استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا دراسة ميدانية

قيس فرج البرعصي

الملخص

هدفت الدراسة إلي التعرف علي الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا واختبار هذه العلاقة من خلال اتجاهات المديرين في الدواوين العامة للمنظمات الحكومية – الوزارات – بليبيا، والوصول إلي نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتناسب وطبيعة الإدارة الحكومية الليبية، والعمل علي تقديم التوصيات التي تساعد علي تطبيق النموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة في منظمات الإدارة الحكومية الليبية وتمثل مجتمع الدراسة الأصلي بكافة مدراء العموم في منظمات الإدارة الحكومية (الوزارات) ، وعددهم (٢٨٤) مدير عام ونظرا لعدم إمكانية الوصول لجميع أفراد مجتمع الدراسة – مديري العموم – بالرغم من صغر هذا المجتمع ، توجب على الباحث استخدام أسلوب العينات وذلك للوصول إلي نتائج صحيحة وفقًا لأساليب البحث العلمي المتعارف عليه [١] وبذلك تكون حجم العينة (١٦٤) مفردة ولقد خلصت الدراسة إلي وجود اتجاهات قوية لدى مدراء العموم بصلاحية مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الإصلاح المنشود في ليبيا وهو ما من شأنه أن يسهل عملية التحول نحو تطبيق هذا المدخل، وأوصيت الدراسة بخلق الالتزام لدي القيادات العليا لمنظمات الإدارة الحكومية بالتغيير وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الإصلاح الإداري، ووضع خطط إستراتيجية للجودة الشاملة علي مستوي كل منظمة تنطلق من احتياجات المستفيدين ومن رؤية القيادات العليا للمنظمة وأيضا إيجاد نظام للأجور والحوافز المادية يحقق للموظفين الإشباع المادي والاستقرار الوظيفي والاجتماعي واعتماده مدخلا لإصلاح إدارة الموارد البشرية وجعل التحسين المستمر قاعدة رئيسية لتحقيق عملية الإصلاح الإداري المستمر وأيضا العمل علي تذليل المعوقات ومراعاة خصوصية كل منظمة وإحتياجتها.

Abstract

The study aims to along with identifying the role that can be played by TQM in achieving administrative reform in Libya, and testing this relationship through trends of managers in the bureaucracy of the government organizations, ministries, in Libya, and access to the model of total quality management, commensurate with the nature of the governmental administration in Libyan, It represents the original study society along with all general managers in governmental administration organizations (Ministries), which are (284) director general. Because of the lack of access for all members of the study society (general directors) in spite of the smallness of this community, the researcher had to use of the samples in order to reach the correct results according to the acceptable methods of scientific research [(1)]; thus, the size of the sample (164) shall be single. and work to make recommendations that will help the application of the proposed model for total quality management in governmental management organizations in Libyan, The study concluded that there is strong trends by general managers to the power of the introduction to the total quality management to achieve desired reform in Libya, which would facilitate the process of transition towards the application of this portal, The study recommended creating a commitment for the senior leadership of governmental management organizations, for the sake of changing, and the application of an introduction of total quality management to achieve administrative reform, and the development of strategic plans for the overall qualityon the level

of each organization stems from the needs of beneficiaries as they identify themselves and see the senior leadership of the organization and also to create a system of wages and material incentives to achieve staff satisfaction physical, functional and social stability and adopt an approach to human resources management reform and rebuild the organizational structures make continuous improvement as key base to achieve continuous process of administrative reform, and also work to overcome obstacles, and take into account the specificity and needs of each organization.

المقدمة:

لقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين، والسنوات التي مضت من القرن الواحد والعشرين،اهتماما عالميا متزايدا بالإصلاح الإداري،وكان ذلك نتيجة طبيعيه للفساد والإهمال والقصور في الخدمات الذي تغلغل لجسد الإدارة الحكومية بشكل كبير، حيث وصل الأمر في الدول النامية ومنها ليبيا على سبيل المثال أن أطلق عليها الجمهور العديد من الألقاب النابية التي تشير إلي مدي تهلهل هذه المنظمات الحكومية.

فكان أن شهدت الإدارة العامة في العالم العديد من الإصلاحات والتي أخذت مسميات متعددة استهدفت إعادة تأهيل المنظمات العامة لتطبيق وتعزيز السياسات المرتبطة بمفاهيم الخصخصة وإعادة الهيكلة وتحويل عملية إنتاج السلع والخدمات إلي القطاع الخاص، ونظرا للكثير من المساوئ والسلبيات التي رافقت هذا النوع من الإصلاحات الإدارية –ليس الآن مجال الحديث عنها –إلا أنة وجدت الإدارة الحكومية نفسها أمام تحد جديد فرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي استخدمتها سابقا في مجال الإصلاح الإداري،والبحث عن الجديد في أساليب الإدارة لتحسين الأداء والجودة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة من خلال تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي كانت الدول المتقدمة سباقة في تبنيه في منظمات الخدمة العامة.

ولقد أصبح مؤخرا تطبيق مدخل أدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة الحكومية كمنهج شامل للإصلاح الإداري يقوم على أساس تحمل الأجهزة والمنظمات المراد إصلاحها مسؤولية التطوير والتحسين المستمر وتغيير مناخ العمل وتنمية روح الفريق وإتقان العمل من أول مرة لأدائه وجعل تطوير الإنتاجية والكفاءة ومواصفات الجودة وأنماط السلوك والتعامل داخليا وخارجيا فلسفة دائمة يؤمن بها الموظفون والمديرون معا.

كما أن تزايد الضغوطات بتوفير خدمات ذات جودة عالية واعتبار العامل الأساس الذي يحدد مسار الإصلاح الإداري يتمثل في تلبية الإدارة لمصالح المواطنين وأغراضهم كهدف يسمو علي كل الأهداف الإدارية الأخرى يجعل من أدارة الجودة الشاملة بديلا ملائما لتحقيق الإصلاح الإداري في منظمات الإدارة الحكومية وتجاوز التراكمات السلبية الإدارة التقليدية، ومن ثم الاستمرار في أداء دورها ووظائفها في عملية التنمية[٢].

مشكلة الدراسة:

إن هذه الدراسة تنطلق من مضمون مشكلة أساسية تتمثل في البحث عن العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وبين الإصلاح الإداري، للوصول إلي تصورات علمية حول إمكانية هذا المدخل في تحقيق الإصلاح الإداري في ليبيا.

وبصورة أكثر تحديدا فان مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة علي السؤال التالي:
هل تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الإصلاح الإداري المنشود في منظمات الإدارة الحكومية في ليبيا؟

فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من الاعتقاد بأنة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدارة الجودة الشاملة وتحقيق الإصلاح الإداري في جهاز الإدارة الحكومية بليبيا، وسوف يتم الكشف عن تلك العلاقة من خلال اختيار فرضية رئيسية وخمس فرضيات فرعية تمثل عناصر إدارة الجودة الشاملة وقد تم وضعها بصيغة النفي، وذلك على النحو الآتي:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الإصلاح الإداري في ليبيا.

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادات العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الإصلاح الإداري في منظمات الإدارة الحكومية الليبية.
٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للجودة وتحقيق الإصلاح الإداري في منظمات الإدارة الحكومية الليبية.
٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإصلاح الإداري في منظمات الإدارة الحكومية الليبية.
٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق الإصلاح الإداري في منظمات الإدارة الحكومية الليبية.
٥. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا المستفيدين وتحقيق الإصلاح الإداري في منظمات الإدارة الحكومية الليبية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلي تحقيق ما يلي:

١. التعرف على الإصلاح الإداري من خلال واقع المنظمات الخدمية في ليبيا وأساليب/استراتيجيات الإصلاح الإداري واستراتيجيات تطوير الأداء.
٢. التعرف علي الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا واختيار هذه العلاقة من خلال اتجاهات المديرين في الدواوين العامة للمنظمات الحكومية – الوزارات – بليبيا،حول دور إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري وإيجاد إدارة حكوميه متميزة.
٣. التعرف علي إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في منظمات الإدارة الحكومية الليبية- الوزارات – ومتطلبات تطبيقية وذلك من وجهة نظر المديرين في تلك المنظمات.
٤. الوصول إلي نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتناسب وطبيعة الإدارة الحكومية الليبية، والعمل علي تقديم التوصيات التي تساعد علي تطبيق النموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة في منظمات الإدارة الحكومية الليبية.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلي ما يلي :-

١. تحاول التعرف علي الدور الذي يمكن أن يؤديه مدخل إدارة الجودة الشاملة في إصلاح الإدارة في منظمات الإدارة الحكومية بليبيا، خاصة وأن هذه المنظمات تسعي إلي الاستفادةمن الفكر الإداري الحديث ومنه إدارة الجودة الشاملة في عملية الإصلاح الإداري.
٢. إن نتائج وتوصيات هذه الدراسة سوف تبين للجهات الحكومية بليبيا، وكذلك الجهات الأكاديمية، إمكانية ومتطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية في ليبيا.
٣. إن هذه الدراسة تسهم في زيادة الوعي لدي القيادات الإدارية في منظمات الإدارة الحكومية الليبية بمدخل إدارة الجودة الشاملة وعناصره ومداخل تطبيقه وأهمية الاستفادة منه في إصلاح الإدارة الحكومية.

٤. إن هذه الدراسة تتناول مدخل إدارة الجودة الشاملة كموضوع جديد نسبيا في الفكر الإداري المعاصر لم يلقى الاهتمام من جانب الباحثين والممارسين في ليبيا، فهي تبحث مدخل إدارة الجودة الشاملة لمعرفة مدى تناسب ما يتضمنه من رؤية علمية معاصرة للإصلاح الإداري يلبي احتياجات الإدارة الحكومية في ليبيا في تحقيق رضا المستفيدين.

الدراسات السابقة:

١- دراسة (Ropert Kornesky ,2000)، والمقدمة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب.

استهدفت الدراسة ما يلي:-

أ- التعرف علي الكيفية التي يتم بها تطبيق مبادئ ومنهجيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب.

ب- تأثيرها في تعليم الموارد البشرية وتدريبها وتطويرها مستقبلا.

ومن خلال المنهج التحليلي توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

أ. تتميز نماذج أدارة الجودة الشاملة بعناصر مشتركة بينها، والتي بدورها تمثل أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي: تحسين العمليات والنظم، وعمل الفرق الفاعلة، العملاء والموردون الداخليين والخارجيين ((الأداء والطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والمجتمع))،الإدارة من خلال الحقائق والبيانات المتكاملة والشاملة، والتعقيد وهي خطوات زائدة بهدف التصدي للأخطاء السابقة، التباين والاختلاف الطبيعي.

ب. هناك أدلة لا تقبل الجدل علي فاعلية التعليم القائم علي التعاون في قاعات الدراسة بالكليات، والذي يقوم علي فهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة واستخدامها، والتي نتج عنها مفاهيم المتعلم النشط والمعلم القائد أو المدرب، وطرق هيكلة التعلم القائم علي التعاون، وطرق قياس المتغيرات الثانوية والكفاءات النهائية وتلبية احتياجات الطلاب في قاعات الدراسة.

٢- دراسة (بدرية البلبيسي ، ٢٠٠٠)، والمقدمة بعنوان : إدارة الجودة الشاملة والأداء – دراسة تطبيقية علي قطاع المصارف التجارية في الأردن

وقد استهدفت تقديم مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل جديد في حقل إدارة

المنظمات الخدمية يرمي إلي تحسين أداء هذه المنظمات من خلال الاهتمام بتطوير العلاقة بين المنظمة والمتعاملين معها والتركيز علي رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها المنظمة.

وقد خلصت الدراسة إلي عدد من النتائج أبرزها:

أ. أن المصارف التجارية في الأردن تتبني عناصر مدخل إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، أما علي مستوي كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة ، فإنها تعطي أهمية أكبر للتركيز علي عناصر مرتبة حسب أعلي مستوي لتطبيقها كما يلي:

- تلبية احتياجات العاملين
- التركيز علي العميل
- التركيز علي تلبية الاحتياجات الإدارية للمنافسة
- تحسين العمليات الإدارية

ب. أن هناك علاقة ارتباط طردية بين عناصر الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في المصارف التجارية والذي يتم قياسه بكل من الربحية والإنتاجية وكفاءة التشغيل.

٣- دراسة (محمود البستنجي، ٢٠٠١) والمقدمة بعنوان : الاتجاهات الشاملة للمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن.

وقد استهدفت استطلاع مدى وعي المديرين بمدخل إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، ومدى قناعتهم ورغبتهم واستعدادهم لتطبيق هذا وإمكانية تطبيقه في المؤسسات العامة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ. أن هناك وعيا عاما ومعرفة بدرجة فوق المتوسط لدى المديرين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهميتها لمؤسساتهم، وأن العوامل الشخصية للمديرين والمتمثلة في الجنس والعمر والوظيفة والتخصص العلمي والمؤهل العلمي والخبرة العلمية وعدد الدورات التدريبية، وكذلك العوامل المؤسسية والمتمثلة في الخدمة التي يتم تقديمها وعمر المؤسسة وعدد الموظفين والوفر في آخر موازنة لم يكن لها أثر في إيجاد

فروقات ذات أهمية في مستوي الوعي والمعرفة.

ب. أن اتجاهات القيادة العليا جاءت إيجابية قوية تجاه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في:-

- التركيز علي الجمهور
- مشاركة العاملين وتحريرهم من الرقابة
- بناء فرق العمل
- التعليم والتدريب
- وحدة أهداف المؤسسة والموظفين
- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات

ج. أن المعوقات الخارجية التي تؤثر سلبا بدرجة كبيرة علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الأردنية قد تمثلت في الآتي :

- نظام الخدمة المدنية وتعليماته الملزمة في التقييم والتدريب
- تأثر قرارات المؤسسات العامة بالأبعاد السياسية للحكومة

د. أن المعوقات الداخلية التي تؤثر سلبا بدرجة كبيرة علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الأردنية هي:

- عدم وجود أخصائيين في موضوع إدارة الجودة الشاملة
- تغير القيادات الإدارية للمؤسسات العامة باستمرار
- محدودية الموارد المالية
- اعتقاد الإدارة العليا بعدم أهمية مشاركة الموظفين في أعمال وقرارات المؤسسة.

في حين تمثلت المعوقات المؤثرة بدرجة متوسطة في:

- مقاومة الموظفين لتطبيق هذا المدخل محافظة علي مكتسباتهم
- عدم قدرة الجمهور المستفيد من خدمة المؤسسة علي التعبير عن آرائهم حول الخدمة العامة المقدمة لهم
- ضعف وسائل الاتصال بين الموظفين وصناع القرار
- عدم وجود خطط طويلة المدى لتحسين أداء الخدمات المقدمة للجمهور

٤- دراسة (Magnus svensson & other ،٢٠٠٦) ،والمقدمة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة : التقييم في قطاع التعليم، تجارب من مدرسة الثانوية العليا السويدية، لضمان الجودة التعليم.

هدفت الدراسة إلي تقويم مشروع التقويم الذاتي لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بالسويد بما في ذلك تقويم الإجراءات والأدوات المستخدمة في المشروع، ومن أجل تقويم هذه التجربة أجريت مقابلات مع مدير التعليم الثانوي بالوزراء وعشرة من مديري المدارس،كما طبق استبيان لجمع أراء العاملين التربويين الآخرين.

وقد أظهرت النتائج أن العديد من الأشخاص لا يبدو أنهم يفكرون كثيرا حول ماهية الجودة في البيئة التي يعملون فيها.

كما أن العديد من المؤسسات تتجه إلي العمل بنظام التقويم الذاتي دون التفكير الكافي في مبررات ذلك وكيفية تنفيذه، إضافة إلي ذلك فإن العمل يتم بدون إعداد وتهيئة جميع المشاركين، وبدون مناقشة القيم الأساسية التي يستند إليها العمل.

٥- دراسة (Moses. N & others ،٢٠٠٦) ،والمقدمة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بكينيا : التحول لضمان الجودة في ممارسة التعليم

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدى تطبيق المدارس الثانوية في كينيا لإدارة الجودة الشاملة، حيث جمعت آراء وملاحظات ٣٠٠ معلما حول التطبيق العلمي لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية لا يتمتعون بمهارات القيادة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الضرورية للتحسين المستمر في المدارس، كما أن غالبية المدارس غير ملتزمة بالتخطيط الاستراتيجي الجيد، وهي لا تعزز مبادرات تطوير الموارد البشرية.

وأكدت توصيات الدراسة علي أهمية التزام القيادات العليا بإدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي للجودة وتنمية الموارد البشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لأي إصلاح بالمنظومة التعليمية في المدارس الثانوية بكينيا.

إدارة الجودة الشاملة والاصلاح الإداري:

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح من أهم المداخل وأكثرها شيوعاً في تلك

المنظمات التي تتبنى مشاريع طموحة للاصلاح الاداري فيها، حيث أن تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للاصلاح الاداري من شأنه الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فالاصلاح الاداري لمنظمات الادارة الحكومية يحتاج إلى إمكانيات ذهنية وفكرية وليس إلى إمكانيات مادية فحسب، ومع ذلك فإن تطبيق هذا المدخل من شأنه أن يؤدي إلى توفير أموال كانت تهدر نتيجة الاهمال، وقد أثبت التطبيق العلمي لهذا المدخل أنه يمكن تحقيق وفورات كبيرة في العمليات تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها، وتحقيق هذه الوفورات يتوقف على إستمرارية التطبيق لادارة الجودة الشاملة وعدم التوقف في مرحلة معينة لأي سبب كان، من منطلق أن إدارة الجودة الشاملة كمدخل للاصلاح الاداري تعد بمثابة استراتيجية تغيير طويلة المدى تلجأ إليها المنظمات لاعادة النظر بأسلوب إدارتها من جديد بهدف زيادة الفعالية التنظيمية ورفع الانتاجية وتحسين خدمة ا لمستفيدين[٢].

وترى دائرة الدفاع الأمريكية بأن إدارة الجودة الشاملة تتألف من نشاطات التطوير والتي تشمل قيام كل شخص في المنطقة – المديرون والعمال – بجهد متكامل من أجل التحسين والاصلاح في الأداء على جميع المستويات بهدف تحقيق عدد من الأهداف الوظيفية المتداخلة مثل الجودة والتكاليف، وإنها أيضا تعمل على تكامل أساليب الادارة الأساسية وجهود التحسين والاصلاح والأساليب والطرق الفنية ضمن أسلوب منظم، وهو تعريف يتفق معه الباحث تماماً.

وفي اطار المفاهيم الأساسية لادارة الجودة الشاملة، وفي اطار القراءات والبحوث والدراسات التي تمت في مجال تطبيق الجودة الشاملة خاصة في المجتمع والمنظمات اليابانية، يمكن القول بأن أهم المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق الجودة الشاملة في منظمات الادارة الحكومية هي:

١. يجب أن تقتنع الادارة العليا في منظمات الادارة الحكومية بأهمية مزايا تطبيق نظام الجودة الشاملة، وأن تقنع جميع العاملين في المنظمة بفوائد ومزايا هذا النظام خاصة لهم.
٢. يتطلب النظام في كثير من جوانبه تغيير في السياسات والمفاهيم والأستراتيجيات والهياكل التنظيمية في المنظمات الحكومية.
٣. تظهر الملامح الجيدة لتطبيق هذا النظام بسرعة في المنظمات الخاصة حيث

الامكانيات العالية والعناصر البشرية الفعالة والمناخ الملائم وحرية اتخاذ القرارات، ولكن حال توفر هذه الظروف داخل المنظمات الحكومية بالتأكيد ستظهر ملامح تطبيق هذا النظام بسرعة فيه أيضا.

٤. إن من أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة هو إدراك حاجات ومتطلبات العملاء ، ولذا فإن الجودة تعرف كمفهوم بأنه إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات التي تفي بمتطلبات العملاء.

ولعل أهم نقاط الخلاف تتركز حول إستراتيجية الإصلاح العام مقابل إستراتيجية الإصلاح الجزئي الذي يتضمن معالجة جزئية للمشكلات الطارئة التي تواجه الحكومة وتعمل على تنظيم الجهاز الإداري في الدولة على أسس علمية سليمة تكفل تحقيق الأغراض المرجوة منه، ويقصد بالتنظيم إعداد جهاز إداري سليم وصالح لأداء المهمة الضخمة الملقاة على عاتقه، والمدخل الانتقالي – التقليدي – الجزئي – ينظر إلى الاصلاح على أنه :-

- تنظيم الجهاز الاداري من حيث تكوينه وتشكيلاته والعلاقة فيما بينها.
- تنظيم أساليب وطرق العمل في هذا الجهاز.
- تنظيم شئون العاملين في هذا الجهاز.

أما المدخل الشامل لعملية الاصلاح الاداري لعملية الاصلاح الاداري في المنظمات الحكومية يتمثل فيما يلي:-

- إدخال أنماط تنظيمية جديدة تلائم انواع النشاط الجديد الذي يتصدى له الجهاز الاداري والذي لم تكن الأشكال التنظيمية والادارية التقليدية مناسبة لموافاة احتياجاته تنظيمياً .
- إدخال نظم وقواعد وإجراءات جديدة للعمل داخل هذه الأنماط الجديدة.
- توفير القيادة النشطة المؤمنة بالسياسات الجديدة والواعية لها على أساس علمي.
- التركيز على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في تنفيذ تلك السياسات وإحداث التغيير المطلوب.

وفي كلا المدخلين الشامل والجزئي فإن عمليات الاصلاح الاداري لابد أن تستند إلى استراتيجية مدروسة، تراعي الأولويات والامكانيات المتاحة والمجالات

المستهدفة، وتكون هذه الاستراتيجية محددة بسقف زمني لإنجاز المراحل المتعاقبة.

مجتمع وعينة الدراسة:

(أ) مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة الأصلي بكافة مدراء العموم في منظمات الإدارة الحكومية "الوزارات" في ليبيا ، وهي (٢٥) منظمة شكلت ألإطار العام الذي توزعت عليها عناصر المجتمع الكلي للدراسة، وعدد ٢٨٤ مدير عاما يتوزعون علي الدواوين العامة لتلك المنظمات ومقرها العاصمة طرابلس ، وقد تم اختيار مديري العموم الذين يشغلون الدرجة فعليا في هذه المنظمات ليشكلوا مجتمع الدراسة للأسباب والمبررات التالية:

١- إن أسئلة الاستبيان تدور حول مدخل إدارة الجودة الشاملة الذى يعد من المداخل الإدارية الحديثة نسبيا علي بيئة الإدارة الحكومية الليبية، ويتطلب الإجابة عليها مستوي متقدم من المعرفة يتوخي الباحث توفرها لدى مديري العموم لكونهم من حملة الشهادات الجامعية وما فوقها كما يفترض.

٢- إن مركز وظيفة المدير العام تقع في منتصف الهيكل التنظيمي لمنظمات الإدارة الحكومية فهي تمثل الحلقة الوسطي بين المستويات التنفيذيه الدنيا، وبالتالي فإن هذه الوظائف توفر لشاغلها الآتي:

أ. تقلد مراكز وظيفة تلي القيادات العليا مباشرة كـ (الوزير، النائب، الوكلاء، الوكلاء المساعدون) تجعلهم قريبين من موقع صنع القرار الذي يتم عادة في هذا المستوي.

ب. أن مديري العموم بحكم مناصبهم الوظيفة ومؤهلاتهم وخبراتهم يكلفون غالبا من قبل القيادات العليا بالمشاركة في لجان التطوير – التحديث –الإصلاح الإداري ، وجرت العادة في السياق الإداري بليبيا بأن مديري العموم هم غالبا لجان أي تغيير أو تطوير أو متابعة أو رصد أو دراسة لأي موضوع تطلب القيادات العليا الشروع فيه.

ج. من المفترض أن يكون لديهم اهتمام بالإصلاح الإداري والإداري والإطلاع علي تجارب الدول وما يطبق فيه من نظريات إدارية لتحقيقه ومنه بكل تأكيد مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي طبق علي مستوي الكثير من الدول العربية ودول العالم عموما.

د. من المفترض بأن يكون مديري العموم قد حصلوا علي فرص أكثر من التدريب الذي لا تقبل علية القيادات العليا، ولا يتاح بصورة كافية للمستويات التنفيذية الدنيا .

ه. إن "التزام القيادة العليا للمنظمة " يمثل أحد التغيرات الرئيسية المستقلة في الدراسة ولن تتحقق الموضوعية في إجاباتهم حول دورها في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

(ب)عينة الدراسة :

ولقد تمثل مجتمع الدراسة الأصلي بكافة مدراء العموم في منظمات الإدارة الحكومية "الوزارات" في ليبيا ، وهي (٢٥) منظمة شكلت الإطار العام الذي توزعت عليها عناصر المجتمع الكلي للدراسة ، وعددهم (٢٨٤) مدير عام يتوزعون علي الدواوين العامة لتلك المنظمات ومقرها العاصمة طرابلس ، ونظرا لعدم إمكانية الوصول لجميع أفراد مجتمع الدراسة – مديرى العموم – بالرغم من صغر هذا المجتمع ، توجب على الباحث استخدام أسلوب العينات وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وفقا لأساليب البحث العلمي المتعارف عليها، وبذلك تكون حجم العينة (١٦٤) مفرده.

وبناءاً علي ما تقدم ، تم توزيع (١٦٤) استبيانا وذلك بحسب عدد مفردات العينة على مستوي كل المنظمات، استعيد منها (١٤٠) استبيانا شكلت نسبته (٨٥%) تقريبا من عدد الاستبيانات التي تم توزيعها في مقابل (١٥%) من الاستبيانات التي لم يتحقق استعادتها ، وقد تم استبعاد (٢٤) من الاستبيانات لعدم صلاحيتها ، وبذلك يكون عدد الاستبيانات التي خضعت للتحليل (١١٦) استبيانا شكلت ما نسبته (٧٠.٧%) من الاستبيانات التي تم توزيعها وعينة الدراسة وما نسبته (٣٥.٣%) من المجتمع الكلي للدراسة.

ويبين الجدول التالي رقم (١) اختيار عينة الدراسة واستجابة المبحوثين للاستبيانات الخاضعة للتحليل.

جدول رقم (١)

اختيار عينة الدراسة واستجابة المبحوثين للاستبيانات الخاضعة للتحليل.

م	المنظمة/الجهة	عدد الإدارات العامة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات التي استعيدت		الاستبيانات الخاضعة للتحليل	
				العدد	النسبة	العدد	النسبة
١	وزارة العدل	١٠	٥	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠
٢	وزارة التعاون الدولي	٨	٤	٣	%٧٥	٣	%١٠٠
٣	وزارة شئون الشهداء والمفقودين	٨	٤	٤	%١٠٠	٤	%١٠٠
٤	وزارة التعليم العالي	١٣	٧	٦	%٨٦	٥	%٨٣
٥	وزارة الحكم المحلي	١٤	٧	٧	%١٠٠	٦	%٨٦
٦	وزارة الشئون الاجتماعية	١٢	٦	٥	%٨٣	٥	%١٠٠
٧	وزارة الاتصالات	١٠	٥	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠
٨	وزارة الشباب والرياضة	١٣	٦	٥	%٨٣	٥	%١٠٠
٩	وزارة التعليم	١٠	٥	٤	%٨٠	٤	%١٠٠
١٠	وزارة الزارعة	١٢	٦	٥	%٨٣	٥	%١٠٠
١١	وزارة الخارجية	١٢	٦	٥	%٨٣	٤	%٨٠
١٢	وزارة المالية	١٠	٥	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠
١٣	وزارة الصناعة	١٤	٧	٦	%٨٦	٦	%١٠٠
١٤	وزارة السياحة	١٢	٦	٤	%٦٧	٤	%١٠٠
١٥	وزارة العمل والتأهل	١٢	٦	٥	%٨٣	٥	%١٠٠
١٦	وزارة المواصلات	١٢	٦	٤	%٦٧	٤	%١٠٠
١٧	وزارة الاقتصاد	١٣	٧	٥	%٧١	٥	%١٠٠
١٨	وزارة النفط	١١	٥	٤	%٨٠	٤	%١٠٠
١٩	وزارة الصحة	١٢	٦	٥	%٨٣	٥	%١٠٠
٢٠	وزارة الكهرباء	١٠	٥	٥	%١٠٠	٤	%٨٠

٢١	وزارة الموارد المائية	٨	٤	٤	%١٠٠	٤	%١٠٠
٢٢	وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية	١٠	٥	٤	%٨٠	٤	%١٠٠
٢٣	وزارة الإسكان والمرافق	١٢	٦	٥	%٨٣	٥	%١٠٠
٢٤	وزارة التخطيط	١٤	٧	٥	%٧١	٥	%١٠٠
٢٥	وزارة الثقافة	١٢	٦	٥	%٨٣	٥	%١٠٠
المجموع		٢٨٤	١٤٢	١٢٠	%٨٥	١١٦	%٩٧

أساليب التحاليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد علي برنامج Statistical package for social science SPSS17 لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات ولاختيار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالآتي:

الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد علي الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد علي معامل الفا كرو نباخ (Corn Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدي أهمية هذه الأسئلة.

أ)الإحصاء الاستدلالي :

حيث اعتمد الباحث علي تحليل بيانات الدراسة علي أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف علي إثبات صحه الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression بطريقة المربعات الصغرى OLS وذلك لاختيار معنوية العلاقة وكذلك قياس حجم التأثير بين متغيرين فقط احدهما متغير تابع والآخر متغير مستقل واعتمد الباحث في اختبارات المعنوية الخاصة بنموذج الانحدار علي كل من:

١- اختبار (t) لاختيار معنوية معامل الانحدار في النموذج وكذلك اختبار معنوية معامل ارتباط بيرسون
٢- اختبار(f) لاختبار معنوية نموذج الانحدار ككل
٣- اختبار ديرين واتسون (DW) وذلك لاختيار مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء في معادلة الانحدار للتحقيق من افتراضات النظرية التي تتعلق بمقدرات الانحدار.

النتائج والتوصيات:

أولا: النتائج:

تبين من الدراسة الميدانية أن إدارة الجودة الشاملة قد اكتسب أهمية عالية كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري في منظمات الإدارة الحكومية الليبية وفقا لاتجاهات المديرين في تلك المنظمات، الذين عبروا أيضا عن إمكانية مقبولة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم ، وطبيعة المعوقات المحتملة أمام تطبيقه في ليبيا ، وأهم الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة علي النحو التالي:

١. وجود اتجاهات قوية لدي مدراء العموم بصلاحية مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الإصلاح الإداري المنشود في ليبيا وهو ما من شأنه أن يسهل عملية التحول نحو تطبيق هذا المدخل ويساعد في تحقيق متطلباته ، والتخلي عن الفكر الإداري التقليدي المتبع حاليا بصورة أكثر يسرا.
٢. وجود قناعة عالية جدا بأن الإصلاح الإداري في منظمات الإدارة الحكومية يتطلب تحقيقه إلي تطبيق عناصر مدخل إدارة الجودة الشاملة وفق الأهمية النسبية التي بينتهاالمتوسطات الحسابية وذلك كما يلي:
   - التزام القيادات العليا بتطبيقT.Q.M.
   - التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة.
   - إدارة الموارد البشرية.
   - رضا المستفيدين.
   - التحسين المستمر.

وفي هذه النتيجة إسقاط للرؤية القائلة بأن مدخل إدارة الجودة الشاملة غير قابل للتطبيق في الإدارة الحكومية وتقتصر صلاحيته علي القطاع الخاص والقطاع الصناعي تحديدا.

٣. إن نموذج الدراسة المقترح يمثل مدخلا مناسبا لعملية الإصلاح الادارى يتناسب مع متطلبات منظمات الإدارة الحكومية الليبية.
٤. إن التحول إلي تطبيق النموذج المقترح لمدخل إدارة الجودة الشاملة يجب إن يكون بصورة كلية ودون تجزئة أو إلغاء لبعض عناصره التي احتلت درجة متقاربة من الأهمية العالية.
٥. إن التزام القيادات العليا – بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب إن يكون في إطار مؤسسي والابتعاد كليا عن أسلوب شخصنه هذا الالتزام.
٦. إن قياس رضا المستفيدين لمعرفه متطلباتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية هو المدخل إلي إقامة البنية التنظيمية من تحديد للعمليات الإدارة اللازمة لتلبية احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم وبناء الهيكل التنظيمي وتحديد الإجراءات والتحسين المستمر طبقا لأسس ومعايير ومفاهيم الجودة.
٧. إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في منظمات الإدارة الحكومية الليبية فهذا المدخل لا يحتوي بداخلة أية معوقات ذاتية تحول دون تطبيقه ، والمعوقات المحتملة هي بطبيعتها موضوعية مصدرها الممارسات الخاطئة في منظمات الإدارة الحكومية، وبالدرجة الأولي الفساد الإداري والقيادات العليا لهذه المنظمة ومدي رغبتها وجديتها في التغيير والإصلاح الإداري.
٨. إن الإصلاح الإداري المراد تحقيقه ينبغي أن يتضمن من حيث المفهوم الأبعاد التالية:

أ- تنمية الموارد البشرية ماديا ومعنويا.
ب- تطوير الهيكل والأنظمة الإدارية.
ت- تحديث أساليب وأدوات العمل الفنية والتقنية.
ث- وجود رؤية لمستقبل المنظمات الإدارية
ج- أن يكون الإصلاح الإداري عملية دائمة ومستمرة
ح- أن تكون عملية الإصلاح الإداري متا فعلة مع المتغيرات في البيئة العامة.
خ- تبني نظرية الإدارة الحديثة الملائمة كمدخلات لعملية الإصلاح الإداري.
د- الاستقلال الذاتي للمنظمات في التغيير والإصلاح الإداري في إطار الالتزام بالقرار السياسي.

ذ- إن تكون عملية الإصلاح الإداري شاملة لكافة البني التنظيمية للمنظمة البشرية، والهيكلية والفنية والمالية.

ر- إن يكون هدف الإصلاح الإداري إرضاء لجمهور المستفيد.

ثانيا: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

١. خلق الالتزام لدي القيادات العليا لمنظمات الإدارة الحكومية بالتغير وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الإصلاح الإداري، ومع التسليم بأن الالتزام المطلوب توفره هنا يجب أن يكون انعكاسا لقناعة شخصية ذاتية ، إلا أنة في ضوء المعوقات المحتملة أمام تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وممارسات تطبيقه الناجحه في كثير من دول العالم ، يمكن اقتراح بعض العوامل المساعدة التي من شأنها أن تساعد علي خلق الالتزام لدي القيادات العليا، وأهم العوامل هى كما يلي:

- إصدار القيادات السياسية العليا للدولة قرار ملزم بتبني تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة علي مستوي منظمات الإدارة الحكومية الليبية.
- إنشاء جائزة لإدارة الجودة الشاملة تمنح لمنظمات الحكومه المتميزة بتطبيقها
وإرضاء الجمهور.
- عقد مؤتمر وطني عام علي مستوي كافة منظمات الإدارة الحكومية وفروعها حول إدارة الجودة الشاملة تشارك فية الفعاليات المعنية والمهتمة.
- اعتماد السياسات العليا للدولة لمعايير وأسس عملية وعلمية وأخلاقية لاختيار القيادات الإدارية التي تشغل المناصب العليا في منظمات الإدارة الحكومية
- التأهيل والتدريب الدوري للقيادات العليا لمنظمات الإدارة الحكومية.
- تفعيل دور البرلمان في المسألة والمحاسبة للمسئولين وإقصاء المتلاعبين وغير الجادين والفاشلين في إصلاح منظماتهم

- تفعيل دور جهاز الرقابة وديوان المحاسبة ونيا بات ومحاكم الأموال العامة للحد من مظاهر الفساد.
- إنشاء ديوان متخصص في الرقابة الإدارية ،واستحداث نيا بات ومحاكم إدارية تحمي الموظفين من تعسف القيادات والمواطنين من تعسف الإدارة وتمنع التجاوزات الإدارية بجميع أشكالها القانونية والوظيفية.
- استحداث وظيفة مراقب عام للإدارة العامة يعينه البرلمان يسمي الرقيب البرلماني يسمى الرقيب البرلماني ، يتمتع بمواصفات علمية ومهنية وأخلاقية عالية يتولي النظر في الشكاوي والتظلمات المرفوعة من المستفيدين الطبيعيين والاعتباريين ضد الإدارة الحكومية واقتراح الحلول اللازمة لكل حالة.
- ي. منح المنظمات الحكومية الاستقلال الذاتي الذي يمكنها من ممارسة عملية الإصلاح الإداري في إطار الالتزام بالقرار السياسي العام.
- ك. استحداث وزارة تسمي وزارة الإصلاح الإداري ، يكون دورها الأساسي تقديم الرأي والمشورة الفنية وتقييم النجاحات والإخفاقات في عملية الإصلاح الإداري علي مستوي كل منظمة بهدف المساعدة وإزالة المعوقات وتطوير التشريعات ذات الصلة بالإصلاح الإداري وبالعملية الإدارية والوظيفية العامة عموما.
- ل. إنشاء مجلس أعلي للخدمة الوطنية تشارك في عضويته السلطتين القضائية والتشريعية وأحزاب المعارضة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وحقوق الإنسان ، وقطاع الأكاديميين وتكون مهمة المجلس رسم السياسات العامة المتعلقة بالجوانب المختلفة للخدمة المدنية مثل سياسات الأجور والتوظيف والتأهل والتدريب و... الخ، ويراعي في اختيار الأشخاص لعضوية المجلس تكامل التخصصات العلمية الدقيقة لضمان نجاح المجلس في أداء مهمته.
- م. إنشاء مجلس أعلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة علي مستوي كل منظمة.

٢. وضع خطط إستراتيجية للجودة الشاملة علي مستوي كل منظمة تنطلق من

احتياجات المستفيدين كما يحددونها بأنفسهم ومن رؤية القيادات العليا للمنظمة، تتضمن تحديد المهمة الأساسية والأهداف وكيفية التحول نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،وبحيث يؤخذ في الاعتبار الحقائق التالية:

- إن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري متكامل ونظرية جديدة في الإدارة العامة الحديثة يترتب علي الأخذ بها التحول الجذري في المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية ، وفي الصورة الكلية للإدارة الحكومية وبنائها المؤسسي وسلوكها وتفاعلها مع المتغيرات البيئية العامة محليا وعالميا.
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين فلسفتها التعاون وقاعدتها التحسين المستمر وهدفها رضا الجمهور المستفيد في إطار الأبعاد الحضارية والثقافية للمجتمع واحتياجاته المتطورة
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلي متطلبات عدة أهمها الرغبة الصادقة والمعرفة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وفهم الواقع الإداري ، واحترام إنسانية الموظفين والمستفيدين وتلبية احتياجاتهم وإشباع رغباتهم وتوفير كافة المتطلبات المادية والبشرية والمعنوية لتحقيق ذلك.

٣. إيجاد نظام للأجور والحوافز المادية يحقق للموظفين الإشباع المادي والاستقرار الوظيفي والاجتماعي واعتماده مدخلا لإصلاح إدارة الموارد البشرية التي ينبغي أن تمارس وفقا لإدارة الجودة الشاملة وبحيث يتركز دورها في تخطيط، وتنمية الموارد البشرية ماديا ومعنويا والاستثمار في الموارد البشرية من خلال ما يلي:

- إقامة برامج تعليمية قصيرة ومتوسطة لتأهيل كافة الموظفين علي مفاهيم إدارةالجودة الشاملة ومضامينها الفكرية والفلسفية وتشجيع الموظفين ودعمهم للاستمرار في التعليم في كافة المجالات والحصول علي أعلي الشهادات.
- إقامة برامج تدريبية قصيرة ومتوسطة وطويلة لتنمية مهارات الموظفين علي الأساليب والأدوات الإحصائية والفنية الخاصة بتطبيق مدخل إدارة

الجودة الشاملة.

- إيجاد الضمانات التي تفسح المجال أمام كافة الموظفين للمشاركة في صنع القرار،وتهيئه البيئة الإدارية اللازمة لدفع الموظفين إلي تشكيل فرق العمل وحلقات الجودة لحل المشاكل وتحسين الجودة.

٤. إعادة بناء الهياكل التنظيمية للمنظمات الإدارية الحكومية وتقليص عدد مستويات، بما لا يتجاوز أربع مستويات وفقا للأسلوب الأفقي في التنظيم واعتماد العملية الإدارية قاعدة للبناء التنظيمي بدلا من الوظيفة، وتصميم العمليات بناء علي احتياجات المستفيدين وتوفير الخرائط التي توضح سير العمليات الإدارية ،وتحديد وتوثيق الإجراءات التي تحدد كافة العمليات والأنشطة الإدارية وإشراك كافة الموظفين في عملية الإجراءات والعمل علي تبسيطها بصوره دائمة.

٥. جعل التحسين المستمر قاعدة رئيسية لتحقيق عملية الإصلاح الإداري المستمر وتحسين أداء المنظمات وتحقيق الجودة التي ترضي الجمهور المستفيد.

٦. إيجاد وحدات متخصصة لقياس رضا المستفيدين على مستوي كل وظيفة من منظمات الإدارة الحكومية وعلي مستوي وزارة الإصلاح الإداري المقترحة ،وتوفير الإمكانيات المادية والموارد البشرية ، المؤهلة والمدربة علميا وعمليا للعمل في هذه الوحدات التي من خلالها تصحيح مسار أداء المنظمات الحكومية من خلال عمليات التقييم الدائمة لما تقدمة هذه المنظمات وموظفيها ،واستخدام كافة الوسائل المعروفة في هذا المجال ،مثل الدراسات والاستطلاعات وصناديق الشكاوى، والخطوط الساخنة، والبريد الالكتروني وغيرها من الوسائل المشروعة لتلقي آراء المستفيدين ، واستخلاص النتائج التي تشكل مدخلات لإعادة النظر في أداء كل العمليات الإدارية وأساسا لتقويم جودة سلوك الموظفين وجودة أدائهم.

٧. أن يراعي عند تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة خصوصية منظمة الإدارة الحكومية واحتياجاتها، لأن المنظمات تختلف عن بعضها من حيث طبيعة المستفيدين والعمل والوضع التنظيمي ومستوي كفاءة الموارد البشرية.

٨. العمل على تذليل المعوقات التي يمكن تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الإدارة الحكومية وذلك بتوفير نظام فعال للثواب والعقاب علي مستوي مجموع منظمات الإدارة الحكومية الليبية.
٩. اعتماد الجامعات والمعاهد والكليات العلمية لمدخل إدارة الجودة الشاملة ضمن مقرراتها الدراسية.
١٠. الاستغلال لقوة تأثير وسائل الإعلام علي اختلافها للتعريف بإدارة الجودة الشاملة، والنجاحات المتميزة في تطبيقها من خلال عرض النماذج العملية علي المستويين المحلي والعالمي .
١١. تدشين معهد العلوم الإدارية متخصص في رفع مستوي الكفاءة الإدارية لموظفي الدولة، حيث يمكن للمعهد أن يساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير برامج التأهيل والتدريب علي إدارة الجودة الشاملة تشمل كافة الموظفين علي مستوي القيادات العليا والإشرافية والتنفيذية وأهم البرامج المقترحة في إطار الإسهام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:

- برامج تأهيل تتراوح مدتها من شهرين إلي ثلاثة أشهر لتعليم الموظفين إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومضامينها الفكرية والنظرية.
- برامج للدبلوم العالي والماجستير في إدارة الجودة الشاملة.
- برامج تدريبية لكافة موظفي المنظمات التي تبدأ في تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- برامج تدريبية لكافة الموظفين المستجدين قبل استلام العمل المعينين فيه علي جميع مهارات إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع:

١. عبدالله بن سليمان العزاز ، الأساليب الكمية ، جامعة الملك سعود فرع القصيم، مكتبة الناشر العلمي ، وذلك ترجمة عن اوماسيكاران.
٢. سيد محمد جاد الرب ، مراجع إدارة الأعمال ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، كلية تجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس، ٢٠١٠.
3. Ropert Kornesky , Total Quality management in education and training , Reseahge in center emirates Arabic , First print ,abudabi,2000
٤. البلبيسي ، بدرية المعتز عبد الكريم ، إدارة الجودة الشاملة والأداء دراسة تطبيقية علي قطاع المصارف التجارية في الأردن ، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية ، عمان ٢٠٠٠
٥. البستنجي ،نبيل محمود ، الأتجاهات الشاملة للمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن ،رسالة ماجستير ،الجامعة الأردنية ، عمان ،٢٠٠١ .
6. Magnus svensson and Bengt Klefsjo, TQM-basedself – assessment in education sector :Experiences from a Swedish upper secondary school project , quality assurance in education , 2006.
7. Moses ngware, David wamukuru and Stephen odebero, total quality assurance mangment in secondary in Kenya : extert of practice quality assurance in education , 2006.