-6) يمثل عدد سنوات العمل لعينة الدراسة

س6- مفهوم التخطيط بالنسبة لأفراد العينة: توزعت آراء أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذا السؤال إلى من يرون أن التخطيط ووضع برامج تضمن التسيير الحسن للمؤسسة بنسبة 34% ، في حين ترى فئة أخرى أن التخطيط هو إعداد خارطة عمل لتسيير المنظمة بنسبة 28% وشكلت النسبة الأكبر من الآراء العاملين الذين يرون أن التخطيط هو تسيير الميزانية وفق نشاطات المؤسسة بنسبة 38% وهذا ما يعكس أن للعاملين وعي بمفهوم التخطيط والشكل التالي (3-7) يوضح أكثر.



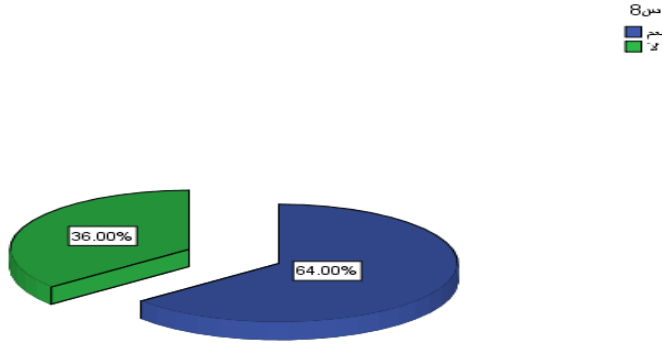
الشكل رقم (3-7) يمثل مفهوم التخطيط بالنسبة لأفراد العينة

س7- دور التخطيط في أداء المؤسسة بالنسبة لإفراد العينة: 74% من أفراد العينة يرون أن للتخطيط دور فعال ومحوري في أداء المؤسسة في حين يرى ما نسبته 26% أن لا دور له وهذا ما يعكس إدراك العاملين بأهمية التخطيط داخل المؤسسة ، وتجلي ذلك حسب رأي أفراد العينة في أداء الكفاءات البشرية وبالتالي تحسين الخدمات والشكل التالي (3-8) يوضح أكثر.



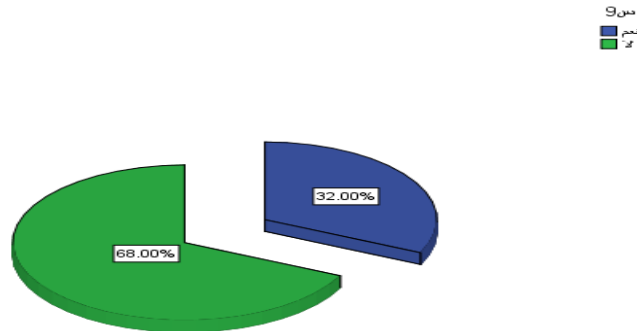
الشكل رقم (3-8) يمثل دور التخطيط في المؤسسة حسب أفراد العينة

س8-إعتماد المؤسسة سياسة واضحة تضمن السير الحسن : 64% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد سياسة واضحة تضمن السير الحسن للنشاطات اليومية للمؤسسة و يرى 36% أن لا وجود لسياسة واضحة ، وهذا ما يعكس رغبة المؤسسة في تطوير سياساتها ، والشكل التالي (3-9) يوضح أكثر.



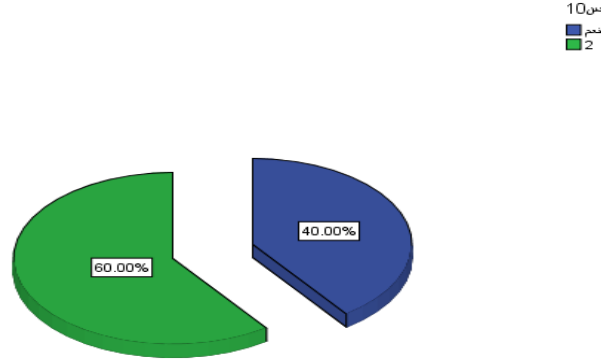
الشكل رقم (3-9) يمثل إعتماد المؤسسة لسياسة واضحة تضمن السير الحسن

س9- تأثير السياسة المعتمدة في المؤسسة : 68% من أفراد العينة يرون أن السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة لا تؤثر بالإيجاب على نشاطات المؤسسة في حين يعتبر 32% منهم أن هناك تأثير إيجابي لسياسة المعتمدة على المؤسسة وهذا مؤشر يدل على وجود أخطاء في سياسة التي تنهجها المؤسسة ، والشكل التالي (3-10) يوضح أكثر.



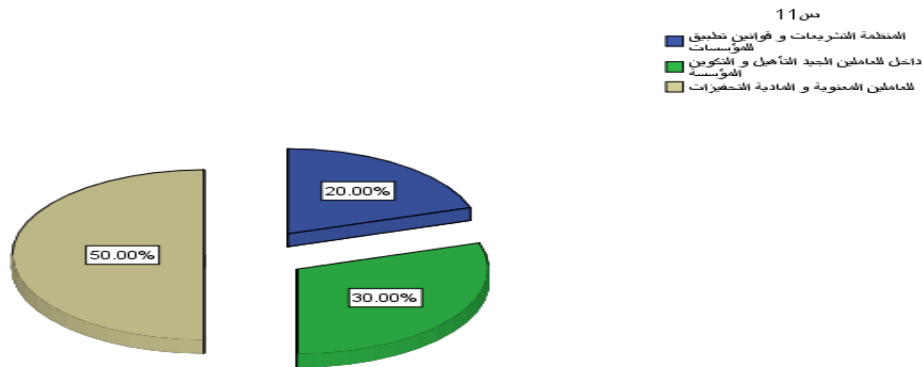
الشكل رقم (3-10) يمثل تأثير السياسة المعتمدة في المؤسسة

س10-سعي المؤسسة في إضفاء الجودة في الخدمات المقدمة : 60% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تسعى إلى لإضفاء طابع من الجودة على الخدمات المقدمة في حين يرى ما نسبته 40% أن هناك سعي من طرف المؤسسة لزيادة جودة خدماتها وهذا ما يعكس وجود نقائص عدة في السياسة المعتمدة و الشكل التالي (3-11) يوضح أكثر.



الشكل رقم (3-11) يمثل سعي المؤسسة في إضفاء الجودة في الخدمات المقدمة

س11-العوامل التي تضمن نجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة : 50% من أفراد العينة يرون أن التحفيز دور فعال في نجاح إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة في حين ترى نسبة 30% منهم أن التأهيل و التكوين الجيد للعاملين داخل المؤسسة له دور الكبير في نجاح الجودة الشاملة و شكلت النسبة الأقل من يرون أن نجاح الجودة الشاملة يقترن بتطبيق القوانين بما نسبته 20% و الشكل التالي (3-12) يوضح أكثر.



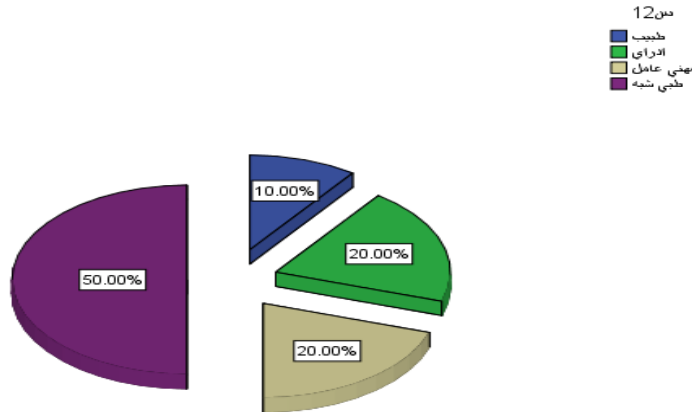
الشكل رقم (3-12) يمثل العوامل التي تضمن نجاح إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة	السؤال	رقم السؤال
10%	5	طبيب	الاسلاك المتوفرة في المؤسسة	12.
20%	10	اداري		
20%	10	عامل مهني		
50%	25	شبه طبي		
100%	50	المجموع		
54%	27	نعم	هل يتم التوظيف داخل المؤسسة عن طريق الكفاءات؟	13.
46%	23	لا		
100%	50	المجموع		
48%	24	مؤهلات و شهادات مطلوبة	ماهي معايير إنتقاء الموظفين بالنسبة لكم ؟	14.
20%	10	الخبرة المهنية للمتشحين		
32%	16	اختبار حول المعارف المكتسبة		
100%	50	المجموع		
64%	32	نعم	هل تعتمد مؤسستكم هيكل تنظيمي؟	15.
36%	18	لا		
100%	50	المجموع		
66%	33	نعم	يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة ؟	16.
34%	17	لا		
100%	50	المجموع		
76%	38	المركزية	هل تعتمد القيادة داخل المؤسسة على؟	.17.
24%	12	اللامركزية		
100%	50	المجموع		

84%	42	نعم	هل يتم اشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار؟	18.
16%	8	لا		
100%	50	المجموع		
72%	36	نعم	هل تساهم الكفاءات البشرية الموجودة داخل المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة ؟	.19
28%	14	لا		
100%	50	المجموع		

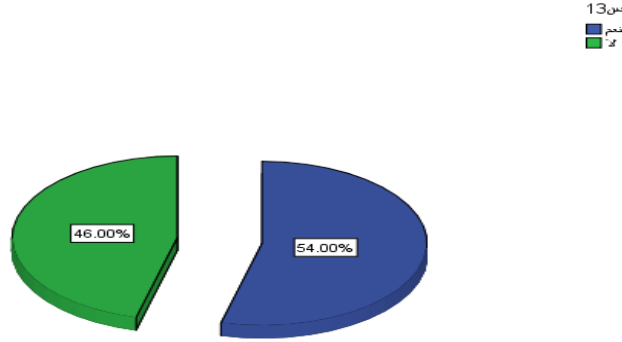
الجدول رقم (3-3) يمثل احصائيات اسئلة المحور الثاني من الاستبيان

س12-الأسلاك المتوفرة في المؤسسة : تتوفر المؤسسة من خلال عينة الدراسة على 10% أطباء و 20% إداريين ، و 20% عمال مهنيين و 50% شبه طبي مما يعكس وجود نقص بعض الكفاءات خاصة الأطباء والاداريين و الشكل التالي (3-13) يوضح أكثر .



الشكل رقم (3-13) يمثل الأسلاك المتوفرة داخل المؤسسة حسب أفراد العينة

س13-توضيف الكفاءات في المؤسسة : 54% من أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة تعتمد في التوظيف على الكفاءات في حين يرى 46% منهم أن لا وجود للكفاءات في نمط التوظيف الذي يقتصر حسبهم على المحسوبية و الرشوة و الشكل التالي (3-14) يوضح أكثر .



الشكل رقم (3-14) يمثل توظيف الكفاءات في المؤسسة

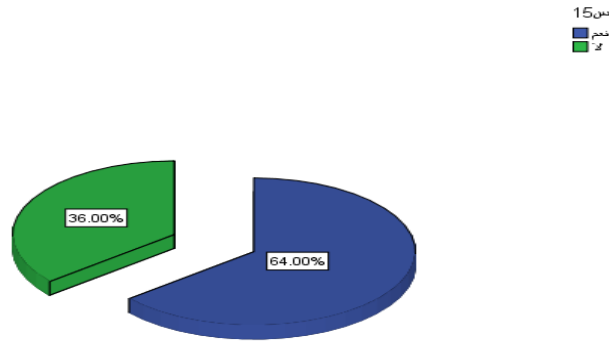
س14- معايير التوظيف : يرى 48% من أفراد عينة الدراسة أن التوظيف يبني على الشهادات و الكفاءات المطلوبة في حين يرى 20% منهم أنه مبني على الخبرة المهنية للمتشحين و شكلت النسبة من يعتبرون أنه مبني على أساس إختبار كتابي 32% و هذا ما يعكس إعتقاد المؤسسة على عدة أنماط و معايير في التوظيف و الشكل التالي (3-15) يوضح أكثر .



الشكل رقم (3-15) يمثل معايير التوظيف داخل المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة

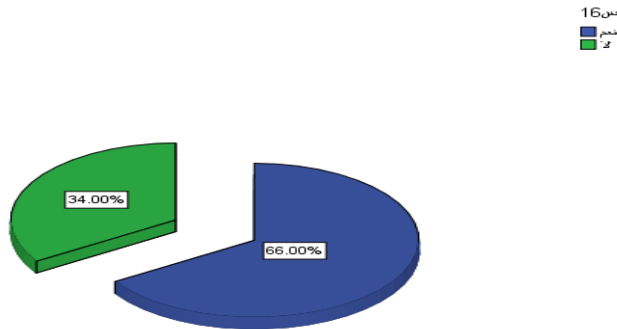


س15- إعتقاد المؤسسة على هيكل تنظيمي: 64% من أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة تنتهج هيكل تنظيمي و سلم إداري معين في حين يعتبر 36% منهم أنه لا وجود لهيكل تنظيمي داخل المؤسسة وهذا ما يعكس أن المؤسسة تغلب عليها طابع من التنظيم في العمل و الذي يعتمد الشكل الهرمي أي من الأعلى إلى الأسفل بشكل عمودي و الشكل التالي (16-3) يوضح أكثر.



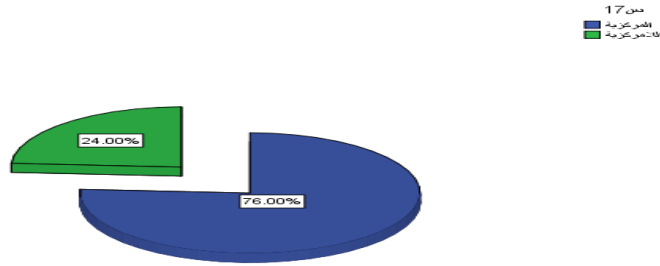
الشكل رقم (16-3) يمثل إعتقاد المؤسسة هيكل تنظيمي حسب رأي أفراد العينة

س16- مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة : يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة حسب رأي أفراد العينة حيث يعتبر 66% منهم أن للتنظيم المعتمد دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة فيما يرى 34% منهم أن الهيكل التنظيمي لا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و الشكل التالي (17-3) يوضح أكثر.



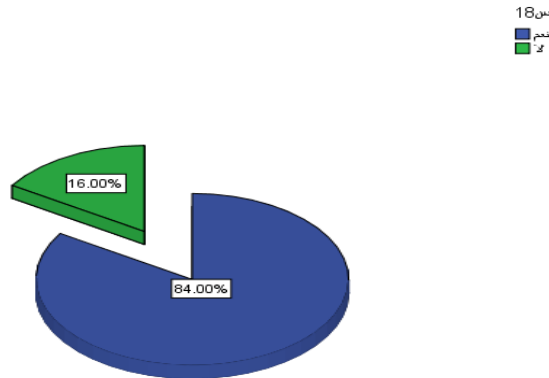
الشكل رقم (17-3) يمثل مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة حسب رأي أفراد العينة

س17- نمط القيادة داخل المؤسسة : القيادة داخل المؤسسة مركزية أي تعتمد على رئيس و رؤوسين و هذا الرأي شكل نسبة 76% من أفراد العينة في حين أن نسبة 24% منهم ترى أن القيادة لامركزية و الشكل التالي (3-18) يوضح أكثر .



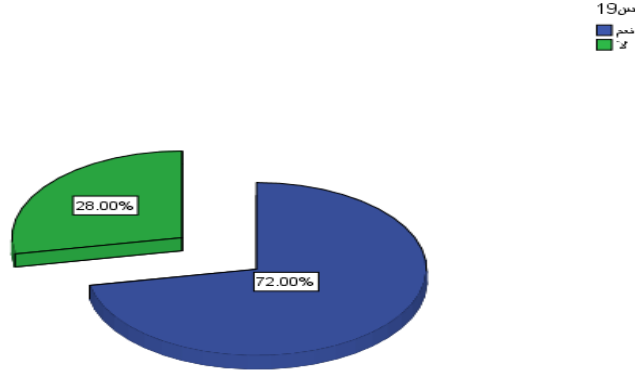
الشكل رقم (3-18) يمثل وجهة نظر أفراد العينة عن نمط القيادة داخل المؤسسة

س18- اشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار: يرى 84% من افراد العينة ان المؤسسة تشرك العاملين في عملية اتخاذ القرار وذلك عن طريق الإجتماعات والمشاورات ووجود دفتر للاقتراحات في حين يعتبر 16% منهم ان المؤسسة لا تأخذ رأي العامل وتعتمد على احادية الرأي والمركزية وهذا يدل على المؤسسة تهتمم بآراء عمالها وتشركهم في اتخاذ القرار والشكل التالي يوضح اكثر



الشكل رقم (3-19) يمثل اشراك افراد العينة في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة

س19- مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الجودة الشاملة:  
72% من افراد عينة الدراسة يعتبرون ان الكفاءات البشرية الموجودة بالمؤسسة تساعد في تحقيق الجودة الشاملة وبالتالي فهم يساهمون بإيجابية داخل المنظمة في حين يعتبر 28% منهم ان العامل لا يساهم في تحقيق الجودة على خدمات المؤسسة والشكل التالي (20-3) يوضح أكثر



الشكل رقم (20-3) يمثل مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الجودة الشاملة

رقم	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
20.	هل يوجد نقائص داخل المؤسسة ؟	نعم	32	64%
		لا	18	36%
		المجموع	50	100%
21.	هل ترى أن للمجتمع دور هام في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ؟	نعم	43	86%
		لا	7	14%
		المجموع	50	100%
22.	هل ترى أن المرونة في التعامل مع المستفيد تساعد على زيادة جودة الخدمات ؟	نعم	50	100%
		لا	0	0%
		المجموع	50	100%
23.	هل تتوفر المؤسسة على التجهيزات التي تضمن تقديم خدمات ذات نوعية للمريض ؟	نعم	31	62%
		لا	19	38%
		المجموع	50	100%

80%	40	نعم	هل يتم تحفيزك ماديا ومعنويا لتقديم خدمات أكثر جودة ؟	24.
20%	10	لا		
100%	50	المجموع		
84%	42	نعم	هل ذهنية العامل داخل المؤسسة تعرقل أداءه واداء المؤسسة ؟	.25.
16%	8	لا		
100%	50	المجموع		
44%	22	نعم	هل ذهنية المجتمع في رأيك تساهم بالإيجاب على أداء المؤسسة؟	26.
56%	28	لا		
100%	50	المجموع		
40%	20	عدم وجود الرقابة و المتابعة	السبب الذي يحول دون تطبيق القوانين التنظيمية في المؤسسة	.27
40%	20	عدم تطبيق القوانين أساسا		
20%	10	الفساد الاداري والفراغ القانوني		

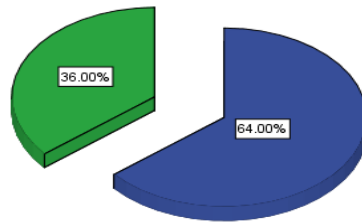
100%	50	المجموع		
64%	32	نعم	هل تقترح حلول تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ؟	.28
36%	18	لا		
100%	50	المجموع		

الجدول رقم (3-4) يمثل احصائيات اسئلة المحور الثالث من الاستبيان

س20-وجود نقائص داخل المؤسسة:

ترى نسبة 64% من افراد عينة الدراسة ان المؤسسة تحتوي مجموعة من النقائص تتعلق اساسا بنقص الميزانية وقلة العاملين وعدم فاعلية الإدارة مما يوجب على الإدارة اعادة النظر في هذه النقاط, في حين يرى 36% منهم انه لا تسجل أي نقائص بالمؤسسة والشكل التالي (3-21) يوضح اكثر

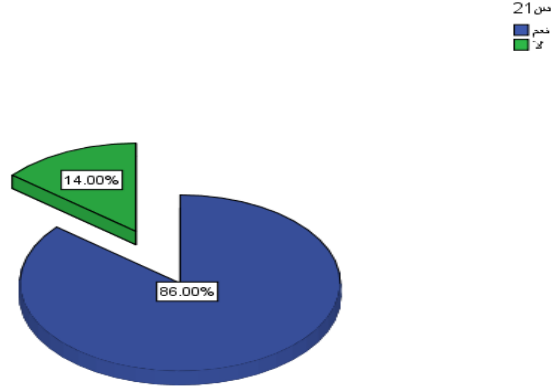
من 20  
نعم  
لا



الشكل رقم (3-21) يمثل وجود نقائص داخل المؤسسة:

س21- دور المجتمع في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة:

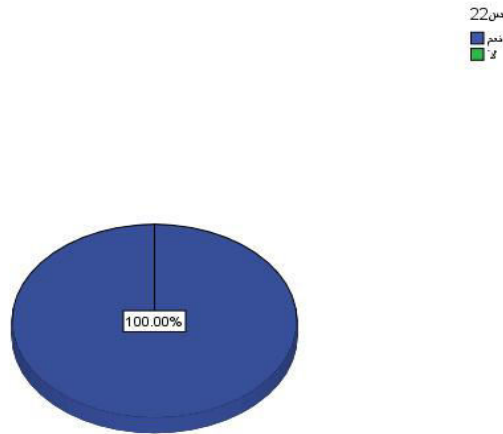
يرى 86% من افراد عينة الدراسة ان المجتمع يساهم كدور محوري في تحقيق الجودة الشاملة من خلال رفع وعيه وثقافته التي يمكن ان تساعد المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة. في حين يرى 14% منهم ان المجتمع لا يشكل أي دور في تحقيق الجودة داخل المؤسسة وهذا ما يعكس اهتمام العاملين بالمؤسسة في ارضاء المجتمع من خلال تقديم خدمات نوعية والشكل التالي(22-3) يوضح اكثر



الشكل رقم (22-3) يمثل دور المجتمع في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة

س22- مساهمة المرونة في التعامل مع المستفيد في زيادة جودة الخدمات

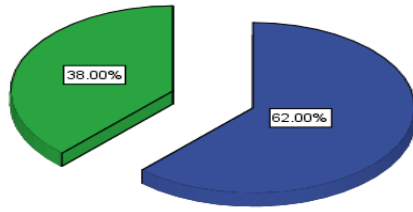
يرى 100% من افراد عينة الدراسة ان المرونة في التعامل مع المجتمع تساهم بشكل فعال في تحقيق وزيادة جودة الخدمات وهذا مؤشر ايجابي يدل على اهتمام المؤسسة بالمواطن والشكل التالي (23-3) يوضح .



الشكل رقم (23-3) يمثل مساهمة المرونة في التعامل مع المستفيد في زيادة جودة الخدمات

س23-توفر المؤسسة على التجهيزات التي تضمن خدمات نوعية للمريض يرى 62% من افراد العينة ان المؤسسة تتوفر على التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات ذات جودة ونوعية للمريض من خلال الصيانة والتجديد الدوري لتلك التجهيزات في حين يرى 38% منهم ان التجهيزات لا تلبي احتياجات المريض اساسا وهذا ما يدل على تسجيل عدة نقائص على التجهيزات سواء من ناحية التعطيلات او التجديد مما يوجب مراقبتها بصفة دورية, الشكل التالي (24-3) يوضح اكثر

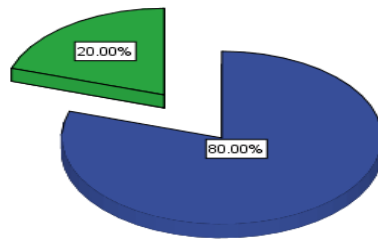
س23  
نعم  
لا



الشكل رقم (24-3) يمثل نسبة توفر المؤسسة على التجهيزات التي تضمن خدمات نوعية للمريض س24-مدى تحفيز العاملين لتقديم خدمات نوعية:

80% من افراد العينة يرون ان المؤسسة تقوم بتحفيزهم ماديا ومعنويا من اجل النهوض بالمؤسسة وتقديم خدمات ترقى الى تطلعات المريض من خلال مضاعفة الجهود والسهر على تطبيق مختلف التعليمات, في حين 20% منهم يرى عدم وجود أي شكل من اشكال التحفيز. وهذا يدل على المؤسسة تسعى الى زيادة جودة الخدمات في ظل الامكانيات المتوفرة والشكل (25-3) التالي يوضح

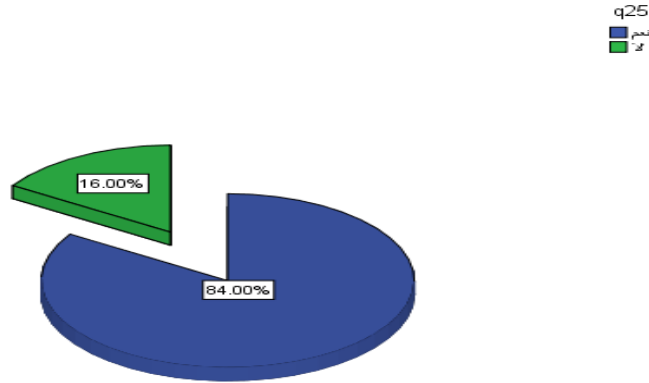
س24  
نعم  
لا



الشكل رقم (3-25) يمثل مدى تحفيز العاملين لتقديم خدمات نوعية

س25-تأثير ذهنية العامل على أداء المؤسسة:

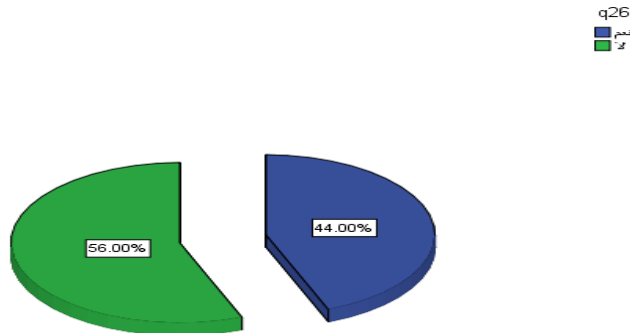
16% من افراد العينة يرون ان ذهنية العامل تؤثر إيجابا على أداء المؤسسة, بينما 84% منهم يعتبرون ان ذهنية العامل داخل المؤسسة تساهم بشكل سلبي على أداء المؤسسة حيث تعرقل من أدائه وأداء المؤسسة من خلال عدم وجود المرونة في التعامل سواء بالنسبة للمجتمع او للعاملين او مع الإدارة وبالتالي يجب على المؤسسة إرشاد العاملين نحو التصرف السليم والسلوك الجيد في التعامل داخل المؤسسة, والشكل التالي (3-26) يوضح اكثر.



الشكل رقم (3-26) يمثل تأثير ذهنية العامل على أداء المؤسسة

س26-تأثير ذهنية المجتمع على أداء المؤسسة:

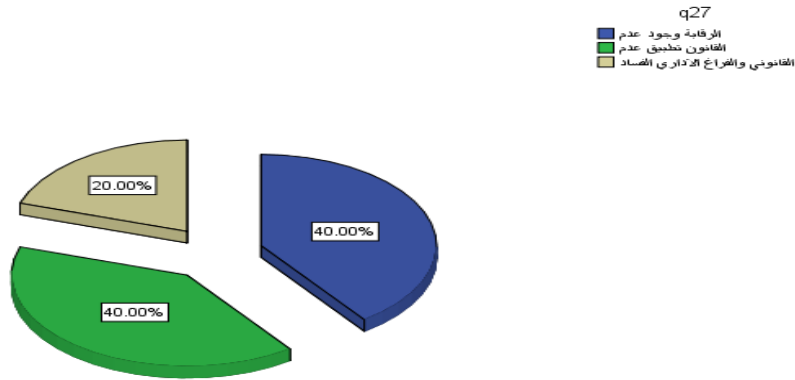
56% من أفراد العينة يرون ان ذهنية المجتمع لها انعكاس سلبي على أداء المؤسسة من خلال الفوضى وعدم التنظيم والتسرع وعدم التفهم حال وجود النقص , في حين يرى 44% من أفراد العينة ان لذهنية المجتمع انعكاس ايجابي على المؤسسة , مما يوجب على الفاعلين في القطاع توعية المواطن ورفع ثقافته التنظيمية. الشكل (3-27) يوضح اكثر.





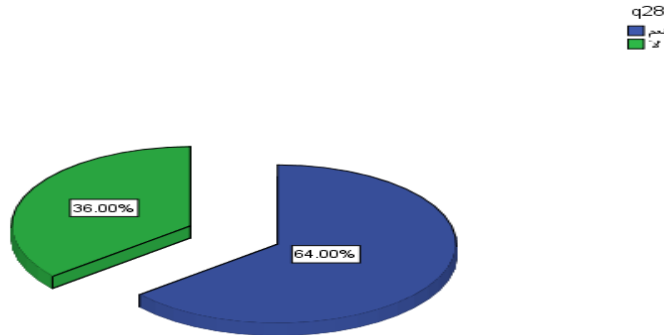
الشكل رقم (3-27) يمثل تأثير ذهنية المجتمع على أداء المؤسسة

س27-سبب عدم تطبيق القوانين داخل المؤسسة: ينقسم افراد العينة بخصوص هذا السؤال الى فئة ترى ان القوانين لا تطبق بسبب عدم وجود الرقابة وايجاد اليات للمتابعة حيث شكلت هذه الإجابة نسبة 40 % ايضا ترى نسبة 40 % منهم ان السبب يكمن في عدم تطبيق القوانين أساسا والتي تبقى حبر على ورق ,في حيث يرى 20 % منهم ان وجود الفساد الإداري من جهة والفرغ القانوني من جهة ثانية يحول دون ارساء القوانين ,مما يفرض على السلطات المعنية تدارك هذه النقاط بغرض فرض القوانين مما ينعكس إيجابا على اداء المؤسسة ,الشكل (3-28) يوضح اكثر.



الشكل رقم (3-28) يمثل أسباب عدم تطبيق القوانين داخل المؤسسة

س28-إقتراح العاملين بالمؤسسة لحلول تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: 64 % من أفراد عينة الدراسة يقترحون حلول تساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة وتتعلق تلك الحلول أساسا بوجوب تطبيق القوانين وتدريب العاملين داخل المؤسسة وتوعية المجتمع وكذا زيادة امكانات المؤسسة المادية والبشرية في حين 36% منهم لا يقترحون أي حلول ,وهذا ما يفرض على المؤسسة النظر في هاته الاقتراحات .الشكل(3-29) يوضح اكثر.



الشكل رقم (3-29) يمثل إقتراح العاملين بالمؤسسة لحلول تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

## نتائج ومخرجات الدراسة الميدانية :

## (1) نتائج على ضوء الإستبيان :

من خلال تحليل الإستبانة الموزعة على الموظفين و العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الملح ولاية المسيلة و من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها و التي خلصت إلى مجموعة من النتائج كانت كالتالي :

- ✓ نسبة معتبرة من الموظفين تعتبر أن التخطيط هو عبارة عن تسيير الميزانية وفق خطط المؤسسة و فئة أخرى ترى أن التخطيط هو وضع برامج للسير الحسن للمؤسسة بالرغم من إعتراهم بأهميته في المؤسسة .
- ✓ المؤسسة تتسم بعدم وضوح الرؤية من خلال عدم الشفافية في تسيير النشاطات اليومية مما يؤثر سلبا على نشاطات المؤسسة .
- ✓ عدم وجود إرادة لإضفاء الجودة على الخدمات المقدمة و من أسبابها عدم تحفيز العاملين بالشكل الذي يضمن تشجيعهم على تقديم الأفضل .
- ✓ الإعتماد بشكل أساسي على سلك مساعدي التمريض (شبه طبي).
- ✓ إعتماد المؤسسة على هيكل تنظيمي و الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة وهذا بفعل توفر المؤسسة على الكفاءات البشرية .
- ✓ بالرغم من وجود نقائص داخل المؤسسة إلا أن المرونة في التعامل مع المستفيدين من الخدمات المقدمة تساعد على تحسين الجودة .
- ✓ التأثير الظاهر لذهنية كل من العامل داخل المؤسسة و المجتمع على أداء العاملين و أداء المؤسسة ككل .

(2) نتائج على ضوء الفرضيات :

بعد تحليل وتفسير البيانات التي تم التحصل عليها من خلال إستمارة الإستبيان لموظفي المؤسسة ،  
الفرضية العامة :

وعليه يمكننا إختبار الإفتراض العام للدراسة و القائل : يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات العمومية من خلال إضفاء فاعلية وجودة على الخدمات المقدمة ، وذلك مرتبط بتحقيق متطلبات هذه الآلية ، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية فإن هذه الفرضية تم التحقق منها و التأكد من صحتها ، وعليه بتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة يتم إرساء قواعد و أسس التنمية الإدارية .  
الفرضيات الفرعية :

1. الفرضية الأولى : مفادها التخطيط الإستراتيجي المسبق و الفعال

يساهم في نجاح سياسة الجودة الشاملة في الكيان الإداري ، حيث أنه من خلال نتائج الدراسة الميدانية فإن هذه الفرضية غير محققة ، بسبب عدم وجود إرادة سياسية من الإدارة المركزية و التي هي المسؤول و الجهة المخولة الوحيدة التي لها حق وضع خطة على المدى الطويل .

2. الفرضية الثانية : مفادها يتوقف نجاح و قدرة القيادة داخل

المنظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة البشرية و مؤهلاتها (رأس مال بشري) ، نجد أنه تم تحقيقها ، حيث أنه الإعتماد على الكفاءات البشرية و فتح المجال أمام مبادرات رأس المال البشري يساهم في تحسين أداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة .

3. الفرضية الثالثة : ومفادها تواجه المنظمات العمومية عوائق تتعلق بذهنيات العامل في تطبيق مختلف القوانين والتشريعات المنظمة للقطاع ،ومن خلال إجابات الموظفين على إستمارة الإستبيان بخصوص ما تعلق بهذه الفرضية نجد أنه تم تحقيق هاته الفرضية والتأكد من صحتها ، حيث ان ذهنيات العامل تعرق السير الحسن للمنظمات

(3) اقتراحات والتوصيات :

- ✓ ننصح إدارة المؤسسة العمل على نشر المعرفة الإدارية في أوساط العاملين ، فالإراد الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة تنشأ لدى العاملين إذا ما هم تعلموا الطريق إلى تلك الأهداف .
- ✓ يجب على ادارة المؤسسة أن تتسم بالشفافية والمصداقية في تسيير هذا المرفق ، وهذا ينتج عنه تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين و بالتالي يكون عطائهم أكثر للمؤسسة وللمستفيدين من الخدمات .
- ✓ يمكن للمؤسسة أن تساهم في توجيه وتغيير ذهنيات العاملين عن طريق دورات تكوينية وتربصات وورش عمل و المجتمع ككل من خلال تنظيم أيام دراسية و أيام مفتوحة للجمهور من اجل نشر الوعي بالرعاية الصحية و كفايات أدائها .

# خاتمة الدراسة

## خاتمة :

إن القطاع الصحي بإعتباره أهم المؤسسات العمومية فهو يعكس مدى الرعاية الاجتماعية التي توفرها الدولة ، من خلال ما يتم رصده سنويا من إعتمادات ماليا لتحسين أداء القطاع ولتحسين جودة خدماته التي يقدمها إلى مختلف شرائح المجتمع .

خصوصا أن الرعاية الصحية الجيدة معيار من معايير رفاه الدولة وهي كذلك مؤشر من مؤشرات التقدم و التطور ، وإذا أردنا أن تكون الرعاية الصحية جيدة يجب الإهتمام بالمنظومة التربوية ثم بالتعليم العالي و البحث العلمي و منه نستطيع تزيد هذا القطاع بالكفاءات البشرية والأجهزة التكنولوجية القادرة على عصرنة القطاع و مواكبة تطورات العصر الحديث .

وقد ركزنا في دراستنا على كيفية التي يمكن من خلالها إرساء قواعد الجودة الشاملة من أجل بناء التنمية الإدارية و التي من نتائجها أنها تعم جميع القطاعات فتصبح تنمية شاملة ، إقتصادية و إجتماعية و ثقافية .

الملاحق

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

### الاستبيان

في إطار إنجاز مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية قسم العلوم السياسية تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة كآلية للتنمية الادارية .  
نرجو منكم التفضل بملء الاستمارة لمساعدتنا في إنجاز هذا العمل وتحقيق الهدف من الدراسة.

علما أن هذه المعلومات سوف لن تستعمل إلا في إطار البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذ:

د. كاس عبد القادر

إعداد الطالب :

حميدي محمد أمين

السنة الجامعية :

2018/2017



## استمارة استبيان

البيانات الديموغرافية لأفراد العينة :

- الجنس : ذكر  أنثى
- السن : 18 - 35
- 35 - 50
- أكثر من 50
- المهنة : .....
- المستوى التعليمي : .....

المحور الأول : دور التخطيط في صنع سياسة الجودة الشاملة في المنظمة .

- (1) عدد سنوات العمل : أقل من 5 سنوات
  - من 5 إلى 15 سنة
  - أكثر من 15 سنة
- (2) بصفتك فرد من أفراد المنظمة ما مفهوم التخطيط بالنسبة إليك ؟
- وضع برنامج من طرف المؤسسة لضمان السير الحسن
  - إعداد خارطة عمل لتسيير المنظمة
  - تسيير الميزانية وفق نشاطات المؤسسة
  - مفهوم آخر أذكره : .....
- (3) هل ترى أن للتخطيط دور فعال في أداء المؤسسة ؟
- نعم  - لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ففيما يكمن هذا الدور ؟

- تحسين أداء الكفاءات البشرية
- ترشيد الميزانية بما يتناسب و أداء المؤسسة
- تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع

(4) في رأيك هل تعتمد المؤسسة سياسة واضحة تضمن السير الحسن ؟

- نعم  - لا

(5) هل السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة تؤثر إيجابيا على المؤسسة ؟

- نعم  - لا

(6) هل لمؤسستكم سعي في تطبيق سياسة تعطي جودة الخدمات المقدمة ؟

- نعم  - لا

(7) في رأيك ماهي العوامل التي تضمن نجاح الجودة الشاملة داخل المؤسسة ؟

- تطبيق قوانين و التشريعات المنظمة للمؤسسات
- التكوين و التأهيل الجيد للعاملين داخل المؤسسة
- التحفيزات المادية و المعنوية للعاملين
- عوامل أخرى أذكرها : .....

المحور الثاني : دور القيادة داخل المنظمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالموازاة مع الكفاءات البشرية المتوفرة .

(8) ماهي مختلف الأسلاك المتوفرة لديكم (مناصب العمل) ؟

- طبيب
- إداري
- عامل مهني
- مناصب أخرى .....

(9) هل يتم التوظيف داخل المؤسسة عن طريق الكفاءات (شهادات جامعية) ؟

- نعم  - لا

(10) ماهي معايير إنتقاء الموظفين بالنسبة لكم ؟

- مؤهلات و شهادات مطلوبة
- الخبرة المهنية للمرشحين
- إختبار حول المعارف المكتسبة
- معايير أخرى أذكرها .....

(11) هل تعتمد مؤسستكم هيكل تنظيمي ؟

- نعم  - لا

إذا كانت الإجابة نعم ، فما شكل تنظيم ؟

- هرمي (من الأعلى للأسفل)
- نجمي (متعدد الإتجاهات)
- استشاري (مدير عام ، مدراء فرعيين)

(12) هل يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

- نعم  - لا

13) هل تعتمد القيادة داخل المؤسسة على :

- المركزية

- اللامركزية

14) هل يتم اشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار؟

- نعم  - لا

إذا كانت الإجابة نعم ، كيف يكون ذلك :

• التصويت

• دفتر الإقتراحات

• إجتماعات و المشاورات

15) كيف تساهم الكفاءات البشرية الموجودة داخل المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة

للمؤسسة ؟

- نعم  - لا

المحور الثالث : عوائق التي تواجه المؤسسة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة .

16) هل يوجد نقائص داخل المؤسسة ؟

- نعم  - لا

إذا كانت الإجابة نعم ، ماهي تلك النقائص :

- نقص الميزانية
- ضعف الكفاءات البشرية
- قلة العاملين
- عدم فاعلية الإدارة
- نقائص أخرى أذكرها .....

(17) هل ترى أن للمجتمع دور هام في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ؟

- نعم  - لا

(18) هل ترى أن المرونة في التعامل مع المستفيد تساعد على زيادة جودة الخدمات ؟

- نعم  - لا

(19) هل تتوفر المؤسسة على التجهيزات التي تضمن تقديم خدمات ذات نوعية للمريض ؟

- نعم  - لا

(20) هل يتم تحفيزك ماديا و معنويا لتقديم خدمات أكثر جودة ؟

- نعم  - لا

إذا كانت الإجابة نعم ، ما طبيعة هذا التحفيز :

- مادي
- معنوي
- اثنين معا

(21) في رأيك هل ذهنية العامل داخل المؤسسة تعرقل أداءه و اداء المؤسسة ؟

- نعم

(22) هل ذهنية المجتمع في رأيك تساهم بالإيجاب على أداء المؤسسة؟

- نعم  - لا

(23) ما هو السبب الذي يحول دون تطبيق القوانين التنظيمية والتشريعات داخل المؤسسة ؟

- عدم وجود الرقابة والمتابعة
- عدم تطبيق القوانين أساسا
- الفساد الإداري
- فراغ قانوني

(24) هل تقترح حلول تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ؟

- نعم  - لا

إذا كانت إجابتك نعم ماهي اقتراحاتك : .....

.....

## قائمة الجداول

الصفحة	تحت رقم	عنوان الجدول
55	(3-1)	إحصائيات البيانات الديموغرافية
59	(3-2)	إحصائيات أسئلة المحور الأول من الاستبيان
64	(3-3)	إحصائيات أسئلة المحور الثاني من الاستبيان
70	(3-4)	إحصائيات أسئلة المحور الثالث من الاستبيان

## قائمة الأشكال

الصفحة	تحت رقم	عنوان الشكل
51	(3-1)	الهيكل التنظيمي المعتمد داخل المؤسسة
56	(3-2)	توزيع العينة حسب الجنس
56	(3-3)	توزيع العينة حسب السن
57	(3-4)	توزيع العينة حسب المهنة
57	(3-5)	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
59	(3-6)	عدد سنوات العمل لعينة الدارسة
60	(3-7)	مفوم التخطيط بالنسبة لأفراد العينة
60	(3-8)	دور التخطيط في المؤسسة حسب العينة
61	(3-9)	إعتماد المؤسسة لسياسة واضحة تضمن السير الحسن
61	(3-10)	تأثير السياسة المعتمدة في المؤسسة
62	(3-11)	سعي المؤسسة على إضفاء الجودة في الخدمات التي تقدمها
62	(3-12)	العوامل التي تضمن نجاح إدارة الجودة الشاملة
64	(3-13)	الأسلاك المتوفرة داخل المؤسسة
65	(3-14)	توظيف الكفاءات داخل المؤسسة
65	(3-15)	معايير التوظيف داخل المؤسسة
66	(3-16)	إعتماد المؤسسة لهيكل تنظيمي
66	(3-17)	مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف
67	(3-18)	وجهة نظر أفراد العينة عن نمط القيادة داخل المؤسسة
67	(3-19)	إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة
68	(3-20)	مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الجودة الشاملة
70	(3-21)	وجود نقائص داخل المؤسسة



71	(3-22)	دور المجتمع في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة
71	(3-23)	مساهمة المرونة في التعامل مع المستفيد في زيادة جودة الخدمة
72	(3-24)	نسبة توفر المؤسسة على التجهيزات
72	(3-25)	مدى تحفيز العاملين لتقديم خدمات نوعية
73	(3-26)	تأثير ذهنية العامل على أداء المؤسسة
73	(3-27)	تأثير ذهنية المجتمع على أداء المؤسسة
74	(3-28)	أسباب عدم تطبيق القوانين داخل المؤسسة
74	(3-29)	إقتراح العاملين بالمؤسسة لحلول تساهم في تطبيق الجودة الشاملة

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. الكتب :

- بربر، كامل ،إدارة الموارد البشرية : إتجاهات و ممارسات ، لبنان: دار المنهل اللبناني،2012 .
- بن محمد النمر، سعود و آخرون ،الإدارة العامة :الأسس و الوظائف و الاتجاهات الحديثة ،د.ب.ن : مكتبة الشقري ، د.س.ن .
- حاروش ، نور الدين ،إدارة الموارد البشرية ، الجزائر: دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ،2011 .
- حامد أبوعلي ، وفقى ،التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية :على ضوء التغييرات و الاتجاهات المعاصرة ،مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر،2014 .
- راتب الحميدي ،مفلح ، سلامة، صبحي ، كافي مصطفى ، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ، عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2016 .
- سيد مصطفى ، أحمد ، المدير العربي في عالم متغير ، القاهرة: الناشر المؤلف د.أحمد سيد مصطفى ، 2004.
- شاكرك عصفور ، محمد ، أصول التنظيم و لأساليب ،الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،1999م .
- صالح بن حبتور ، عبد العزيز ، الإدارة العامة المقارنة ، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2009 .
- طاهر أبو الفتوح حجازي، جمال ، إدارة الانتاج و العمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مصر: طباعة مكتب القاهرة للطباعة و التصوير ، 2002 .
- عبد الباسط عباس ، أنس ، إدارة الموارد البشرية ،الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،2011 .
- عبد الفتاح رضوان ، محمود ، إدارة الجودة الشاملة ، مصر: الناشر المجموعة العربية للتدريب و النشر،2012 .

- عمر الحريري ، رافدة ، إتجاهات إدارية معاصرة ، عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون ، 2012 .
- كاظم حمود، خضير ، إدارة الجودة الشاملة ، د.ب.ن : دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، د.س.ن .
- كاظم حمود، خضير ، إدارة الجودة في منظمات المتميزة ، الأردن : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2010 .
- محمد إبراهيم حسان ، حسن ، الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم و تجويده ، د.ب.ن:الناشرالعلمية للنشر و التوزيع ، 2005 .
- السلي ، علي ، السلوك التنظيمي : مصر، الناشر مكتبة غريب، 1988 .
- 2. المقالات :
- بومنقار، مراد ، شرقي ، مريم ، "استراتيجية التغيير التكنولوجي في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 44، المجلد ب ، ديسمبر 2015 .
- حبشي ، فتيحة ، "إدارة الجودة الشاملة و الإيزو في التعليم العالي " ، مجلة العلوم الإنسانية. العدد 28 ، المجلد أ ، ديسمبر 2007 .
- حديدان ، صبرينة ، "دراسة نظرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة"، مجلة العلوم الانسانية ، عدد رقم 36 ، ديسمبر 2011 .
- حمزة عبد الله عبد الرحمن يحيى و آخرون ، "تقويم الخدمات الصحية بإستخدام إدارة الجودة الشاملة لاسودان خلال الفترة 2002-2012 (دراسة حالة مستشفى الخرطوم) ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية ، العدد التاسع ، المجلد الأول ، نوفمبر 2017 .
- الكبيسي ، عامر ، "التنمية الإدارية : المداخل و النظريات" ، مجلة العربية للإدارة ، العدد 3، المجلد 7 ، ، صيف 1983 .
- موسى ، سهام ، شوقي ، شادلي ، مداخله بعنوان "تحليل أثر توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء "، الملتقى الوطني حول : إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعيدة .

3. رسائل جامعية :

- بوقانور ، اسماعيل ،"التنمية الإدارية و معضلة الفساد الإداري"1991-
- 2006"،(رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر، 2007).
- ركاش ، جهيدة ،"إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية و التنمية الإدارية في الجزائر"،(رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر، 2008م).
- مرسلي ، رافيق ،"الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية : التغيير و معوقات التطبيق"،(رسالة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2011م).

## Résumer

Afin d'identifier la culture des organisations et leur connaissance des exigences et des standards de Total Quality Management, Nous avons eu cette étude sur le personnel de l'hôpital de l'hôpital public à Ain meleh w. msila , Où nous avons utilisé le questionnaire pour déterminer la validité de l'hypothèse générale C'est La mise en œuvre de TQM contribue au développement de la gestion dans les institutions publiques à travers l'introduction de l'efficacité Et la qualité des services fournis, et liée à la satisfaction des exigences de ce mécanisme Cette prémisse a été vérifiée, et afin de répondre aux exigences de TQM, des fondations et des règles de développement administratif sont établies

## **Abstract:**

In order to identify the culture of organizations and their knowledge of the requirements and standards of Total Quality Management , This study was conducted by the staff of the General Hospital in Ain Al-Malah w. msila , Where we used the questionnaire to determine the validity of the general hypothesis that is The implementation of Total Quality Management contributes to the development of management in public institutions through the introduction of efficiency And quality of services provided, and related to the fulfillment of the requirements of this mechanism This premise has been ascertained, and in order to achieve the requirements of TQM, foundations and rules for administrative development are laid.

# الفهرس

## المحتوى

## الصفحة

	شكر
	إهداء
1	مقدمة .....
1	أهداف الدراسة .....
2	أسباب إختيار الموضوع .....
2	أهمية الدراسة .....
3	إشكالية الدراسة .....
3	التساؤلات الفرعية .....
4	الفرضيات الفرعية .....
4	كلمات مفتاحية .....
4	مناهج البحث .....
5	حدود الدراسة .. ..
5	خطة الدراسة .....
6	الدراسات السابقة .....
7	صعوبات الدراسة .....

## الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

	المبحث الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة .....
12	المطلب الثاني : فوائد و مزايا إدارة الجودة الشاملة .....
14	المطلب الثالث : أهمية إدارة الجودة الشاملة .....
15	المطلب الرابع : أهداف إدارة الجودة الشاملة .....
	المبحث الثاني : مقومات إدارة الجودة الشاملة
16	لمطلب الأول : عناصر أسس إدارة الجودة الشاملة .....
18	المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة .....



20	المطلب الثالث : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .....
22	المطلب الرابع :أبعاد ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .....

### المبحث الثالث : إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة

24	المطلب الأول : إسهامات إدوارد ديمينغ .....
26	المطلب الثاني : إسهامات جوزيف جوران .....
28	المطلب الثالث : إسهامات فيليب كروسي .....

### الفصل الثاني : الإطار النظري للتنمية الإدارية

#### المبحث الأول : ماهية التنمية الإدارية

31	المطلب الأول : تعريف التنمية الإدارية .....
33	المطلب الثاني : أساليب التنمية الإدارية .....
35	المطلب الثالث :أهداف وأهمية التنمية الإدارية .....

#### المبحث الثاني : مقومات التنمية الإدارية

37	المطلب الأول :مرتكزات وعناصر التنمية الإدارية.....
38	المطلب الثاني : مداخل التنمية الإدارية .....
40	المطلب الثالث : متطلبات ومعوقات التنمية الإدارية .....

#### المبحث الثالث : التنمية الإدارية عبر الجودة الشاملة

43	المطلب الأول : التخطيط للتنمية الإدارية .....
44	المطلب الثاني : خصائص التنمية الإدارية .....
46	المطلب الثالث :التنمية الإدارية والجودة الشاملة .....

### الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

49	❖ تقديم ميدان الدراسة .....
50	❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الملح – المسيلة – .....
	❖ نتائج ومخرجات الدراسة :
74	(1) نتائج على ضوء الإستبيان .....
75	(2) نتائج على ضوء الفرضيات .....
76	(3) الإقتراحات والتوصيات .....
78	خاتمة عامة .....
79	ملاحق .....
87	فهرس الجداول .....

88 .....	فهرس الأشكال
90 .....	قائمة المراجع
93 .....	Résumer
94 .....	Abstract
95 .....	الفهرس