

الجودة

ولقد تزايد اهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة بمفهوم الجودة، وتزايدت جهودها في تحقيق الجودة في عمل آليات الإنتاجية والخدمية، لذا نتعرض في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالجودة، بدءاً بتقديم أبرز التعاريف الخاصة بهذه الأخيرة وبيان أهميتها، ثم تحديد أهم المراحل التي مرت بها حركة الجودة وكذا الاتجاهات الحديثة التي ميزت إدارة الجودة .

- مفهوم الجودة:

بالرغم من تعدد الآراء حول مفهوم الجودة إلا أنها تدور حول مجموعة من المتطلبات المبنية على رغبات واحتياجات العميل وتوقعاته والتي تتطلب جهداً مستمراً يشمل جميع أفراد المنظمة والذي يعمل على التطوير والتحسين المستمر في السلعة أو الخدمة المقدمة بهدف الحصول على رضا العملاء مع القدرة على مواكبة التنافس المستمر بين المنظمات وبعضها.

ومن هنا يرى البعض أن مفهوم الجودة يشير إلى " قدرة المنظمة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء باحتياجات المستهلكين والعملاء ". وكذلك تعددت وتباينت التعاريف الخاصة بمفهوم الجودة ومن الصعب أن نجد تعريفاً موحداً وذلك لاختلاف مفهوم الجودة من مؤسسة لأخرى تبعاً لنوع الخدمة أو السلعة التي تقدمها.

- بعض تعاريف جودة الخدمة :

اختلفت الآراء حول تعريف جودة الخدمة فقد عرفها "بورتن ومارسون Borton & Marson 1991" بأنها التعرف على احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أي عيوب ومن أول مرة، فضلاً عن تحقيق الاستمرارية في تحسين الأداء.

وقد اتخذت الجودة تعاريف مختلفة ومتعددة من بينها نذكر التعاريف التالية :

1. تعريف المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة: تعرف الجودة على أنها : "مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة".

- تعريف ريتشارد : D'AVENI Richard

نقصد بالجودة " (La qualité perçue) ، هي الجودة المرتقبة من قبل المستهلك .

- تعريف جوكو بيري: Jocou Pierre

" تتمثل الجودة في تقديم جميع الأداءات اللازمة للعميل، والتي ينتظر منها هذا الأخير أن تشبع وتلبي رغباته وفق سعر تنافسي، وفي الوقت المناسب، ووفق الطرق والأساليب التي تناسبه".

- تعريف: JOKUNG Octave

"تعتبر الجودة المحققة كعامل يسبق القيمة المحققة"، فقد يقتني المستهلك سلعة ما لاعتقاده بأنها ذات جودة عالية قبل استعمالها، وهذا يكون قد حكم على جودة المنتج قبل الحكم على القيمة التي يمكن أن تحققها له.

- تعريف المنظمة العالمية للمعايرة (ISO) :

" تمثّل الجودة مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج، أو بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلبّي رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى".

- تعريف (تتروديتورود) :

"تعتبر الجودة إستراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة".

- تعريف " برادلي " : Bradley T.GALE

لقد ميز "برادلي" (2001م) ، بين أربع مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحًا إستراتيجيًا والمتمثل في :

- جودة المطابقة: أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم.

- إرضاء العملاء: وذلك من خلال الاقتراب منهم، وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات.

- القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة: وذلك من خلال وقد أوضح السوق وتحليل متغيراته.

- إدارة القيمة للعميل: من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة (قيمة / زيون).

- تعريف " سميمير محمد عبد العزيز" (1999م). يميز بين ثلاث
مداخل رئيسية مرتبطة بمفهوم الجودة :

- جودة التصميم: أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج .
- جودة المطابقة: نقصد بها مطابقة جودة المنتج أو الخدمة للمواصفات
الموضوعة في التصميم.
- جودة الأداء: نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق
احتياجات ورغبات الزبائن وتعنى الجودة " درجة الامتياز" كما في معجم

أكسفورد Exford

ويمكن حصر تعريفات الجودة وتقسيمها إلى عدة نوعيات يعتمد بعضها
في تعريفها على أساس المستخدم User Based ويميل إلى الأخذ بهذا المدخل
رجال التسويق حيث يرون أن الجودة العالية تعنى الأداء الأفضل، أما رجال
الإنتاج والخدمة فالجودة من وجهة نظرهم تقوم على أساس التصنيع حيث يرون
أن الجودة تعنى المطابقة للمعايير والمواصفات وأن يتم إنتاجها وتقديمها بطريقة
صحيحة ومن أول مرة أما وجهة النظر الثالثة والمبنية على أساس المنتج فإنها
تنظر إلى الجودة على أنها المتغير الخاضع للقياس الدقيق.

وترى "مني عبد المنعم عبد العبود" (2005م) أن مفهوم الجودة يجب
أن لا يقتصر على رأى العميل فقط بل يجب أن تكون مطابقة للمواصفات وتعمل
على تحقيق وتقديم منتج (خدمة) أفضل من أول مرة وبتكلفة قليلة أي أن الجودة
تقترب بالمنتج أو الخدمة إلى حدود الكمال ، وتختلف حدود وعناصر الجودة
من منشأة لأخرى تبعاً لنوع المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة فيجب على
من يتجه نحو الجودة فهم أهداف المنشأة أولاً وتحديد الأبعاد الأساسية لتحقيق

الجودة بهذه المنشأة. ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن منتجاً جيد أو خدمة جيدة، لكن من الخطأ أن نعتقد أن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات أو الخدمات الأكثر كلفة وإنما هي تلك المنتجات أو الخدمات التي تناسب وحاجات العملاء وتوقعاتهم من حيث الأداء المرتفع والتكلفة المنخفضة وتوفر المنتجات أو الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب. وتعرف الجودة على أنها جوهر استخدام العقل في تفصيل عوامل الإنتاج وتعظيم الاستفادة منها، كما أنها العنصر الذي يأتي بعد استخدام العقل وما يأتي قبل العملية الإنتاجية وخلالها وبعدها؛ وعليه فالجودة هي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات باحتياجات المستهلك ومتطلباته ويمكن القول إن الجودة لا تتجسد في الخصائص والمميزات فقط وإنما في قدرة هذه الخصائص والمميزات على إشباع وإرضاء الحاجات المعلنّة والضمنية للمستفيدين كما يمكن الاستنتاج أن الجودة تشتمل على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المقدمة إلى جانب الخصائص الخاصة بالعملية الإنتاجية والتسويقية والعمليات والأفراد وهي التي لها القدرة على تلبية حاجات وتوقعات العملاء وإن الاختلاف في المعاني التي يأخذها مصطلح الجودة تختلف باختلاف الجهة المستخدمة من هنا يتضح أن الجودة لا تتجسد في الخصائص والمميزات فقط وإنما في قدرة هذه الخصائص والمميزات على إشباع الحاجات المعلنّة والضمنية للمستفيدين وإرضائها ويرتبط مفهوم جودة الخدمة بإدراك المستفيدين للأداء الفعلي للخدمة المقدمة بالإضافة إلى هذه التعاريف السابقة قدم مجموعة من علماء الجودة تعاريفهم مختلفين كما نوجدها فيما يلي:

- (أرماند فيجينيوم): الرضا التام للعميل (1956).
- (فيل كروسي): المطابقة مع المتطلبات (1979).
- (جوزيف جوران): دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد (1989).
- (إدوارد دمينج): دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة (1986).

شرح وتفسير التعاريف السابقة:

بالرغم من اختلاف هذه التعاريف، إلا أنها تجتمع جميعها على عنصر رئيسي، وهو إرضاء وتلبية احتياجات ورغبات العملاء، ومن بين النقاط التي اختلفت فيها هذه التعاريف هو كيفية تلبية هذه الاحتياجات، كما عرفها البعض وفق الهدف الذي تسعى لتحقيقه، كالتحكم في المنظمة، زيادة حصة السوق، إرضاء العملاء.

وعرفها البعض الآخر وفق المكونات والعناصر التي تتضمنها، كجودة التصميم، المطابقة والأداء، واعتبرها البعض بأنها إستراتيجية أساسية تستند إليها المنظمة في تحقيق النمو والتطور المستمر.

- المفاهيم الخاطئة التي ارتبطت بمفهوم الجودة :

توجد مجموعة من المفاهيم الخاطئة التي ارتبطت بمفهوم الجودة، من بينها ما يلي :

1. أن جودة المنتجات والخدمات تكلفتها عالية.
2. أن الجودة تخص فقط المنتجات.
3. أن الجودة تعني الرفاهية.
4. أن الجودة تأخذ وقتًا مما يعيق عملية رفع الإنتاجية.
5. أنه من الصعب على المنظمة قياس جودة منتجاتها.

6. أن المنظمات تنفق أموالاً باهظة لتحقيق جودة منتجاتها وخدماتها.
 7. أن الجودة عمل إضافي غير هام.
 8. أن الجودة تعني كثرة الوثائق.
 9. اقتناع مسيري المنظمات بأن جودة منتجاتهم تحتل الدرجة الأولى في الأسواق.
 10. أن الجودة تخص عمال إدارة الإنتاج فقط ولا تعنى عمال الإدارات الأخرى كإدارة التسويق مثلاً.
 11. أن الجودة لا تتم إلا بوجود خبراء في الجودة.
 12. اعتقاد المنظمة بأنها تطبق الجودة بالرغم من عدم مطابقتها مع احتياجات المستهلكين.
 13. اعتقاد المنظمة بأنها لا تملك الوقت لتطبيق الجودة.
 14. أن الجودة مرتبطة بالربح، فلماذا تطبق المنظمة نظم الجودة ما دام حجم مبيعاتها في تزايد.
- التطور التاريخي للجودة :
- إن الحديث عن أهمية الجودة يدفعنا إلى الحديث عن التطور التاريخي لها وعن كيفية بلوغها هذه الأهمية في المنظمات الحديثة. وكذا أهم الأفكار التي جاء بها مختلف علماء الجودة.
- التطور التاريخي لمفهوم الجودة .
 - مراحل تطور حركة الجودة الشاملة .

لقد مر مفهوم الجودة بعدة مراحل والتي يمكن حصرها فيما يلي،

1. مرحلة العصور القديمة.

ترجع بدايات الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة، وذلك من خلال اهتمام المصريين القدماء بالنقوش الفرعونية ذات الدقة المتناهية، وتؤكد عملية بناء المعابد المصرية القديمة وطريقة طلائها على وجود عمليات فحص ورقابة لأنشطة البناء، هدف التأكد من مستوى جودة الأداء.

2. مرحلة فحص السلع المنتجة.

كان المستفيد في هذه الفترة يشتري سلعةً يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعاً لمتطلبات المستفيد ومع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المنظمات إلى تطبيق نظام لفحص المنتجات للتأكد من مستوى جودتها حيث هدف عمليات الفحص إلى فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة.

3. مرحلة الرقابة على الجودة.

أدت الحرب العالمية الثانية إلى تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة هدف تخفيض عدد وتكاليف جهوده في الرقابة الإحصائية للجودة كما قام (SHEWHART) " عمليات الرقابة، حيث خصص "شوارت سنة 1947 بإنشاء منظمة سميت "بالمنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة" أي لعبت لاحقاً دوراً هاماً في انتشار إدارة الجودة .

ولقد طور " دمينج " في مراقبة الجودة حيث أكد على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج .

وخلال السبعينات زادت حدة المنافسة في الأسواق، وبدأ العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة .

4. مرحلة تأكيد الجودة.

إن تأكيد الجودة لا يتم فقط بالمنتج، بل يتم أيضًا بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالمواد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة . كما تقوم أيضًا بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافيها، وهذا هدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات المستهلك. وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محليًا وعالميًا. ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الأيزو سلسلة 9000 لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية .

5. مرحلة إدارة الجودة؛

وتهدف إدارة الجودة إلى تعظيم الموارد المالية، المادية، والبشرية وفقًا للتحديات التي تواجهها المنظمة، وكذا تخطيط تطور هذه الأخيرة مع تحديد أهداف واقعية وفق الحالة الداخلية للمنظمة وبالمقارنة مع منافسيها .. ولقد شهد عام 1970 تحولاً ملموساً في مجال إدارة الجودة، وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة ، وقام اليابانيون سنة 1981 بتطوير مواصفة جديدة لإدارة الجودة

الشاملة عرفت باسم "المعيار الصناعي"، حيث ساهمت في التفوق الواضح لجودة المنتجات اليابانية.

ويتطور الفكر الخاص بإدارة الجودة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تعد من أهم المفاهيم المعاصرة للجودة التي تسعى المنظمات لتطبيقها.

6. مرحلة إدارة الجودة الشاملة؛

إن متطلبات الأسواق العالمية في تغير دائم، مما دفع المؤسسات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها، حيث تساهم في مواجهة حدة المنافسة الحالية، فالجودة أصبحت تمثل أداة إستراتيجية، لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب، بل أيضاً ببيئته وكفاءة وظائف المنظمة.

وعلى الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، إلا أنه لم يظهر كوسيلة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، إذ أصبح ينظر إلى الجودة من الفكر الإداري على أنها وظيفة تعادل تماماً باقي الوظائف الإدارية. وتتسم مراحل التطور التاريخي للجودة بالثبات والاستقرار حيث أن نمو وتطور الفكر الإداري للجودة قد يشكل انعكاساً تدريجياً لتطوير الصناعة والخدمات المصاحبة لها. وقد استمرت كل مرحلة حوالي 20 عاماً وقد ارتبطت كل مرحلة بالمرحلة السابقة لها ولم تكن منفصلة عنها والجدول التالي يوضح التطور التاريخي لإدارة الجودة ويوضح الجدول التالي التطور التاريخي لإدارة الجودة:

التطور التاريخي لإدارة الجودة

م	الفترة	التطور	أهم السمات لهذا التطور
1	قبل عام 1900	الرقابة بواسطة العامل أو الملاحظ (Operator Control)	يتميز الإنتاج والعمل بالسطوة. يقوم العامل بجميع مراحل العمل ومراقبة المنتج أيضاً.
2	منذ عام 1900 - 1920	الرقابة بواسطة مشرف العمال (Foreman Control)	أصبح العمل أكثر تعقيداً. - يقوم المشرف بالمراقبة على مجموعة عمال.
3	منذ عام 1920 - 1940	الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص (Inspector Control)	ازدياد الطلب على المنتجات مع تطور المنشآت الصناعية وكبر حجمها. توجد إدارة متخصصة في الرقابة على الجودة ويوجد فاحص متخصص يقوم بعملية الرقابة.
4	منذ عام 1940 - 1960	الرقابة الإحصائية على حوبة الإنتاج (Statistical Control)	تميزت هذه المرحلة بريادة حجم الإنتاج. استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة كخراطط ضبط الجودة.
5	منذ عام 1960 - 1980	تأكيد الحوبة (Quality assurance)	تميزت بالعمل على وضع فأكبيات على مواصفات المنتج ومنع ظهور الخدمات والمنظمات غير مطابقة للمواصفات. ظهرت أساليب متعددة أخرى بجانب الأسلوب الإحصائي تتم في مرحلة التعميم وليس في مرحلة الرقابة كما الحال في المراحل السابقة.
6	1980	إدارة الحوبة الشاملة (Total Quality Management)	تميزت بالاهتمام بالحوبة في كل إدارات المنشأة وتعنى العبور الصفرية، التحسين المستمر، التركيز على العميل. اتخاذ كل الأساليب الرقابية في مرحلة ما قبل التصنيع، أثناء التصنيع، بعد التصنيع. مع تعدد المنظمات وكثرة المنتجات وزيادة وعى العملاء والرغبة في توكيد الحوبة والاهتمام بمراجعة حوبة المنتج والحصول على رضا العملاء ظهرت الرغبة في توثيق الحوبة بشهانات معتمدة. ظهور بعض المعايير والمواصفات الرقابية وتسمى سلسلة الأيزو 9000.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

أن عملية الرقابة على الجودة لم تحظ بأهمية خاصة قبل عام 1920 حيث كان قبل ذلك تتم الرقابة على الجودة عن طريق العمال الذين يقومون بالأعمال ذاتها أو عن طريق مشرف العمال الذي يقوم بدوره بمراقبة مجموعة من العمال والإشراف على جودة إنتاج هؤلاء العمال ولكن مع التطور الفني والإداري وزيادة حجم المنظمات وعدد الأفراد العاملين بها وتنوع الإدارات ظهر الاتجاه نحو ظهور وظيفة جديدة وإدارة جديدة ضمن إدارات المنظمة تعنى بالجودة وكيفية تحسينها وبالتالي أصبحت العصور الأخيرة هي الأكثر اهتماماً بالجودة حيث يؤكد فريد عبد الفتاح زين الدين (1996) على أن الاهتمام بالجودة يرجع إلى أربعة عصور أو مراحل تاريخية متميزة لإدارة الجودة وهي الفحص *Inspection* والمراقبة الإحصائية للجودة *Statistical Quality Control*، وضمان توكيد الجودة *Quality Assurance*، وإدارة الجودة الكلية *Total Quality Management (TQM)*. فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ETRAC، 1996م.

وفيما يلي عرض لأهم الملامح لهذه المراحل. بهدف الوقوف على التطور الذي أحدثه الفكر الإداري الخاص بالجودة:

1- مرحلة الفحص (1920 – 1940) : *Inspection*

ظهرت هذه المرحلة من بداية القرن الثامن عشر تلبية لمتطلبات الثورة الصناعية، وما صاحبها من إنتاج وفير يتطلب تسويقاً مما تطلب اهتماماً كبيراً نحو استخدام الوسائل الفنية لفحص المنتجات وقد أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيداً بعد الحرب العالمية الأولى مما استوجب ضرورة الفحص بدرجة كبيرة

وبالتالي تركز هذه المرحلة على منع وصول المنتجات المعيبة إلى العملاء أو المستهلكين، ولكنها لا تمنع وقوع الخطأ الذي وقع فعلاً، فهي تنظر للجودة على أنها المطابقة للمواصفات ولذا يتم التأكد منها بعد الإنتاج فهي تفترض أن المواصفات كانت صحيحة، وأنها ستلبي احتياجات المستهلكين مع أن هذا الافتراض لم يكن للمستهلك دخل فيه، أي أنه لم يتم مسح رأى العملاء لمعرفة مدى تلبية هذا المنتج لاحتياجاتهم.

وترى "مني عبد المنعم عبد العبود" (2005م) أن مرحلة الفحص والتفتيش كمفهوم إداري ليست قاصرة على المجال الإنتاجي فقط بل تأثر بها المجال الخدمي أيضاً حيث يتم تطبيق لجنة التفتيش في بعض الهيئات الخدمية كالبنوك في ضوء الأهداف الموضوعية لكل مؤسسة ويتمثل ذلك في المجال الرياضي في لجنة التفتيش المالي والإداري التي تشكلها وزارة الشباب للتأكد من أن السياسات المالية والإدارية والفنية للاتحادات الرياضية وغيرها من المؤسسات التي تدعمها وزارة الشباب تسير نحو تحقيق الأهداف من أجل محاسبة الأفراد في حالة التقصير وأن مرحلة الفحص تعتبر خطوة مبدئية لخلق الثقة بين المؤسسة والعميل حيث يتم التركيز فيها على بعض القصور حيث أنها لا توفر مبدأ الوقاية من العيوب وبالتالي فهي تعمل على تحميل المؤسسة تكاليف باهظة في حالة استبعاد المنتجات بعد إنتاجها. ويضيف "جوران" "Guran" أنه بالرغم من العيوب والقصور في هذه المرحلة إلا أنه "يمثل شر لا بد منه إلى أن يحين الوقت الذي نعمل بدونه" وهذا يتجلى في الحاجة الملحة للتحسين والتطوير إذ كلما زادت التحسينات

والتطويرات على إدارة الجودة تراجعت أنشطة الفحص وقل الاعتماد عليها إلى الحد الأدنى.

2- مرحلة مراقبة الجودة: (1940 – 1960) : *Quality Control*

تأتى هذه المرحلة تاريخياً بعد مرحلة الفحص وكانت بداياتها في أوائل القرن العشرين عندما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، ففي عام 1922 قام رادفورد *Radford* بنشر كتابه عن الرقابة على جودة المنتجات وقد كان ذلك بداية لوجود قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على الأساليب الإحصائية. ويتضمن أسلوب مراقبة الجودة على نشاطين أساسيين أولهما الفحص على الموارد والإنتاج في جميع مراحلها، وثانيهما تحليل البيانات التي جمعت أثناء الفحص لتحديد مقدار العيوب وأسبابها وكيفية معالجتها لكي لا يتكرر وقوع الخطأ مرة أخرى. وبالتالي فمراقبة الجودة يعتبر من الأنظمة التي تستخدم للمحافظة على المستوى المرغوب من الجودة في المنتج ويعود الفضل في استخدام الأسلوب الإحصائي في هذه المرحلة إلى الإحصائي الأمريكي " والتر شيورات " *Walter Shewart* الذي ابتكر دورته المعروفة باسم دورة " شيوارت " *Shewart Cycle* ذات المراحل الثلاث المكونة من (المواصفة، والإنتاج والمراقبة) والتي تهدف إلى جودة المنتج من خلال المراقبة باعتبارها عملية تتسم بالاستمرارية في مراجعة وتعديل المواصفات وليست وظيفة في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء. وبالرغم من التطور الحادث في هذا المدخل عن سابقه إلا أن التقدم المستمر في إدارة الجودة لم يجعل الاعتماد على مراقبة الجودة بمفردها كافياً لإحداث التحسين المستمر ولكنها مهدت لظهور مدخل جديد أكثر تطوراً يمكن استخدامه مع مدخل الرقابة على الجودة وهو مدخل تأكيد الجودة.

3- مرحلة تأكيد الجودة: (1960 – 1980) : *Quality Assurance*

بدأت هذه المرحلة بفكرة الرقابة الشاملة على الجودة *Total Quality Control (TQC)* التي قدمها فيجنبروم *Feigenbaum* في إحدى مقالاته في نهاية عام 1956م والتي يركز فيها بوضوح على مبدأ التكامل في ممارسة وظيفة الرقابة الشاملة على الجودة. فهو يرى أن هذا المدخل يركز على ممارسة الرقابة على الجودة من بداية عملية التصميم للمنتج إلى أن يكون المنتج سلعة في يد المستهلك ويمكن وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة، ويزيد الإنتاجية بوضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات ومراقبتها وذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة إنه باختصار يمنع ظهور المنتجات والخدمات غير المطابقة ولذلك يوصف بأنه مدخل أكثر فعالية من مدخل الفحص رغم أنه تأسس طبقاً لمنهجه ولكنها إلى حد بعيد نظم وقائية بطبيعتها فهو يسعى لتقديم مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة. ولأول مرة يؤكد على أن المستويات الإدارية المختلفة يجب أن تشارك كلها في تخطيط ومراقبة الجودة كما ركز على منع العيوب قبل وقوعها وليس بعد وقوعها. كما أن الاهتمام والتحسين يشمل جميع مراحل المنتج أو الخدمة بدلاً من التركيز على الفحص بعد الإنتاج. وقد أكد هذا المدخل كذلك على الدور الذي يجب أن تلعبه كافة المستويات الإدارية في التنظيم لعملية التخطيط ورقابة الجودة مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة ومجالات اهتمامها المختلفة. مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة ومجالات اهتمامها المختلفة.

مجالات الجودة			مراحل إدارة الجودة
النوع	المطابقة	التصميم	
النوع			تأكيد الجودة
محاولة النوع			مراقبة الجودة
تصحيح			العحص
النوع	المتسلك		

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: (1980 حتى الآن):

Total Quality Management

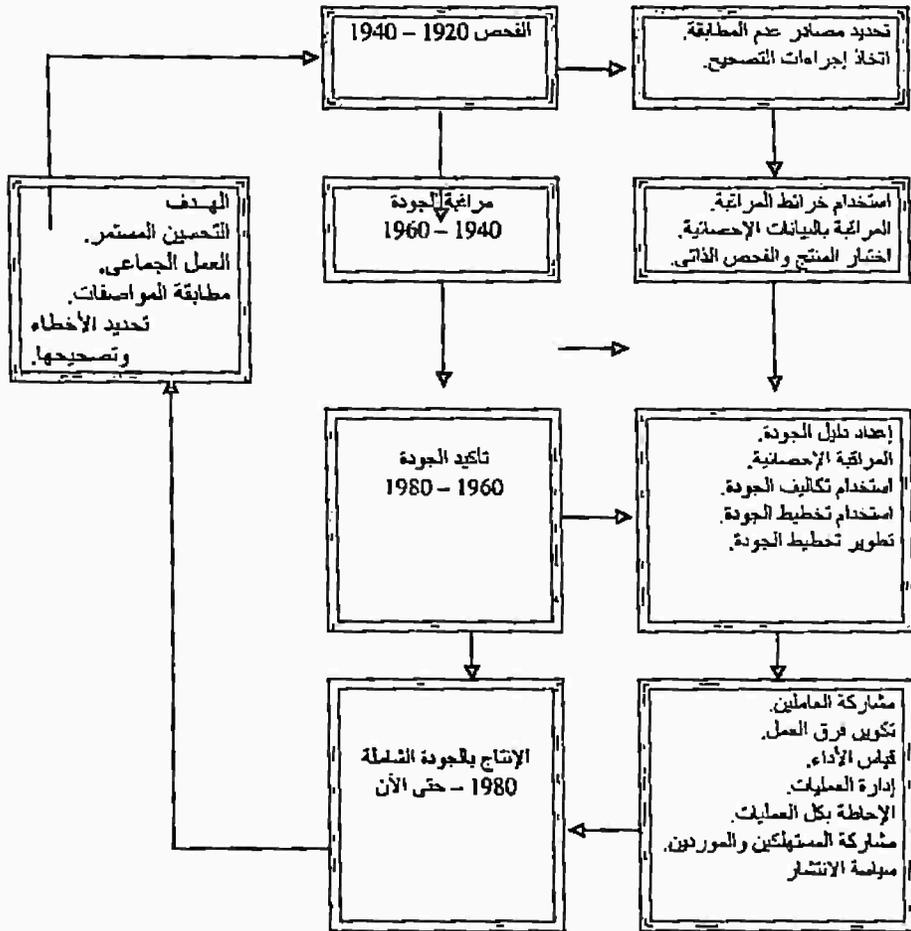
شهدت هذه الفترة الظروف التنافسية الحادة التي شهدها العالم في العقد الأخير من القرن العشرين. فأدركت تلك المنظمات أن مدخل ضمان تأكيد الجودة في حد ذاته لم يعد كافياً، إذ لابد من تحقيق تميز واضح في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى تضمن في النهاية الجودة المتميزة للمنتجات والخدمات المؤداة كما أصبح من الضروري الاهتمام برغبات العملاء بمعناها الواسع داخل المنظمة لتحقيق تلك الرغبات، وأيضاً كان لابد من وضع تخطيط استراتيجي يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق مهمة محددة، وأهداف واضحة، في ضوء رغبات وتوقعات العملاء، وكذلك كان العمل ضرورياً لتحقيق التحسين المستمر في أداء المنظمة وتحليل وحل المشكلات، واعتبار ذلك فلسفة تنظيمية تحكم العمل بالمنظمة.

ومن هنا ظهر فكر فلسفي جديد لتحقيق كل هذه المتطلبات في عصر المنافسة الحادة، ومحاولة العديد من المنظمات البقاء في السوق وتحسين وضعها التنافسي وأطلق عليه إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث أدى إلى التغيير الجذري في مفاهيم الجودة لتصبح أداة للإدارة بدلاً من كونها أداة للرقابة.

ويعتمد هذا المدخل على العناصر الأساسية التالية :-

- التركيز على الجودة وإدارتها من منظور تحقيق رغبات وتوقعات العميل.
- واستخدام الطرق العلمية والأساليب الإحصائية لتحسين وتطوير العمليات.
- التزام رجال الإدارة العليا ورؤساء الشركات بالتحسين المستمر للجودة.
- إشراك جميع الأفراد العاملين والتعامل معهم كفريق واحد.

مراحل تطور مفهوم الجودة



لقد تزايد اهتمام المنظمات الحديثة بالجودة، مما يدعونا للتساؤل عن الأهمية التي أصبحت تحتلها الجودة بالنسبة للمنظمة، للمستخدمين وللعمال أيضاً :

= أهمية الجودة :

مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى متطلبات المستخدمين، أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدرتها التنافسية. فلا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات، ذلك أن الجودة لم تعد ترفاً أو اختياراً يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له .

وتعد الجودة عاملاً لثلاث أطراف رئيسية وهي :

أولاً : المنظمة :

وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية :

1. الصورة العامة وبصحة المنظمة في الأسواق:

فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها.

2. درجة الثقة في منتجاتها:

فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح.

3. مستوى الإنتاجية :

فالجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلباً على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح .

4. التكلفة :

فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة، وذلك من خلال زيادة المرفوضات، التالف، والمعيّب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة.

5. الأنظمة والتشريعات الدولية :

فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، وربما معظمها.

6. زيادة الأرباح والحصة السوقية :

إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثّل نسبة 22٪ من رقم أعمال المنظمة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها.

ثالثاً - العملاء:

يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون والذي يكون مستعداً لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذات جودة جيدة، وتتضح الأهمية الجيدة بالنسبة للمستفيدين من خلال العنصرين التاليين :

1. الرضا:

فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم.

2. الوفاء:

إن الاحتفاظ بزيون موجود مسبقاً وضمان وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زيون جديد، ف ضمان وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلي رغباتهم واحتياجاتهم.

ثالثاً- العاملين :

إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية فمفهوم الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة. فالجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية وكذا تكاتف جهود الجميع في تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات.

وتنكز الأهمية الجيدة بالنسبة للعاملين الأوجه التالية :

1. دعم نشاط كل فرد :

إن تحسين جودة العمل يعد عاملاً هاماً لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة .

2. المساهمة في تسيير عملية التسيير:

فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد ، عمليات وأقسام المنظمة.

3. التناهي والترايط :

إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة (المورد/ المستفيد) داخلي، والمشاركة في حل مشاكل العمل.

فقد ذكر " أحمد سيد مصطفى " (1998م) أن الجودة تشير إلى ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة، تكون أساساً لتصميم المنتج، وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته.

ويتفق هذا المفهوم مع مفهوم الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة" حيث أشار دايفيد جارفين David Garvin نقلاً عن الجمعية الأمريكية إلى "أن الجودة هي إجمالي السمات والخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة التي عن طريقها يتم الوفاء باحتياجات معينة"

* أهم متطلبات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية تتمثل في :

- 1- قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة.
- 2- تبني الإدارة والعاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونهما في تطبيقها
- 3- وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات الفئات المستهدفة وسعي الإدارة والعاملين معاً لتحقيقها.
- 4- منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز منهم دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة.
- 5- الابتعاد كلياً عن سياسة التخويف والترهيب.

* تطبيق الجودة في الجامعات :

حدد " شاكراً أحمد فتحي، وهمام بدرأوي زيدان " (2004م)، أن تطبيق

الجودة في الجامعات يتطلب الآتي :-

- 1- رسم سياسة الجودة وتشمل (من المسئول علي إدارة الجودة وتطبيقها) كيف يتم مراقبة ومراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة من جانب الإدارة تحديد المهام التي يجب أن تتم الإجراءات المحدد لها، وكيفية مراقبة تلك الإجراءات وكيفية القيام بالعمل التصحيحي في حالة الإخفاق في الالتزام بالإجراءات.
- 2- تحديد الإجراءات التي تشمل (التوثيق والتسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المناهج وتطويرها، التقويم، مواد التعليم، اختيار وتعيين الموارد البشرية الأكاديمية الإدارية وتطويرهم.
- 3- توضيح ونشر تعليمات العمل ويجب أن تكون هذه التعليمات واضحة وقابلة للتطبيق.

4- القدرة علي القيام بالعمل التصحيحي ويشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة أو بأخرى .

* فوائد تطبيق الجودة في التعليم العالي :

أتفق كلاً من " كاظم محمود خضير، زكريا صيام " (2004م)، علي أن فوائد تطبيق الجودة في التعليم العالي تتضمن :

- 1- تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- 2- الارتقاء بمستوي الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس علي جوانب شخصياتهم.
- 3- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوي الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين.
- 4- الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلي رضاهم.
- 5- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين.

- 6- تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
- 7- رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة .
- 8- الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.
- 9- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يمنح الجامعة احتراماً وتقديراً وصوراً ذهنية إيجابية.

مما سبق يمكن تلخيص فوائد تطبيق الجودة في الجامعات بتحقيق (تحسين كفاية الإدارة بالجامعة، تطوير المناهج، تطوير أساليب القياس والتقييم تحسين الاهتمام باستخدام تكنولوجيا التعليم ورفع مستوى أداء العاملين من أكاديميين وإداريين وتشجيع عمل الفريق الواحد، تنمية القدرات الإدارية إتقان الكفايات المهنية، تحسين مخرجات التعليم، زيادة رضا الطلاب، زيادة إنتاج البحث العلمي في الجامعة، وتحسين الاقتصاد والرفاهية بشكل عام).

إن جودة التعليم العالي تعني مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، ومن المعروف أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى الذي نسعي جميعاً لبلوغه ولما كانت

التطورات العلمية والتكنولوجية وانفجار المعرفة كما نشهدها اليوم، بل ويتوقع أن تزداد في القرن الحادي والعشرين، فإن الأنظمة التعليمية التقليدية ومن ثم التعليم العالي تصبح غير قادرة علي الوفاء بما ينبغي أن تحقق من أهداف فالتعليم التقليدي الذي تمارسه جامعاتنا يحتاج إلي تطوير وتحديث مستمر وفق معايير جديدة تأخذ في الحسبان حاجات الفرد والمجتمع المتغيرة في ضوء ما تفرضه التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة

إن امكانية الاستفادة من جودة الخدمة في التعليم الجامعي عامة ليس بالأمر العسير، ولا سيما أن خطط التعليم تتضمن في شتي مراحلها الاهتمام بالجودة والنوعية في التعليم كما تتأثر إنتاجية الفرد بمقدار ونوعية التعليم الذي حصل عليه، حتي يصبح لدي الفرد قدرة متميزة، وإنتاجية مرتفعة، تحدد موقع الدولة علي الخريطة العالمية..

- مراحل جودة التعليم :

استنادا علي ذلك أكد " توفيق عبد الرحمن " (2004م) ، علي أن جودة التعليم تنقسم إلي عدة مراحل مثلها بالآتي :

✓ المرحلة الأولى (مرحلة التقييم) : ويتم بموجبها التعرف علي الوضع القائم بالكلية من حيث الإمكانيات المادية والبشرية والطريقة التي يطبق بها النظام التعليمي ونتائج التحصيل العلمي للطلبة ومدى العلاقة بين الكلية والمجتمع وتقييم عناصر العملية التعليمية.

✓ المرحلة الثانية (مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة) : ويتم فيها تطوير النظام من خلال تنفيذ خطة تطويرية شاملة لاستيفاء متطلبات الجودة من خلال إنشاء دليل الجودة وإجرائها وتعليمات العمل وخططه من أجل

ضمان الحصول علي نظام الجودة المطلوب وذلك بالتعاون مع موظفي الكلية
ومن ثم اعتماده من الإدارة العليا.

✓ المرحلة الثالثة (مرحلة تطبيق نظام الجودة) : يتم نظام الجودة
في الكليات وأقسامها العلمية وحتى وحداتها الإدارية والفنية، وتقوم الهيئة
المؤهلة وفريق العمل بإدارة التعليم بالمقابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق
إجراءات وتعليمات نظام الجودة.

✓ المرحلة الرابعة (مرحلة إعداد برامج ومواد التدريب) : حيث يتم في هذه
المرحلة بإعداد مواد التدريب والتعليم لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة
تطبيق النظام مع توزيع هذه المواد علي جميع العاملين في الكلية للإطلاع عليها
تمهيداً للتدريب عليها.

✓ المرحلة الخامسة (مرحلة التدريب) : ويتم في هذه المرحلة تدريب مجموعة من
منتسبي الكلية علي نظام الجودة (الأيزو 9002) وتطبيقاته ويقوم هؤلاء بتنفيذ
التدريب لاحقاً لبقية العاملين ويركز التدريب علي الطريقة المثلي لإجراء
المراجعة الداخلية.

✓ المرحلة السادسة (مرحلة المراجعة الداخلية) : وتتم عن طريق فريق العمل
في الجامعة المطبق بها نظام الجودة، وتهدف المراجعة الداخلية إلي التأكد من
قيام جميع الأقسام العلمية من تطبيق متطلبات المواصفة العالمية
(الأيزو 9002) تليها المراجعة للتحقق من تطبيق النظام وتفعيله ميدانياً.

✓ المرحلة السابعة (مرحلة المراجعة الخارجية) : حيث أن الجهة المانحة
للشهادة تقوم بالمراجعة من استيفاء نظام الجودة لمتطلبات المواصفة

واكتشاف حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها.

✓ المرحلة الثامنة (مرحلة الترخيص) : والتي تتم بعد إتمام المراجعة الخارجية من الجهة المانحة للشهادة يتم اتخاذ القرار بشأن منح شهادة الجودة العالمية (الأيزو 9002) في حالة المطابقة التامة للمواصفة.

من هنا تبرز أهمية الجودة بأبعادها في العملية التعليمية العليا، فعند التطرق إلى أبعاد جودة التعليم فإن المؤسسات التعليمية تسعى إلى التميز في تقديم خدماتها التعليمية إلى المستفيد/الطالب الجامعي والتي سوق العمل، وهذا التميز لا يتحقق إلا من خلال الارتقاء إلى مستوى متميز من الجودة.

* أبعاد جودة الخدمة :

هناك أبعاد يجب مراعاتها عند أداء الخدمات لتحقيق الجودة وهي كما ذكرها "باراشورمان وزملائه"، *"Parasuraman et all."* (1988م) تمثل خمسة أبعاد هي:

1ه الجوانب المادية الملموسة:

ويقصد بها مدى مناسبة المبنى من حيث مظهره الخارجي وتنظيمه الداخلي لنوعية الخدمة وكذلك الأجهزة والأدوات والمعدات المستخدمة في إنتاج الخدمة ومظهر العاملين في المنظمة، ووسائل الاتصال.

2ه الاعتمادية:

ويقصد بها القدرة على أداء الخدمة وفقاً للوعود المقدمة بدقة وبدون أخطاء .

3ه الاستجابة:

ويقصد بها السرعة في تقديم الخدمة واستعداد العاملين بالمنظمة لمساعدة العملاء أو المستفيدين.

4- الأمان والضمان:

يقصد بها قدرة العاملين على كسب ثقة العملاء وتقديم الخدمة خالية من أي نوع من المخاطر.

5- التعاطف:

ويقصد به اهتمام العاملين بالعملاء وتوفير العناية الشخصية لكل عميل. ويرى "Kotler" (2000م)، أن للجودة خمسة أبعاد أساسية تتمثل في الضمان *Assurance*، والاعتمادية *Reliability*، والتعاطف *Empathy* والاستجابة *Responsiveness*، والتجسيد المادي *Tangibility*. وأنفق كلاً من "أحمد محمود"، و"بشير العلاق" (2001م)، و"هيو كوش" ترجمة لطلال بن عابد الأحمدى (2002)، و"Chia-Ming, et.al" (2003م) و"Hsing-Yun, et.al" (2008م)، على أن أبعاد جودة الخدمات هي (الاستجابة والاعتمادية، والضمان، والمموسة، والتعاطف).

1- بعد الاستجابة : *Responsiveness* :

يرى (Lovelock) (1996م) بأن الاستجابة تعني قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم، وأن الاستجابة تعكس الرغبة أو الرضا بمساعدة الزبون وتقديم الخدمة السريعة. وأوضح "محمد عباس ديوب"، وهاني رمضان عطية" (2005م) بأن الاستجابة في مجال الخدمات تعني مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم في تقديم الخدمة للمستفيدين عند احتياجهم لها. وبين "Shaikh" (2005م) أن الاستجابة في الخدمة تشير إلى أن جميع المرضى بغض النظر عن

أصلهم ، وحالتهم ، وخلفيتهم ، يتلقون الرعاية السريعة من قبل كادر المستشفى مع حسن ، المعاملة والتعاون ، ووقت انتظار ملائم أو مناسب وغير مزعج.

رأكد " حامد سعيد شعبان " (2002م)، بأن الاستجابة في مجال الخدمة تشمل المتغيرات الآتية : السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة ، الاستجابة الفورية لاحتياجات المستفيدين مهما كانت درجة الانشغال ، الاستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع المستفيدين ، الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي وأخبار المستفيد بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاء منها. وذكر " ثامر ياسر البكري " (2005م)، بأن الاستجابة تعني المساعدة الحقيقية في تقديم الخدمة إلى المستفيد ويمثل هذا البعد (22٪) كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالإبعاد الأخرى ومن معايير تقييم بعد الاستجابة الآتي : تقديم الخدمات الفورية، استجابة للطلبات العمل على مدار ساعات اليوم .

وبين " *Shaikh and Rabbani* " (2005م)، بأن الاستجابة تعني قيام العاملين في المؤسسة بتقديم عناية سريعة للمستفيد اعتماداً على احتياجاته بعناية وبأقصر وقت ممكن. (: 195)

وعرف " قاسم نايف المحياوي " (2006م)، الاستجابة هي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للمريض من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، فمثلاً ما هو مدى استعداد ورغبة المنظمة في تقديم المساعدة للمريض أو حل مشاكله المحددة.

وذكر " رعد عبد الله الطائي، وعيسى قدارة " (2008م)، بأن الاستجابة تعني مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعاً مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى المستفيد.

وعرف "Chang" (2008م)، الاستجابة بأنها الرضا وقابلية تقديم الخدمة السريعة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن بعد الاستجابة في مجال جودة الخدمات يشير إلى أن العاملين في المنظمة قادرين على الاستجابة السريعة وفي جميع الأوقات ، فضلاً عن المبادرة السريعة لتقديم المساعدة للمستفيدين من خدمات المنظمة والإجابة السريعة على جميع استفساراتهم والشكاوي المقدمة من قبلهم وكذلك سرعة انجاز وتقديم الخدمات لهم عند احتياجهم لها .

2- بعد الاعتمادية : *Reliability* :

يرى (Cronin & Tylor) (1992م). بأن الاعتمادية تعني قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن الاعتماد عليها ، فضلاً عن تقديمها بدرجة عالية من الدقة والصحة .

وأوضح "Lovelock" (1996م)، بأن الاعتمادية تشير إلى قدرة مقدم الخدمة على الإيفاء والالتزام بتقديم الخدمة باعتماد ودقة وثبات .

وأكد "Goncalves" (1998م)، بأن الاعتمادية تعني قدرة مجهزة الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه .

وبين " أحمد عبد الرحمن الشميمري" (2001م)، بأن الاعتمادية هي القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد بالدقة المطلوبة ومدى الوفاء بالالتزام ويرى " Slack,et.al" (2004م)، بأن الاعتمادية في مجال الخدمات تعني الالتزام بالمواعيد المحددة للمستفيدين فضلاً عن تخفيض نسبة المواعيد الملقاة إلى أدنى حد ممكن.

وأوضح "Stevenson" (2005م)، بأن الاعتمادية هي التابلية على أداء الخدمة بموثوقية وبمطابقة وبدقة عالية .

وبين "Shaik and Rabbani" (2005م)، بأن الاعتمادية في الخدمات يمكن التعبير عنها بأنها حل أو إيجاد الحلول للمشاكل المتوقعة فضلاً عن إعطاء الحلول المطلوبة للمشاكل.

وبين "ثامر ياسر البكري" (2005م)، بأن المعولية في الخدمة تعني القدرة على الأداء في أنجاز ما تم تحديده مسبقاً وبشكل دقيق ويمثل هذا البعد (32%) كاهمية نسبية في الجودة قياساً بالإبعاد الأخرى . وأن من معايير التقييم لبعد الاعتمادية الآتي : دقة السجلات المعتمدة في إدارة المؤسسة ، المواعيد الدقيقة في الإجراءات الفنية.

وذكر "Shaikh" (2005م)، أن الاعتمادية في مجال الخدمة تعني ملاحظة أو مشاهدة المستفيد للخدمة وفقاً لتوقعاته وتلقي الخدمة المطلوبة .

وأوضح "Evans & Collier" (2007م)، بأن الاعتمادية تعني قابلية أداء الخدمة الموعودة بموثوقية ودقة عالية.

وفي ضوء ما تقدم نرى بأن بعد الاعتمادية في مجال الخدمة يشير إلى قدرة المنظمة على تقديم وأداء الخدمات بالجودة الموعودة للمستفيدين منها في الوقت المحدد وبموثوقية وبمطابقة ودقة عالية وثبات وبدون أخطاء ويمكن الاعتماد عليها فضلاً عن إعطاء الحلول الصحيحة للمشاكل المتوقعة والحرص على حل مشكلات المستفيدين مما يعطي ذلك المستفيد إحساس وثقة .

3. بعد الضمان: Assurance

أشار " بشير عباس محمود " (2001م)، إلى أن هذا البعد هو العهد ويقصد به معلومات القائمين على تقديم الخدمة وكياستهم . وقدرا تهم على استلها م الثقة والائتمان.

وذكر "Shaikh" (2002م)، أن الضمان في مجال الخدمة ناتج عن اعتماد أو ثقة الطلاب بالعاملين وكادر المؤسسة ، والثقة بمؤهلاتهم ومقدرتهم .

أما " نامر ياسر البكري " (2005م)، فقد أطلق عليه تسمية التأكيد ويقصد بها السمات التي يتسم بها العاملون من معرفة وقدرة وثقة في تقديم الخدمة ويثل هذا البعد (19%) كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى . ومن معايير تقييم جودة الخدمة بموجب هذا البعد الآتي : سمعة ومكانة المؤسسة عالية المعرفة والمهارة المتميزة للقائمين علي العمل، الصفات الشخصية للعاملين .

وأكد " Shahril et.al " (2004م)، أن الضمان يعني المعرفة وحسن معاملة المستخدمين " مقدمي الخدمة " وقابليتهم لإشاعة أو نشر روح الثقة والصدق وأيضاً تشمل الاتصالات الشفوية والتحريرية بين مقدمي الخدمات والزبائن .

ويبين " عبد الله بن صالح رشود " (2008م)، بأن الضمان يقصد به الأمان الكافي المحيط بمكان الخدمة والشعور بالحصول على خدمة جيدة والمحافظة على سرية وخصوصيات المستفيدين من الخدمة وكذلك الاطمئنان على أرواح وممتلكات طالبي الخدمة.

وأطلق " قاسم نايف علوان " (2005م)، تسمية توكيد الجودة على بعد ضمان الجودة إذ يرى أن مرحلة توكيد الجودة تؤكد على كل الأنشطة المخططة

أو النظامية المهمة لمطابقة وضمن الخدمة وفق احتياجات المستفيد ، وأن هذه الأنشطة هي مستمرة وأساسها منع وقوع الخطأ عند تقديم الخدمة للمستفيد.

اتساقاً مع ما تقدم يمكن القول بأن الضمان كأحد أبعاد جودة الخدمة يقصد به تأكيد إدارة المؤسسة الرياضية على الجودة وتدعيم ذلك بالعاملين المؤهلين (أعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم ، العاملين الإداريين) فضلاً عن توفير المستلزمات المادية الحديثة في المجال الرياضي مما يؤدي إلى تقديم خدمات لوجيستية بجودة مطابقة .

3. بعد الملموسية *Tangibles* :

نذكر " *Chia-Ming, et.al.* " (2002م)، أن الملموسية تشير إلى مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية ومواد ومعدات الاتصال .

وأشار " *Zeithmal and Britner* " (2003م)، إلى أن الجوانب المتعلقة بلموسية الخدمة هي المباني وتقانة المعلومات والاتصالات المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة ، والمظهر الخارجي للعاملين ، والترتيبات الداخلية للمنظمة ، ومراعاة الانتظار للمستفيد من الخدمة ، وغير ذلك .

وأوضح " *Shaikh, Baber* " (2005م)، بأن بعد الملموسية في مجال جودة الخدمة يتضمن العناصر الآتية : مكاتب الأطباء نظيفة ، العاملين في المستشفى يستخدمون الوسائل أو الآلات القياسية ، والوصفات الطبية (أدوية ومستلزمات طبية) يجب أن تكون سهلة الفهم.

وبين كلاً من " محمد عباس ديوب ، وهاني رمضان عطية " (2005 م)
بأن تقييم الخدمة من قبل المستفيد غالباً ما يتم بناءً على التسهيلات المادية مثل
(الأجهزة والتقنيات ، المظهر الداخلي للمستشفى ، المظهر الشخصي للعاملين).
وذكر " حامد سعيد شعبان " (2002م)، بأن بعد الموسمية يعد من أبعاد
جودة الخدمة ويشمل الآتي : جاذبية المباني والتسهيلات المادية ، التصميم
والتنظيم الداخلي للمباني ، حداثة المعدات والأجهزة الطبية .
وأوضح " ثامر ياسر البكري " (2005 م)، بأن الموسمية تتمثل بالقدرات
والتسهيلات المادية والتجهيزات والأفراد ومعدات الاتصال ، ويمثل هذا البعد
(16٪) كأهمية نسبية قياساً بالأبعاد الأخرى . ومن معايير التقييم لهذا البعد الآتي
الأدوات المستخدمة في التشخيص والعلاج ، المظهر الخارجي لمقدمي الخدمة
أماكن الانتظار والاستقبال المناسبة.
وأوضح " *Shahril, et.al.* " (2004م)، أن الموسمية تعني مظهر التسهيلات
والمعدات المادية والبشرية ومواد ومعدات الاتصالات .
وبين " *Shaikh.* " (2005م)، أن الموسمية تشير إلى الأخذ بالاعتبار النظافة
في التسهيلات . واستعمال الأدوات النظيفة والإجراءات القياسية في التسهيلات
وأخيراً الوصفة الطبية التي ينبغي أن تكون سهلة الفهم من قبل المرضى.
وأكد " ثابت عبد الرحمن إدريس " (2006 م)، بأن المقصود بالجوانب
الموسمية حداثة وجاذبية المباني والتصميم الداخلي والتطور التقني للمعدات
والأجهزة وغيرها من التسهيلات المادية المستخدمة في إنتاج الخدمة ، والأثاث
والديكور، ومظهر العاملين في مواقع الخدمة.

وأشار " عبد الستار العلي " (2008م)، بأن الموسية تشمل على الحقائق والمعطيات المادية للخدمة مثل التسهيلات المادية والمرافق التي يستخدمها المريض وأكد " شانج " Chang, " (2008م)، بأن الموسية تعني مظهر التسهيلات المادية والبشرية.

تأسيساً على ما تقدم نرى بأن بعد الموسية يشير إلى التسهيلات المادية والتي تزيد من إقبال المستفيدين (الطلاب) وعودتهم لنفس مقدم الخدمة وتشمل الشكل الخارجي للمبنى ووسائل الراحة والترفيه مثل البرامج التثقيفية باستخدام أجهزة العرض والوسائل التعليمية والكتب ، وكذلك المظهر الفيزيائي للمرافق التعليمية. من ناحية الآتية المستخدم وحداثة المعدات والأجهزة والأدوات (الرياضية الوسائل المعينة للتدريب والعرض) ونظافة العاملين وهندامهم اللائق ومظهر الأثاث والديكور وجاذبية المؤسسة التعليمية والتصميم والتنظيم الداخلي لها.

التعاطف (الجوانب الوجدانية) Empathy :

يرى كل من " Parasuraman, et.al " (1988م)، بأن بعد التقمص العاطفي يشتمل على المتغيرات الآتية : اهتمام العاملين في المؤسسة بالمستفيدين اهتماماً شخصياً، تفهم العاملين في المنظمة لحاجات المستفيدين ، ملائمة ساعات عمل المنظمة لتناسب جميع المستفيدين ، وحرص المنظمة على المصلحة العليا للمستفيدين ، والدراية الكافية باحتياجات المستفيدين .

ويرى " أحمد محمود ، وبشير العلاق " (2001م)، بأن التعاطف يشير إلى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص ، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية ويكل ممتونة، ويشمل هذا البعد على

خصائص مثل : مدى توفير الخدمة من حيث الزمان والمكان ، والاتصالات ، ودرجة فهم مورد الخدمة للمستفيد.

وبين " Chia-Ming, et.al " (2002م)، بأن التعاطف يؤثر الانتباه (الحنز أو الحرص) والعناية الشخصية المقدمة من قبل المنظمة إلى الزبائن.

وأشار " Zeithami, et.al " (2003م)، بأن التقمص العاطفي يتمثل في إبداء روح الصداقة والحرص على المستفيد وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.

وعرف " Shahril, et.al " (2004م)، التعاطف بأنه الحرص "الانتباه" والعناية الخاصة التي تقدمها المنظمة إلى المستفيدين من خدماتها.

وأوضح " Shaikh " (2005م)، أن بعد التعاطف "الجوانب النفسية" يمكن أن تدرك على شكل العناية الخاصة المعطى إلى المرضى ، ومناداته باسمه ، وإبداء صفة الانتباه تجاه المرضى.

وذكر " Maher, et.al " (2005م) ، أن التعاطف يشير إلى الانتباه والرعاية الشخصية أو الفردية التي تقدمه المنظمة إلى زبائنهم .

كما يرى " تامر ياسر البكري " (2005م)، بأن التعاطف يعني درجة الرعاية والاهتمام الشخصي بالمستفيد ، ويمثل هذا البعد (16%) كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالإبعاد الأخرى . ومن معايير التقييم لهذا البعد الآتي: اهتمام شخصي بالمرضى ، الإصغاء الكامل لشكوى المريض ، تلبية حاجات المريض بروح من الود واللفظ .

وأوضح " Shaikh and Rabbani " (2005م)، بأن عناصر التعاطف هي :
العاملين في المستشفى يتمتعون باللطف والكماسة ، الطبيب ينادي المريض باسمه
إعطاء الانتباه الشخصي للمريض .

وأشار " ثابت عبد الرحمن إدريس " (2006م)، إلى أن التعاطف يقصد به
وضع مصلحة المستفيدين في مقدمة اهتمامات العاملين والإدارة، وتوفير العناية
الشخصية لكل منهم، والشعور بالتعاطف مع طالب الخدمة عند تعرضه لمشكلة
ما واحترام عادات وتقاليد المستفيدين.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن بعد التعاطف يشير إلى العلاقة والتفاعل
بين طلاب المؤسسة التعليمية وأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري فيها، ويقصد
به وجود الثقة والاحترام واللباقة واللطف والكماسة والسرية والتفهم والإصغاء
والتواصل بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها (الطلاب)، إذ تسهم العلاقة
الجيدة بين الطرفين إلى إنجاح الخدمة واستجابة الطلاب للتعليمات، فضلاً عن
أن التعاطف يضع مصلحة الطلاب في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين
في المؤسسة التعليمية والإصغاء لشكوى الطلاب وتلبية -بإجتهاد بروج من الود
واللطف .

وتصميم الخدمة بشكل صحيح وتقديمها من أول مرة على أن تؤدي بشكل
أفضل في المرة التالية، وتحقق رضا المستفيدين في الوقت نفسه، وأن تتمتع بمزايا
تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها المنظمات المشابهة ، وتتضمن لأعراض الوفد
أوضح الأبعاد الخمسة وهي الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والموثوقية
(والتعاطف).

* قياس جودة الخدمات:

انطلاقاً من أن مفهوم جودة الخدمة يعد مفهوماً متعدد الأبعاد، فقد توصل كل من "كارى، هيربيرت" Carry & Herbert (1998م) إلى أنه يمكن تحديد ماهية جودة الخدمة وقياسها من خلال ثلاث زوايا رئيسية هي:

أ- مقاييس الجودة المهنية والتي تتعلق بصحة الأساليب والإجراءات التي تفي باحتياجات وتوقعات العملاء.

ب- مقاييس جودة الإدارة والتي تتعلق بالكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء.

ج- مقاييس جودة الخدمة من منظور العميل والتي تتعلق بتحديد ما يريده العملاء من المنظمات الخدمية.

أ- مقاييس الجودة المهنية: *Professional quality measures*

وتتعلق بمدى صحة أساليب وإجراءات تقديم الخدمة للوفاء باحتياجات العملاء، إذ لا يكفي أن يكون العميل راضياً عن مستوى الخدمة التي يتلقاها في النهاية بل يجب أن يكون راضياً عن الأسلوب التي أدت به الخدمة وتنفسم هذه المقاييس إلى ثلاث أنواع هي :

1- مقاييس المدخلات: وأهمها كفاءة مقدمي الخدمة والتي تنعكس من خلال مؤشرات (الوقت الذي يستغرق في تقديم الخدمة، ومعدل الأخطاء ووقت الانتظار، وتوافر العدد الكافي لتقديم الخدمة، والاستجابة السريعة للشكاوى ومقترحات العميل).

2- مقاييس العمليات: والتي تركز على عمليات التصحيح ومنع وقوع الأخطاء خلال المراحل المختلفة للخدمة.

3-مقاييس المخرجات: وتتعلق باستخدام مقاييس النتائج النهائية بوصفها

أفضل وسيلة لقياس جودة العنصر البشري.

ب- مقاييس جودة الإدارة: *Professional quality Measures*

تتعلق مقاييس جودة الإدارة بالاستخدام الأمثل للموارد من قبل الإدارة

وتقديم الخدمة بدون أخطاء ويأقل تكلفة للوفاء باحتياجات كافة العملاء وذلك من خلال :

- o تحديد العناصر الأساسية التي تحقق إشباع احتياجات العميل وتقديمها بمستوى أعلى مما كان يتوقعه.
 - o تجنب المشكلات التي تسبب التأخير في أداء العمليات.
 - o زيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة في الوقت نفسه.
- ج- قياس جودة الخدمات من منظور العملاء:

Measuring Customer quality

يتعلق قياس جودة الخدمة من منظور العملاء بمدى مطابقة جودة الخدمة

لاحتياجات وتوقعات العملاء، وقد أسهمت العديد من الجهود البحثية في هذا المجال في تقديم العديد من الأساليب والطرق التي يحسن لمقدمي الخدمات استخدامها لقياس جودة الخدمات ويمكن التفرقة في ذلك بين خمس طرق أساسية من منظور العميل هي:

- o مقاييس عدد الشكاوى.
- o مقاييس الرضا.
- o مقاييس العميل الموجه بالقيمة.
- o مقياس الفجوة.
- o مقياس الأداء الفعلي.

ويعد مفهوم جودة الخدمة مفهوماً مركباً وصعب قياسه من خلال وسائل بسيطة أو عادية، لذلك فقد تعددت وتواصلت الأبحاث والدراسات التي تستهدف قياس توقعات وإدراك العملاء لجودة الخدمة، لعل أبرزها التي قام بها *Zeithaml و Berry و Parasurman* إذ كانت دعوتهم قوية لحاجة المؤسسات الخدمية لمعرفة عملائها، من خلال أبحاث تركز على توقعات ومفاهيم هؤلاء العملاء لجودة الخدمة، وبأنها قابلة للقياس بالرغم من غياب عنصر الموسمية التي تجعل من قياسها غاية بالصعوبة مقارنة مع السلع المادية.

إن المستفيدين هم الذين يحكمون على الجودة، وذلك من خلال تقرير ما يتوقعونه من خدمة (الخدمة التي تدور في عقل وذهن العميل وحسب معاييرها الخاصة به)، وبناء على ذلك فقد حاول هؤلاء الثلاثة *Parasurman*، في عام 1985م تطوير أداة لقياس مفاهيم العملاء لجودة الخدمة المسمى (سيرف كوال) والذي يحتسب الفرق بين التوقعات والإدراكات، وهذا مناسب لقياس الظواهر النظرية، إذ توقعات العميل يمكن قياسها بعد أداء الخدمة، حول الخدمة نفسها ولكن كيف يتم القياس قبل أداء الخدمة؟ هذا ما دار حيز نقاش طويل قيل على ضوئه أنه قد لا توجد توقعات مسبقة لدي العميل حول الخدمة. لقد حدد " زيثمان " *Zeithaml* " (2006م) ثلاث مستويات من التوقعات تقارن بها الجودة وكما يلي :

1- المستوى المرغوب للخدمة : وهو المستوى الذي يعكس رغبة ما يريده العملاء من الخدمة.

2- المستوى الكافي للخدمة : وهو المستوى الذي لا يمانح العملاء في قبوله ويرضون بما يتقدم لهم .

3- المستوى المتوقع للخدمة ، وهو ما يعتقدون أنه علي الأرجح أن يتم فعلياً
(اعتقاد العملاء بما ينبغي أن توفره الخدمة الجيدة).

ويمكن اعتبار جودة الخدمة هي أحد المقاييس لمعرفة مستوي الأداء
للمؤسسات الخدمية، فهي تسهم في فهم تأثيرها علي رضا العملاء، من أجل الوصول
لأفضل الطرق لتحسينها من أجل الحصول علي ولاء العملاء، وبالتالي فإن إدراك
العملاء لجودة الخدمة يعتمد علي الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة
من قبل العملاء (الأداء الفعلي للخدمة)، وبناء علي ما تقدم فإن جودة الخدمة
تقاس علي النحو التالي :

1- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة المدركة فإن الرضا
عنها سوف يكون قليلاً وغيرها مقبول من العملاء (Unsatisfied).

2- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية للجودة المدركة فإن جودة الخدمة
سوف تنال رضا العملاء (Satisfied).

3- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة المدركة فإنها
ستنال درجة عالية من رضا العملاء .

* مداخل تحديد وقياس جودة الخدمة :

حيث أفرزت أدبيات التسويق في مجال موضوع جودة الخدمة مدخلين

رئيسيين لتحديد هذه الجودة وقياسها وهما :

أولاً : المدخل الاتجاهي : (Attitudinal Approach)

يستند هذا المدخل علي أن جودة الخدمة تمثل مفهوماً اتجاهياً (Concept

Attitudinal) يتصل بالرضا وليس مرادفاً له، وأنه يرتبط بإدراك العملاء للأداء

الفعلي للخدمة المقدمة، بمعنى أن الاتجاه الأولي لأداء الخدمة يعد دالة ومؤشراً لتوقعات العملاء حول الخدمة، وبالتالي فإن الحكم والتقييم لمستوي الخدمة المقدمة إليهم جالياً يبني علي أساس توقعاتهم المستقبلية لكيفية أداء هذه الخدمة فإن كان لديهم خبرات سابقة بالتعامل مع المؤسسات الخدمية، فمنها ستشكل اتجاههم نحو تقييم أداء الخدمة، وبالتالي هذا الاتجاه يتكيف حسب مستوي الرضا الذي حصل عند العميل من خلال التعامل مع المؤسسة الخدمية، ففي حال عدم تعامل العميل مع مؤسسة خدمية سابقاً، فإن توقعه حول جودة الخدمة يكون هو المحدد لمستوي تقييمه وإدراكه لهذه الجودة، أمال بحال أن كان لدي العميل خبرات سابقة في التعامل مع هذه المؤسسات، فإنه يقوم بمراجعة ذهنية لما حصل عليه وأدركه في الخدمة المقدمة إليه سابقاً، وبالتالي التعبير عن مستوي الرضا أثناء المقارنة .

وتذكر " رسمية أحمد أمين " (2000م) ، أن الخبرات السابقة والمكتسبة من خلال تكرار عمليات التعامل مع المؤسسات الخدمية ، سوف تؤدي إلي مراجعة إدراكية أخري لمستوي جودة الخدمة، وبالتالي فإن الحكم وتقييم العملاء لجودة الخدمة ستكون بالنهاية محصلة لعمليات التعديل الإدراكي عند العميل، التي يقوم بإجرائها حول جودة الخدمة، مما يجعل رضاه عن مستوي الأداء الفعلي للخدمة ذا تأثير كبير في تشكيل إدراكاته، حول جودة الخدمة وبتكرار شراء الخدمة فإن الرضا يصبح مدخلاً رئيساً في عملية تقييم جودة الخدمة، وبناء علي ذلك فإن مقياس جودة الخدمة الكفاء يعتمد بصورة رئيسية علي استخدام الأداء الفعلي للخدمة والمدرک من قبل العملاء، لأن هذا الأداء المدرک هو المحدد الرئيس في تقييم

هؤلاء العملاء للخدمة المقدمة، وقد تناولت العديد من الكتابات مكونات أبعاد جودة الخدمة ، فبعض الدارسين يعتقد أن جودة الخدمة محصلة للتفاعل بين عناصر تتعلق بالمؤسسة الخدمية ذاتها من جهة وبين العميل من جهة أخرى وبالتالي فإن هؤلاء قد نظروا إليها على أنها تتكون من ثلاث أبعاد هي :

1- الجودة المادية : تتضمن عناصر البيئة المادية المحيطة في عملية تقديم الخدمة مثل الأبنية والتجهيزات والموقع والإضاءة وغيرها.

2- جودة المنظمة : بمعنى الانطباع العام عن المنظمة وصورتها وسمعتها لدى الجمهور.

3- الجودة التفاعلية : وهي تمثل ناتج عمليات التفاعل التي تتم بين قوة العمل داخل المنظمة وبين العملاء..

ونظرًا "Kotler & Keller (2006م)" إلى جودة الخدمة على أنها مكونة من بعدين اثنين هما :

1- الجودة الفنية : "Technical Quality"

وتعني ماذا يقدم من خدمة من قبل المنظمة الخدمية التي تتعامل معها (مخرجات تقديم الخدمة) أي الخدمة الحقيقية التي تؤثر على تقييم أداء الخدمة والحكم عليها، وتعرف الجودة الفنية أيضاً بأنها ما يقوم به العملاء من تقييم لجودة الخدمة من خلال إدراكهم لما تم تقديمه فعلاً لهم، وبعبارة أخرى يمكن أن توصف الجودة الفنية بأنها الحالة التي يترك فيها العميل عندما يتم الانتهاء من تقديم الخدمة له إذ يعبر عن الجودة بالسؤال التالي : ما الذي تم تقديمه لي ؟

2- الجودة الوظيفية: "Functional Quality"

وتعني كيف يتم تقديم الخدمة وهي تقوم علي إدراك العملاء، للكيفية التي تقدم بها الخدمة من قبل موظفي المنظمة الخدمية التي يتعاملون معها، وهي تعد مكملة للجودة الفنية وتتضمن تفاعلاً بين العميل وهذه المنظمة.

- **نائبياً : معطى الفجوة : (Gap Approach)**

يفترض هذا المدخل أن العميل يقوم بالمقارنة بين الأداء المدرك من قبله عن الخدمة المقدمة إليه وبين توقعاته حول تقديم هذه الخدمة ، وبالتالي فإن هذه المقارنة تحدد مستوى جودة الخدمة، الذي يعبر عنه بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة وعليه فإن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء والارتقاء بها بشكل مستمر.

ويري " Lovelock " (1996م) أن السبب وراء وجود فروق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة عند تقديم الخدمة يعود لعدة فجوات تتمثل فيما يلي :

1- **الفجوة المعرفية : (Knowledge Gap)** وهي الفجوة بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات، وهي تحدث عندما لا يتفهم المديرون في المنظمات الخدمية للملامح التي تدل علي الجودة العالية للخدمة التي يرغبها العملاء مقدماً، وبالتالي فإن تحديد جودة الخدمة يتطلب معرفة الملامح التي تميز الخدمة لمواجهة رغبات العملاء، وبالتالي تحديد مستوى الأداء المناسب لتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة.

2- **فجوة الإدارة : (Management Gap)** وهي الفجوة بين ما تراه الإدارة من جودة الخدمة وبين معايير جودة الخدمة كما يراه العملاء، وهي تحدث عندما

يكون من الصعب وضع مواصفات للتوصل إلى استجابة فورية من العميل حول الخدمة بسبب النقص في تدريب مقدمي الخدمة وتذبذب الطلب علي الخدمة.

3- فجوة الأداء (التوصيل) : (*Delivery Gap*) هي الفجوة بين معايير أداء تقديم الخدمة المحددة وبين الأداء الفعلي للمنظمة الخدمية، وهي تحدث نتيجة التفاوت في الأداء لمقدمي الخدمة واستحالة تنميط أداء مقدمي الخدمة.

4- فجوة الاتصالات : (*Communications Gap*) وهي الفجوة بين الوعود التي تقبلها المنظمة الخدمية خلال الاتصالات التسويقية في بيان صفات ومميزات الخدمة المقدمة وبين ما تقدمه المنظمة الخدمية فعلياً، بمعنى عدم المبالغة بالإعلان بحيث تكون أكثر مما تقدمه المنظمة بالفعل، لأن ذلك سوف يزيد التوقعات لدي العميل مما يقلل إدراكه لجودة الخدمة عندما لا تتحقق الوعود.

5- الفجوة الإدراكية : (*Perception Gap*) وهي الفجوة بين ما يقدم فعلياً للعملاء من خدمة وبين إدراك العملاء لهذه الخدمة، وتحدث عندما يعتقد العميل أن المنظمة غير راغبة وغير قادرة علي تقديم الخدمة مما ينعكس علي إدراكه لسوء الخدمة المقدمة له.

6- فجوة التفسير : (*Interpretation Gap*) وهذه الفجوة تتمثل في الفرق بين الوعود التي تقدمها المنظمة الخدمية أثناء الاتصالات التسويقية وبين ما يعتقد العملاء حول تلك الوعود من خلال هذه الاتصالات.

7- فجوة الخدمة : (*Service Gap*) وهي تمثل الفرق بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وبين ما يدركونه فعلاً حول هذه الخدمة.

نستنتج مما سبق أن الفجوات والفرق هي عبارة عن عمليات حقيقية وواقعية يقوم بها العملاء أثناء حكمهم وتقييمهم لجودة الخدمة، وبالتالي يتوجب جعل هذه الفجوات مرغوبة بقدر الإمكان من خلال توظيف اتصال خارجي فعال من أجل خلق توقعات قريبة أو معادلة للخدمة المدركة والمقدمة للعملاء .

ومن خلال العرض السابق لمفهوم جودة الخدمات وطرق قياسها يتضح الفرق الكبير بين الخدمة والسلعة أو المنتج حيث أن السلعة هي شيء ملموس يمكن أن تلمسها ونراها بينما الخدمات شيء غير ملموس وإذ يشعر بها المستهلك أو العميل فقط وهي تستهلك وقت تقديمها كما لا يمكننا تخزينها. وتعتبر كليات التربية الرياضية من المؤسسات التي تعمل على تقديم خدمة حيث تسعى إلى تعليم وتدريب وتأهيل الطلاب للوصول بهم إلى المستويات الرياضية العالمية العالية كما تسعى إلى نشر الثقافة والألعاب الرياضية على المستوى القومي كما أنها تقوم بخدمات كثيرة لكل من اللاعبين والمدربين والحكام والإداريين والهيئات الرياضية المختلفة التي تعمل على رفع مستوى الأنشطة، وكل هذه الخدمات غير ملموسة كما أنها أنشطة لا يمكننا تخزينها حيث لا يمكن تأجيل خدمة معينة يحتاج إليها الطالب أو عضو هيئة التدريس أو الإداريين الذين يعملون بالإدارات الداعمة بكليات التربية الرياضية نتيجة لبعض الظروف الخاصة أو الشخصية ، ولذلك ترى الوقد أوضع ضرورة إتباع كليات التربية الرياضية لنظام جودة الخدمة للعمل على رفع مستوى خدماتها وتحقيق الإنجازات المتوقعة ولن يتم ذلك إلا من خلال الجهاز الإداري وأعضاء هيئة التدريس والطلاب المستفيدين من الخدمات.

✂ إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management (TQM)

* مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هو منهج تستخدمه المنظمة لتحسين أدائها وفق أسس محددة وبشكل منتظم ومستمر ويتحقق ذلك عن طريق اشتراك جميع العاملين في تلبية رغبات العملاء سواء الخارجيين أو الداخليين والتحسين المستمر في العمليات والخلو من الأخطاء حيث تؤكد كل من أمينة محمود حسين، وإيمان عبد الوهاب حجاج، وهالة محمد لديب على أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يدور حول فكرة سلسلة الجودة التي تربط بين العميل ومؤدى الخدمة، وتوجد هذه السلسلة في جميع أجزاء المنظمة. وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق جو من التعاون أثناء تادية الخدمة أو إنتاج السلعة بين مقدم الخدمة وبين المتلقي للخدمة بهدف اكتساب ثقة ورضا العملاء عن طريق تقديم خدمة أو سلعة ذات مواصفات عالية الجودة.

* تعريف إدارة الجودة الشاملة:

وقد وردت تعريفات كثيرة لإدارة الجودة الشاملة وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات وإبراز أهمية كل منها في تعريف إدارة الجودة الشاملة. يرى إيريك Eric أن "مصطلح إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاثة مقاطع هي الشاملة Total والجودة Quality وإدارة Management" وهي تعنى ما يلي:

- الشاملة: Total

تعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء من خلال إدارته أو بالتعاون مع كل الإدارات المكونة للمنظمة.

- الجودة: *Quality*

تعنى التأكد من أن المنظمة تحقق رغبات عملائها وتحاول أن توفر متطلباتهم من خلال الاتصال مع العميل ومعرفة رغباته ومحاولة التفوق على هذه التوقعات وتلبية رغباتهم.

- الإدارة: *Management*:

تعنى وجود فلسفة إدارية تعمل على التركيز على العميل سواء الخارجي أو الداخلي وذلك من خلال تنظيم العمل.

ويعرفها خالد بن سعد نقلاً عن كول Coli بأنها "نظام يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء". بينما يعرفها جوزيف جابلونسكي *Joseph Jablonski* بأنها "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل.

كما يعرفها على أحمد ثان بن عبود نقلاً عن جونسون *Johnson* بأنها "المقدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضائه التام عن السلعة أو الخدمة المقدمة إليه ، كذلك نقل عن روجر توكس *Roger Tunks* بأنها "إلتزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات العميل أو تجاوز تلك التوقعات.

وهناك تعريف وضعه "توفيق محمد عبد المحسن" (2001م) نقلاً عن معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي يعرفها بأنها "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الاعتماد على تقييم العمل، مع معرفة مدى تحسن الأداء.

وأخيراً عرفها "جمال طاهر أبو الفتوح" (1996م) نقلاً عن وزارة الدفاع الأمريكية على أن "إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم وركائز التحسين المستمر للمنظمة، وهي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات التي يتم توريدها للمنظمة وعملياتها الداخلية، ودرجة الوفاء باحتياجات العميل حالياً.

وقد قامت "مني عبد المنعم عبد المعبود" (2005م)، بتحليل مضمون ومحتوى التعاريف السابقة وتوصلت إلى ما يلي:

1. يتركز مفهوم الجودة حول رضا العميل حيث أشارت بعض التعريفات مثل إيريك *Eric*، كول *Coll*، جونسون *Johnson*، روجر توكس *Roger Tunks*، وزارة الدفاع الأمريكية إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية أو نظام يعتمد في أساسه على تحقيق رضا العميل بل وتجاوز توقعاته بتحقيق ما هو أفضل، فقد ركزت هذه التعريفات على أهمية حصول المنظمة على رضا عملائها من خلال تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في جودة الخدمة بالمنظمة.
2. المناخ الملائم الذي يعمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في تحقيق الجودة وتشجيعهم على العمل من خلال مدى فهمهم وإدراكهم لفاهيم الجودة باعتبارهم من العملاء الداخليين للمنظمة حيث ذكر جابلونسكي *Joseph Jablonski*، بأنها شكل تعاوني لإنجاز المهام كما أكدت عليها وزارة الدفاع الأمريكية من ضرورة اشتراك الموارد البشرية من أجل تحقيق التحسين في المنظمة وكذلك أكد إيريك *Eric* على هذا المعنى.

3. انتهاج مبدأ التحسين المستمر حيث أشارت بعض التعريفات إلى ضرورة الوصول إلى التحسين في المنظمة حيث يعتبر من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وقد أشار إليها كل من جابلونسكى *Joseph Jablonski*، معهد الجودة الفيدرالي، وزارة الدفاع الأمريكية، فهو يساعد المنظمة على مواكبة التطور الحادث في المجتمع والقدرة على المنافسة في السوق العالمية.
4. استخدام الأساليب الكمية وقد أكد كل من كول *coll* ووزارة الدفاع الأمريكية على أهمية استخدام الأساليب الإحصائية الكمية في تقرير مستوى المنظمة من التقدم وتقييم أداء العاملين ومحاولة تحقيق التحسين المستمر.
- منع وقوع الخطأ حيث ركز تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة ومحاولة منع الأخطاء قبل وقوعها وذلك من أجل الارتقاء بمستوى العمل وإرضاء العملاء.
- ومن هنا توصلت^٥ منى عبد المنعم عبد المعبود^٥ (2005) إلى أن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا^٦ فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في المنظمة من خلال تأكيد مفاهيم الجودة للعاملين بها عن طريق الاعتماد على الأساليب العلمية الكمية في منع وقوع الأخطاء وتحقيق التحسين للوصول بالمنظمة إلى إشباع رغبات عملائها بل وتفوق هذه الرغبات سواء كانوا عملاء داخليين (أي عاملين بالمنظمة) أو خارجيين (أي مستفيدين من خدمات المنظمة) من خلال تكاتف جميع جوانب المنظمة من أجل تحقيق ذلك.

- معايير إدارة الجودة الشاملة : هناك العديد من المعايير التي من المفترض علي المنظمة أن تتبناها لتحقيق أهدافها علي المدى البعيد وهي :

1- مشاركة العاملين :

لقد أكدت المؤشرات الكمية والإحصائية إلي أن (85%) من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الأولية والعمليات التشغيلية ، ولذا فقد بات من المسلم به علمياً أن إشراك العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل ومما لا شك فيه أن اليابانيين استطاعوا أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين، إذ أن هذا المنطلق من شأنه أن يعد أحد المرتكزات والإبداع، وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد، يعد حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي وتحقيق الأهداف المثلي الذي تسعى الأهداف المثلي الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة .

2-التدريب والتعلم :

يتسم المجتمع الاستهلاكي عموماً بسرعة التغيير والحاجة المتنامية لرغبات وتطلعات المستهلكين التي تنم عن تغيرات سريعة بالأذواق والحاجات والمتطلبات ولذا فإن المنظمة التي تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات الاستهلاكية تحقق أبعاداً واسعة للنجاح في تلبية حاجات المستهلكين، وتطلعاتهم المتنامية بهذا الخصوص، ولذا فإن أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة الحديثة هي سرعة الاستجابة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين الحاليين والمرتقبين

إن هذا الاتجاه في تحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال السعي المتواصل نحو تدريب
وتهيئة العاملين على الأسس الكفيلة بالاستجابة بحاجات المستفيدين الحاليين
والمرتقبين، وإشباع تطلعاتهم بهذا الشأن.

إن المساهمة الهادفة في التطوير تعد من الأنشطة الأساسية التي يعتمدها
نظام إدارة الجودة الشاملة، لاسيما وأن مساهمة العاملين ومنحهم حق التصرف
في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء، وكل من خلال مسؤوليته وعمله تجعل سبيل
التطوير والمساهمة فيه حالة عملية، وإضافة لتطوير الإمكانيات والقابليات
والمهارات من خلال التعليم المستمر والدورات التدريبية والتطويرية حالة أساسية
تتطلبها المنظمات المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

3- نظام الاتصال في المؤسسة :

إن اتخاذ القرارات العلمية الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء في اعتماد
الحقائق الموضوعية والواقعة، لاسيما وأن هذا الاتجاه يعد من أكثر الأنشطة الهادفة
في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، وأن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات
فاعل ونظم اتصالات ذات أبعاد موضوعية هادفة، كما أنه يعتمد أساساً على
القوي البشرية التي تعد أكثر قدرة في إدراك الحقائق وتجسيدها عملياً لذا يعد نظام
الاتصال في المؤسسة من أكثر الأبعاد تحقيقاً لسبيل اعتماد الجودة الشاملة والتي
تركز في سبيل نجاحها على اعتماد الموضوعية والوضوح والشفافية في نظم
الاتصالات التركيز على المستفيدين :

إن المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسات يعدون المحور
الأساسي للأنشطة التي ترتبط بإدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك من خلال الكثير

من المؤشرات فمثلاً جائزة مالكولم بالدريج العالمية منحت (25٪) من علاماتها لادتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم، ويشمل المستفيد من الخدمات المقدمة في ظل مفهوم الجودة الشاملة كلاً من المستفيد الخارجي -الداخلي، ويقصد بالمستفيد الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو الخدمة المراد تقديمها... الخ أما المستفيد الداخلي؛ فهو يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في (الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية الدوائر الخ)، حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادة كأنهم مستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلي إنجازاتهم الخدمية.

1- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات :

يعد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية والتنظيمية من أكثر القرارات التي يتطلبها العمل الإداري، لاسيما ما يتعلق فيها بتصميم المنتج وسبل مطابقته مع الإنجاز المراد تحقيقه إذ أن القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات أولوية كبيرة بهذا الشأن، وأن عمليات التصميم للمنتج تعد من أكثر الأفاق الهادفة في الأداء، ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء المتحقق لا يمكن لها أن تكون دون أن يتوفر في التصميم القابلية على التنفيذ من ناحية، وأن تكون له معايير ومواصفات قياسية واضحة الأبعاد والمعالم من ناحية أخرى وهذا يعد من أكثر العوامل الهادفة في تحقيق نجاح وفاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإن هناك ثلاثة أبعاد أساسية هي :

1- الجودة في التصميم (*Quality Design*).

2- الجودة في الأداء (*Quality Performance*).

3- الجودة في المطابقة (Quality Conformance)

وتلك الأبعاد لا يمكن أن تتحقق دون الاعتماد على القرارات العلمية الهادفة.

2- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة :

إن القرارات المرتبطة بالجودة تعد من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في دعم وتنشيط حركة القائمين في الأداء التشغيلي، وتلعب القيادة دوراً فاعلاً في هذا الخصوص، سيما إذا ركزت القيادة الإدارية في المنظمة على اعتماد الأساليب العلمية في إنجاز الأداء، ومن أكثر الأساليب العلمية شيوعاً واستخداماً في إدارة الجودة الشاملة هي: الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، والتي تعد الآن من أكثر السبل الكفيلة بالتحسين والتطوير.

إلتزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة والتحسين المستمرين:

بعد إلتزام الجودة طويل الأجل من المبادئ الأساسية التي تؤكد عليها السبل الكفيلة بالتطوير والتحسين المستمر، ولذا يعد التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير والتحسين إذ أن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس، وأهمها في تحسين المنتج وتحقيق ملاءمته للتطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات المستفيدين المتنامية وأن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفاعليات التشغيلية من ناحية أخرى ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف.

3- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين :

تعد إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ أن تعزيز روح المسؤولية الجماعية وتعميق روح الانتماء من شأنهما أن يساهما في تدعيم المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، ويساهمان كذلك في خلق المرتكزات القادرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وإظهار صور العمل الأسري (العائلي) وتدعيم روح الارتباط العضوي للفرد في الجماعة (جماعة العمل) والمنظمة إذ أن التركيز على الجانب الروحي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة تعد من المرتكزات التي أدت إلى تمييز المجتمع الياباني وإعطائه الصورة المثالية بين المجتمعات الإنسانية المختلفة.

والمجدول التالي يوضح آراء بعض الكُتّاب حول معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات :
معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات

م	الكاتب	معايير إدارة الجودة الشاملة
1	Saraph, et..al, 1989	1- القيادة 2- بورة إدارة الجودة 3- التدريب 4- تصميم المنتج 5- إدارة علاقات الموردين 6- إدارة العمليات 7- العلاقة مع العاملين
2	Black & Portor, 1996	1- إدارة علاقات العملاء 2- فرق العمل 3- الشراكة مع الموردين 4- الاتصال والتواصل 5- تخطيط الجودة 6- تحسين الجودة 7- ثقافة الجودة
3	Tanial, 1993	1- التزام الإدارة العليا 2- التعليم والتدريب 3- الاتصال 4- إدارة علاقات الموردين
4	Joseph, et..al, 1999	1- الالتزام التنظيمي 2- إدارة الموارد البشرية 3- إدارة علاقات الموردين 4- سياسة الجودة 5- التكنولوجيا المستخدمة 6- التدريب

* النلسفات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة حركة فكرية أدت إلى حدوث تغيير كبير في التفكير الإداري والممارسة الإدارية في كافة أنواع المنظمة - سواء كانت إنتاجية أم خدمية - فهي فلسفة إدارية تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد المديرين من خلال الأخذ بها على فهم العمليات المختلفة في المنظمة وقياس الجودة سعياً لتحقيق أهدافها.

ويرجع الفضل في ظهور هذه الحركة إلى مجموعة من الرواد والعلماء الذين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة في ترسيخ مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي استعراض لأهم إسهامات ثلاثة مفكرين، وهم: وليام إدوارد ديمينج W.E. جوزيف جوران Joseph Juran وفيليب كروسبي Philip Crosby.

1- إدوارد ديمينج: W. Edwards Deming

على الرغم من المساهمات الرائدة التي قدمها فيجنجوم Feigenbum في كتاباته المتقدمة عن الرقابة الشاملة على الجودة إلا أن إدوارد ديمينج Deming يعد من أشهر رواد الجودة الشاملة. فهو مستشار أمريكي ولقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة وقد أكد ديمينج في فلسفته على ضرورة أن تكون لدى الإدارة نظرية خاصة بها نحو تحقيق الجودة، حيث أكد على ضرورة الاعتماد بدرجة كبيرة على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة ومعايير قياس الجودة. ولهذا فقد اقترح أن يكون كل عامل في المنظمة على دراية ببعض الأساليب الإحصائية.

وقد قام " ديمينج Deming " بعرض أفكاره في شكل مبادئ تتكون من أربع عشرة نقطة وهي تعد بمثابة برنامج متكامل يمكن الاعتماد عليه في تطبيق إدارة الجودة في المنظمات وهي:

- 1- ضرورة الالتزام بأهداف ثابتة تسعى لتطوير السلع والخدمات لكي تكون قادرة على المنافسة والبقاء في السوق وتوفير فرص العمل.
- 2- تبني فلسفة التحسين والتطوير وأن الإدارة يجب أن تقود المنظمة نحو التغيير والتطوير من أجل مواجهة التحديات.
- 3- التوقف عن أسلوب الفحص لكشف العيوب، والاعتماد على المؤشرات الإحصائية التي تعتمد على بناء الجودة في المراحل الأولى (منذ البداية).
- 4- تكوين علاقات طيبة ومستمرة مع الموردين معتمد على الجودة والأداء في جميع الجوانب دون النظر إلى السعر فقط.
- 5- التحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة ونظم الإنتاج والخدمات من أجل رفع الجودة والإنتاجية.
- 6- الاهتمام بالتدريب على الأعمال واعتمادها على التطوير.
- 7- اهتمام القيادات بعمليات التطوير وزيادة التفاعل بينها وبين الموارد البشرية من خلال تبني أساليب حديثة في الإشراف.
- 8- إبعاد الخوف عن العاملين في المنظمة ليتمكن الجميع من العمل بكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- 9- إزالة الحواجز بين الأقسام والإدارات في المنظمة والعمل كفريق واحد.
- 10- عدم الاعتماد على المعايير الرقمية للإنتاج لأن ذلك يبعد العامل عن تطبيق الجودة.
- 11- إزالة الحواجز التي تفصل بين العاملين، والأعمال التي يقومون بها وذلك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتلك الأعمال.

12- وضع برنامج ثابت للتعلم وتطوير الذات حتى يمكن للعاملين من المشاركة في التخطيط والقيام بتنفيذ الأعمال على أكمل وجه، وتدريبهم على ممارسة الرقابة الذاتية.

13- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والاعتزاز والتفاخر بعملهم.

14- جعل جميع الأفراد في المنظمة يعملون كفريق عمل واحد.

وكانت هذه المبادئ الأربعة عشر السابقة هي جزء من أعمال ديمينج *Deming* وقد وضعها في شكل هندسي يوضح هذه النقاط على هيئة مثلث أطلق عليه مثلث ديمينج ويوضح الشكل التالي هذا المثلث.

مثلث ديمينج *Deming* للتحسين

دعم ومؤازرة الإدارة لتحسين النقاط (1. 2. 14)



تحسين العلاقات الداخلية النقاط

(12. 11. 10. 9. 8. 7. 4)

تطبيق المنهج الإحصائي النقاط

(13. 6. 5. 3)

ومن خلال العرض السابق للأربع عشرة نقطة السابقة نجد أن ديمينج ركز على ثلاث نقاط أساسية لتحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة وهي :

1- ضرورة دعم الإدارة لفكرة الجودة مع التركيز على عملية التحسين المستمر لكافة الأنشطة بالمنظمة.

2- ضرورة تطبيق المنهج الإحصائي من نظم العمل بالمنظمة مع التأكيد على أهمية التدريب والتعليم للعاملين بالمنظمة لمواكبة التطور

3- ضرورة خلق جو من التعاون بين جميع أقسام المنظمة وبين العاملين بها وإزالة أي عوائق قد يكون من شأنها إعاقة سير العمل. وقد قام ديمينج Deming ببعض الأعمال والتي من أهمها تطوير دورة شيوارت (Shewhart Cycle) الخاصة بالتحسين المستمر وتتكون هذه الدورة من أربع مراحل متتابعة هي:

- خطط Plan.

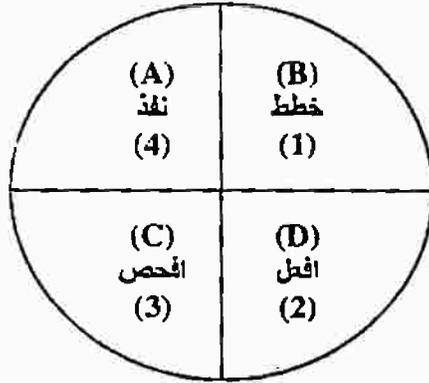
- افعل Do.

- افحص Check.

- نفذ Act.

كما يتم اختيار واستخدام أدوات وأساليب فنية مناسبة ويكون الفحص بطبيعته دافعاً أو حافزاً على التطوير المستمر، أما نفذ فتعنى الاحتفاظ بعمل هذه الأشياء التي نتجت من التطور المستمر ويوضح الشكل التالي دورة ديمينج للتحسين المستمر.

دورة ديمينج Deming للتحسين المستمر



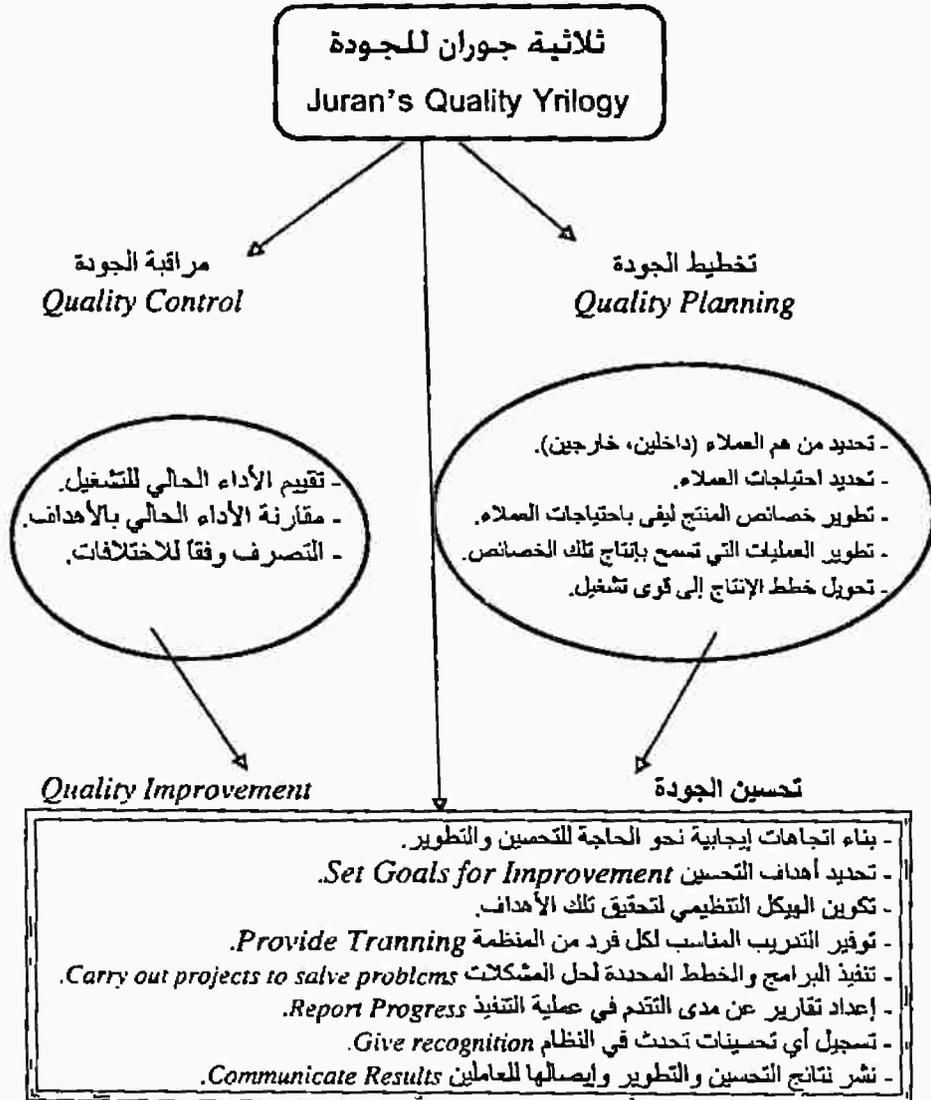
- جوزيف جوران: Joseph M. Juran

يأتي جوران بعد ديمينج في إسهاماته بفاعلية في إطار ثورة الجودة بعد الحرب العالمية الثانية وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة في العديد من

المنظمات اليابانية، حيث يعتبر أول من أكد على أن الدور الذي تقوم به الإدارة فيما يتعلق بالجودة يتم على مستويين وهما: دور المنشأة ككل في أن تقدم منتجاً ذا جودة مرتفعة، ودور كل قسم داخل المنشأة في أن يقوم بالعملية الإنتاجية الموكلة إليه بمستوى جودة مرتفع.

ويتفق جوران مع ديمينج في أن الجودة هي مسئولية الإدارة العليا، فهو يرى أن أكثر من 80٪ من تكلفة عيوب الجودة تتحكم فيها الإدارة، وأن أقل من 20٪ من هذه التكلفة تحدث بسبب العمال ، ويؤكد جوران بمقولته الشهيرة على أن "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخططاً لها" *Quality desnot happened accident, it has to be planned* حيث قام جوران في عام 1986م بوضع أفكاره الخاصة بإدارة الجودة في شكل أطلق عليه ثلاثية الجودة لجوران *Juran's Quality Trilogy* وهي تتكون من ثلاث عمليات أساسية ترتبط بإدارة الجودة وهي:

- تخطيط الجودة *Quality Planning*.
- رقابة الجودة *Quality Control*.
- تحسين الجودة *Quality Improvement*.



3- فيليب كروسبي: Philip Crosby

وهو مؤسس أول كلية للجودة والذي ركز مجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها، وكان أول من نادى بفكرة عدم وجود معيب بالمنتج

Zero Defect, كذلك اهتمامه بوضع بعض المعايير التي لا تقيس الخلل فقط، وإنما تقيس أيضاً التكلفة الإجمالية للجودة.

وتقوم فلسفته كروسبي لتحسين الجودة المستمر على مفهومين أساسيين هما :

1- مسلمات إدارة الجودة .

2- العناصر الأساسية لتحسين الجودة .

أولاً: مسلمات إدارة الجودة :

أ- تعريف الجودة: *Definition* :

هي المتطابق مع الاحتياجات أو المتطلبات وتعتمد على صنع أشياء صحيحة من أول مرة بواسطة جميع الأفراد.

ب- نظام تحقيق الجودة *The System of Quality*:

يتمثل طريق الجودة في منع حدوث الخطأ وليس اكتشافها أي أن أي نظام للجودة هو نظام وقائي.

ج- معيار أداء الجودة *The Performance Standard* :

يتمثل في العيوب الصفرية (الخلو من العيوب).

د- مقياس الجودة: *The Measurement of Quality*

وهو تكلفة عدم التطابق مع المتطلبات أو المواصفات.

ثانياً: العناصر الأساسية لتحسين الجودة :

يرى " كروسبي *Crosby* " أن هناك عدة متطلبات لتحسين الجودة وهي اقتناع الإدارة العليا وإيمانها وإصدارها على تحقيق التحسين المستمر، وتعليم جميع الأفراد العاملين وتدريبهم بشكل دائم على مسلمات إدارة الجودة، والتأكد من الفهم الكامل لها والتطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات بما يتضمنه ذلك من إجراءات، وتغيير لاتجاهات الأفراد، وثقافة العمل داخل المنظمة.

*** خطوات تحسين الجودة المستقر :**

قام كروسبي بوضع الخطوات لتحسين الجودة المستمر وهي :

- 1- التأكيد على إلتزام الإدارة بالجودة.
- 2- إنشاء فرق للجودة، وتمثل جميع الأقسام.
- 3- تحديد مشكلات الجودة الحالية والمستقبلية.
- 4- تقدير أو تقييم تكلفة الجودة.
- 5- زيادة وعى العاملين بالجودة والتأكيد على التزامهم بها.
- 6- تصحيح الأخطاء بسرعة.
- 7- وضع برنامج يضمن عدم وجود أخطاء عن طريق (العيوب الصفرية).
- 8- تدريب المشرفين للقيام بدورهم في عملية الجودة.
- 9- تخصيص يوم تكون به نسبة الأخطاء صفراً، حتى يشعر العاملون بالتوجه الجديد.
- 10- تشجيع الأفراد ومجموعات العمل على وضع أهداف للتطوير.
- 11- تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة في حالة عدم قدرتهم على حل المشكلات.
- 12- وضع برنامج مكافأة وتشجيع وتحفيز العاملين الذين نجحوا في تحقيق أهدافهم.
- 13- تأسيس مجالس الجودة، لتشجيع الاتصالات.
- 14- الاستمرار في عملية تحسين الجودة. ومن خلال العرض السابق يتبين اتفاق بعض رواد الفكر على بعض عناصر الجودة في حين اختلفوا على البعض الآخر ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي :

عناصر الاتفاق والاختلاف بين رواد الفكر

كروسبي	جوران	ديمنج	الاتفاق والاختلاف عناصر الجودة
✓	✓	✓	- أهمية الإدارة والتزام الإدارة العليا.
✓	✓	✓	- التدريب والتعليم لكل العاملين.
✓	✓	✓	- أهداف ثابتة نسبيا.
✓	✓	✓	- التحسين والتطوير أهم عناصر الجودة.
-	-	✓	- الاعتماد على المؤشرات الإحصائية في الجودة.
✓	✓	✓	- جوتعاوني في العمل كفريق.
-	-	✓	- مشاركة العاملين.
✓	✓	✓	- تكوين هيكل تنظيمي.
✓		✓	- العيوب الصفرية.

ويلاحظ من جدول أن رواد الفكر قد اتفقوا في أهمية الإدارة والتزامها نحو تطبيق الجودة الشاملة، كما اتفقوا على أهمية التدريب والتعليم لكل العاملين والعمل على خلق جو تعاوني في العمل وحث العاملين على العمل كفريق واحد وضرورة تحديد أهداف ثابتة للمنظمة والعمل على التحسين والتطوير المستمر. كما لوحظ أيضا أن ديمنج قد اختلف عن جوران وكروسبي في تأكيده على ضرورة الاعتماد على المؤشرات الإحصائية كما اختلف كروسبي عن ديمنج وجوران في تأكيده على العيوب الصفرية في الإنتاج.

-التحسين المستمر في الأداء: (KAIZEN)

١. تعريف التحسين المستمر للأداء.

إن (KAIZEN) كلمة من أصل ياباني، مكونة من تسمين (KAI) وتعني التحسين (ZEN) وتعني الهدوء، ويرتكز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتي يعد رضا العملاء أهمها.

ويستخدم (KAIZEN) مجموعة من الوسائل التي تساهم في تحسين الإنتاجية وإدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة، الإدارة بالمشروع، كما تهتم بتأكيد الجودة الإنتاجية، تطوير المنتجات الجديدة، وتسيير الموردين

ولقد قام "MASSAAKI IMAI" في كتابه (التحسين المستمر في الأداء) مفتاح نجاح التنافسية اليابانية سنة ١٩٨٦، بتأسيس مفهوم (KAIZEN) ونشره حيث اعتبره مفهوما إداريا شاملاً كأساس للتحسين المستمر

■ المبادئ الأساسية لأسلوب التحسين المستمر في الأداء :

من أهم المبادئ الأساسية التي يركز عليها التحسين المستمر في الأداء ما يلي :

1. أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة أي بدءاً بالإدارة العليا ووصولاً إلى العمال.
2. أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات وتطويرها (Processes) للوصول إلى نتائج أفضل .
3. أن أسلوب (KAIZEN) يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة.
4. أن (KAIZEN) توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضمن العمل، سبل تحليل المشاكل، واتخاذ القرار .

5. تعتمد فلسفة (KAIZEN) على التسليم بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته وإرضائه (التوجه بالعميل) .

6. أن (KAIZEN) عملية مستمرة في ذاتها، لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولوها اهتمامًا مستمرًا .

7. الأساليب المتبعة في التحسين المستمر للأداء.

ويعبر (MASSAAKI IMAI) عن فكرة (KAIZEN) في صورة مثالية تدرج تحتها العديد من الأساليب والطرق المتبعة للتحسين المستمر في الأداء كما هو موضح في الشكل التالي :

أساليب التحسين المستمر (KAIZEN)

- تحسين الجودة	- التوجه بالعميل
- نظام الجدولة في الإنتاج	- الرقابة على الجودة الشاملة (TQC)
- التوريد في الوقت المحدد (Just In Time)	- الروبوت
- مجموعات العمل الصغيرة	- حلقات الجودة (QC)
- علاقات العمل التعاونية	- نظم الاقتراحات
- تحسين الإنتاجية	- الآلية في الإنتاج (Automation)
- تطوير المنتجات الجديدة	- الصيانة الإنتاجية الكاملة (TPM)

- مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الأداء:

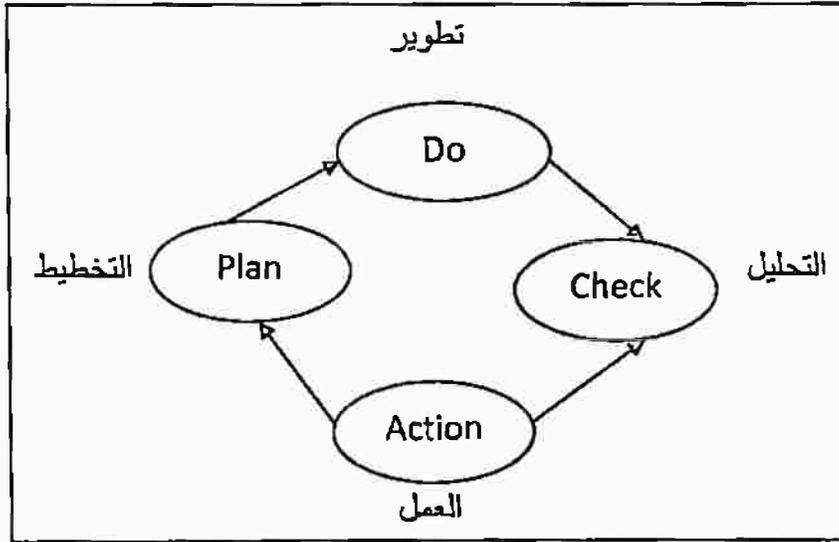
إن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر في الأداء هو زيادة مستوى رضا العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين للمؤسسة، حيث يتم هذا الأسلوب وفق المراحل التالية :

1. تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

2. وضع الأهداف الخاصة بالتحسين، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.
3. تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينها ومن ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه.
4. قياس مراقبة تحليل وتقييم النتائج الناتجة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.
5. وضع التعديلات والتغييرات اللازمة

إن أسلوب (KAIZEN) يبحث عن التحسين المستمر والتدريجي وليس عن الإبداع بعكس طريقة إعادة الهندسة حيث يعتمد هذا الأسلوب على استعمال "حلقة دمينج" (PDCA) إذ يؤدي استعمال العقل إلى حل مشاكل الجودة وتحسين أداء المؤسسة، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي :

حلقة دمينج (PDCA)



نلاحظ من خلال الشكل السابق أن " حلقه دمينج " تتكون من المراحل التالية:

1. التخطيط: أي وضع خطة عمل تتضمن القواعد الواجب تطبيقها والأهداف المراد بلوغها.
 2. التطوير: أي تطبيق واحترام خطة العمل الموضوعة مسبقاً وتسجيل الانحرافات.
 3. التحليل: تتم من خل المراقبة نتائج التنفيذ وتحليلها، ومن ثم اقتراح الحلول الممكنة.
 4. العمل :أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والحلول المناسبة لحل المشاكل المطروحة.
- وإن أسلوب التحسين المستمر للأداء واسع الانتشار في المؤسسات، حيث حقق نجاحاً باهراً، إلا أن هذا النجاح مرتبط إلى حد كبير بالتحسين في العمليات والذي لا يتم إلا بالتشخيص الذاتي لوضعية المؤسسة ونشاطها .