

## الفصل الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهر بادئ الأمر في نهاية أربعينيات القرن العشرين، في أعقاب الحرب العالمية الثانية، في اليابان كمحاولة لتخليصها من آثار الحرب المدمرة، خصوصا على الصعيد الاقتصادي، وسرعان ما أخذ هذا المفهوم في الانتشار والتطور إلى أن ساد في أغلب الدول وعم مجمل القطاعات ومختلف المجالات.

ومن أجل إيضاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد في البداية من التعرف على معاني مفهوم الجودة (المبحث الأول)، ثم استعراض مختلف تعاريف إدارة الجودة الشاملة (المبحث الثاني).

### المبحث الأول: تعريف الجودة

إن إعطاء تعريف لمفهوم الجودة ليس بالأمر اليسير، فهو مسألة تتطوي على الكثير من التعقيدات، إذ أن الجودة مفهوم متعدد المعاني في نظر كل من "بلانت" (J. Plante) و"بوشار" (Ch. Bouchard) واللذان ذهبوا إلى حد اعتباره مفهوما غامضا<sup>(1)</sup>، وهو نفس الوصف الذي نعته به كل من "فيفر" (N. Pfeffer) و"كوت" (A. Coote)، ويعود ذلك إلى كون الجودة فكرة ديناميكية وذات طبيعة عاطفية وأخلاقية، مما يصعب عملية تحديد معناها بدقة.

وهذا النوع من المفاهيم، على غرار مفهومي الثقافة والكاريزما مثلا، والذي يستخدم بكل تلقائية في الواقع، يمكن أن يفقد الكثير من حيويته بمجرد نقله وإدخاله إلى الحقل الأكاديمي، أين يتم تطويعه بغية إضفاء الطابع العلمي البحت عليه.<sup>(2)</sup>

---

(1) Jacques Plante et Chantal Bouchard, "La qualité: Sa définition et sa mesure", Revue Service social, École de service social de l'Université Laval, Québec, Vol. 47, N° 1-2, 1998, pp. 27-61.

(2) Edward Sallis, **Total Quality Management in Education**, 3<sup>rd</sup> Ed., London: Kogan Page, 2002, pp. 11-12.

## المطلب الأول: المعنى اللغوي للجودة

إن أول ما يتبادر إلى الذهن عند محاولة تعريف مفهوم ما هو اللجوء إلى القواميس والمعاجم، وهذا ما ينطبق على مفهوم الجودة، حيث تعتبر القواميس والمعاجم مصادر أساسية لا يمكن الاستغناء عنها للتعرف على مصدر نحت ونشوء المفاهيم وجذورها.

### أولاً - معنى الجودة في اللغة العربية:

بالرجوع إلى "لسان العرب" لابن منظور، وهو أشمل معاجم اللغة العربية وأكبرها، نجد أن كلمة جودة مصدرها الفعل جَادَ يَجُودُ، وَجَادَ الشيءُ أي صَارَ جَيِّدًا، والجيدُ نقيضُ الرديءِ، وقد جَادَ وَأَجَادَ أَتَى بِالْجَيِّدِ مِنَ الْقَوْلِ أَوْ الْفِعْلِ<sup>(١)</sup>، ويقال جَادَ الْعَمَلُ أي حَسُنَ وَعَلَا مُسْتَوَاهُ، وَجَادَ الرَّجُلُ أي أَتَى بِالْحَسَنِ مِنَ الْقَوْلِ أَوْ الْفِعْلِ، و"الجودة هي سلامة التكوّن وإتقان الصنعة"<sup>(٢)</sup>.

### ثانياً - معنى الجودة في اللغات اللاتينية:

تعود كلمتا (Quality) و (Qualité) في اللغتين الإنجليزية والفرنسية، على التوالي، المقابلتين لكلمة "جودة" إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة<sup>(٣)</sup>، وبدورها الكلمة (Qualitas) مشتقة من الكلمة (Qualis) أي (Quel)، وعليه فالجودة أولاً هي مسألة وصف ولا يبدو أنها تتضمن حكماً قيمياً، على الأقل في أصلها.<sup>(٤)</sup>

(١) أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، ج. ٤، الكويت: دار النوادر، ٢٠١٠، ص. ١١٠.

(٢) أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٨، ص ص. ٤١٧-٤١٨.

(٣) مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ص. ١٥-١٦.

(4) Eva Giesen, *Démarche qualité et norme ISO 9001: Une culture managériale appliquée à la recherche*, Paris: IRD Éditions, 2008, p. 7

كما عرف قاموس "أكسفورد Oxford" الجودة بأنها: "درجة التميز والأفضلية"<sup>(١)</sup>.

أما قاموس (Petit Robert) فإنه يعرف الجودة على أنها: "ما يجعل الشيء مفضلاً إلى حد ما"، كما يعرفها بأنها: "الدرجة العليا إلى حد ما في سلم القيم العملية"<sup>(٢)</sup>، لذلك فإن مفهوم الجودة بهذا المعنى يتضمن مسألة النسبية إزاء معايير للاستخدام وتدرجاً للقيم.

### المطلب الثاني: المعنى الاصطلاحي للجودة

إن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة، بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري.

إن إيجاد تعريف واحد ودقيق ومنتق عليه لمفهوم الجودة، على غرار الكثير من المفاهيم في العلوم الإنسانية، يعتبر أمراً غاية في الصعوبة، وذلك راجع إلى أن هذا المفهوم قد عرف انتشاراً واسعاً في أغلب الدول، كما شمل تطبيقه مختلف قطاعات النشاط الاقتصادية والخدمية، ورغم ذلك يمكن الإشارة إلى مجموعة من التعاريف.

### أولاً- تعريف الجودة عند المفكرين الغربيين:

عرف "ديمنج" (W.E. Deming) الجودة بأنها: "درجة التميز الذي يمكن التنبؤ بها من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمة وأقل تكلفة، وهذه المعايير تشتق من المستهلك، وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج، والمنتج النهائي في نفس الوقت"<sup>(٣)</sup>.

---

(١) رعد عبد الله الطائي وعيسى يوسف قدارة، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص. ٢٠.

(٢) Bénédicte Coestier et Stéphan Marette, *Economie de la qualité*, Paris: Éditions la Découverte, 2004, p. 7.

(٣) - محسن المهدي سعيد وحسن حسين البيلاوي، "الفصل الثاني: أسس المعايير والجودة الشاملة"، في: رشدي أحمد طعيمة (محرر)، الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص. ٢٣-٣٢.

ورأى "جوران" (J.M. Juran) بأنها: "الملاءمة للاستعمال"<sup>(١)</sup>.  
وقدر "كروسبي" (Ph. Crosby) بأنها: "المطابقة للمواصفات"<sup>(٢)</sup>.  
ومن جانبه "فايجنبوم" (A.V. Feigenbaum) نظر إليها على أنها:  
"النتاج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق  
والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجيات ورغبات  
الزبون"<sup>(٣)</sup>. في حين أكد "إيشيكاوا" (K. Ishikawa) بأنها: "القدرة على  
إشباع العميل"<sup>(٤)</sup>.

أما "تاغوشي" (G. Taguchi) فوصفها بأنها: "تعبير عن مقدار  
الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد  
تسليمه"، ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية  
خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث  
والضجيج وغيرها.<sup>(٥)</sup> فعلى عكس التعاريف السابقة فإن هذا التعريف  
يعرف الجودة من خلال النتائج التي يمكن أن تتجر عن عدم تبني نهج  
الجودة أي اللاجودة.

ومن جانبه يرى "فيشر" (R. Fisher) أن الجودة تعبر عن التميز  
والتفوق: "درجة التألق والتميز، وكون الأداء ممتازا، أو كون  
خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها  
مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور الزبون"<sup>(٦)</sup>.

(١) Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey, **op.cit.**, p. 2.2.

(٢) Chantal Bussenault et Martine Prétet, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Paris: Vuibert, 1991, p.7.

(٣) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص. ١٥.

(٤) Philippe Détrie, **Conduire une démarche qualité**, 4<sup>ème</sup> Éd., Paris: Editions d'Organisation, 2001, p. 20.

(٥) محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص. ١٥.

(٦) قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص. ٢٤.

ونفس الشيء عبر عنه "كونل" (Connell) حين عرف الجودة بأنها: "المتانة والأداء المتميز للمنتج".<sup>(١)</sup> في حين يرى "ماريا" (Ch. Maria) أن الجودة هي: "قدرة المنتج على تلبية حاجات المستخدمين وبأقل تكلفة"<sup>(٢)</sup>، حيث ربط بين حاجات المستعملين والتكلفة. وعلى نفس النهج سار كل من "قوتشر" (E. Gaucher) و"كوي" (R. Coffey) حين عرفا الجودة بأنها: "تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة".<sup>(٣)</sup> أما "جونسون" (Johnson) فقد حرص على ربط الجودة بالرضا التام للمستهلك، وعرفها بأنها: "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك، بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له".<sup>(٤)</sup> ويتفق كل من "مورغن" (C. Morgan) و"مورقاترويد" (S. Murgatroyd) إلى حد ما مع التعريف السابق، عندما عرفا الجودة بأنها: "عملية تلبية احتياجات العميل ومتطلباته المشروعة بالقدر المطلوب".<sup>(٥)</sup>

### ثانيا- تعريف الجودة عند المفكرين العرب:

يرى "السلمي" بأن الجودة تعني: "مجموعة الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات"<sup>(٦)</sup>، حيث

(١) مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص. ١٧.

(2) Christian Maria, La qualité des produits industriels, Paris: Editions Dunod, 1991, p.3.

(3) Ellen J. Gaucher and Richard J. Coffey, Total Quality in Health-Care: From Theory to Practice, San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1993, p.36.

(٤) فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٦، ص. ١٠.

(5) Colin Morgan and Stephen Murgatroyd, Total Quality Management in the Public Sector: An International Perspective, Buckingham: Open University Press, 1994, p. 90.

(٦) علي السلمى، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو ٩٠٠٠، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥، ص. ١٧-١٨.

يركز هذا التعريف على الخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة وإشباع حاجات ورغبات المستعملين.

وفي نفس الاتجاه ذهب "سيد مصطفى" عندما عرف الجودة بأنها: "توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويتأتى ذلك بترجمة احتياجات وتوقعات العميل إلى تصميم للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة، إن تطلب الأمر، بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء حاليا ومستقبلا".<sup>(١)</sup>

كما اتفق "الدرادكة" و"الشبلي" مع التعريفين السابقين عندما عرفا الجودة بوصفها: "المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين، وتتضمن السعر والأمان والتوفر والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال".<sup>(٢)</sup>

أما "عقيلي" فينظر للجودة من خلال الربط بين إشباع حاجات ورغبات المستعملين وضرورة استيفاء المنتج أو الخدمة لمواصفات معدة مسبقا، إذ عرف الجودة بمعناها العام بأنها: "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما".<sup>(٣)</sup>

---

(١) أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٩، ص. ١٩.

(٢) مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، مرجع سابق، ص. ١٦.

(٣) عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص. ١٧.

### ثالثا - تعريف الجودة من قبل المنظمات المتخصصة:

بالإضافة إلى التعاريف السابقة للجودة الصادرة عن مختلف المفكرين ظهرت العديد من الهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية والوطنية، المهتمة بالجودة، والتي حاولت وضع تعاريف للجودة، ومن ثم إثراء الفكر الإداري، نتاولها كما يلي:

عرفت "المنظمة الدولية للتقييس" (ISO)<sup>(\*)</sup> من خلال المواصفة الدولية ISO 9000-2000 الجودة بأنها: "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية المتطلبات"<sup>(١)</sup>.

أما "المنظمة الأوروبية للرقابة على الجودة" (EOQC) فترى بأن الجودة هي: "مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج أو خدمة معينة تحدد قدراته لتلبية حاجات الزبائن"<sup>(٢)</sup>. وتعرفها "الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة" (ASQC) بأنها: "مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين"<sup>(٣)</sup>.

من جهته عرف "المعهد القومي الأمريكي للمعايير" (ANSI) الجودة بأنها: "جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة"<sup>(٤)</sup>.

(\* ) نظرا لكون تسمية المنظمة الدولية للتقييس نتجت عنه العديد من الاختصارات (الرموز) حسب كل لغة، IOS بالانجليزية وOIN بالفرنسية، فإن مؤسسي هذه المنظمة اتفقوا على اختيار رمز "ISO"، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية "ISOS" التي تعني "المساواة"، أنظر موقع هذه المنظمة: تاريخ الإطلاع: ٢٠١٥/٠٩/١٨ على الساعة ١٧:٠٠  
<http://www.iso.org/iso/fr/home/about.htm>

(1) Daniel Duret et Maurice Pillet, Qualité en production: De l'ISO 9000 à Six Sigma, 3ème Ed., Paris: Éditions d'Organisation, 2005, p. 24.

(٢) أحمد طرطار وسارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، ١٠ و ١١ ماي 2010.

(٣) مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، مرجع سابق، ص. ١٦.

(٤) رشدي أحمد طعيمة، "الفصل الأول: بين المفهوم والمصطلح"، في: رشدي أحمد طعيمة

(محرر)، الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عمان: دار

المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ص. ١٩-٢٢.

إن تعاريف الجودة الصادرة عن مختلف المنظمات المهتمة بالجودة جاءت في مجملها متشابهة إلى حد التطابق أحيانا، حيث حاولت التوفيق بين وجهتي النظر اللتين يتم الانطلاق منهما في تعريف الجودة، وجهة النظر الداخلية (داخل المنظمة) التي تركز على ضرورة تصميم وتحقيق منتج أو خدمة مطابق للمواصفات، ووجهة النظر الخارجية (خارج المنظمة/ العميل) المتمثلة في تلبية رغبات العميل، وتكون حوصلة ذلك تحقيق الجودة من خلال خصائص المنتج أو الخدمة.<sup>(1)</sup>

إن التعاريف السابقة للجودة، والتي تعمدنا التوسع فيها من خلال استعراض طائفة من التعاريف المختلفة لمتخصصين غربيين وعربا، ومنظمات وطنية وإقليمية وعالمية، تؤكد أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب يصعب حصره في دائرة ضيقة، لاشتماله على أبعاد مختلفة تتضمن مفاهيم تقنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وثقافية، ويعزى هذا التعدد والاختلاف، إلى حد ما، إلى تباين الآراء حول مفهوم الجودة ومن ثم اختلاف زوايا نظر أصحاب التعاريف، وذلك تبعا للخلفية الفكرية والمرجعية الثقافية والفلسفة التي يعتقها كل منهم، ورؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحظى برضا الزبون<sup>(2)</sup>، كما تختلف معاني الجودة باختلاف قطاع النشاط (صناعة، تجارة، تعليم،...)، ونوع المنتج أو الخدمة، والسياق الاجتماعي والتاريخي.<sup>(3)</sup>

### **المطلب الثالث: مداخل تعريف الجودة**

إن هذا التعدد والتباين والاختلاف في تعاريف الجودة، والذي يعتبره البعض ثراء لأدبيات الفكر الإداري المتعلق بالجودة، قد دفع العلماء

---

(1) Frédéric Canard, Management de la qualité, Paris: Gualino Lextenso Éditions, 2009, pp. 15-16.

(2) يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد ٥، ٢٠٠٧، ص ص. ٢٧-٣٧.

(3) Bénédicte Coestier et Stéphan Marette, op.cit., p. 7.

والمختصين إلى محاولة التمييز بين مختلف هذه التعاريف، من خلال تصنيفها إلى مجموعات، أو التمييز بين مختلف المفاهيم التي قد تأخذها الجودة.

### أولاً- تصنيف "قارفن" (D. Garvin):

صنف "قارفن" تعاريف الجودة ضمن خمسة مداخل كبرى، هي:<sup>(1)</sup>

١- مدخل التفوق: ينظر من خلال هذا المدخل إلى الجودة على أنها مرادف ل"التميز الفطري"، وهي عبارة مطلقة وعلامة دالة على معايير صارمة وأداء عالي، حيث لا يمكن تعريفها بشكل دقيق، على غرار كلمة الجمال، ولكن يمكن التعرف عليها من خلال التجربة. فالجودة حسب هذا المفهوم يصعب كثيراً تعريفها، لأنها لا تحظ بنفس المعنى لدى الجميع.<sup>(2)</sup>

٢- المدخل القائم على المنتج: تنظر التعاريف القائمة على المنتج للجودة على أنها متغير دقيق وقابل للقياس. والاختلاف في الجودة يعكس الاختلاف في كمية بعض مكونات وخصائص المنتج. وتترتب عن هذا المدخل نتيجتان، الأولى هي أن الجودة خاصية ملازمة للمنتجات، وليس كشيء منسوب لها، لأن الجودة تعكس وجود أو غياب خصائص للمنتج قابلة للقياس ويمكن تقييمها بشكل موضوعي، والثانية هي أن الحصول على جودة أعلى يعني تكلفة أعلى، لأن الجودة تعكس كمية الخصائص التي يتوفر عليها المنتج، ولأن تحقيق هذه الخصائص سيكون مكلفاً، فسيصبح بالتالي إنتاج منتجات عالية الجودة مكلفاً جداً، فالجودة بهذا المفهوم تتجه نحو الريح، حيث تتمثل غاية الحصول على جودة أعلى في بلوغ هدف مزدوج يتمثل في تحقيق رضا أكبر للعميل

---

(1) David A. Garvin, "What Does "Product Quality" Really Mean?", Sloan Management Review, Massachusetts Institute of Technology, USA, Vol. 26, N° 1, 1984, pp. 25-43.

(2) Frédéric Canard, op.cit., p. 16.

والرغبة في تعظيم الأرباح، لأن تقديم منتجات بخصائص أفضل يستلزم بالضرورة رفع التكاليف، وبالتالي تعني الجودة العالية "تكاليف أكثر".<sup>(1)</sup>

٣- المدخل القائم على المستعمل: تنطلق التعاريف المؤسسة على المستعمل من مقدمة مفادها أن: "الجودة تقع في عيني الناظر"، إذ يفترض المستهلكون أن لديهم رغبات أو احتياجات مختلفة، وأن السلع التي يفضلونها هي تلك التي يعتبرون أن لها أعلى مستوى من الجودة، فهذا المدخل يركز على التأكد من أن المنتج أو الخدمة ملائم للاستعمال أو للغرض الذي صنع من أجله. ويواجه هذا المدخل صعوبتين، الصعوبة الأولى ذات طبيعة عملية تتمثل في كيفية الجمع بين تفضيلات فردية متباينة حتى تؤدي إلى إعطاء تعريف جاد للجودة، أما الصعوبة الثانية فهي جوهرية أكثر وتتمثل في كيفية التمييز بين خصائص المنتج التي تتضمن الجودة وتلك التي تحقق فقط أقصى قدر من رضا المستهلك.

٤- المدخل القائم على التصنيع: تتضمن تعاريف الجودة المبنية على المستعمل العناصر الذاتية، لأنها متجذرة في تفضيلات المستهلك - محددات الطلب، وفي المقابل، تركز تعاريف الجودة القائمة على التصنيع على العرض، كما أنها تعنى في المقام الأول بهندسة التصنيع وممارساته. وبهذا، تعني الجودة بالنسبة لهذا المدخل المطابقة للمتطلبات، والمطابقة لمواصفات التصاميم بدقة متناهية، والقيام بالعمل الصحيح من المرة الأولى، من خلال التحرر من العيوب والأخطاء التي تتطلب القيام بالعمل من جديد (إعادة العمل) أو التي تؤدي إلى الفشل في الميدان واستياء العملاء من ذلك، وبهذا المعنى فإن مدلول الجودة يتجه نحو التكاليف، والجودة العالية عادة تساوي "تكاليف أقل".<sup>(2)</sup>

(1) Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey, op.cit., p. 2.1.

(2) Ibid., p. 2.2.

٥- المدخل القائم على القيمة: تركز تعاريف الجودة المعتمدة على القيمة على التكاليف والأسعار. فجودة المنتج هي التي توفر أداءً بسعر مقبول أو مطابقة بتكلفة مقبولة. وتكمن الصعوبة في توظيف هذا المدخل في خلطه ومساواته بين مفهومين مترابطين ولكنهما متميزين، من جهة الجودة التي تعد مقياساً للتمييز، ومن جهة أخرى القيمة التي تعتبر مقياساً للاستحقاق، والنتيجة عبارة عن هجين يتمثل في "التمييز المتاح"، وهي تفتقر إلى حدود واضحة المعالم كما يصعب تطبيقها في الواقع.

وفي الأخير، فإن الجودة القائمة على المستعمل "إرضاء متطلبات العميل" تمثل التعريف الذي يحقق اتفاقاً كبيراً، في حين أن التعريف القائم على التصنيع يفضل الاستجابة لمتطلبات المنتج.<sup>(١)</sup>

#### ثانياً- تصنيف "سالييس" (E. Sallis):

هناك محاولة أخرى قام بها "سالييس" للتمييز بين مختلف التعاريف التي أعطيت للجودة، حيث يرى بأن هناك مفهومين للجودة:

١- المفهوم المطلق للجودة: توظف الجودة وفقاً لهذا المفهوم باعتبارها مفهوماً مطلقاً ومثالياً مشابهاً لمفاهيم الخير، والجمال، والحقيقة، لوصف شيء ما كالمطاعم الفاخرة والسيارات الفارهة على سبيل المثال، حيث تضيف تبعاً لذلك على مرئادي هذا النوع من المطاعم وأصحاب هذا الصنف من السيارات قيمة وهيبة. فالجودة بهذا المعنى تتميز بخاصيتي الندرة والكلفة، وهي مرادفة في هذه الحالة للجودة العالية أو الجودة الأعلى، حيث يقول "فيفر" و"كوت" (Pfeffer & Coote) في هذا الصدد: "معظمنا معجب بالجودة، وكثير منا يريدنا، وقليل منا يمكنه أن يمتلكها"، ويقابل هذا المفهوم للجودة مدخل التفوق عند "قارفن".

(1) David A. Garvin, Loc.cit.

٢- المفهوم النسبي للجودة: يسمى أيضا بالمعنى التقني للجودة، إذ لا ينظر للجودة في ظل هذا المفهوم باعتبارها صفة أو ميزة للمنتج أو الخدمة، ولكن باعتبارها أمرا أو شيئا يعزى (ينسب) إلى المنتج أو الخدمة: "جودة مقالك تتراوح ما بين الجيد والممتاز". فجودة الشيء بهذا المعنى هي أن يتم قياسه وفقا لمعايير محددة. فالجودة ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة يتم من خلالها الحكم على المنتج بأنه وصل أو لم يصل إلى المعيار المحدد، فالجودة وفقا لهذا المفهوم تعني: "قياس درجة تحقيق المعايير المحددة سلفا والامتثال الدائم لها"<sup>(١)</sup>، كما تعني: "إصدار حكم بناء على مقاييس ومعايير معدة مسبقا نسبة إلى شيء ما"<sup>(٢)</sup>.

ويمكن أن يأخذ المفهوم النسبي للجودة أحد المعنيين: المعنى الأول هو المعنى الإجرائي للجودة الذي يهتم بقياس وضمن المطابقة لمواصفات محددة سلفا، أي هل تم إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وفقا لما هو مطلوب أو ما هو متوقع؟، وهذا ما يسمى بالملاءمة للغرض، ويسمى في بعض الأحيان مفهوم المنتج (الصانع) للجودة. ويتم تحقيق الجودة بمعناها الإجرائي من خلال تبني ما يعرف بنظام ضمان الجودة، الذي يسمح بإنتاج منتج أو تقديم خدمة مطابقة لمعايير أو مواصفات خاصة<sup>(٣)</sup>، ويقابل هذا المعنى عند "قارفن" المدخل القائم على التصنيع.

أما المعنى الثاني الذي يأخذه المفهوم النسبي للجودة هو المعنى التحويلي للجودة، الذي يتعلق أكثر بالتحسين المستمر والتغيير التنظيمي هذا المعنى ينظر للجودة باعتبارها عملية معقدة في إطار أوسع، ويركز على الجوانب الناعمة وغير الملموسة للجودة، مثل رعاية وخدمة العملاء

---

(1) Edward Sallis, op.cit., pp. 12-13.

(2) Matthis Behrens et al., La qualité en éducation: Pour réfléchir à la formation de demain, Québec: Presses de l'Université du Québec, 2007, p. ٦.

(3) Edward Sallis, op.cit., p. 13.

لتحقيق رضاهم وإمتاعهم، وبالتالي الحفاظ على ولائهم<sup>(١)</sup>، ويتطابق هذا المعنى مع المدخل القائم على المستعمل عند "قارفن".

وتتحقق الجودة بالمعنى التحويلي بفضل ممارسة القيادة التي تؤسس لرؤية تترجم إلى خدمة للعملاء وتبني الهياكل والثقافة التنظيمية التي تسمح للموظفين بتقديم خدمة ذات جودة، كما يعتمد هذا المعنى على التحسين الذي يعبر عن فعل الأمور بشكل صحيح، وليس مجرد القيام بالأشياء الصحيحة، كما يعمل هذا المعنى للجودة على التوفيق بين تطلعات العملاء وتمكين الموظفين، حيث أن البحث عن الجودة عملية شاقة لا تعتمد فقط على الوضع الجيد للأنظمة والإجراءات وفهمها، بل تعتمد أيضا على ثقافة التغيير التي تركز على العملاء، إذ تقع على الأفراد مسؤولية جودة العمل في منظماتهم، ويمكنهم أن يساهموا بشكل كامل في تحقيق ذلك.<sup>(٢)</sup>

### ثالثا - تصنيف "الدرادكة":

ينظر "الدرادكة" إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا مختلفة، كما

يلي:

- ١- جودة التصميم: وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة.
- ٢- جودة الإنتاج: وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها.
- ٣- جودة الأداء: والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.<sup>(٣)</sup>

(1) Ibid., p. 1٤.

(2) Ibid., p. 15.

(٣) مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص. ١٧.

#### رابعا- تصنيف "الصيرفي":

يميز "الصيرفي" بين مفهومين للجودة تقليدي وآخر حديث، كما يلي:

١- المفهوم التقليدي للجودة: يعني: "مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقا، وفي معظم الأحيان فإن هذه الخصائص والصفات تحدد من قبل الصانع ووفقا لظروفه وموارده واعتبارات الإنتاجية".

٢- المفهوم الحديث للجودة: يعني: "مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق ويلبي رغبات وتفضيلات المستهلك"<sup>(١)</sup>

فوجهة النظر هذه ترى أن مفهوم الجودة لم يبق منحصرًا بالمفهوم التقليدي، حيث كان يعني في بداية القرن العشرين معاينة وتصحيح أخطاء المنتج، ثم إنتاج منتجات خالية من العيوب من المرة الأولى، وفقا لمواصفات محددة مسبقا، بل خضع لعملية تطورية، وأصبحت له أبعاد جديدة، تتلاءم مع هذا التطور، إذ أضحي يعطي اعتبارا أكبر للعملاء، من خلال العمل على التعرف على حاجاتهم ورغباتهم بصورة تفصيلية، وتحقيق أهداف المنظمة.

وفي هذا الصدد، فقد ظهرت الحاجة إلى معالجة الجودة انطلاقا من مفهوم أكثر شمولاً، يأخذ بعين الاعتبار تحقيق أهداف كل الأطراف المستفيدة، وهو مفهوم الجودة الشاملة، حيث يشير بعض الباحثين أن الجودة اتسع مداها لتشمل جميع النشاطات داخل المنظمة إلى جانب جودة المنتج نفسه، ومنها جودة الخدمة، وجودة الإجراءات، وجودة المعلومات والتشغيل، وجودة الاتصالات، وجودة الأفراد، وجودة

(١) محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٦،

الأهداف، وجودة الإشراف والإدارة والمنظمة ككل<sup>(١)</sup>، ومن ثم يبدو أنه من المنطقي وصف الجودة بأنها شاملة، لأنها تشمل جميع مجالات النشاط وكل عناصر ومكونات المنظمة، كما تشمل كافة أبعاد المنتج أو الخدمة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه.<sup>(٢)</sup>

### المبحث الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تتباين الآراء والأفكار حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، على غرار المفاهيم الإدارية الأخرى، تبعاً لزاوية النظر التي ينظر من خلالها لهذا المفهوم، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم، يقابله تشابه في المضامين الهادفة لهذه الآراء والأفكار، والتي تتمحور حول الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، والمتمثل في رضا المستهلك، من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة، وهذا يعني أنه لا يوجد تعريف لإدارة الجودة الشاملة يحظى بإجماع المفكرين والباحثين، بل هناك تعاريف مختلفة نورد البعض منها.

#### المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة عند المفكرين الغربيين

فبالنسبة لـ "كروسبي" (Ph. Crosby) تمثل إدارة الجودة الشاملة: "المنهجية المنظمة، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية".<sup>(٣)</sup>

(١) توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٥، ص. ١٣.

(٢) علي السلمي، مرجع سابق، ص. ١١.

(٣) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة، 2000، ص. ٧٥.

يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة منهجية منظمة قائمة على التخطيط، ومنع حدوث المشكلات، والأداء الجيد، والاستخدام الأمثل للموارد المختلفة.

وهي بالنسبة لـ "جابلونسكي" (J.R.Jablonski) بمثابة: "شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".<sup>(١)</sup>

يؤكد هذا التعريف على فكرة العمل الجماعي بين الإدارة والعاملين، وذلك من خلال استثمار مواهب وقدرات العاملين في المجالين الفني والإداري، بغية تحقيق التحسين المستمر للجودة المطلوبة، باعتماد فريق العمل بكفاءة إنتاجية عالية.

كما يرى "أوكلاند" (J. Oakland) بأن: "إدارة الجودة الشاملة هي منح لتحسين القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للمنظمة برمتها، وهي بالأساس وسيلة تخطيط وتنظيم وفهم كل النشاطات، وهي تعتمد على كل العاملين في مختلف المستويات".<sup>(٢)</sup>

ينطلق هذا التعريف من اعتبار إدارة الجودة الشاملة منهجا لتحسين القدرة التنافسية للمنظمة والشمولية في العمل، وهي من مسؤولية جميع العاملين. ويعرف "لوقوثيتيس" (N. Logothetis) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "ثقافة تتضمن الالتزام الشامل بالجودة والتعبير عن موقف كل فرد يشترك في عملية التحسين المستمر للمنتجات والخدمات من خلال الإبداع في استخدام الطرق العلمية".<sup>(٣)</sup>

---

(١) جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، ج. ٢، تر. عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ١٩٩٦، ص. ٢٦.

(2) John S. Oakland, Total Quality Management: Text with Cases, 3rd Ed., Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003, p. 30.

(3) Nicholas Logothetis, Managing for Total Quality: From Deming to Taguchi and Spc, New Delhi: Prentice Hall, 1997, p. 5.

يعتبر هذا التعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها أكثر من منهج أو عملية إدارية بل هي ثقافة تعتمد على إلتزام جميع العاملين بالجودة من خلال المشاركة في عملية التحسين المستمر.

أما "ريلي" (J. F. Riley) (نائب رئيس معهد جوران للتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة) فيرى أن: "إدارة الجودة الشاملة هي تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، وهي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسين المستمر لجميع العمليات والوظائف، وقبل كل شيء، المراحل المختلفة للعمل، فالجودة ليست في الواقع أكثر من تلبية حاجات العملاء."<sup>(١)</sup>

يركز هذا التعريف على مبدأ مهم من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهو التحسين المستمر في كل العمليات والوظائف، كما أنه ربط الجودة بتحقيق رضا العملاء.

### **المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة عند المفكرين العرب**

ويعرف "حمود" إدارة الجودة الشاملة على أنها: "الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة."<sup>(٢)</sup>

ينظر هذا التعريف إلى إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة إدارية تهتم بتعبئة موارد المنظمة المختلفة واستغلالها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.

أما "الحداد" فتري أن إدارة الجودة الشاملة هي: "العملية التي تشترك فيها الإدارة العليا مع جميع العاملين في المنظمة في ضمان تحسين جودة

(1) Shari Caudron, "Just Exactly What Is Total Quality Management", Personnel Journal, Crain Communications Inc., USA, Vol. 72, N° 2, February 1993, p. 32.

(٢) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص. ٧٦.

المنتج وبيئة العمل باستمرار عند جميع المراحل والمستويات، انسجاماً مع هدفها في رضا الزبائن والعاملين"<sup>(١)</sup>.

يرى هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية تشاركية تهدف إلى تحقيق هدف مزدوج يتمثل في رضا الزبائن والعاملين معاً. ويعرفها "الخفاجي" على أنها: "نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات"<sup>(٢)</sup>.

يصف هذا التعريف إدارة الجودة الشاملة بكونها نظام متكامل يعمل على التوفيق بين مختلف مصالح أطراف المنظمة العاملين من خلال التمكين لهم، وخدمة العملاء، وأهداف المنظمة من خلال التحسين المستمر.

#### **المطلب الثالث: تعريف إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات المتخصصة**

تعرف "المنظمة الدولية للتقييس" (ISO) إدارة الجودة الشاملة من خلال المواصفة القياسية ISO 8402:1994 بأنها: "منهج لإدارة المنظمة محوره الجودة وأساسه مشاركة جميع منتسبي المنظمة، هدفه تحقيق النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق الفائدة لكافة منتسبي المنظمة والمجتمع"<sup>(٣)</sup>.

أما "المعهد البريطاني للمعايير" (BSI) فيرى بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً

---

(١) عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009، ص. ٢١.

(٢) محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص. ٢٩.

(3) Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey, op.cit., p. 11. 24.

الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"<sup>(١)</sup>.

إن هذا التعريف يعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تعني المنظمة ككل، وهي تحاول التوفيق بين مصالح مختلف الأطراف: العميل والمجتمع والمنظمة، مع التركيز على كفاءة الطريقة وقلّة التكلفة. في حين يعرفها "معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي" بأنها: "منهج تطبيقي شامل، يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"<sup>(٢)</sup>.

نلاحظ أن هذا التعريف يشير إلى المنهج الشمولي لإدارة الجودة الشاملة، من خلال العمل على تحقيق رغبات وحاجات العملاء وترجمتها إلى معايير فنية كمية، مع التركيز على التحسين المستمر. ويعكس التعاريف السابقة التي تعرف مصطلح إدارة الجودة الشاملة باعتباره مفهوماً موحداً، هناك من المتخصصين والباحثين من يرى بأن هذا المفهوم يمكن توضيحه وتعريفه من خلال تفكيك مكوناته الثلاثة والفصل بينها، كما يلي:

**فالإدارة:** تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة بالإدارة العليا وتنتهي بكل العاملين، أو أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

---

(١) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص. ٢٢.

(٢) مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص. ١٧.

**والجودة:** تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتتجاوزها إلى تلافي العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد، وتضم الجودة جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم، أو هي بشكل موجز تلبية متطلبات المستفيد وتوقعاته.

**أما الشاملة:** فإنها البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضاه عن المنتجات أو الخدمات المقدمة إليه، وتشمل كل المنظمة وكل مجالات العمل وكل العاملين.<sup>(١)</sup>

وعلى ضوء مجموعة من التعاريف خلص "عقيلي" إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي: "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة: الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل والأداء... الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا العميل وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير العملاء كالموردين وغيرهم".<sup>(٢)</sup>

يجمع هذا التعريف بين العديد من العناصر، فإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة، نهج ونظام إداري شامل تعمل على إجراء تغييرات جذرية في

(١) مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص. ٢٧.

(٢) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. ٣١.

مكونات المنظمة المختلفة لبلوغ أعلى جودة وبأقل تكلفة، بهدف إرضاء العملاء.

#### المطلب الرابع: عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة

من خلال ما سبق، يتضح وجود اختلافات بين تعاريف إدارة الجودة الشاملة من حيث الألفاظ والأغراض، إلا أنها تتفق بشكل عام في اعتبار هذا المفهوم عملية مستمرة لتحسين جودة المنتج والخدمة، وأنه يقوم على العناصر التالية:

- الالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة من أولى اهتماماتها، وخلق علاقات عمل بناءة بين أفراد المنظمة وذلك لدعم ثقافة تهدف إلى التحسين المستمر.

- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تستمر دائماً، والعمل بشكل دائم من أجل تحسين العمليات التي يؤدي من خلالها العمل<sup>(١)</sup>، وهذا بالاعتماد على المعلومات المرتدة عن الأداء بصفة مستمرة وأخذها بعين الاعتبار في خطط المنظمة وإستراتيجياتها التنظيمية.

- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المنظمة مع التأكيد على استخدام فرق العمل<sup>(٢)</sup>، حيث تقوم فرق العمل من مختلف المجالات الوظيفية بحل أي مشكلة تطرأ على العمل.

- إشراك جميع العاملين في جهود تحسين الجودة، من خلال إشراكهم في العمل والمسؤولية، ومنحهم سلطات وصلاحيات أكبر وخصوصاً في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم، حيث يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أساس أن كل شخص في المنظمة هو جزء من فريق خدمة العميل.

(١) محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص. ٣٤.

(٢) رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة: نظرة عامة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص. ٢٤.

- الاقتداء بالنماذج أي المنشآت المتميزة، وذلك من خلال دراسة ممارسات المنافسين وغير المنافسين، إضافة لمقارنة الأداء مع المتميزين من المنظمات في أي مجال وفي أي مكان في العالم.<sup>(١)</sup>
- الاستثمار في قواعد البيانات الرقمية والإحصائية وتحليلها لاستخلاص نتائج أو معلومات يمكن الاعتماد عليها عند صياغة الأهداف والسياسات المتعلقة بجودة العمليات والمنتجات وفي حل المشكلات وفي عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة.<sup>(٢)</sup>
- الحاجة إلى تغيير نظرة العاملين إلى أن تحقيق نجاحهم لا يتعارض مع نجاح المنظمة بل يمر عبر ذلك، فالأساس هو التعاون بين الأفراد والمنظمة.<sup>(٣)</sup>
- التركيز على الجودة بمعناها الواسع في جميع مراحل العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات العميل وانتهاء بتقييم ما إذا كان راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.
- التمييز من خلال التركيز على تلبية حاجات العميل ورغباته، فأهداف المنظمة تتمثل على الخصوص في تحقيق رضا العميل، وكذلك أهداف المشروع المختلفة مثل: النمو، الربحية، والمركز التنافسي داخل السوق أو إدراك المجتمع للخدمات المقدمة.
- الاهتمام بتدريب الأفراد وتقدير جهودهم، فالتدريب يضمن إكساب الأفراد العاملين المهارات والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين جودة العمل في المنظمة، كما أن تقدير الجهود يضمن المزيد من العطاء والإبداع من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.

(١) محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة. قبل أن يكون تطبيق، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢، ص. ٢٦.

(٢) حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٨، ص ص. ٢٨-٢٩.

(٣) مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص. ١٧.

- ضرورة وجود رؤية مشتركة معروفة لكل من العاملين والمديرين، بحيث تمثل توجهها واضحا ومحددا للتنظيم، يضمن التنسيق وتوحيد الجهود وتلاشي التكرار والتعارض في جهود العاملين.

- وجود قيادة فعالة تمثل المثل الطيب والصادق، وأن تكون القدوة بالنسبة للأفراد العاملين، وأن تتمتع برؤية موضوعية طويلة المدى والاهتمام بالإنجازات العملية أكثر من الشعارات والخطابات.<sup>(١)</sup>

من خلال ما سبق، يمكن القول أن مدخل إدارة الجودة الشاملة هو أحد أبرز المفاهيم والاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحا كبيرا في المنظمات، والتي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بغرض إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل أداء العمل، عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل الأفراد في المنظمة بجميع مستوياتهم الإدارية، فلم يعد ينظر إلى الجودة من الزاوية الضيقة المتمثلة في "المطابقة للمواصفات" بل أصبح ينظر إليها كجزء متداخل ومترابط مع جميع الأنشطة في المنظمة، كما أصبح للعمل معنى أشمل غير المستهلك<sup>(٢)</sup>، حيث أصبح يعامل كشريك للمنظمة يؤخذ برأيه وتنفذ طلباته.

ومهما اختلفت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، فإن هذا المدخل يدعو إلى<sup>(٣)</sup>:

- التزام الإدارة العليا بجعل الجودة من أولى اهتماماتها.
- العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات التي يؤدي بها العمل.
- التنسيق والتعاون بين الأقسام والإدارات مع التأكيد على استخدام فرق العمل.

(١) مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص ص. ٢٠-٢١.

(٢) محسن بن نايف العتيبي، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، الرياض: مكتب محسن بن نايف للاستشارات الإدارية، ٢٠٠٧، ص. ١٥.

(٣) رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص ص. ٢٤-٢٥.

- إشراك جميع الموظفين في المنظمة في جهود تحسين الجودة.  
- محاولة إشراك الموردين والعملاء في جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- التركيز على مبدأ الجودة من خلال جميع مراحل تقويم الخدمة أو المنتج وليس في المرحلة النهائية فقط.

- الاستخدام المستمر لأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.  
- التأكيد المستمر على وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.

وخلاصة القول أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة توضح كيفية تحقيق الجودة، كما أنها طريقة للتفكير والعمل في العمليات التي تركز على ما يأتي: (١)

- تلبية حاجات وتوقعات العميل.  
- تغطية جميع أجزاء المنظمة.  
- فحص التكاليف المرتبطة بالجودة كافة، وخاصة تكاليف الفشل أو الخسارة.

- الحصول على الأشياء الصحيحة من أول مرة مثل الجودة في التصميم بدلا من القيام بالفحص على الجودة.  
- تطوير الأنظمة والإجراءات التي تدعم الجودة والتحسين.  
- تطوير عمليات التحسين المستمر.

كما يمكن القول من خلال ما سبق أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن: (٢)

- ثورة إدارية جديدة تتمحور آفاقها في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بما يليبي رغبات وحاجات وتطلعات العملاء الحاليين والمرتقبين

(١) مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص. ١٠٩.

(٢) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط. ٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص. ١٩.

- تطور فكري شامل يعتمد على خلق تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها.
- ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد العاملين في المنظمة كل من خلال موقعه في الأداء، وتعبئة تلك الجهود وتعاملها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.