

# الفصل الأول

مفهوم إدارة الجودة الشاملة  
ونشأتها وفلسفتها



## تمهيد:

نستعرض في هذا الفصل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشأتها وفلسفتها.. وأهميتها والثقافة التنظيمية الداعمة لها..

## أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها:

### ❖ مفهوم الجودة:

"الجودة" مفهوم واسع يفتقد الاتفاق العام حول تعريفه، لأنه يختلف إدراك ما يعنيه من سياق إلى سياق، ومن شخص إلى آخر، فلا يوجد تعريف واحد صحيح، حيث يستخدم المصطلح استخدامات متنوعة من خلال الاهتمامات المختلفة والمطالب المتنوعة، ونظراً لوجود مدى واسع من التعريفات قد تؤدي إلى إحداث الخلط والتشويش، لذلك اجتهد العديد من الباحثين في تصنيف تعريفات الجودة في عدة مداخل بعبر كل مدخل منها عن توجه مفاهيمي محدد يتضمن عناصر محددة للجودة.

ولقد اختلف عدد المداخل التي صنفت فيها تعريفات الجودة من متخصص إلى آخر، ولكنها تنحصر في مدى بين مدخلين إلى خمسة مداخل وكذلك قد يختلف عدد عناصر كل مدخل، حيث قسم David Grvin تعريفات الجودة إلى خمسة مداخل، هي مدخل الامتياز، مدخل الخاصية المميزة، مدخل المتسفيد أو المستخدم، مدخل المطابقة للمواصفات، ومدخل القيمة.

وقسم David Grvin مداخل الجودة إلى خمسة مداخل أيضاً ولكنها مختلفة نسبياً، وهي المدخل التقليدي، مدخل الاتساق أو التناغم، مدخل الملاءمة للأهداف، مدخل قيمة المال، ومدخل التحول.

وهناك من الكتاب من قسم تعريفات الجودة في ثلاثة مداخل هي: مدخل التصميم، مدخل التصنيع أو المطابقة، ومدخل الأداء، ومنهم من قسم تعريفات الجودة إلى مدخلين هما: المفهوم المطلق للجودة، والمفهوم النسبي للجودة.

لذلك سوف نحدد مفهوم الجودة بتحديدنا في المداخل التي تنتمي إليها في تصنيف David Grvin الخماسي وذلك لأنه يحتوي بداخله على التصنيف الثلاثي لمداخل الجودة، ويتطابق إلى حد بعيد مع تصنيف David Grvin الخماسي، ثم نوضح

التصنيف الثنائي لمداخل الجودة، وذلك لتحديدُه المُبسَّط والأكثر إجرائياً لتعاريف الجودة والأكثر توظيفاً في فلسفة TQM.

### ❖ مفهوم الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة الشاملة من الفلسفات الحديثة نسبياً ففي نهاية عقد الثمانينات بدأت تتبلور أدوات ومفاهيم وفلسفة الجودة معاً تحت مسمى الجودة الشاملة، ولقد بدأ استخدام مصطلح الجودة الشاملة في الكُتبات العربية مع بداية عقد التسعينات نتيجة لظهور العديد من المتغيرات الدولية التي شملت شيوع استخدام المصطلح وضرورة لفت انتباه جميع المؤسسات إلى أهمية ضرورة اعتناق فلسفة الجودة الشاملة.

ولقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الكتاب والباحثون المهتمون بموضوع الجودة في وضع تعريف محدد لموضوع الجودة وأبعادها المختلفة، ومن الصعب أن نجد تعريفاً بسيطاً يصفها ويعرفها تعريفاً جامعاً مانعاً بسبب تعدد جوانبها واتجاهاتها المختلفة فهناك اتجاهات مختلفة ينبع منها تعريف الجودة، وهي الاتجاه الفلسفي والاتجاه الاقتصادي والاتجاه الهندسي وإدارة العمليات والاتجاه التسويقي، وكل اتجاه يتناول مفهوم الجودة من منطلق يختلف عن الآخر وفيما يلي توضيح ذلك:

### ١- الاتجاه الفلسفي:

يرى أنصار هذا الاتجاه أن الجودة مفهوماً مطلقاً يعبر عن أعلى مستويات الكمال، ومن ثم فإنه لا يمكن تعريفها أو وضع معايير لها، ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها، ويقولون نحن لا نستطيع تحديدها، ولكننا نعرفها عندما نراها، ويرجع جذور هذا الاتجاه إلى الفلاسفة الإغريق أمثال سقراط وأفلاطون وأرسطو إلى جانب أنصارهم في العصر الحديث.

وتُعرف الجودة في ضوء هذا الاتجاه كما يلي:

- أنها سمة متميزة وضرورية ودرجة من الامتياز ولكن هذا التعريف غامض فلا يحدد معنى للجودة ومدى تحقيقها وكيفية التركيز عليها.
- وأنها فلسفة وليس أسلوب وأنها مدخل للجودة ولا يركز على الحد الأدنى للمتطلبات بل على الامتياز في كل مستوى.

- أنها معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الأوقات، وهي جهد مستمر ومتطور، ولا يوجد حد للجودة التي يمكن تحقيقها في أي أعمال. ومما سبق فإن هذا الاتجاه لم يضع مفهوماً واضحاً للجودة ولا المعايير التي تقيس الكمال والمثالية التي يقصدها.

## ٢- الاتجاه الاقتصادي:

ويرى أنصار هذا الاتجاه مفهوم الجودة من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وخالية من العيوب، وقلّة في التكلفة، وتحقيق الاكتفاء الاقتصادي الذاتي، ويرتبط تعريف الجودة بالسعر والتكلفة أي أن الجودة تتم بالمقارنة من جانب العملاء من خلال بضاعة خالية من العيوب وبسعر مناسب. وترجع جذور هذا الاتجاه إلى عصر التجاريين في منتصف القرن السابع عشر ومن مؤيدي هذا الاتجاه في العصر الحديث (ارموند فيجنهيلم) Armond Feigenbaum الذي عرف الجودة في ضوء هذا الاتجاه بأنها تحقيق الأهداف المنشودة التي تحقق رضا المستهلك.

وتعتمد فلسفة الجودة هنا على مبدأ أساسي مؤداه أن الجودة عملية متواصلة تبدأ بمتطلبات العميل وتنتهي برضاه، ولقد ركز فلسفته في هذا الشأن على مجموعة نقاط لرفع الجودة من أهمها:

- أن تكون الجودة والتكلفة كل متكامل لا يوجد بينهما تضارب.
- أن تعني الجودة ما يفهمه العميل.
- توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.
- أن تعتمد الجودة والإبداع كل منهما على الآخر.
- أن تعني الجودة أقل قدر من رأس المال وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.

وفي ضوء التعريفات السابقة للاتجاه الاقتصادي يتضح أنها تركز فقط على جانب واحد وهو مدى ملائمة المنتج أو الخدمة للعميل في ضوء السعر أو التكلفة بجودة معينة، ولم تحدد معايير هذه الجودة التي يمكن عن طريقها قياس هذه الجودة ومدى تناسبها مع متطلبات العملاء.

### ٣- اتجاه بحوث العمليات:

وهذا الاتجاه حاول مؤيدوه وضع تعريف للجودة في صيغة تمكن من تطبيقها وقياسها، حيث أنه لا يكفي أن يكون العميل راضياً عن مستوى السلعة أو الخدمة التي يتلقاها بل يجب أن يكون راضياً كذلك عن الأسلوب والإجراءات التي تُقدم بها الخدمة، ومن ثم يلزم قياس الجودة المهنية والعمليات الداخلية التي يتم عن طريقها أداء الخدمة.

ويمكن أن نفرق بين ثلاث أنواع من المقاييس التي تستخدم في قياس الجودة المهنية تتمثل في:

أ- مقاييس المدخلات: ومن أهمها كفاءة مقدمي الخدمة والتي تنعكس من خلال الوقت المستغرق في تقديم السلعة أو الخدمة وتوافر الكمية ومعدل الأخطاء ومدى الاستجابة لاقتراحات العملاء.

ب- مقاييس العمليات: والتي تركز على عمليات التصحيح ومنع وقوع الأخطاء خلال المراحل المختلفة لتقديم الخدمة وإنتاج السلعة والتي تعرف من خلال تحليل الجودة والتسلسل في أداء الخدمة أو المنتج.

ج- مقاييس المخرجات: وهي تتعلق بمقاييس النتائج النهائية ويتم من خلال المقابلات مع العملاء أو مستفيدي الخدمة لقياس جودة الخدمة والأداء أو المنتج.

ولقد تمكن "شيوارت" Shewhart من التوصل إلى أساليب إحصائية فعالة للرقابة والتقييم اليومي للإنتاج للكشف عن العمل المعيب، ووضع مدخلاً يتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة (الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ) ويمكن تناول هذه الدائرة على النحو التالي:

- الخطة: وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها، وبلي ذلك استعراض للوضع القائم وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة؟ وكيف يمكن قياس رضا المستفيدين عن المخرجات؟ ثم يتم بعد ذلك تحديد الأساليب

المحتملة ، ثم يلي ذلك اقتراح بالتطوير ووضع استراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

- العمل: وفيه يتم تجريب التطوير المقترح على نطاق محدد في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.
- المراجعة: وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يلقي قبولاً ورضاً من العميل أم لا.
- التنفيذ: وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعمليات النظام الجاري.

أما كروسبي Crosby فقد ركز في عملية التطوير على الجانب البشري والتنظيمي أكثر من التركيز على الأساليب الإحصائية، ووضع مفهوم للجودة بأنها مدى مطابقة السلعة المنتجة للمواصفات، كما عرفها بأنها التطابق مع المتطلبات وفي الزمن الطويل بدون تكلفة عندما تصل إلى حالة اللاعيوب.

ولقد لقي هذا الاتجاه معارضة شديدة، خصوصاً في السنوات الأخيرة، حيث يصفه كثير من الباحثين في مجال الجودة بالمدخل المحدود لتعريف الجودة لأنه ركز على العمليات الداخلية للمؤسسة دون الاعتناء بتقييم المستفيدين من الجودة.

#### ٤- الاتجاه التسويقي:

ويركز هذا الاتجاه في تعريف الجودة بناء على السوق أو العملاء ومدى رضاهم عن الخدمة أو المنتج بجانب العمليات التي يقوم عليها أداء الخدمة، ومن أبرز مؤيدي هذا الاتجاه "جوزيف جوران" Joseph Guran الذي يرى أن الجودة تعني الملائمة للاستعمال ويؤكد أن المهمة الأساسية لها هي تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء.

ولقد لعب جوران دوراً كبيراً ومبكراً في تعليم المنظمات الصناعة اليابانية كيفية تحسين جودة منتجاتها ونادى بأهمية التزام الإدارة العليا بتحسين جودة المنتج والتخطيط للجودة واستخدام الإحصاء في السيطرة على الجودة، والتحسين المستمر لكل مجال

من مجالات جودة المنتج، قدم "جوران" في عام ١٩٨٦ طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة ومعالجته، وتتكون من ثلاثة عمليات هي:

أ- **التخطيط للجودة:** وتعتبر هذه العملية هي نقطة البداية التي تتضمن تصميم وإنشاء عملية تستطيع أن تحقق الأهداف الموضوعية في ظل ظروف التشغيل ثم يأتي بعد ذلك التنفيذ الفعلي والذي يعمل على تشغيل العملية بأفضل مستوى فاعلية ممكن حسب المقاييس المحددة.

ب- **الرقابة على الجودة:** وفي هذه العملية تحدد المقاييس التي تُقيم من خلالها عملية التفضيد.

ج- **عملية تحسين الجودة:** وهي الإجراءات المتبعة لتحقيق تغير جوهري في مستوى الأداء عن طريق مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لتقديم أساليب ونظم إدارية جديدة يكون لها هدف محدد وهو تحسين الجودة.

لقد طور الباحثون مفهوم الجودة في ضوء هذا الاتجاه، حيث عرفها "جيري" Gray بأنها مجموعة الخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة التي ترضي احتياجات العملاء سواء كان العميل وهو المتلقي المباشر للخدمة، أو المستخدم الأصلي للمنتج. كما عرفها "ديفز وبيندر" بأنها تحقيق أهداف ورغبات المستفيدين من المنتج أو الخدمة باستمرار.

ويتضح من المفاهيم السابقة في ضوء هذا الاتجاه بأنها تركز على السوق بما فيه من عملاء، وإنها تعرف الجودة في ضوء ما يتناسب مع طبيعة المنتج الذي يساهم في تحقيق رضا هؤلاء العملاء وتوقعاتهم، غير أن هذه المفاهيم قد ركزت على جانب العملاء في حين أنه يصعب التنبؤ باحتياجات العملاء نظراً لأن جودة المنتج قد تختلف من عميل لآخر.

وفي ضوء ما سبق من تعريف الجودة، فإنه لا يمكن أخذ تعريف بعينه حيث أن كل اتجاه قد عرف الجودة من جانب واحد، ومن وجهة نظر معينة، كما أن لكل اتجاه أوجه القوة والضعف، لذلك فإن تعريف الجودة في العمليات الإدارية يجب أن يشمل جميع المفاهيم السابقة. والأمر أبعد من ذلك فمفهوم الجودة أشمل وأعم مما سبق،

وهذا ما جعل العلماء والباحثين في هذا الشأن يسعون إلى البحث عن مفهوم ملائم للجودة وهو الاتجاه الشمولي لها.

#### ٥- الاتجاه المنظومي:

أوضح " جيرجوري مكليجوهالن " Gregory Mclaughlin أن الجودة نظام يتفرع عن ثلاث نظم فرعية ، وأنه يجب على الإدارة أن تتعلم كيفية تحسين نظام الجودة في ضوء هذه النظم الفرعية ، وهذه الأنظمة تمثل ثلاث دوائر متداخلة وتتمثل فيما يلي:

أ- النظام الاجتماعي **Social System**: ويتضمن هذا النظام العوامل المرتبطة بثقافة الإدارة والمؤسسات التعليمية من قيم ومعايير واتجاهات والأدوار المتوقعة ونوعية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وأشكال القوة داخل التنظيم وأنماط السلوكيات والتفاعلات بين الأفراد ودوافع العمل وروح المبادرة والابتكار.

ب- النظام الفني والتقني: " ويشير تريبيش " Treibus إلى أن النظام التقني يشمل على الأدوات والأساليب الفنية التي تقيس خطوات إتمام العمل داخل المؤسسة التعليمية ، والتي من خلالها يمكن تطوير العمل وتحسينه ويشمل في أغلب المنظمات التراكم التكنولوجي ووضع المعايير وتدقيق العمل والمسؤوليات وعدد خطوات العمل ومدى استخدام المعلومات وقرارات العمليات وحل مشاكل الأدوات والعمليات.

ج- النظام الإداري **Managerial System**: ويشتمل على عدة عناصر رئيسية هي البناء التنظيمي ، مستويات السلطة ، وأنماطها ، وأهداف ورسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية ، والعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقويم ، وهذا ما يتواءم مع موضوع البحث ، حيث أنه يتمثل بشمولية إدارة الجودة الشاملة داخل الإدارة التعليمية والتركيز على تحسين أداء وظائف العاملين واستخدام الوسائل التكنولوجية ووضع معايير لقياس أداء العاملين والعمليات الإدارية داخل الإدارة ، وهذا ما يهدف إليه البحث الحالي وهو تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية التعليمية وذلك لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

## ٦- الاتجاه الشمولي للجودة (الجودة الشاملة):

هذا وقد اتسع مفهوم الجودة في الآونة الأخيرة ليشمل جودة كل من المنتج والخدمة والأداء والمعلومات ومناخ العمل والإدارة وجودة الأفراد، فالجودة تتضمن جميع المبادئ التي تسعى إلى التحقيق الفعال للأهداف التي تتطلع إليها أي مؤسسة سواء كانت صناعية أو تجارية أو تعليمية وكذلك المبادئ التي تطور الهدف نفسه.

ولقد حدد "فوهل" Vohl و"جيرجوري" Gregory الشمولية في الجودة في ثلاث نقاط هي:

- أن تغطي كل العمليات داخل المؤسسة سواء كانت عمليات أساسية أو مساعدة.
- أن تغطي كل وظيفة داخل المؤسسة فلا تركز على وظيفة دون الأخرى، بل يجب أن تشمل جميع الوظائف بدأ من المدير والرؤساء والمرؤوسين.
- أن تشمل كل فرد داخل عناصر النظام من الموردين والعاملين ونهاية بالمستفيدين من الخدمة وأن يكون كل فرد مسؤول عن جودة عمله، وعن عمل المجموعة التي يعمل معها.

كما حدد "إيشياكوا" Ishikawa الجودة الشاملة بأنها تشمل ما يلي:

- جودة المنتج أو الخدمة.
- جودة المعلومات.
- جودة أماكن العمل.
- جودة الأفراد بما فيهم العاملين والمديرين بكل مستوياتهم الإشرافية.
- جودة الأهداف الموضوعية.
- جودة طريقة الأداء.
- جودة العملية الإنتاجية

أي أن الجودة يجب أن تشمل كل شيء بداية من المدخلات والعمليات ونهاية بالمرجات التي تحقق رغبات المستفيدين.

وفي ضوء هذا الاتجاه، فإن الجودة الشاملة تعتبر مدخلاً استراتيجياً لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة، وذلك من خلال الابتكار المستمر، وهي تعترف بأن التركيز لا يكون على جانب العمليات فقط ولكن على جانب الخدمات التي تقدم للمستفيدين أيضاً.

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف الجودة على أنها مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر الخدمة أو المنتج وحالتها بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة وبعيدة وتغذية عكسية وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الخدمة، كما تعرف بأنها مجموعة من المواصفات والمعايير لرفع مستوى وجودة المنتج وأداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته وحتى النهاية.

فالجودة عبارة عن المعايير والمواصفات الواجب توافرها في المنتج لكي يقوم بتأدية الوظيفة المطلوبة منه كما يتوقعها المستهلك، وذلك يعني أن الجودة هي الوصول إلى رضا العميل عن الخدمة التي تقدم له سواء من ناحية الأداء أو الوظيفة وتتوقف الجودة على عدد كبير من الخصائص التي لا بد توافرها في المنتج وتتحدد هذه الخصائص على أساس احتياجات المستهلك وقدراته واستعداداته فلا بد من تحقيق أعلى درجة من الجودة بأقل تكلفة ممكنة في كل المراحل.

#### ❖ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

نظراً لأهمية الجودة الشاملة في جميع المجالات، الأمر الذي أدى إلى تسارع الدول المتقدمة إلى تبني هذه الفلسفة لما لها من أثر كبير في شتى المجالات في الآونة الأخيرة، ورغم أهمية هذه الفلسفة إلا أن بعض الدراسات أثبتت فشل تطبيقها في بعض الدول نظراً لعدم وجود مناخ إداري وتنظيمي يؤدي إلى تحقيقها. وهذا المناخ الإداري هو ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة. ولقد ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل عام ١٩٨٨ لتعبر عن عملية تحسين الجودة. وتعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً من الأساليب التي تستخدم لإدارة أية مؤسسة حيث تشمل على وصف العمليات والتعديلات المفتوحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر.

إدارة الجودة الشاملة إذاً هي فلسفة إدارية تسعى لتحقيق أقصى استفادة من الموارد والمصادر المتضمنة لمؤسسة ما لتحقيق الأهداف المرجوة وتركز على إشباع احتياجات العملاء من خلال عمل وإجراء تحسينات مستمرة في نظم وعمليات تلك المؤسسة، ومن ثم فإن معتقداتها تركز على تدعيم وتقوية دور العاملين بالمؤسسة وتدعيم فرق العمل والتحسين المستمر للأداء والتركيز على العمليات ومعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء وإرضائهم. هذا فضلاً عن كونها تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل ويشكل مسؤولية التشغيل أو الأداء منذ التعامل مع الموارد ومروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل ويتوجه مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال جهود فرق العمل للوفاء بأهداف عريضة مثل تحسين الجودة وخفض التكلفة والنمو، ولا يقتصر هذا المفهوم فقط على المنظمات الصناعية بل أيضاً المنظمات الخدمية مثل منظمات التعليم العام والجامعي.

### ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

رغم أن إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري، ناشئ ظهر في السبعينات نتيجة لعدد من العوامل من أهمها محاولات الشركات الأمريكية تدارك خسارة أسواقها الخارجية أمام المنافسة اليابانية [Aikhafaji & El-Sadek, ١٩٩٧] إلا أن له العديد من الجذور التاريخية التي ترجع إلى سلسلة من التطورات مرت بها عبر الحقب التاريخية، وقد قسمها (كارفن) [Garvin, ١٩٨٨: ٣٧] إلى أربع حقب تسمى باسم مداخل إدارة الجودة المستخدمة بها، وهي حقبة الفحص Inspection Era، وحقبة رقابة الجود الإحصائية Statistical Quality Control Era، وحقبة توكيد (ضمان) الجودة Quality Assurance Era، وحقبة إدارة الجودة الإستراتيجية Quality Total Quality Management Era، أو إدارة الجودة الشاملة (TQM) وفقاً لما يلي:

#### ١- حقبة الفحص:

توجد العديد من المؤشرات والدلائل على أن نشاط الفحص كان موجوداً في العصور القديمة، حيث أوضحت بعض الدراسات أن عملية المقارنة حسب المقاييس الموضوعية قد بدأت منذ عصر الإنسان الحجري، وأشار العديد من الباحثين إلى أن "حمورابي ملك

البابليين" كان يهتم برقابة الجودة عن طريق الفحص في تشييد المباني المختلفة [10] :  
[Gitlow et al, 1995]، كما أن عملية بناء ودهان الحوائط في المعابد المصرية  
القديمة كانت تتضمن فحص ورقابة الأنشطة بهدف التأكد من جودة الأداء، وشهدت  
العصور الوسطى في أوروبا قيام أصحاب الورش بالرقابة على أداء الحرفيين لديهم  
لماضى 20 : [1995]، كما شهدت إنجلترا تأسيس بعض معايير ومقاييس رقابة عام  
1621 في تصميم ملابس الجنود في الجيش البريطاني [Date et al, 1994].

إلا أن نشاط الفحص لم يوجد بصورته الحالية إلا في أواخر القرن الثامن عشر  
بالولايات المتحدة الأمريكية وبالتحديد عام 1787 عندما قدم (إلى - ويتني) Eli-  
Whitney كلاً من مفهوم الأجزاء الممكن استبدالها في المنتج، ومفهوم تقسيم  
العمل، وذلك بعد المشاكل التي اعترضت إنتاج كميات كبيرة استخدم نشاط  
الفحص في التقدير والقياس للتأكد من مطابقة الأجزاء معاً في خط الإنتاج النهائي،  
واستبعاد الأجزاء المعيبة ومتطابقة مع الأسلحة للجيش الأمريكي، وقد قاد المفهوم  
الأول إلى استخدام الأساليب والعينات الإحصائية وحدود السماح، بينما قد المفهوم  
الثاني (تقسيم العمل) إلى خطوط تجميع المصنع في الإنتاج الكبير [Voehl, 1994].  
وقد تم في هذه المرحلة واستبدالها بالأجزاء الجيدة. ثم تطورت وظيفة الفحص وأصبحت  
أكثر أهمية نتيجة لإسهامات (هنري فورد) Henry Ford ومدرسة الإدارة العلمية  
وذلك في بداية القرن التاسع عشر حيث كان لهما الفضل في التنبه إلى ضرورة الفصل  
بين وظيفة الإنتاج، ووظيفة الرقابة على الإنتاج [Bounds et al, 1994]، وتعتبر  
مجموعة شركات التليفونات (بل) Bell الأمريكية هي المجموعة الرائدة في إنشاء أول  
قسم مستقبل للفحص بها [Gitiow et al, 1995].

ويعرف الفحص كمدخل لإدارة الجودة على أنه الأنشطة الخاصة بقياس وفحص  
واختيار وتقدير واحد أو أكثر من خصائص المنتج (أو الخدمة) ومقارنتها بالمواصفات  
الموضوعة لتحديد مدى المطابقة [Date, 1994]، ISO Bs. Cited in Date, 1987 Part  
1, وتقتصر رقابة الجودة في هذه المرحلة على [Juran, 1988]:

أ- ترجمة خصائص المنتج إلى خصائص جودة.

ب- قياس جودة هذه الخصائص.

- ج- مطابقة خطوة (١) بخطوة (٢).
- د- الحكم على المطابق.
- هـ- التصرف في المنتجات المطابقة.
- و- التصرف في المنتجات غير المطابقة.
- ز- تسجيل البيانات التي تم الحصول عليها.

فعملية الفحص لأغراض الجودة هي مجرد ضمان أن المنتجات أو الخدمات المطابقة للمواصفات الموضوعية هي التي تذهب إلى العملاء خارج المنطقة، حيث يحول نظام الفحص دون وصول الوحدات المعيبة إليهم، ولكنه لا يمنع الخطأ في إنتاج هذه الوحدات، فقد وقع الخطأ فعلاً وما على الفحص إلى الكشف عنه detection أو إطفاء الحرائق بعد وقوعها [Date, ١٩٩٤].

وقد ظلت هذه المرحلة سائدة أثناء العشرينات يتقصر نشاط رقابة الجودة فيها على المفهوم المحدود للجودة، وهو مدى المطابقة للمواصفات واستخدام أنشطة العد والترتيب والتقدير وإعادة العمل لمعالجة الأخطاء والمشاكل بعد وقوعها، دون الانتباه إلى الجذور المسببة لهذه الأخطاء أو المشاكل.

## ٢- حقبة الرقابة الإحصائية للجودة

وقد بدأت هذه الحقبة نتيجة لعدة عوامل أهمها [Voehl, ١٩٩٤]:

- أ- التطور السريع للمعايير الصناعية، خصوصاً في الفترة ما بين ١٩١٦-١٩٣٢ والذي بدأ في بريطانيا في أوائل القرن العشرين، وانتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية أثناء الحرب العالمية الأولى.
- ب- ظهور نظرية الإحصاء والاحتمالات والتي ساهمت تقريباً في تطوير كل حقل من العلوم.
- ج- تطورات الحقبة السابقة الخاصة بظهور مفهوم تقسيم العمل والمصنع الكبير وخطوط التجميع ومدرسة الإدارة العلمية التي طورت طرق العمل، وطرق توظيف قوة العمل وابتكرت طرقاً وأساليب جديدة لزيادة الإنتاجية.

د - قيام (شيوارت) Shewhart بربط الإحصاء والأساليب الفنية بنظام الإدارة، وتطوير خرائط الرقابة عام ١٩٢٤ للتعامل مع الاختلافات.

ويحدد الزمن الفاصل لهذه المرحلة بعام ١٩٣١ عندما نشر (شيوارت) كتابه عن رقابة الجودة، وعرف فيه الجودة كمفهوم محدد قابل للقياس، كما عرف الاختلافات وطرق قياسها وحدود السماح واقترح أسلوب عينات القبول، والذي طوره فيما بعد (رومنج) و (دوجز) Roming & Dogs [١٩٩٥] Bounds et al، كما وضع (شيوارت) أسس التفكير العلمي لدائرة التحسين المستمر المعروفة الآن باسم دائرة PDSA والعديد من المفاهيم التي أصبحت فيما بعد المفتاح المكون للأساليب الفنية للجودة الشاملة ولأعمال روادها أمثال (ديمنج) Deming و(جوران) Juran و(إيشي كاوا) IshiKawa ... وغيرهم [١٩٩٤] Voehl.

ثم تطورت هذه الحقبة أثناء الحرب العالمية الثانية عندما قام الجيش الأمريكي بالاستفادة من أعمال (شيوارت) واستخدام رقابة العمليات الإحصائية في وضع حدود للمواصفات النمطية لكل إمداداته. وظهرت بعد ذلك بفترة وجيزة العديد من الهيئات المتخصصة في الرقابة الإحصائية أهمها الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة American Society for Quality Control (ASQC).

وبعد الحرب العالمية الثانية تراجعت خطى هذه الحركة في الولايات المتحدة بينما ازدهرت في اليابان حيث أسس اليابانيون اتحاداً للعلماء والمهندسين Japanese Union Scientists and Engineers (JUSE) للعمل مع الحلفاء على إعادة بناء بلدهم [١٩٩٤] Bounds et al وفي عام ١٩٥٠ دعى (ديمنج) لإلقاء مجموعة محاضرات في اليابان ثم تلاه (جوران) ومنهما تعلم اليابانيون كثيراً من مفاهيم الرقابة الإحصائية للجودة ثم طوروها على يد علماء مثل "إيشي كاوا" و "تاجوشي" Tagushi لتشمل التركيز على الأسباب وليس فقط نهاية العمليات كما طوروا مدخل الرقابة الإحصائية للجودة من مجرد استخدامه من قبل العاملين والمهندسين كأداة إدارية في عمليات التخطيط والرقابة [١٩٨٨] Kondo F.

وتعرف الرقابة الإحصائية للجودة كمدخل لإدارة الجودة بأنها العمليات الفنية والأنشطة التي تستخدم لمقابلة متطلبات الجودة.

بافتتاح نظام الرقابة الإحصائية للجودة المتوقع أن يوجد نظام رقابة مخطط بيانياً، وأوراق عمل، ونظم لإجراءات الجودة، واختيار للمدخلات والمنتج في المراحل الإنتاجية المختلفة، مع وجود نظام للفحص الداخلي، والمعلومات المرتجعة الخاصة بالعمليات، مع بعض التطور لأنشطة الفحص الرئيسية واستخدام للأساليب السبعة للجودة، إذ أنه من المتوقع أن يؤدي ذلك إلى رقابة أفضل للعمليات وتقليل حالات عدم المطابقة [Omachonu & Ross 1995].

ويشترك نظام الجودة الإحصائية مع نظام الفحص في أن كلاهما يعد مدخلاً لكشف وإصلاح الأخطاء وليس منعها، فليس هناك تحسين لجودة المنتج (أو الخدمة) ولكن مجرد تقييم وتوضيح وضع الجودة، فمشاكل العمليات لا يتم القضاء عليها ولكن يتم فقط احتواؤها. وتهدف رقابة الجودة إلى تحديد موقع الخطأ والمسؤول عنه وهذا يؤدي إلى ظهور الخوف وانخفاض الروح المعنوية والتعاون واتجاه التركيز إلى تحويل اللوم إلى الآخرين فتنشأ بيئة غير مشجعة للعمل ويقلل الاعتزاز والفخر به فضلاً عن التكلفة العالية للفاقد وإعادة العمل [Date, 1996]، قد يكون هناك تطور لاستخدام أساليب رقابة الجودة لمنع وصول الوحدات المعيبة للعملاء للمراحل التالية أو لضبط العمليات حيث تتجه للخروج عن السيطرة، إلا أنه لا يتم الاستفادة من المشاكل والأزمات، فالمعلومات المرتجعة بعد حدوث الأخطاء، في حين أن هناك حاجة لنظام معلوماً أمامية Feed Forward يمنع العيوب والاختلافات من المصدر، ويتم ذلك بتحسين جودة العمليات منذ مرحلة التخطيط [Omachonu & Ross 1995] وهذه هي فكرة الحقبة التالية.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية رغم تراجع خط حركة الجودة وظهور التركيز على الكمية على حساب الجودة إلا أن ذلك لم يمنع من ظهور العديد من الكتابات في الخمسينات وبداية الستينات التي حاولت تطوير مفهوم الجودة ليسهم ذلك في تكوين الحقبة الثالثة لإدارة الجودة حقبة توكيد (ضمان) الجودة.

### ٣- حقبة توكيد الجودة

ولقد أثر ذلك على تطور هذه الحقبة أربعة عوامل ارتبطت بتطور مفهوم الجودة هي [Bounds et al, 1996].

## أ- تحكيم تكلفة الجودة **Quality Quantifying of the Cost**:

حيث قدم (جوران) عام ١٩٥١ الإجابة على التساؤل عن قدر الجودة الملائم، وقسم تكلفة الجودة إلى التكلفة التي يمكن تجنبها، والتكلفة التي لا يمكن تجنبها.

## ب- رقابة الجودة **Total Quality Control**: حيث اقترح (فيجن بوم)

Feigenbaum عام ١٩٥٦ مدخلاً جديداً لرقابة الجودة، ويركز على ممارسة الرقابة على الجودة من بداية عمليات تصميم المنتج إلى أن يصل هذا المنتج كسلعة ليد العملاء ليتسلموها بأقصى درجة رضا ممكنة. وتقوم فلسفة هذا المدخل على إنتاج وحدات جيدة من أول مرة بدلاً من السماح بإنتاجها معيبة ثم اكتشافها فيما بعد، فالأفضل هو منع حدوث العيوب من مصادرها، وتقع مسؤولية ذلك على الجميع في كل مراحل الإنتاج، فرقابة الجودة الكلية هو نظام يهدف إلى تحقيق التكامل الفعال بين كافة الأطراف ومجموعات العمل داخل المنظمة بالشكل الذي يضمن تحسين الجودة أو إنتاجها بأكثر الأساليب اقتصادية.

## ج- الهندسة الاعتمادية **Reliability Engineering**: وقد تزامن ذلك مع

تتامي حركة رقابة الجودة الشاملة، بابتكار سلاح المهندسين للجيش الأمريكي أثناء الحرب الكورية لنماذج رياضية تعتمد على الإحصاء ونظرية الاحتمالات وذلك لتوقع اختلاف أداء المعدات تحت ظرف التشغيل المختلفة كمحاولة لتحسين الاعتمادية وتقليل العيوب. وقد استخدمت الشركات الأمريكية هذه الأساليب فيما بعد وأشهرها: تحليل طريقة الفشل والأثر **Failure Mode & Effect Analysis (FMEA)**، ومراقبة الفشل (أو الإخفاق) الميداني **Monitoring of Field Failures**.

## د- مفهوم العيوب الصفرية **Zero Defect**: وقد طور هذا المفهوم عام

١٩٦٢/١٩١٦ في شركة (مارتن) **Martin** حينما أسست برنامجاً لتسليم قذائف خالية من العيوب للجيش الأمريكي. فقد أعلنت هذه الشركة الاعتراض على مبدأ المستويات المقبولة للجودة **Acceptance Quality**

Level (AQL) ومداخل رقابة الجودة التقليدية وقدمت مدخلاً جديداً للجودة يقوم على الخلو من العيوب تماماً. وتقوم فلسفته على تغيير كل من اتجاهات الإدارة والعاملين من قبول نسبة من الخطأ إلى التوقع الكامل والسعي إليه.

ويمكن تعريف توكيد الجودة كمدخل لإدارة الجودة بأنه: كل الأنشطة المنظمة والمخططة والضرورية للتأكد بأن المنتج أو الخدمة سوف ترضي المتطلبات الموضوعية والمعطاه بدرجة ثقة مناسبة [Date, 1994, cited in ISO, 1987, part 1, BS,

ففي هذا المدخل يظل مفهوم الجودة مرتبطاً بالمطابقة للمواصفات ولكن مع تعميمه على أنشطة المنظمة ككل، ومازال نشاط الفحص والرقابة الإحصائية للجودة مهماً ولكن بتعاون جميع الأقسام والوظائف بالمنظمة على ادائها ابتداءً من مرحلة التخطيط والتصميم مروراً بمرحلة الإنتاج والرقابة على العمليات وانتهاءً بتقديم الخدمات المدعمة للمنتج. وذلك اعتماداً على مبدأ منع وقوع الأخطاء Prevention Based (Omachonu & Ross, 1994: 97).

ويخلص تقييم هذه الحقبة إلى أن مفهوم الجودة قد تطور ليشمل كافة الأنشطة التي تمتد بمنتج مطابق للمواصفات [Date, 1994]، ولكن النظرة للجودة محصورة على منع العيوب بدلاً من محاولة إصلاحها. حيث تستخدم جميع الإجراءات التطبيقية لزيادة درجة المطابقة والاتساق المنتج، ولكن دون سعي المنظمة للحصول على خصائص إيجابية للمنتج تمكّنها من الحصول على مزايا تنافسيه [Bounds et al, 1994].

وقد بدأت هذه النظرة في التغيير خلال السبعينات عندما بدأ مديروا منظمات الأعمال في إدراك الأهمية الاستراتيجية للجودة وقد قاد هذا إلى الحقبة الرابعة للجودة وهي الإدارة الاستراتيجية للجودة أو مدخل إدارة الجودة الشاملة.

#### ٤- حقبة إدارة الجودة/الاستراتيجية:

بدأ ظهور هذا المدخل في أواخر السبعينات، وقد تكونت عناصره من كل المداخل السابقة، أو من كل تطورات إدارة الجودة السابقة فقد استمد هذا المدخل عناصره من

تطورات الجودة التي حدثت باليابان، ومن حركة ضمان الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتأثر بمساهمات الرواد أمثال (شيوارت، ديمنج، وجوران، كروسبي، فيجن بوم، ايشى كاوا، وتاجوشي، وإيما Imai ... وغيرهم) والاختلاف الأساسي بين هذه الحقبة والحقبات السابقة، أنه في هذه الحقبة ولأول مره بدأت الإدارة العليا تنظر للجودة لتحقيق مزايا تنافسية تدخل ضمن تخطيطها الاستراتيجي بالتركيز على العملاء (Stahi, ١٩٩٦)، فلم يعد الاهتمام بالجودة مقصوراً على أقسام الإنتاج أو أقسام ضمان الجودة، بل ظهر نموذج جديد للإدارة مبنى على كل التطورات السابقة والتي ضمت وأعيد تشكيلها كمدخل جديد لإدارة الجودة يشمل كل الأقسام - كل الوظائف- كل الأفراد.

فقد أدت خسارة الشركات الأمريكية لأجزاء كبيرة من أسواقها الخارجية أمام المنافسة اليابانية وتزايد حدة هذه المنافسة داخل الأسواق الأمريكية الداخلية إلى مقارنة أدائهم بمنافسيهم Competitive Benchmarking لاكتشاف أوجه التميز لديهم وأوجه الضعف في الإدارة الأمريكية، وكان الدرس المستفاد من اليابانيين أنهم بعد الحرب العالمية الثانية قد أعادوا بناء شركاتهم من خلال تطوير مدخل رقابة وتوكيد الجودة والتي تعلموها على يد علماء أمريكيين مثل "ديمنج" و "جوران" لتتناسب مع ثقافتهم [Ishikawa, ١٩٨٩] وليمكن العاملين من المشاركة في تحسين كل النظم والعمليات بشركاتهم ومن خلال التركيز على متطلبات العملاء استطاعوا أن يقدموا منتجات ذات جودة عالية وتكلفة أقل، وظهرت مقالات في الولايات المتحدة الأمريكية وبرامج تليفزيونية بعنوان "إذا استطاعت اليابان .... لماذا لا نستطيع نحن؟" [Dobyns ١٩٩١]، وبدأ شغف الباحثين والمنظمات بدراسة الإدارة اليابانية، واكتسب هذه الشغف حافزاً قوياً بظهور جائزة (بالدريج) عام ١٩٨٧ ضمن حملة قومية لتعزيز ثقافة الجودة [Heaphy & Gruska, ١٩٩٥].

ومع تزايد الاتجاه للعالمية في بداية التسعينات تزايد الاتجاه إلى الالتزام بالجودة الشاملة من قبل الشركات الأمريكية الشهيرة مثل (فورد) Ford و (أي بي ام) IBM و (زيروكس) Xerox وذلك على اقتناع بأنها عنصر أساسي للبقاء في ظل هذه البيئة المتنافسة، وسجلت هذه الشركات نجاحاً باهراً في تنفيذها [Hodgetts, ١٩٩٨]. وقد

ترتب على ذلك تزايد اهتمام الباحثين بإدارة الجودة الشاملة، وبدأ كل واحد منهم يسهم في إضافة مفهوم جديد وفكر جديد، ويحاول أن يكيف مفاهيمها ليتناسب تطبيقها على كافة أنواع المنظمات الربحية وغير الربحية كمحاولة للاستفادة من مبادئها في تطوير هذه المنظمات، ومن هنا ظهر التنوع الهائل وعدم الاتفاق على تعريفها أو تكوينها أو حتى تسميتها فنجد أن اليابانيين يطلقون عليها رقابة الجودة الشاملة أو Total Quality Control (TQC) أو رقابة الجودة الشاملة للشركة ككل أو Company wide Quality Control (CWQC) أو "كازين" Ky'zen وترجم إلى التحسين المستمر للعمليات (CPI) Continuous Process Improvement نسبة إلى أصل المدخل الذي اشتقت منه. في حين يستخدم الأمريكيان تعبير إدارة الجودة الشاملة للإشارة إلى مداخل الجودة التي طورت خلال الحقبة الحالية لإدارة الجودة الاستراتيجية (Bounds et al, ١٩٩٤).

أما الجامعات في الدول الغربية فقد بدأت في أواخر الثمانينات تهتم بتضمينها أكاديمياً لتخريج الأفراد المؤهلين لسوق العمل، ثم تطور استخدامها لتطوير أعمالها الإدارية ومواجهة التحديات التي أفرزها العصر الحالي. وقد سجل كثير منها تحسناً في جودة الخدمات المقدمة بها في كل من مجال التعليم والبحث العلمي وخدمات المجتمع (Morrison, ١٩٩٤).

ومما سبق يمكن أن نخلص إلى:

- أن الجودة الشاملة هي نظام تنتشر به الجودة بطريقة متكاملة داخل أوجه العمل، وهي محصلة لتطورات إدارة الجودة عبر العصور المختلفة تم خلالها التغلب على أوجه الضعف في مداخل إدارة الجودة السابقة لها، وضمتهم معاً في سلسلة من العمليات التحسينية التي لا تنتهي، فإدارة الجودة الشاملة تشمل كل من مدخل الفحص، ومدخل الرقابة الإحصائية للجودة، ومدخل توكيد الجودة وتتفوق على هذه المداخل في أنها تجعل الجودة استراتيجية المنظمة، ويحسم ذلك الجدول المتعلق باستخدام معايير (الأيزو) و (نظام الاعتماد أو الإجازة) و (نظام تقييم الجودة الكلية) كمداخل لقياسها أو تنفيذها في المنظمات المختلفة، فهي نظم لضمان الجودة لن تسهم في تحقيق الجودة الشاملة بينما تطبيق إدارة الجودة

الشاملة يساعد على نجاح نظم ضمان الجودة ويهيئ المناخ التنظيمي المناسب لإنجاحها.

• إن إدارة الجودة الشاملة تأثرت بعمق بتطورات رقابة الجودة باليابان إلا أن لها جذوراً مستمدة من الولايات المتحدة الأمريكية، فعدد من عناصرها ينتمي إلى النظريات والتطبيقات الإدارية الأمريكية، وإلى أفكار رواد الجودة الأمريكيان، ومحاولات الشركات الأمريكية لتطبيقها، ومن ثم فإن هذه المداخل الأصلية لها تساعد على تفهم بدائل تطبيقاتها المختلفة.

### ثالثاً: أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

في مفاهيم الجودة وإدارتها يتضح أهميتها وأهمية تطبيقها في إدارة المؤسسات، فوضع معايير للعمليات يساعد على قياس أدائها ومعرفة أوجه الضعف ومحاولة تصحيحية حتى تقدم الخدمات الجيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف حيث أن الجودة تعنى الأمتياز في كل شيء يتم تأديته في ضوء معايير ومواصفات محددة وتتمثل أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

- الجودة تؤدي أداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرد وتقديم الخدمات بصورة تشبع حاجات الجماهير.
- تؤدي الجودة إلى توظيف التقنيات الإدارية لبناء قدرات تنافسية أعلى وتوجيه الأداء نحو تحقيق النتائج المطلوبة كما تؤدي إلى استيعاب التقنيات المتجددة وتوظيفها في تطوير وتحديث العمليات الإدارية.
- كلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية وتطبيق عمليات تطوير النظم الإدارية كالتحليل والتنفيذ والتصميم.
- تؤدي الجودة إلى دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات وتنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق كما أنها تؤدي إلى توفير المعلومات ووضوحها لدى العاملين وتحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة.

- الجودة تسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للعاملين في تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق ومن ثم فإن الإدارة عليها أن تتحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة.
- الجودة عملية مستمرة تتطلب المراجعة الدورية والتحسين المستمر لمسايرة التطورات العالمية كما أنها عملية شاملة تشمل جميع مكونات الإدارة في ضوء المستويات المعيارية المتفق عليها.
- ومن ثم فإن الإدارة في ضوء الجودة الشاملة ليست مجرد تحسينات في تنمية الإدارة بقدر ما هي تغيرات في فلسفة ومناخ هذه الإدارة حيث تحتاج إلى فكر إداري جديد يتلاءم مع هذه الفلسفة، هذا الفكر يمكن عرض أهم ملامحه في الآتي:
- التوجه الاساسي للإدارة الجديدة هو التفوق والتميز باستثمار كل الطاقات الخلاقة للتكنولوجيا والقوى البشرية عالية المهارة.
- تتعامل الإدارة مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومعوقات ومن ثم فإنها لا تخشى التغيرات دائماً بل تعمل على أحداثها.
- أن تتبنى الإدارة مفهوم الابتكار والخلق باعتبارهما من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق في إدارة العمل الإداري.
- التوجه إلى المزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة باعتبارها أساسيات لتحرير الأفراد وإطلاق إمكانياتهم نحو الابتكار والإبداع.
- أن تهتم الإدارة بالعمل الجماعي وتكوين الفرق وتنمية العلاقات وإزالة معوقات الاتصالات بين فرق العمل المختلفة.
- أن تتحرر الإدارة من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة والتقليدية بحيث تصبح مرنة ومتحركة.
- ألا تركز الإدارة على الظروف المحلية والقومية دون النظر إلى التأثيرات الدولية.
- أن تضع الإدارة معايير قومية تقيس في ضوءها عملياتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة حتى تحسن من أدائها.

- التحرر من فردية السيطرة مع التوسع في تفويض السلطة لضمان سرعة الإنجاز.
- الاتجاه إلى الأساليب والوسائل التكنولوجية بدلاً من الإدارة الورقية.
- أن تركز على العميل بمفهومه الواسع.
- أن تتخذ القرارات استناداً على الحقائق وفي ضوء الواقع.
- التحرر من اساليب اختيار العاملين وترقيتهم حسب الأقدمية وإعطاء الفرصة للكفاءات العملية وذلك لتشجيعهم على التعلم المستمر.

#### رابعاً: الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة:

يقول "Daniel Hunt" أن الثقافة التنظيمية لا تعنى فقط الذهاب إلى الأوبرا، ولكنها تعنى أيضاً النمط المسيطر من الأنشطة والتفاعلات والمعايير، والأفكار، والمشاعر، والمبادئ، والاتجاهات، والقيم والنواتج دخل المنظمة. ويعرفها "أتكنسون" بأنها عبارد عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، هذه هي الثقافة التي تحدد لوقه العمل بالمنظمة كيف تنظر إلى ما تفعله؟ وكيف بأي الوسائل تفعله؟ إنها تلخص الطريقة التي تؤدي بها الوظائف بالمنظمة.

وهذه البيئة – البيئة الثقافية – والتي تحيط بالعاملين تؤثر تأثيراً دالاً على قدراتهم، وفي أداء وظائفهم بالفاعلية والدقة المطلوبة، لذلك فإن ابتكار وصيانة البيئة الداعمة للجودة – ثقافة مكان العمل – يمثل المظهر والجوهر عظيم الأهمية في فلسفة الجودة الشاملة، وهذا ما قد يعنيه Shiba عندما يؤكد أن تنفيذ الجودة لا يعنى فقط ابتكار البنية والعملية التي تسهل صناعة الجودة بكل شخص عامل، ولكن ابتكار البيئة التي من خلالها يصبح لدى الأشخاص دافعية تلقائية لممارسة الجودة بأنفسهم. وربما يدل ذلك على أن جوهر الفشل في الكثير من تطبيقات وتجارب تطبيق مدخل TQM يرجع إلى التسرع في تنفيذ هذا المدخل دون توفير المناخ والثقافة التنظيمية الملائمة.

لذلك فإن فلسفة TQM تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي ... وتقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين، لأنه لا يمكن الحديث عن المشكلات الفنية للجودة بدون الحديث عن الأنظمة الاجتماعية بالمنظمة. ويتكون النظام الاجتماعي من عدد من العوامل تتفاعل مع المكونات الرسمية وغير الرسمية، وهذه العوامل هي:

- مكونات ثقافية مثل: القيم والاتجاهات والمعايير، والأدوار المتوقعة من الأفراد والسمات المميزة لكل مؤسسة من المؤسسات.
- جودة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والمجموعات في المؤسسة.
- العلاقات السلوكية بين أفراد المؤسسة بما في ذلك من أدوار ووظيفة كل منهم وسبل الاتصال بينهم.

والنظام الاجتماعي له دور وظيفي في المؤسسة وله تأثير كبير في عوامل عديدة مثل: الدافعية والإبداع والابتكار وسلوك الأفراد، وسيادة روح العمل الجماعي ... إنه دور فعال في إنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بشكل عام، وفي إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص.

ويقع على عاتق الإدارة العليا إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة، حيث يشير Kelner إلى أن نحو - ٧٢٪ - من المناخ التنظيمي يتم ابتكاره من خلال السلوكيات الإدارية للمديرين المباشرين، فالإدارة العليا هي القادرة على إدارة التفاعلات بين الأفراد، وإحداث التوازنات بين قدرات المتعلمين على التفكير والتعلم، وبين الأهداف والأغراض الشخصية للأعضاء والأهداف والأغراض المرتبطة بالمنظمة والمجتمع ككل، إنها فقط - الإدارة العليا - هي التي تستطيع ابتكار البيئة، والتي يشعر العاملون فيها بالراحة تجاه الأفكار المقترحة.

والثقافة التنظيمية الداعمة للتطبيق الناجح والفعال لفلسفة TQM تتضمن العديد من القيم والمبادئ التنظيمية الجوهرية، يتم عرضها في الآتي:

## ١- القيم التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة:

تتضمن الثقافة الداعمة لفلسفة TQM العديد من القيم التي تساعد على التطبيق

الناجح والفعال لتلك الفلسفة، من أبرزها:

- **الوضوح:** وضوح التعهد بالجودة من قبل جميع العاملين بالمنظمة، ووضوح دور ومسؤوليات كل عامل، وكيف يتناسب أي عمل معين مع المخطط العام لتحقيق جودة المنظمة؟ والوضوح العام حول أن تذهب المنظمة؟ ولماذا؟.
- **المشاركة:** تقوم فلسفة TQM على إشراك كل أعضاء المنظمة من كل الوظائف وعلى كل المستويات من القمة إلى القاع في عملية تحسين الجودة، وفي حل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتهم، وذلك في جميع صور العمل الجماعي المنظم.
- **سرعة الاستجابة للظروف المتغيرة:** من القيم الأعظم جوهرية في TQM، خلق الثقافة التنظيمية سريعة الاستجابة والتي تركز حول حاجات العميل، وذلك لأن الجودة تمثل سلسلة من الاستجابات لحاجات اجتماعية محددة بدقة في لحظة هامة واستثنائية بصورة حقيقية.
- **التعاون بدلاً من التنافس:** لقد كانت الفلسفة القديمة هي التنافس، أما الفلسفة الجديدة فهي التعاون بحيث يمكن أن يفرز الجميع، فالحقيقة أن التعاون يعتبر من العناصر الحيوية في نجاح استراتيجية TQM.
- **استبعاد الخوف:** إن نظام إدارة الجودة لا يمكن أن يوجد في المكان الذي يكون الخوف من أساليب السيطرة فيه أو في المكان الذي لا يوجد فيه جو الاحترام المتبادل، فلكي ينجح نظام إدارة الجودة يجب أن يشعر الناس من كل المستويات بأنهم آمنين على أنفسهم، وعلى وظائفهم لكي يتعاونوا تماماً، ويقوموا بلفت الأنظار إلى المشكلات واقتراح حلولاً لها.
- **الوقاية ومنع الأخطاء بدلاً من اكتشافها:** وهذا يعنى الإقلاع عن استخدام سياسة إطفاء الحرائق firefighting في إدارة الأعمال والشروع في استخدام سياسات وأساليب إدارية تمنع وقوع الأخطاء والمشاكل، إن فلسفة TQM

تعزز مدخل "الأخطاء الصغيرة" والذي يعزز الحصول على الأشياء صحيحة من أول مرة عن طريق تأسيس الجودة داخل العملية.

• **الحرية والديمقراطية:** يقول "دين هوبارد" الكفاءة في مجتمع الرجال الأحرار واجب أساسي .. إن الأشخاص الذين ينتمون إلى مجتمع ديمقراطي يجب أن يكونوا هم تحديداً الذين يصرون على التميز، وهم الذين يصرون على الوصول إلى معايير الأداء العالية، ويمتلك مفهوم TQM القوة الكافية لتحرير الناس في العمل لكي يصبحوا أكثر صدقاً مع أنفسهم ومبدعين.

• **المنهج العلمي في التفكير:** إن التحسن المستمر يقوم على استخدام المدخل العلمي لصناعة التحسينات من خلال تحليل الحقائق وإصدار الأحكام المستندة إليها، واختبار النتائج تجريبياً، وتوفير بيئة لاستخدام أساليب حل المشكلات والمداخل الإحصائية في النظام.

• **القيادة الأخلاقية:** إن النتائج المرجوة من الجودة الشاملة لا تتحقق ما لم تتم قيادة الناس بشكل جيد، ولن تتم قيادتهم بشكل جيد ما لم تتم قيادته أخلاقياً. ويقول "ديمنج" إن المديرين لم يعد يوسعهم التفويض في مسؤولية الجودة بدرجة أكبر من قدرتهم على التفويض في المسؤولية الأخلاقية. فكلتا المسؤوليتين تتبعان من القمة، وهما من العناصر الضرورية والجوهرية لأي قيادة.

• **ارتباط الأقوال بالأفعال:** الجودة: الجودة ليست ما نقوله ولكنها ما نفعله، وبخاصة القيادات لأنها المثل والقُدوة لأبد وأن تتوافق أقوالهم مع أعمالهم، وذلك لأنه عندما يتناغم قولهم مع عملهم فإنه من المنتظر أن تتولد الحماسة والالتزام في التابعين لهم، إن TQM هي أكثر من التجول مبتسماً بوجه كل شخص في المؤسسة، إنها الأعمال الواقعية وليست الشعارات الجوفاء.

• **الثقة والأمانة:** يؤكد Peggy & Sandra أن الأهمية المتعلقة بالثقافة الوديعية التي تملؤها الثقة والأمانة في بناء بيئة الجودة لا يمكن أن تكون تقديراً مغالياً فيه، إن وجودها يمثل عنصراً أساسياً بكل ما في الكلمة من

معنى، ومن ثم فإن مناخ العمل بالمنظمة الساعية للجودة مناخاً مفتوحاً تملئ الثقة ويتم فيه تشجيع العمل كفريق والاعتماد على بعضهم البعض.

● أهمية العنصر البشري – العلاقات الإنسانية: إن فلسفة TQM تعزز من موقع العاملين بالمنظمة، ومن جو العلاقات الإنسانية الداعم لعمليات المنظمة حيث يقول "أتكنسون" إذا ادركنا العاملين باحترام، وإذا قدرناهم وعاملناهم بلباقة فعندئذ يمكنهم مساعدتنا على تحقيق المستحيل لذلك يجب على المديرين أن يحبوا العاملين لديهم كما يحبون أسرهم وأنفسهم، وأن يقدرهم وينظروا إليهم كأشخاص أو كبشر وليس كعاملين، وأن يعاملونهم كشركاء في النجاح وأن يساهموا في خلق المناخ الذي يعمق التقدير الذاتي لدى العاملين ومنحهم السلطة، وذلك لأن ثقافة TQM تقوم على أناس ملتزمين مدربين على أسس قوية من الاستماع والثقة واحترام الكرامة، والإمكانيات الخلاقة لكل فرد.

● الولاء للمنظمة: يؤكد "Jerry & Joseph" أنه في منظمة TQM يكون الولاء والإخلاص للمنظمة وليس لإداريين ويأتي هذا الولاء من تعهد الجميع وسيادة العلاقات الإنسانية الفعالة داخل المنظمة ووجود أنظمة مكافأة عادلة تتعدى الحدود المادية إلى البواعث المعنوية.

● التكامل: تتكامل في فلسفة TQM أدوار الإدارة مع بعضها البعض، وأدوار الإدارة مع أدوار العاملين في جميع الوظائف وعلى كل المستويات التنظيمية، حيث يتجه الجميع نحو هدف واحد، وهو تحقيق الجودة وإرضاء عملاء المنظمة، وتتكامل مكونات وعناصر كل برنامج لتحقيق الجودة مع بعضها البعض، حيث تتكامل نقاط "ديمنج" الأربعة عشر لتعبر عن طريقة متكاملة للتحويل من نظام منافس في داخله إلى نظام تعاوني في داخله، وكذلك تتكامل نقاط "كروسبي" الأربعة عشر.

● الوقت: الوقت يمثل أحد المتغيرات المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وأحد المبادرات المستخدمة لتحقيق الجودة، مبادرة "في الوقت المحدد" Just in time، حيث لا بد وأن تقدم الخدمة في الوقت المناسب، في الوقت الذي

يحتاجه العميل، وفي الوقت المحدد لأداء الخدمة والمتفق عليه مع العملاء، كما أن مهارة إدارة الوقت تعتبر من المهارات المهمة لقيادة الجودة الشاملة. والقيم التنظيمية سالفه الذكر تؤدي دورها وتفعّل فعلها المنشود من خلال مجموعة من المبادئ الرئيسة التي تتوجه بها فلسفة TQM.

## ٢- نظم الجودة الشاملة:

في محاولة لوضع إطار كلي لإدارة الجودة الشاملة كنظام أوضح (فوהל) [١٩٩٤] Voehl, أنه يجب أن يدرك المديرين في المنظمات المختلفة عند تطبيق الجودة الشاملة أنهم يتعاملون مع ثلاثة نظم هي: النظام الاجتماعي Social System والنظام الفني Technical System والنظام الإداري Management System، وهذه النظم تتداخل وتتشابك فيما بينها كدوائر بلاطينية مكونة نظام الجودة الشاملة.

### أ- النظام الاجتماعي:

يتضمن النظام الاجتماعي العوامل المرتبطة بثقافة المنظمة، وثقافة المنظمة لها دور كبير في دوافع العمل، وروح المبادرة والابتكار لدى العاملين، وكيف يتصرف الأفراد خلال المنظمة مع بعضهم البعض؟ وكيف ينجزون أعمالهم؟ Lewis & Smith, وكا أن النموذج العملي يمد بمثال للأساليب والمشاكل وأنماط التفسير التي ترشد المشروع العلمي عند أي وقت، فالثقافة التنظيمية ستخدم كنموذج اجتماعي لأي عضو بالمنظمة ليُفسر أي حدث والتصرف المناسب له، هذا النموذج الاجتماعي له ثلاث خصائص أساسية هي [Bound et al, ١٩٩٤].

- ١- مصفوفة اجتماعية لكل واحد بها طريقة معينة يرى الأفراد من خلالها العالم ويجدون بها نوع السلوك الذي يتفق مع نظرتهم.
- ٢- الطريقة التي يرون من خلالها العالم يجب أن تحتوي على مدخل إدراكي يتأثر بالاستجابة العاطفية.
- ٣- طرق لأداء الأعمال تحتوي على أمثلة لأساليب وتطبيقات ذات مصداقية بالمنظمة.

## ب- النظام الفني:

يحتوي النظام الفني للجودة الشاملة على جميع الأدوات والأساليب الفنية لطببق علم الجودة [Voehl, ١٩٩٤] فهو الناحية التطبيقية لعم الجودة وأساليبها الكمية، وهو يعنى بتحسين تدفق كافة خطوات العمل تجاه إرضاء العملي النهائي متضمناً كل الخطوات سواء كان مؤداه بواسطة الأفراد أو الآلات.

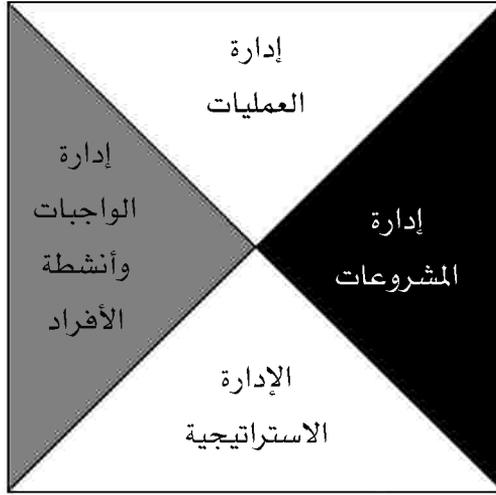
وهو يشمل في أغلب المنظمات التراكم التكنولوجي ووضع المعايير وتدقيق العمل والمواد والمواصفات وتعريف العمل والمسؤوليات وتفاعل الافراد مع الآلات وعدد خطوات العمل واستخدام المعلومات وقرارات العمليات وحل مشاكل الأدوات والعمليات والترتيبات المادية للآلات والمعدات والأفراد [Omachonu & Ross, ١٩٩٥].

## ج- النظام الإداري:

النظام الثالث الذي تكتمل به الجودة الشاملة هو النظام المؤثر على النظامين السابقين فهو طريقة التطبيق والإجراءات والسياسات ونموذج القيادة الذي يؤسس كلا من النظامين الفني والاجتماعي للجودة الشاملة بالمنظمة [Voehl, ١٩٩٤]، وهو الجسر الذي يربط الأوجه الظاهرة وغير الظاهرة للثقافة. فإذا صمم الدور الإداري للأفراد جيداً فإن إدراكهم له يقود سلوكهم الخارجي (أنشطة) لإتمام هذا الدور.

وطبيعة النظم أن كل أجزائها مترابطة، فالمدراء لا يستطيعون تغيير جزء دون آخر، فالسلوك يرتبط بالتأثرات والنتائج والتعاون مع سلوك الآخرين وبالتالي يجب أن تتناسق كل النظم والأدوار الإدارية وترتبط على كافة المستويات مع مبادئ الجودة الشاملة، ويعبأ النظام كله لرضا العميل، وينظم بتوازي وانسيابية خلال كل المستويات الإدارية [Bound et al, ١٩٩٤]، وقد حصرها فوهل في أربعة مستويات رئيسة تأخذ أربعة أبعاد هرمية الشكل على النحو التالي [Vohel, ١٩٩٤]:

## شكل المنظور الهرمي للنظام الإداري



المصدر: Voehl, Frank (1994), Overview of

Total Quality in Lewis, Ralph G. & Smiths, Douglas H (1994) .. Total Quality In Higher Education, St. Lucie Press: 370

- أ- الإدارة الاستراتيجية: وهي المستوى الذي يؤسس الجودة الشاملة كاستراتيجية المنظمة وتضمن مبادئها في إعداد قيادتها وتحديد مهمتها ورؤيتها والقيم والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وفي تخطيط البنية الأساسية التي تشجع العاملين على التركيز والتحرك تجاه إنجاز أهداف الجودة. فالتخطيط الاستراتيجي له تأثير كبير في بناء النظام الاجتماعي بالمنظمة، وتحديد أهداف النظام الفني.
- ب- إدارة العمليات: وهي ذلك المستوى الذي يتم تنفيذ خطة تحسين جودة عمليات المنظمة وتوكيد أنشطة الجودة داخلها، وذلك لضمان أن كل عمليات المنظمة تعمل بتناسق من أجل رضا العملاء. والمبدأ الحاكم لهذا المستوى هو "المنع" وتعظيم فعالية العمليات التشغيلية للمنظمة والتحسين المستمر بها.
- ج- إدارة المشروعات: وفي هذا المستوى تؤسس الفرق لحل المشاكل وتنفيذ السياسات المترتبة بالمستويين الإداريين السابقين، فإدارة المشروعات تؤسس نظاماً فعالاً للتخطيط والتنظيم والتنفيذ.

(٤) إدارة الأفراد: وفي ذلك المستوى يخطط لكيفية إمداد العاملين بمهارات تنفيذ التحسين المستمر للعمليات والنظم داخل وظيفة كل فرد ونطاقه، وإزالة كل الحواجز التي تعترض طرق عملهم.

## ٢- مكونات الثقافة:

أ- المستوى الأول: للثقافة هو المستوى الظاهر والمصطنع من الأفراد Artifact ويتكون من مظاهر السلوك التي ترجع إلى عنصرين أساسيين هما: الأول طبيعة النتائج التي تقدمها وتظهر في التكنولوجيا وتصميم الأبنية وحجم ومواقع المكاتب وكافة الترتيبات الداخلية. فالهيكل المادي للمنظمة يمكن أن يؤثر بوضوح في تطوير ومساندة الثقافة التنظيمية بتسهيله للاتصالات أو إعاقتها. والثاني: نماذج السلوك الظاهرة مثل المذاهب والطقوس الدينية والعادات والتقاليد والرموز والقصص والشعارات والأبطال، محددات هذا المستوى تلاحظ بسهولة فهي الملامح الواضحة للثقافة ولكن معنى هذه المحددات يعتمد على المستويين التاليين والأكثر عمقاً للثقافة.

ب- المستوى الثاني: وهو مستوى غير ملاحظ ويمثل جوهر ومركز ثقافة المنظمة، ويحتوي على معتقدات وقيم الأفراد، والاثان يؤثران على سلوك الأفراد ويفسران دوافعهم للتصرف بطريقة معينة، فالاعتقاد يؤثر على طريقة التصرف والقيم تحدد بديهية التصرف ودرجة الأهمية بين البدائل المختلفة عند اتخاذ قرار أو سلوك معين. والاثان يعبر عنهما في شكل عقائد ومعايير أخلاقية والفلسفة التي تحكم صنع القرار والسلوك في مواقف معينة.

ج- المستوى الثالث: والأعمق للثقافة يحتوي على الافتراضات المسلم بها Assumption، ويمثل الدعامة الأساسية لثقافة المنظمة وهو مستوى غير ملاحظ يشترك فيه الجميع دون وعي منهم، ويمرور الوقت يمكن أن تصبح القيم والمعتقدات الأساسية للأفراد حقائق مسلماً بها عن الكيفية التي يسير بها العالم ويفترض صحتها ولا تقبل الجدل، هذه الافتراضات تشكل قيماً ومعتقدات.

