

## الفصل الثاني

أسس إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

obeikandi.com

## تمهيد:

ثمة أسس ومبادئ يجب أن تقوم عليها الجودة وكذلك الإدارة القائمة على الجودة أو التي تتبناها فلسفة الجودة وسوف نتناولها فيما يلي:

### أولاً: أسس الجودة الشاملة:

تعتبر الأسس هي الدعائم الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة والتي تتمثل فيما يلي:

- ١- **التركيز على العميل:** ويقصد بها أن تهتم الجودة بالعمل باعتباره الأساس في تصميم وأداء الخدمة ويتمثل العميل أو المستفيد من الخدمة في المدارس الواقعة في نطاق الإدارة بما فيها من معلمين ومديرين وعمال وكذلك الطلاب وأولياء الأمور ولذلك يجب دراسة توقعاتهم عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق تلك التوقعات أو حتى تجاوزها وكذلك يجب قياس درجة رضاهم عن الخدمة.
- ٢- **الملائمة:** يجب أن يكون الهدف من الخدمة يلبي رغبة واحتياجات العملاء والمستفيدين منها.
- ٣- **الشمولية:** وهي أن تشمل الجودة جميع العمليات الإدارية التي تتم داخل الإدارة لتحقيق الأهداف المتوقعة.
- ٤- **المرونة:** ويقصد بها مرونة النظام حيث يقوم علي تقديم عدد من البدائل للتحسين والتطوير المستمر، لأن الهدف من الجودة هو التحسين والتطوير لكافة نظم الإدارة التعليمية لتقديم خدمات جيدة يرغبها العميل.
- ٥- **المشاركة:** وتعني أن الجودة تتحقق بمشاركة جميع العاملين وجميع الإدارات والأقسام وامتلاكهم المهارات التي تؤدي إلى الجودة وحل المشكلات.
- ٦- **منع المشكلات:** وهي تسير إلى قيمة الفعل السريع الذي يصحح المسار ويمنع حدوث المشكلات والفاقد ويقلل التكلفة المرتبطة بالمشكلات.

٧- **توافر قاعدة من البيانات:** يعتمد نظام تحقيق الجودة على البيانات والمعلومات المختلفة.

٨- **وضع المعايير:** يجب أن تقوم جودة الخدمة على مجموعة من المعايير يمكن من خلال قياس جودة الخدمة أو جودة الأداء.

### ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس والمبادئ الأساسية وهذه المبادئ ترتبط بما يجب أن يكون في مكان العمل، وهي بمثابة الدعائم الأساسية ولقد تناول الباحثين والكتاب هذه المبادئ كلا حسب نظريته وفلسفته تجاه الإدارة، حيث وضع كل منهم مبادئ تختلف في نقاط مع الآخر وتتفق في أخرى، حيث يمكن حصرها فيما يلي، فلقد حدد "ديمنج" أربعة عشر مبدأ للإدارة القائمة على الجودة الشاملة واتفق معه في ذلك "فرانس ماهوني" ويتمثل فيما يلي:

١- خلق استمرارية في عرض تحسين المنتجات والخدمات ويعني هذا التركيز طويل الأجل وتكريس الجهود نحو الابتكار والتجديد.

٢- تبني فلسفة جديدة: وهي فلسفة الجودة الشاملة حيث أن الخدمة الضعيفة غير مقبولة كما أن انجاز الأعمال بطريقة خاطئة لا يتعايش مع هذه الفلسفة.

٣- توقف الاعتماد على التفتيش: حيث التجديد لبناء الجودة من الأساس وتحسين العمليات ومنع العيوب.

٤- امتنع عن ممارسة تقييم الأشياء على أساس سعرها فقط.

٥- إنشاء طرق حديثة للتدريب أثناء العمل واستخدام الطرق الإحصائية للتعرف على الاحتياجات والتحقق من النجاحات.

٦- تحسين نظم الإنتاج والخدمات باستمرار وإلى الأبد.

٧- نزع الخوف من الأفراد حيث يجب أن يكون العاملين والمستفيدين قادرين على توجيه الأسئلة والتبليغ عن المشكلات والتعبير عن الأفكار.

- ٨- القضاء على الحواجز التي بين الإدارات والأقسام حيث يجب أن يكون هناك تعاون واتصال وتبادل خبرات.
- ٩- التخلص من الشعارات والمواظب ونقد العاملين.
- ١٠- إلغاء معدلات أداء العمال والحصص الرقمية.
- ١١- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي ببراعتهم في العمل.
- ١٢- إنشاء برنامج تعليمي وتدريبى للتنمية الذاتية للعاملين وأن يكون التدريب مستمراً حيث أن التطوير مستمراً.
- ١٣- جعل جميع العاملين في الإدارة يعملون لتحقيق التحول.
- ١٤- استبعاد الخوف وخلق الثقة وتهيئة المناخ للابداع.
- ويتفق كل من "روبرت كول" و"جيرج ستين سكرفن" على أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:
- التركيز على باعتبارهم أساس عملية الجودة وهدفها ، وتمثل العملاء المستفيدين من خدمة الإدارة التعليمية.
  - التركيز على العمليات الإدارية التي يتم من خلالها الخدمة وكذلك النتائج من الخدمة.
  - الاستفادة من خبرات العاملين.
  - اتخاذ القرارات في ضوء الحقائق.
  - التركيز على التدريب المستمر للعاملين.
  - المشاركة الكاملة في تطبيق الجودة ووضع معايير قياسها.
  - التغذية العكسية وذلك للتحسين في الجودة في ضوء نتائجها.
  - الاهتمام بالأفراد العاملين.
- كما يركز "ديفدهنشر" على مبدئين أساسيين للجودة الشاملة وهما:

- أن يكون لدى الإدارة إستراتيجية معدة على أساس بيانات ومعلومات متعلقة بالمستفيدين هدفها التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء أو الخدمة المقدمة.

- وجود سياسة لتحسين وتطوير الهياكل الإدارية بهدف تحقيق أعلى معدل لتحسين أداء جوانب العمل والخدمات.

- كما أكد "مارشيل وكيسير" على أن هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد على نجاح إدارة الجودة الشاملة وتتمثل فيما يلي.

• استخدام المعلومات من أجل التحسين الإداري والفني.

• تناسب حجم السلطة والمسؤولية.

• تحفيز العاملين من أجل تحقيق نتائج مرضية.

• توفير جو مناسب للموظف يأمن له حقوقه الوظيفية.

• خلق مناخ يتم فيه التعاون بدلا من المنافسة في العمل.

• أن تجعل الوظيفة وسيلة توفر الاستقرار النفسي للموظف.

• العمل على توفير جو يسمح بالابتكار والتجديد.

• الاهتمام بالتدريب للعاملين وتقدير الجهود.

وفي ضوء ما سبق يمكن استخلاص بعض الأسس والمبادئ التي يجب أن تقوم عليها

الإدارة التعليمية لتحقيق الجودة الشاملة وتحسين أدائها والتي تتمثل فيما يلي:

- **التركيز على العميل:** ويقصد بالعميل المستفيد من الخدمة سواء مادية أو معنوية أو توجيهية.

- **التحسين المستمر:** ويهدف التحسين إلى محاولة الوصول إلى أعلى مستوى

للإدارة كما يهدف إلى إتمام الأداء المطلوب بشكل أفضل في كافة

المجالات التي تقوم بها الإدارة مما يؤدي إلى نتائج أفضل لجودة الخدمة

المقدمة والتحسين والتطوير المستمر في الأداء ويتمثل التحسين المستمر فيما

يلي: العمليات الإدارية، واستخدام الأساليب التكنولوجية، وضع المعايير

- الملائمة للحكم على الأداء ونوعية المخرجات، وجودة الخدمة التي تقدمها، والتدريب المستمر للعاملين وتنمية قدراتهم، وتطوير الهياكل الإدارية .
- **اتخاذ القرارات بناء على البيانات الحقيقية وهذا يتطلب ما يلي:** الاعتماد على معلومات واضحة وحقيقية في ضوء الواقع، واستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل هذه المعلومات وتفسيرها للحصول على نتائج دقيقة.
- **العمل الجماعي في تحقيق الجودة :** حيث تركز الإدارة على العمل الجماعي بين الأفراد والإدارات والأقسام وتعمل على تنمية العلاقات وإزالة معوقات الاتصال بين فرق العمل المختلفة وعدم التغيير بالحوافز التنظيمية التقليدية بحيث تعمل على إيجاد اتصال بين الأفراد وتبادل في الخبرات والتحرر من القواعد والنظم والإجراءات وعدم الالتزام الحرفي بل تترك للفرد والجماعة حرية الحركة كما أنها تدعم الاتصال الأفقي ولا مركزية بدلا من المركزية والاتصال الزمني.
- **الوقاية من الأخطاء بدلا من الاعتماد على التفتيش:** حيث تتطرق فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى منع الأخطاء بدلاً من اكتشافها وهذا يؤكد على ضرورة اتجاه الإدارة إلى التوجيه لأداء الأعمال الصحيحة بشكل صحيح ومن أول مرة وبدون أخطاء بدلا من إجراء التفتيش والرقابة ومراقبة الانحرافات بعد أداء الأعمال، وهذا يؤكد على مبدأ التوجيه والإرشاد بدلا من التفتيش وتصيد الأخطاء.
- **إعطاء سلطة وصلاحيات للأفراد العاملين:** للبحث عن أفضل الأساليب لأداء العمل والابتكار والتجديد دون التقيد بالأساليب التقليدية واللوائح التي تعوق أداء العمل وتوفير بنية العمل الملائمة لمشاركتهم في عمليات التحسين والتطوير.
- **المشاركة:** وذلك من خلال إشراك العاملين والمستفيدين من تحديد نوع الجودة وطريقة تحقيقها واتخاذ القرارات بشأنها.

## مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

مبادئ جمع مبدأ ، وفي اللغة مبدأ الشيء أوله ومادته التي يتكون منها ، ومن ثم فإن مبادئ العلم هي قواعده الأساسية التي يقوم عليها ، ومبادئ TQM هي القواعد والمنطلقات الأساسية التي تقوم عليها فلسفة TQM ومنها تبدأ ، ومن ذلك :

### أ- الرؤية المشتركة: Shared Vision

الرؤية المشتركة تعني توجه موعد التنظيم ككل بشكل يعمل على تلاشي تكرار الجهود أو تعارضها مع بعضها البعض لأن الاختلاف في الرؤية بين المستويات الإدارية المختلفة حول أهداف المنظمة وإجراءاتها سوف يصعب من تحقيق أي أهداف مشتركة ، والرؤية المشتركة يمكن الحصول عليها من خلال القيم المشتركة بين جميع العاملين.

إنه القيم التنظيمية التي يتعين وجودها في مكان العمل ، لا بد وأن يشترك فيها كل العاملين بالمنظمة ، من القمة إلى القاع وعلى كل المستويات ، وذلك أدعى للانسجام والتوافق بين الجميع عندما توحد بينهم قيم متشابهة على نحو كبير ، أما عندما تكون هناك اختلاف في القيم بين العاملين فإن الصراع بينهم هو الذي سوف يكون قائماً بالمنظمة ، لذلك فإن هناك ضرورة لتحديد تنظيم قيم الجودة ونشرها بين جميع العاملين ، حتى يتولد وعي عام بالجودة من قبل الجميع ، مما يساهم في التوجه الموحد نحو تحقيق أهداف الجودة وإرضاء العملاء المستفيدين.

### ب- التوجه بالعميل: A Customer Oriented

يمثل رضا العميل المحور الأساسي الذي تدور حوله كل مفاهيم TQM ، ويمثل أيضاً قوة الدفع الأساسية خاف تحسين الجودة ، إن فلسفة TQM لا تبدأ من خلال وضع الإدارة أولاً ولكن بوضع العميل في المقدمة ، إنها تبدأ وتنتهي مع العميل ، بإشباع رغباته وتحقيق احتياجاته وتوقعاته ، بل الأكثر من ذلك محاولة إرضائه وإبهاجه ، وهذا يمثل القيمة المضافة لفلسفة TQM .

ويركز اثنان من فلاسفة TQM بقوة على العملاء : حاجاتهم ومتطلباتهم ، فالعميل هو معيار المطابقة للمواصفات والخصائص عند "كروسبي" ، وهو محك الجودة بأنها

الملاءمة للاستخدام عند "جوران"، وذلك لأن صناعة منتج مطابق للمواصفات والخصائص لا يضمن المبيعات إلا إذا كانت هذه الخصائص والمواصفات وضعت من خلال أهداف المستخدم- العميل، ومن ثم يصبح على المؤسسات التعليمية أن تحدد أهدافها ومعاييرها وإجراءاتها المختلفة وفقا لما يراه العميل ويرغبه وليس وفقا لمنظورها الخاص.

إن المنظمة التي تدار بالجودة الشاملة هي في الأصل منظمة تدار وتقاد من قبل عملائها ولذلك تعرف TQM بشعارات من قبيل: الجودة ترقد في عيون المشاهد، العميل يعرف الجودة، الجودة تبدأ مع ابتهاج العملاء، بدون العملاء لا توجد المؤسسة، الجودة يقودها المستهلك، وفي التعليم العميل يقود التعليم ويوجهه، هذه الشعارات جميعا تدل على حقيقة أن العميل يحتل موقع القلب من فلسفة TQM.

والعميل في TQM ينقسم إلى نوعين: العميل الداخلي، وهم أولئك الأشخاص الذين يشتركون في إعداد وإنتاج وتوصيل المنتج أو الخدمة، والعميل الخارجي، وهم أولئك الأشخاص الذين يستخدمون المنتج أو الخدمة ويستفيدون منها.

وفي فلسفة TQM يتم العمل على سلسلة متصلة الحلقات من المدعم (الممول)- العميل حيث يمكن أن يصبح الفرد عند أي مستوى في التنظيم مدعم وعميل، مدعم للذين يلونه في العملية، وعميل للذين يسبقونه في خط العمل.

وهذا المرتكز الرئيس للجودة الشاملة يتطلب من المؤسسات التعليمية: التحديد الدقيق للعملاء، الدراسة المستفيضة لطبيعة العميل وتفكيره والعمليات المتعلقة به، البيئة التي تؤثر فيه وضع العميل في بؤرة شعور المنظمة والعاملين، فتح قنوات فعالة مباشرة ودائمة مع العملاء للتعرف على رغباتهم وحاجاتهم واستجاء التغذية الراجعة منهم، مواجهة الحاجات المتغيرة للعملاء أكثر من مواجهة الحاجات الثابتة، وبالإضافة لذلك يجب أن يكون مفهوم العميل مطاطي، ليتضمن كل الأشخاص والذين يتأثرون بخدمات وعمليات المنظمة-والوالدين، المعلمين الطلاب. الاقتصاديين، المجتمع ..... وأن يتضمن العملاء الخارجيين تمام مثلما يتضمن العملاء الداخليين.

## ج- التحسين المستمر : Continuous Improvement

إدارة الجودة الشاملة لا تمثل مفهوماً جامداً - إستراتيجياً - وليست حالة من اكتساب مستوى مطلق والاحتفاظ به وإنما هي نضال وكفاح مستمر للتغيير والتحسين، الإبداع غير المنتهي.

لذلك فإن مفهوم "التحسين المستمر" يشكل جوهر Core Tenet الجودة الشاملة، فالغرض الأساسي من القيادة والإدارة هو العمل على تحسين المنتجات والخدمات وتطويرها، وليس تخليد أو تأييد Perpetuate مستوى معين من القبول.

ويتفق فلاسفة الجودة الثلاث: ديمينج - كروسبي - جوران على اعتقاد أن عملية تحسين الجودة عملية غير منتهية حيث يؤكد (ديمنج) على ضرورة إعادة خطواته الأربعة عشر مرة بعد مرة من أجل تحسين الجودة، وتأتي النقطة الرابعة عشر والأخيرة في برنامج (كروسبي) لتنفيذ الجودة الشاملة لتعيد الخطوات الثلاثة عشر الأولى في عملية متواصلة ما تلبس أن تصل إلى نهايتها حتى تبدأ من جديد، أما "جوران" فمن خلال ثلاثيته الشهيرة يؤكد على استمرارية دائرة التخطيط، رقابة، تحسين الجودة.

ويرتكز مفهوم "التحسين المستمر" على عدة اعتبارات أهمها: الجودة ذات طبيعة دينامية وبخاصة في الإطار التعليمي، أن الجودة عملية تملك البداية ولكنها بلا نهاية ولا يمكن النظر إليها كبرنامج يتم انجازه في إطار وقت ثابت، وأيضاً ارتباط مفهوم التحسين المستمر بمفهوم الجودة على أنها "المعايير العالية" و "المطابقة للأهداف"، ومن ثم يصبح تحقيق الجودة في أي نشاط هو نضال مستمر لتعظيم مستوى إنجاز الأهداف والمعايير، والتي تخضع لأطر التغيير باستمرار، فالجودة لا يمكن إحرازها في معنى مطلق، لأن كل شئ يتغير، وإنما هي تحسين جوهري دائم ومستمر.

والتحسين المستمر الذي تسعى إليه TQM هو تحسين تدريجي أكثر من قفزات جبارة فالتحسين ليس عملية راديكالية ثورية لقلب النظام القائم كلية، وذلك لأن إتباع الطرق الراديكالية المختلفة في التغيير، ليس من المحتمل أن تقود إلى تطويرات أو تحسينات أساسية ذات معنى في شكل وبنية تصميم المنتج أو الخدمة، فالتحسين يأتي بصورة تدريجية خطوة خطوة، المشي قبل الجري، النجاح المتواضع قبل النجاح الرئيس،

وهذا يتطلب قيماً خاصاً من الإدارة، ويتطلب درجة عالية من الصبر والمثابرة، ووضعاً عقلياً يختلف كثيراً عن نماذجنا العقلية السائدة.

ويتطلب التحسين المستمر كذلك: أن يكون التحسين رغبة صادقة ودائمة من قبل المنظمة وإدارتها نحو تحسين تدريجي وخلاق في كل العمليات وعلى كل المستويات، وأن يكرس كل واحد بالمنظمة للتحسين المستمر بصورة شخصية وجماعية من خلال التعاون والمشاركة الإيجابية، وتعزيز عملية التقويم الذاتي والرقابة الذاتية للفرد والمنظمة، واستخدام المنهج العلمي وأساليب حل المشكلات، والاعتماد على قاعدة بيانات متكاملة حول أنشطة المنظمة وعملائها، واستنباط التغذية الراجعة من العملاء.

### د- العمل الجماعي باستخدام فرق العمل : Team Work

من المعالم الأكثر بروزاً في فلسفة TQM هو التأكيد على العمل الجماعي من خلال بناء وخلق روح الفريق، وذلك لأن فريق العمل في أي منظمة مكون حيوي وجوهري لتنفيذ TQM لأن الكثير من خصائص TQM لا تحقق إلا من خلاله.

وفريق العمل هو مجموعة صغيرة من الأفراد تجمعهم وحدة الهدف- التميز و السبق- والذي يسعون إلى انجازه عن طريق تحقيق التكامل والترابط بين الأنشطة، وعن طريق توظيف الطاقات والمهارات والخبرات المتنوعة لدى الأفراد، وذلك لأن أداء المجموعة ككل أفضل بكثير من أداءات الأفراد مستقلين و فردي كل على حده.

وفريق العمل يتسع ليمتد عبر كل الوظائف وينفذ إلى ويخترق كل المستويات، ويضم بداخله كل العاملين سواء من أعضاء الهيئة الأكاديمية أو العاملين بالوظائف الداعمة للتعليم من القمة أو القاع، وذلك لأن الفصل بين الوظائف الأكاديمية والوظائف الداعمة للتعليم، وبين المستويات الهرمكية عادة ما يمنع التمدد الطبيعي والضروري لفرق العمل، إنها يجب أن تمثل قطاعاً عرضياً Cross-Station من العملية ككل بما فيها من معولين لها العاملين فيها، والعملاء المستهدفين.

ومفهوم فريق العمل لا يمكن أن يترسخ في مؤسسات التعليم فور إصدار الأمر بإنشائه أو في فترة قصيرة من الوقت، ولا يمكن أن يؤدي عمله بين يوم وليلة، إن المؤسسات يجب أن تناضل في إنجازه، ولا يتسنى لها ذلك إلا بعد أو في نهاية رحلة

طويلة ، وذلك لأنها تتطلب الكثير لإنجازها على نحو ملائم، منه: تفويض العاملين في إعطائهم مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة وأن تكون هذه الفرق ذاتية الحركة self-direct متمتعة بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا، أن تتمتع بالتأييد والمساندة من الإدارة العليا، أن يكون الفريق مسلحاً بالبيانات ومدرباً على مهارات عمل الفريق ومهارات الاتصال وأن تعمل هذه الفرق ضمن إطار يشمل ثقافة وقيم وأهداف المنظمة.

وإنه لمن المهم إدراك أن فريق العمل ليست الغاية في حد ذاتها، وإنما هي أداة أو وسيلة لإنجاز الأهداف التي من أجلها تكونت فرق العمل، وعندما يصبح فريق العمل جزءاً من سجية أو أخلاق المنظمة الروتينية، فإنه يمكن التوصل إلى هذه الأهداف، والتي منها: أنها تعزز التعاون وتزيل العوائق المصطنعة بين الأقسام. تثري التفكير وتقرع بصيرة العاملين مما يساهم في توليد الكثير من الأفكار الابتكارية، أنها تختزل الأبنية الهرمكية إلى عدد قليل من المستويات الإدارية، أنها تمثل معلومات صادقة ومتنوعة وتمثل نوعاً من الوقاية من الأخطاء إنها تقدم فرصاً أكثر انسجاماً للتعلم داخل حجرات الدراسة، إنها تحسن الاتصالات وتزيد مستوى المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات، إنها تقضي على التنظيمات غير الرسمية التي قد يشكها العاملون في مواجهة التنظيم الرسمي والتي قد تعوق فعاليته، إنها تعطي صوتاً حقيقياً للعاملين في تحديد كيف تؤدي أعمالهم مما يجعلهم أكثر دافعية لإنجاز التميز، وهذا كله يحسن معنويات العاملين ويجعلهم أكثر ثقة وشعوراً بالأمن.

## هـ - التفويض والتمكين : Empowerment

من المظاهر الرئيسية لفلسفة TQM تمكين العاملين وتفويضهم في أداء أعمالهم، لأن العاملين لا يستطيعون تقديم أحسن ما عندهم لو لم يشعروا بأنهم محل ثقة، وهم في الوقت نفسه سوف يشعرون بالإحباط والغضب، عندما يطالبون بتحمل المسؤولية عن أداء أعمال لم تتاح لهم فيها أي سلطة، ولذلك أكد كلا من "ديمنج" و "جوران" على ضرورة أن تمنح الإدارة الدعم والتفويض للعاملين وأن تشركهم في صناعة القرارات وبخاصة المتعلقة بهم على نحو مباشر.

والتفويض يعني إعطاء العاملين نطاقاً واسعاً من حرية العمل حول كيف يذهبون تجاه إنجاز أهداف المنظمة، وتوزيع السلطات عليهم، وتشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم بل إلى قبول المخاطرة والابتكار والإبداع واكتساب المزيد من الخبرات، والتعود على تحمل المسؤوليات والثقة بالنفس والتحرر من الخوف.

وعلى هذا فإن قيادة الجودة الشاملة تضع تركيزها على تفويض العاملين في أداء أدوارهم والمشاركة في اتخاذ القرار وتدريب الآخرين ليأخذوا على عاتقهم مسؤولية أكبر، إنها على الأقل أو الأكثر تطالب بتبني الإدارة لمدخل "لا تتدخل" Hands-off، وفي ذات الوقت تؤكد على تقديم الإدارة للتسهيلات، والدعم أكثر من إعطاء الأوامر والتوجيهات.

إن TQM بهذا تحاول التخلص من هرمية الإدارة التقليدية حيث التوجه عادة من أعلى إلى أسفل، وذلك يعني قيادات ذات سلطات جادة وغير قابلة للمشاركة، وعاملون مبرمجون تماماً على العمل دون إبداع أو ابتكار، والتحول من ذلك إلى منحى معاكس حيث التوجه من أسفل إلى أعلى bottom-up وذلك يعني قيادة تسمح بالمشاركة وتمنح التفويض وتوزع المسؤوليات، وعاملون يبحثون على فرص الإبداع والابتكار، والذي يتوفر للطرفين معاً.

## و - تعهد والتزام الجميع بالمسؤولية عن الجودة: Commitment

إن منح الحرية والتفويض لا بد وأن يقابله تعهد والتزام بالمسؤولية عن الجودة، وذلك لأن ثقافة الجودة لا يمكن إحرازها دون التعهد الشامل والالتزام الصارم بقواعدها ونظامها، كما أنها تتطلب نظاماً للجزاءات يعضد المسؤولية عن الجودة من قبل الجميع وبخاصة رجال الإدارة إن أساس TQM هو أن "كل عنصر في المؤسسة" وعلى أي مستوى مسؤول بصورة فردية عن إدارة جودة ما يخصه من العمليات التي تساهم في تقديم المنتج أو الخدمة.

والتعهد يعني "العهد والوعد بفعل الشيء..... والعزم للسعي المتواصل والدؤوب لمواجهة وتجاوز توقعات العميل، والعهد يبدأ أولاً من داخل الفرد ذاته - بدافع ذاتي - إنه تأكيد على أن المنظمة تحتل موقع القلب والجوهر والروح من اتجاه وشعور المتعهد"، وأن الولاء والإخلاص للمنظمة وليس للإداريين.

لذلك يؤكد "Sallis" أن "التعهد يعني أكثر كثيراً من مجرد خطبة سنوية حول مدى أهمية الجودة لمدرستنا، إنه يتطلب حماسة غير منتهية، وإخلاصاً وتفانياً لتحسين الجودة، إنه يستلزم تقريبا التشجيع بتعصب وكياسة للطرق الجديدة لفعل الأشياء، إنه يتطلب مراجعة دائمة لكل أداء ولجميع الأداء.

إن التطبيق الناجح لفلسفة TQM يكمن في داخل كل فرد وفي سلوكه، وأن علاقة العاملين باتجاهاتهم هي العنصر الجوهرية في بناء مؤسسة الجودة..... ففي ثقافة TQM يكون جميع الموظفين مديرين لمجالاتهم ومسؤولياتهم وهم مسؤولون كلياً أمام عملائهم عن جودة الخدمة التي يقدمونها لهم.

وهذا يعني أن TQM سوف تعمل فقط لو وجد تعهداً عاماً وشاملاً، تعهد من قمة الإدارة، وبالمثل تعهد من كل العاملين، ذلك التعهد ربما يشتمل على إحداث تغيير في الاتجاهات وأساليب وأنماط التفكير مما يساهم في التغلب على الحواجز الثقافية وغيرها من المشكلات، ويساهم في تأكيد التحسين المستمر في كل شئ يقومون به.

### ز - دعم وتأييد الإدارة العليا:

إن الإدارة العليا لا بد وأن تلتزم التزاماً صارماً وتتعهد بإدارة الجودة الشاملة فتعهد الإدارة هو المفتاح الرئيس لنجاح برامج الجودة. لذلك يؤكد "ديمنج" على "أن الجودة تشمل كل أجزاء المنظمة ولكنها لا يمكن أن تتجاوز طموحات ونوايا الرجال الذين يحتلون القمة"، وربما يرجع ذلك إلى أن الجودة هي في المقام الأول مشكلة إدارة، فالجودة المنخفضة لا تحدث بواسطة كسل العمال ولكن من خلال تصدع النظم الإدارية.

وقد يؤكد ذلك ما اتفق عليه "ديمنج" و "جوران" من قاعدة -١٥/٨٥- حيث اتفقا على أن حوالي (٨٥٪) من مشكلات الجودة ترجع إلى فشل القرارات الإدارية، والنسبة الباقية يمكن إرجاعها إلى فشل العاملين في التنفيذ الفعلي.

ويؤكد علماء وفلاسفة الجودة الثلاث: "ديمنج، جوران، وكروسبي" على أهمية تعهد الإدارة العليا حيث إن الخطوة الأولى والثانية من نقاط ديمنج: إيجاد الاتساق في الهدف تجاه التحسين والترافق مع الفلسفة الجديدة يحددان مهام الإدارة، والنقطة الأولى في الخطوات الأربعة عشر "لكروسبي" تتمثل في تعهد الإدارة، وعموماً فإن فلسفة

كروسبي في معظمها مكرسة لابتكار ثقافة الجودة، والتي من الممكن الحصول عليها من خلال تعهد الإدارة، أما ثلاثية "جوران": عمليات، تخطيط، رقابة، وتحسين الجودة تبحث عن دعم الإدارة على كل المستويات، وبهذا فإن الفلاسفة الثلاث يؤكدون على أنه دعم الإدارة العليا عنصر حاسم في نجاح TQM.

وقد يرجع الاهتمام بتعهد الإدارة العليا بالجودة إلى أن الإدارة العليا هي المثل والنموذج الواضح - القدوة - أمام العاملين الذين يهتدون به ويحتذون به في أدائهم، فلو أن الإدارة العليا لم تتعهد بهذا المدخل فكيف لهم أن يتوقعوا إقناع العاملين.

وربما تعود الأهمية الكبرى لتعهد الإدارة العليا بالجودة، إلى أنها يقع على عاتقها العديد من المسؤوليات الحاسمة في تنفيذ TQM بنجاح، منها: تصميم استراتيجيه الجودة الشاملة-والتي تتضمن: السياسات، تحديد العملاء واحتياجاتهم، تحديد أطر ومراجع الجودة، إقامة أهداف ومحاور وأغراض التحسين المستمر-، تدعيم كل الأنشطة المتعلقة بالجودة وتوفير التشجيع والحوافز نشر رؤية مشتركة تقوم على الجودة في المنظمة ككل، إدارة التغيير وتوجيهه بالمنظمة نحو تحقيق أهداف الجودة، إزالة الحواجز التي تمنع الجودة العالية للعمل من خلال احتواء العاملين في صناعة القرارات وتفويض العاملين ومنح فرص المشاركة وتحمل المسؤولية، وخلق البيئة الداعمة للجودة من خلال استبعاد اللوم والخوف من العاملين.

### ح- التركيز على العمليات:

تعتقد TQM بأن الجودة لا تتمركز في عملية الفحص النهائي للمنتج أو الخدمة، ولكنها أكثر من ذلك يجب أن تصمم في كل خطوة وفي كل عملية من عمليات المنظمة، ومن ثم يرى Ellen & Chaffee أن قياس الجودة يأتي من خلال التأكد من مدى توافر الجودة في العمليات الموصلة للمنتج أو الخدمة، إن TQM في طريقها للحصول على منتج خالي من الأخطاء والحصول على الأشياء صحيحة من أول مرة تقوم بتأسيس الجودة داخل خطوات عملية الإنتاج. وذلك لأن تركيز الانتباه على النواتج فقط يمثل شيئاً مستمراً، واحتمالات الإنتاج تكون معاكسة بدون التركيز القبلي المعطى للعمليات المصممة لإحداث النواتج المرغوبة.

وبذلك يصبح الاهتمام في المنظمات التي تدار بالجودة الشاملة ليس على الأشخاص ورقابتهم، ولكن الاهتمام بنصب على العملية، بتعظيم جودة كل عملية تؤدي بالمنظمة، وهذا يعني ضرورة تركيز انتباه العاملين والإدارة العليا على كل عملية بتحقيق جودتها، إن أضعف عملية من عمليات الجودة الشاملة لا بد وأن تكون جيدة، ومن ثم فالجودة في التعليم لا تشتق من جودة المدخلات، ولكن على نحو كبير من خلال خدمة احتياجات الطلاب، ومن خلال تقديم خدمة تعليمية متميزة، بالإضافة إلى خدمة احتياجات عملاء التعليم الآخرين.

ويعتمد هذا المدخل - التركيز على العملية - على فلسفة المنع والوقاية Prevention من الأخطاء، بدلاً من اكتشاف الأخطاء بعد تحقيقها، وهذا ما عبر عنه Crosby بالأخطاء الصفرية أو الحصول على الأشياء صحيحة من أول مرة.

#### ط - التدريب والتعليم المستمر:

إن الحاجة لتقديم فرص التدريب والتعليم المستمر لقوى العمل في المؤسسة هي السلطة العليا في تأسيس TQM، حيث تدعم وتعزز TQM بقوة عمليات التدريب وعمليات التعليم المستمر، وذلك للاعتبارات التالية:

- أن فلسفة TQM تعطي أهمية كبيرة للعنصر البشري في المؤسسة، فأثمن ما تمتلكه المؤسسة ليس هو الأصول المالية بل هو الناس الذين يعملون فيها، وما يحملونه في رؤوسهم، ومستوى قدرتهم على التعاون معا.
- أن مشكلات الإدارة وكما يؤكد "جوران" ترتبط بأخطاء العنصر البشري، وذلك لأن الأشخاص في صورتهم العادية موارد غير جاهزة للاستعمال Resources People Are Untapped، وأن الإدارة لا بد وأن توحد الطرق لتجهيز عقولهم ولتعظيم قدراتهم ومهاراتهم.
- أنه عندما يتم الحديث عن التحسين المستمر للنظام، فيجب أن تضع المؤسسة في اعتبارها أن الناس هم أيضاً أجزاء مهمة وحاسمة من النظام، ويجب تحسينهم هم أنفسهم بشكل مستمر، لأنه لا يوجد شئ في الحياة ساكن إما أن يتحسن أو يزداد سوءاً.

- أن كل شخص في المؤسسة لابد وأن يكون قادراً على معرفة موقع المؤسسة القائم، وأين تريد أن تذهب -المستهدف-، وكيف لها أن تحصل على ذلك - الوسائل-، أي ضرورة معرفة العمليات وعلاقات السبب بالنتيجة.

ولقد ركزت فلسفة "ديمنج" بقوة على التعليم والتدريب، حيث تحدث في النقطة السادسة من نقاطه الأربعة عشر المشهورة عن تدريب كل العاملين، ثم عاد في النقطة الثالثة عشر ليصف الحاجة لإعادة التدريب للاحتفاظ بالقدرة على مسايرة الحاجات المتغيرة للتعامل من خلال تغيير العملية والمنتج، وأكد "ديمنج" ضرورة التدريب على الأساليب الإحصائية وكذلك اهتم "كروسبي" بالتعليم والتدريب حيث أكد في النقطة الثامنة من نقاطه الأربعة عشر على تعليم وتعلم الجودة من خلال تطوير ثقافة الجودة داخل المنظمة، أما "جوران" على الرغم من ذكره للتعليم والتدريب في نقاطه العشر إلا أنها جاءت عنده غير واضحة مثل سابقه.

ويرى البعض أن TQM تركز أكثر على التعليم وليس التدريب وهذا هو محك اختلافها عن الإدارة التقليدية، حيث يرى Ishikawa أننا بحاجة إلى التعليم والتعليم والتعليم وليس مجرد التدريب، وذلك لأن التعليم يتصل -كما يقول ديمنج- بأي شئ يحافظ على تنمية عقول الناس، بصورة مستمرة، فالتعليم لا ينتهي أبداً، أما التدريب على المهارات ينتهي عندما يتم تعليم المهارة.

وقد يكون التركيز بقوة على التعليم والتدريب، لأن تطبيق TQM يتطلب قوى عاملة ذات مهارات متعددة، منها: القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة، العمل في فريق، تحسين الاتصالات أساليب حل المشكلات، الأساليب الإحصائية، التقويم والتطوير الذاتي.

### و- الشمولية:

لفظ "الشمول" يشير إلى تمام الشئ واكتماله واحتوائه على كل العناصر المكونة له فشمولية نظام ما تعني أنه يحتوي على العناصر والمكونات اللازمة له والداخلية في تكوينه

ويعبر مصطلح الشمول عن دراسة ثلاثة جوانب: العمليات، المهام والوظائف، والأشخاص، فالجودة يجب أن تشمل كافة الأنشطة والعمليات لي كافة المستويات وفي جميع العمليات. ويجب أن لا تمثل نشاطاً منفصلاً، إنها لا تكون شيئاً ما يفعل بالإضافة إلى الموضوعات التنظيمية الأخرى، بل إنها تكون حول كل عمليات وجوانب التنظيم وكل شئ تقوم به المنظمة.

ويتضمن مفهوم الشمول أيضاً كل الأشخاص الذين لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بالتنظيم، فالمؤسسة يجب أن تحقق الرضا الشامل للعميل من خلال تلبية كل احتياجاته الحالية والمستقبلية، وأن يتعاون الكل سواء أكانوا في داخل التنظيم أم خارجه، ولا بد أن تتضافر جهودهم للوصول إلى الجودة الشاملة، فالشمول قد يتضمن أيضاً عمليات اجتماعية مساندة لأنشطة المنظمة.

#### ك - بناء قاعدة متكاملة من البيانات والمعلومات:

تعتقد TQM بقوة في الإدارة بالحقائق، حيث تقود البيانات والمعلومات الدقيقة ذات المعنى القرارات الإدارية وربما يرجع ذلك إلى أن الجزء الأكثر حيوية ودلالة في دينامية الجودة يأتي من انسيابية المعلومات بحرية ومن تبادل وتشاطر البيانات والمعلومات حول الظروف والحاجات المتغيرة الحالية والمستقبلية.

ولذلك تعتمد TQM بقوة على جمع البيانات بصورة جدية وتحليلها كوسيلة لرقابة الجودة وقياس التغيير وكوسيلة لتحسين المستمر للجودة، وهذا ما يتطلب امتلاك معلومات لقياس أين نحن -الموقع- ولتحديد أين نحب أن نكون -الهدف.

وهذا يتطلب إعطاء الفرص للعاملين لأن يقدموا البيانات والمعلومات حول أنشطتهم المختلفة، وأن يأخذوا المبادرة فيجمع البيانات وتحليلها وتوليد معلومات ذات معنى، وأن تكون عملية جمع البيانات والمعلومات عملية منظومية متكاملة وشاملة للمصادر الخارجية والداخلية وللبيانات الكمية والنوعية، وهذا يتطلب أيضاً وعلى نحو كبير إنشاء بنية تحتية مرتكزة على الكمبيوتر ونظم المعلومات الحديثة لجمع وتحليل البيانات وتوليد المعلومات ذات المغزى ثم إعادة بثها لتحسين عمليات المؤسسة وتوليد الجودة التي تحقق حاجات العميل وتوقعاته المحددة مسبقاً، ولتحسين معدل سرعة الاستجابة للظروف المتغيرة.

## ل - التغذية الراجعة : Feed back

يؤكد "Sallis" على إقامة حلقة مغلقة Loop وقوية من التغذية الراجعة يمثل عنصراً مهماً وحيوياً في أي عملية لضمان الجودة، وذلك لأن التغذية الراجعة تتيح لمبادئ TQM السابقة إمكانية تحقيق النتائج المطلوبة منها.

والجدير بالذكر أن التغذية الراجعة في فلسفة TQM تكون أكثر حيوية وتعدداً في قنواتها وتحققاً في الوقت الملائم مقارنة بال نماذج الإدارية الأخرى، وذلك في ضوء مبادئ TQM السابقة.

وبعد عرض القيم والمبادئ التنظيمية لفلسفة TQM يأتي الدور على عرض عمليات TQM كنموذج إداري:

### ❖ عمليات إدارة الجودة الشاملة:

#### أولاً: قيادة الجودة الشاملة:

إن القيادة بما تمتلكه من فلسفة ونمط تفكير وسلوك تمثل العامل الجوهرية في قدرة TQM على إحداث التغيير في ثقافة وطريقة العمل بالمنظمة، إنها تمثل عنصراً أساسياً في التنفيذ الناجح للتغيير على نطاق واسع، وبدونها على كل مستويات المنظمة فإن عملية التحسين لا يمكن أن تعزز أو تبقى طويلاً، وذلك لأن الناس بدون القيادة اللائقة يسعون لتكوين بيروقراطيات فاقدة الوعي.

والقيادة هي القدرة على تطوير رؤية تدفع الآخرين للتحرك مع الرغبة في ذلك، وقائد TQM يعرف بأنه الشخص الذي يؤثر في سلوك الآخرين ويدفعهم إلى اعتناق وقبول مبادئ TQM.

إن التعهد والالتزام بالجودة يمثل الدور المبدئي لأي قائد، لذلك فالقائد يوضح الحاجة ويضع الرؤية، ويحدد العرض الأساسي والأهداف ويحدد كذلك متغيرات أو متطلبات TQM ويحتاج لأخذ منظور طويل المدى، ويجب أن يكون قادراً على دفع الآخرين للعمل داخل العملية.

وتهدف القيادة إلى إحراز التغيير الثقافي المنشود نحو TQM، ومن ثم فهي تركز على إدارة، ورقابة العملية، وليست إدارة ورقابة الأشخاص، إنها تتبثق من الحكمة

المتجعة لدى القائد -الخبرة- وليس من الرقابة الأوتوقراطية للأشخاص، إنها قيادات تحترم الأشخاص وتمتلك توقعات عالية لهم، وتمكن المساعدين من إحراز جودة العمل ومستوى عال من الأداء.

وتضع قيادة TQM في اعتبارها أن العمليات تشتق من العميل، وبناء على ذلك فإنه يجب أن تفوض أولئك الأشخاص المسؤولين عن العملية لمواجهة وتجاوز توقعات العميل باختيار المنهج الملائم للعمل، وأن القيادة ظلت تحتفظ بمفتاح باب التحسين المستمر في يدها وحدها، فإن المنظمة لن تملك الفرصة لتصبح قائدة الجودة.

وقيادة TQM تساعد الأشخاص على صناعة قرارات قائمة على الحقائق، وتسمح للآخرين بالاندماج الفاعل في أدوار القيادة من خلال مدخل أكثر مرونة للقيادة، إنها مسؤولة عن ابتكار الثقافة التي تتيح للأشخاص استخدام قدراتهم العقلية لتحسين العملية، ومسؤولة على أن تذهب صناعة القرار في كل حالة إلى أولئك الأشخاص الذين يملكون معرفة أكثر عن هذه الحالة - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب- كما أنها تعزز تحسين العمليات من خلال العمل معا في فرق.

وتعزز قيادة TQM مبدأ "القيادة بدون خوف" من خلال خلق وابتكار البيئة التي تشجع الناس على الحديث بحرية وأخذ المبادرة، ومن خلال تشجيع العاملين وتقدير انجازاتهم ومساعدتهم على الانتقال إلى نجاحات أعظم، إنها تعمق لديهم التقدير الذاتي الإيجابي، إنها بكل هذا تسعى إلى خلق الشعور العائلي داخل محيط المؤسسة Create a sense of family الذي فيه كل واحد ربما يعمل بفاعلية داخل النظام المؤسسي.

وتتطلب قيادة TQM في سعيها إلى إحداث التغيير الثقافى المطلوب نحو TQM من خلال القيادة بإعطاء المثل حيث تعمل القيادة كنماذج للعمل وترسل الإشارات والعلامات التي تشير إلى أن TQM مهمة للنجاح بالمنظمة.

وفي ضوء ذلك فالقيادة في TQM يجب أن تجتاز مرحلة الحديث -تتعدى مرحلة الكلام- لتصبح الجودة المكون الأكثر أهمية للعمل، فالقائد يجب أن يفعل ما يقول أنه ذاهب لفعله بحيث ينسجم القول مع العمل.

ونمط قيادة TQM هو الذي يملك القدرة على الإدارة من خلال التجول داخل المؤسسة والوجود في الموقع وسط العاملين، فتحقيق التميز لا يمكن أن يأتي من خلال الاتصال المباشر بالخط الأمامي Line front - للعمل والعمليات الخاصة بالمؤسسة، هذا النمط من القيادة يساهم في توصيل الرؤية والقيم الخاصة بالمؤسسة للآخرين ويقوم بنشرها بين الأعضاء والعملاء.

وقائد الجودة الشاملة لا بد وأن يمتلك مجموعة من السمات والخصائص التي تمكنه من النجاح في أداء أدواره منها: القدرة والقوة، المهارة في مواجهة الظروف الغامضة، المثابرة يكتسب ثقة الآخرين، لديه ثقة هو في نفسه، ولديه القدرة والرغبة في التأثير في الآخرين.

وتوجد مجموعة من المهارات الضرورية لنجاح القيادة في إنجاز أهداف الجودة الشاملة: منها، القدرة على الاتصال بنجاح مع الآخرين، القدرة على بناء الفريق، القدرة على القياس والحكم على الأشياء، وأن يكون القائد ميسر ومسهل لمهمة الآخرين، معلم لمهارات العمل بالمنظمة، إضافة إلى القدرة على صناعة القرار، التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على الإدارة الذاتية.

### ثانياً: التخطيط طويل المدى - الاستراتيجي:

الجودة لا تحدث مصادفة، إنها يجب أن تخطط، وبحاجة لأن تكون بنداً رئيساً في إستراتيجية المؤسسة، وربما يرجع ذلك إلى أن النقطة المبدئية في تأسيس TQM تتمثل في قبول التعهد والالتزام طويل المدى للتحسين المتواصل، وهذا يتطلب رؤية للمستقبل وخططاً طويلة المدى لجعل هذا التعهد ممكناً.

وعلى الرغم من أن الخطط قصيرة المدى مفيدة في حد ذاتها، إلا أنها لا تؤكد على التعهد والالتزام بفلسفة TQM، لأنها أكثر احتمالية للتركيز على الأهداف قصيرة المدى أكثر منها طموحات طويلة المدى، ويرتبط بذلك أنه من الأفضل تطوير الإجراءات العملية التي تجعل من الممكن القيام بالعملية صحيحة من أول مرة -ضمان الجودة- وليس مجرد المراجعة أو الفحص باستمرار للتأكد من الأشياء نفذت بطريقة صحيحة.

لذلك يؤكد "Sallis" أن بناء رؤية استراتيجية قوية تمثل واحدة من العوامل الحاسمة للنجاح بأي مؤسسة ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يمثل واحدة من البنود الرئيسية في TQM، لأنه بدون التوجه طويل المدى الواضح، فإن المؤسسة لا يمكن أن تخطط لتحسين الجودة.

ويؤكد مشاهير الجودة الثلاث: ديمنج، جوران، وكروسبي المدخل الاستراتيجي لنظام الجودة حيث يؤكد "ديمنج" في أولى نقاطه الأربعة عشر على خلق اتساق في الهدف، وهذا يمكن فقط إنجازه في إطار استراتيجي، كما يؤكد في النقطة الأخيرة على ابتكار وبناء مناخ مستمر يعزز تنفيذ النقاط الثلاثة عشر الأولى باستمرار، وفلسفة "جوران" تؤكد على تكوين مجلس الجودة كمرشد لعملية التحسين المستمرة للجودة، أما "كروسبي" فالنقطة الثانية من نقاطه الأربعة عشر تقوم على ابتكار فرق التحسينات المستمرة للجودة، وهذا التأكيد على الاختراق المتتابع لعملية تحسين الجودة يتضمن ابتكار أساليب تشخيص وتحليل المشكلات وتتبع جذورها، وأساليب حل المشكلات وتنظيم الأولويات والموارد وهذا كله سعياً لوضع رؤية طويلة المدى لتحسين الجودة.

وتؤدي الإدارة العليا بالتعاون مع المؤسسات الحكومية والعامّة الدور المحوري في وضع الخطط طويلة المدى، والتي ينبثق عنها خطط تكتيكية إجرائية على المستوى التنفيذي للإدارة المتوسطة، وما تليث أن تتحول أهداف وأغراض الإدارة المتوسطة إلى خطط إجرائية على المستوى العملي التطبيقي في كل مستويات المنظمة.

ويوضع في الاعتبار دائماً أن الخطة ليست أداة صارمة، ولكنها لا بد وأن تكون مرنة، بحيث من الممكن أن يطرأ عليها التعديل لو تطلبت ذلك الظروف الداخلية والخارجية ذات المغزى.

### ثالثاً: التنظيم

التنظيم هو الإطار الذي تتم فيه العملية الإدارية بما فيه من مسارات عمل ومسؤوليات وسلطات وعلاقات وتفاعلات بين القائمين بالعمل على اختلاف المستويات.

والتنظيم في مدخل TQM يتحول من البنية البيروقراطية الرأسية -السلطوية- إلى بنية إدارية مسطحة Flatter على نحو كامل، حيث يأخذ تنظيم الأعمال الشكل الأفقي، حيث تتداخل الأعمال والتخصصات المختلفة مع بعضها البعض بحيث تكون شبكة من العلاقات المتداخلة ومن ثم فإن هذا المدخل يقطع ويزيل الحدود الفاصلة بين التخصصات والعلوم المختلفة ويجعل العملية سلسلة من الخطوات المتداخلة والمترابطة. ويرى "Sallis" أنه لا يوجد شكل واحد صحيح للتنظيم الخاص بمؤسسة TQM، حيث تكون بعض الأبنية التنظيمية أكثر مناسبة وملائمة من الأخرى، وذلك لأنها يجب أن تلاءم وتيسر عملية TQM، ولكن النقطة التي لا يختلف عليها هي أن مؤسسات TQM تستبعد كلية التنظيمات الهرمية hierarchy وتتحول إلى تنظيم ذو بنية أكثر جاذبية وذات روابط متداخلة ومتفاعلة قوية غير المؤسسة Cross-Institutional.

وعموم القول فإن البنية التنظيمية في مؤسسات TQM تتميز بمجموعة من الملامح البارزة منها:

- أن التنظيم يوجه بكليته نحو خدمة العملاء، ولتحقيق هذا الهدف فإن كل الأجزاء والأنظمة بالمؤسسة يجب أن تتكاتف، لأن النجاح لأي وحدة بالمنظمة يؤثر في أداء الكل.
- أن مؤسسات TQM تنظم حول العمليات وتوجه بها، على عكس المؤسسات التقليدية التي تبنى حول الوظائف.
- أن عمليات المنظمة يمكن تحسينها فقط من خلال إشراك كل العاملين في المنظمة من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا عبر النظام الأفقي في مرور الأعمال، وعلى التعاون بين الوحدات والأقسام المختلفة لإنجاز الأهداف بدلاً من التنافس فيما بينهما.
- أن الناس في هذا التنظيم يتحملون المسؤولية المباشرة عن مجال أنشطتهم الخاصة بالارتباط والتعاون مع الأنشطة المتشابهة والمكملة، وتتشأ المسؤولية من التفويض المعطى لكل الأعضاء على كل المستويات.

- أن هذا التنظيم يعزز ويستند بقوة على فرق العمل ذات الإدارة الذاتية، إنه يدعو وينادي بمدخل "لا تتدخل" للإدارة مع التأكيد على إعطاء التسهيلات أكثر من إعطاء الأوامر وبهذا يتضح أن TQM تركز على الفلسفة اللامركزية في الإدارة.

- أن هذا التنظيم يتبنى المدخل المنظومي، حيث ينظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح، مما يساهم في تقديم رؤية شاملة للتحسين.

#### رابعاً: الاتصال

تمثل الاتصالات الجيدة عنصراً عظيماً الأهمية في بيئة الجودة الشاملة، ومكوناً حيوياً في محاولة التحسين المستمر للجودة إنها تلعب في ثقافة TQM دوراً رئيساً في نجاح المنظمة.

والاتصال يعرف بأنه عملية إرسال الإشارات والرموز والرسائل التي تحفز وتثير التفكير المستهدف في عقل الشخص، وتكون عملية الاتصال فعالة عندما يدرك المستقبل الهدف من الرسالة وتستمر في إدراكه وتأخذ المسلك والفعل المرغوب من قبل المرسل.

ولإقامة منظمات الجودة الناجحة يجب أن يمطر العاملون على كل المستويات وعلى نحو متواصل بوابل من الرسائل المتعلقة بالجودة، والتي تسعى إلى استثارة وتحفيز قواهم ومهاراتهم العقلية لتحسين عملياتهم، وحتى يكونوا قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة من أول مرة.

وجميع الرسائل التي ترسل لجميع العاملين على كل المستويات يجب أن تترك الآثار التالية في وجدان العاملين: فعل الأشياء صحيحة من أول مرة، مواجهة توقعات العملاء، فلسفة وقيم ومعتقدات ومبادئ الجودة، تخطيط الجودة، وإستراتيجية الجودة

وفي منظمة TQM يكون التركيز منصباً على الاتصال الجانبي - الأفقي horizontal أكثر من الاتصال الرأسي Vertical حيث تصبح الاتصالات الأفقية عملاً يومياً، يتم بسهولة ويسر وبصورة متكافئة بين الوحدات والأقسام المختلفة، وعلى كل المستويات التنظيمية بالمنظمة فالعاملون لا يحذرون ولا يتخوفون من الاتصال، بل

هم يتمتعون بالحرية الكاملة لوضع الاقتراحات التي قد تساهم في تحسين أعمالهم وفي تحسين المنظمة بوجه عام.

وفي ضوء ذلك فإن الاتصال في منظمة TQM يكون، إلى حد بعيد، أكثر انفتاحاً وانسيابية وصدقاً، إن المعلومات لا تتساب بالتساوي بالضبط من القمة -قمة المنظمة، إنها تأتي من كل الاتجاهات وتتساب بحرية كاملة من تبادل وتشاطر البيانات والأفكار من خلال العمل معا في جو من الثقة والاحترام المتبادل، والمعلومات لا يحكم عليها في ضوء كونها مفيدة -موجبة- أو غير مفيدة -سلبية-، ولكن يحكم عليها في ضوء القدرة على توظيفها لخلق فرص التحسين المستمر.

وتتنوع طرق الاتصال وأساليبه في منظمات TQM، فالاتصال قد يتم من خلال المنشورات مثل الصحف والإعلانات، ومن خلال دوائر الجودة، طرق العمل، مجالس الجودة، وقد يتم من خلال المناقشات والمحادثات عبر الوسائل التكنولوجية.

### خامساً: رقابة الجودة الشاملة Total Quality Control

من بين المصطلحات التي تستخدمها بعض المؤسسات تشير إلى برنامجها التنظيمي الشامل لتحقيق الجودة، ومصطلح رقابة الجودة الشاملة TQC، وهي تستخدمه بدلاً عن المصطلح الأكثر شيوعاً TQM، وهذا يشير إلى أن عملية رقابة الجودة عملية جوهرية في نظام TQM.

وهذا المصطلح يشير إلى تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والعاملون بها بغية ضمان أن العمليات التنظيمية تقدم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية.

وتعرف رقابة الجودة الشاملة بأنها عملية التأكيد من أن الأعمال والإجراءات تتطابق وتتماثل مع إطار المعايير الموضوعة لها، وتقويم ما إذا كانت معايير المنتج أو التصميم ثم الوصول إليها ومقابلتها بواسطة المنتج أو الخدمة النهائية، أم لا.

وتعرف أيضاً، بأنها تشير إلى الإجراءات المفصلة لضمان أن الأهداف ثم الوصول إليها وأن الأداءات تتطابق مع المواصفات والخصائص المحددة، إنها ميكانيزمات داخل المؤسسة لصيانة وتعزيز جودة التدابير، وتهدف أساساً لتحديد مدى الوفاء بالمعايير المحددة للجودة ضمن عملية الإنتاج أو الأداء عموماً، ومن ثم تحسين جودة المخرجات.

وعملية رقابة الجودة الشاملة عملية ليست ختامية تتم على المنتج النهائي، ولكنها عملية تتم في كل خطوة من خطوات الإنتاج، وتشمل كل عناصر المؤسسة بدءاً بالمدخلات وانتهاء بالمنتج، ويشارك فيها كل العاملين بالمنظمة، إنها الرقابة لكل عمليات التحول التي تقوم بها المنظمة لإرضاء ملاءم لحاجات العميل، وبطريقة اقتصادية استثمارية.

ويحدد "جوران" ثلاث مراحل أساسية لعملية رقابة الجودة هي:

- ١- تقويم الأداء الفعلي للعملية.
- ٢- مقارنة الأداء الفعلي بأهداف الجودة والمقاييس المحددة سلفاً.
- ٣- القيام بالعمل بناء على الاختلافات بين الواقع والمستهدف.

ويعتبر مصطلح "رقابة الجودة" من المصطلحات الأكثر جوهرية في إدارة الجودة الشاملة في اليابان، ويرى Ishikawa - وهو أحد المرشدين البارزين لإدارة الجودة اليابانية - أن رقابة الجودة تتضمن تطوير، تصميم، تقديم تسويق وخدمة المنتجات أو الخدمات مع تعظيم قاعدة الكلفة -الفعالية والاستخدام الكامل للخدمة بما يجعل العميل يرضى عن الخدمة المقدمة، ولإنجاز هذا الهدف يجب أن تناضل كل الأقسام بالمؤسسة في أنظمة متعاونة لإعداد وتنفيذ المقاييس على نحو كامل.

وأنشطة رقابة الجودة تشمل حلقة مهمة للتغذية العكسية، حيث تقدم معلومات شاملة حول المنظمة ككل، لأن إجراءات رقابة الجودة الشاملة تتيح الفرص للحصول على المعلومات المرتبطة بالعملية في الوقت المناسب، والقدرة على الحصول على المعلومات في الوقت المناسب سوف يسهل تحديد مشكلات العمل ويسهل حلها.

وتتنوع أساليب رقابة الجودة، ولكنها يمكن أن تصنف تحت نوعين رئيسيين، هما: الرقابة الخارجية: والتي تقوم بها مؤسسات أو وكالات حكومية أو مستقلة للتأكد من مدى توافق المؤسسات مع شروط ومعايير الجودة المحددة، وقدرتها على توظيف واستغلال الموارد المحددة لها لتحقيق الأهداف المحددة، ومن أنواع هذه الرقابة: الاعتماد المؤسسي، التقارير السنوية، المحاسبية.

وينتقد Lee Harvey نظام الرقابة الخارجية للجودة ، حيث يؤكد أنه ربما يؤدي إلى الإذعان من قبل المؤسسات التعليمية أكثر من كونه أداة فعالة لقياس الثراء أو التغييرات في الطلاب أنفسهم.

ويرى Michael L. ، et ، " أن المحاسبية الخارجية قد تعمل في اتجاه مضاد للملامح اللامركزية لفلسفة TQM ، مثل: رضا العميل، التنظيم الأفقي، وتفويض المعلمين.

الرقابة الداخلية: وهي أساس فلسفة TQM ، حيث تركز TQM على الرقابة الداخلية أو أن تقوم أبدا كينونة إنسانية على نحو دقيق، لذلك فإن TQM تعزز التقويم الذاتي كجزء من عملية التحسين المستمر، ويشرح Glasser الأهمية المتعلقة بالتقويم الذاتي في منظمة الجودة بقوله: "أن الاختلاف الرئيس بين الناس السعداء وغير السعداء هو أن الناس السعداء دائما يقومون سلوكياتهم ويحاولون بصورة دائمة تحسين ما يفعلونه، أما الناس غير السعداء على الجانب الآخر، دائما ما يقومون سلوك الآخرين ويقضون أوقاتهم في النقد، الشكوى، والحكم على الآخرين في محاولة لإكراههم على تغيير ما يفعلونه".

وبعد عرض القيم، والمبادئ، والعمليات التنظيمية التي تركز عليها فلسفة TQM ، يأتي الدور على عرض الواقع التطبيقي لفلسفة TQM في المؤسسات والقطاعات التنظيمية المختلفة.

#### ❖ رسالة الجودة الشاملة بين الرأي المؤيد والمعارض:

في منتصف السبعينات من القرن العشرين واجهت TQM في الولايات المتحدة حملة انتقاد شديدة ومكثفة على صفحات العديد من الصحف الأمريكية: ففي مجلة USA Today طرح سؤال حول ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة قد ماتت؟- TQM Dead؟، وفي مقالة لمجلة "وول ستريت" Wall Street طرح تساؤل حول هل إدارة الجودة الشاملة أصبحت أخبارا بايته؟ أم أنها ما زالت متألمة ومشرقة؟ Is TQM Yesterday News or Does it Still Shine؟ ، وهي تستند في تساؤلها هذا إلى مسح أجرته وتوصلت فيه إلى أن حوالي - ٨٠٪ من محاولات TQM فشلت برمتها، وفي العام التالي ارتفعت هذه النسبة إلى - ٩٠٪.

ووضعت مجلة الوشنطن بوست تعبير إدارة الجودة الشاملة في صيغة الماضي  
The Quality Management Totaled وتحدثت مجلة إيكونومست  
Economist عن التصدع في الجودة The Cracks in Quality، وتحدثت عن  
Straining of Quality مقاومة الجودة.

وفي مقالة عن بدعة الإدارة Management fads في مجلة العمل الأسبوعية  
الأمريكية أعلن صراحة أن إدارة الجودة الشاملة ماتت تماما مثل ما يعانق الهاوية  
TQM is as dead as a pet rock، وفي العناوين الأخرى تم عنونت TQM  
كموضة أو بدعة كبيرة في الإدارة والتي هي الآن متعثرة ومتخبطة، هذه البدعة أو  
الموضة أصبحت بالنسبة للعديد من الشركات غير واضحة وغير مشجعة، أو ببساطة  
Simply As A Fad of the Month فهي كموضة الشهر التي أتى وقتها ومضى  
Whose Time Has Come and Gone.

وربما استندت هذه الآراء على العديد من المسوحات لتجارب العديد من الشركات  
التي تبنت TQM: ففي دراسة اشتملت على -٩٥٠- مؤسسة خدمية وصناعية سعت  
لتطبيق TQM تبين أن حوالي -٣٥%- من استجابات هذه المؤسسات تقرر وجود  
مشكلات خطيرة في تنفيذ TQM، وفي مسح لآراء مديري والأقسام والنواب في -٧٠-  
مؤسسة خدمية وصناعية استخدمت TQM، تبين أن نسبة -٥١%- من استجابات  
المديرين تشير إلى مشكلات تنفيذ خطيرة.

وفي دراسة تمت من خلال مسح بريدي لحوالي -١١٣- منظمة مطبقة لإدارة الجودة  
الشاملة، اقترحت أن العديد من المنظمات يفتقد: الرؤى الضرورية لتعزيز وتنشيط هذه  
الأنشطة على المدى الطويل، التركيز الداخلي، ومستوى إجراءات TQM، بالإضافة  
إلى ضعف الوعي والفهم، وفقدان القياس، والتدخلات والمناقشات غير الفعالة.

ويرى "Vinod & Kevin" أنه على الرغم من أن النتائج المستخلصة من هذه  
المسوحات تستخدم لصناعة مشكلة ضد TQM إلا أنها لا تمثل شيئاً ذات قيمة، لأن  
هذه النتائج ليست أكثر من مجرد آراء وملاحظات، وانطباعات حول قيمة TQM  
وليس قائمة على بيانات موضوعية حديثة عن فوائد العمل الي تم إحرازها من خلا  
استجابة المنظمة لإدارة الجودة الشاملة.

وتعليقا على هذه البيانات والتصاريح الصحفية يؤكد "Lee" أن هذه البيانات والتصاريح خاطئة، حيث ترجع حالات الفشل إلى أنه ربما لا تكون بسبب تصدعات في المفهوم الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، ولكن على الأصح هو القيام بتنفيذ TQM مع قلة توفر المستوى الكافي من المعرفة والفهم لكيفية التنفيذ.

ورغم هذه الانتقادات فالاهتمام مازال متزايدا لاستخدام جوائز الجودة ومعايير بالدريج لتحقيق جودة المؤسسات ومازالت الدعوى متكررة، ملحة ومنتامية لسيمنارات للتدريب على TQM. ويبدو أن تنامي الشعبية الجارفة لإدارة الجودة الشاملة هو الذي يعرضها حتما للانتقادات، ولكن وكما يؤكد البعض أن الانتقاد بأن TQM عديمة الحيوية غير مؤكد والإعلان بأن TQM ماتت هو إعلان مبسّر - ناقص - لإدارة الجودة الشاملة جيدة وحيوية والفوائد سوف يتم إدراكها في نهاية المطاف، ويجب إدراك أن TQM مازال أمامها طريق طويل تسعى لبلوغ نهايته.

ولقد تبلورت العديد من الفوائد للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات الصناعية والإنتاجية والخدمية منها: زيادة رضا العميل الخارجي، الاقتصاد في النفقات بنسبة ١٠٪، تحسن في القيم التي يعتقها الفريق وفي مستوى التزامهم بالتنفيذ، زيادة الدافعية للإنجاز وابتكار أساليب جديدة في الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة، وضع أسس للمسألة، والمشاركة الفعالة في العمل، والارتباط الوثيق بين أنشطة المؤسسة ورغبات العميل، والإمكانات الكبيرة لتنمية فرص الابتكار، وخلق البيئة المناسبة للعمل من خلال مواجهة القضايا التنظيمية للعمل والبنية الثقافية له وليس التحكم في العاملين، وعلاوة على ذلك زيادة الإنتاجية وتحسين القدرات الاستثمارية للمؤسسة.

#### ❖ معالم الثقافة الغربية المعاصرة :

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي اكتملت ملامحها وشروطها قبيل نهاية الثمانيات من القرن العشرين، نشأت وترعرعت في أحضان المجتمعات الغربية وتشربت من أصولها الثقافة والفلسفية حيث عاش مؤسسو TQM أمثال: ديمنج، جوران، وكروسبي في تلك المجتمعات وتشربوا ثقافتها وتأثروا بمبادئها، ذلك الذي انعكس بوضوح في مبادئ فلسفتهم الإدارية TQM .

والجدير بالذكر أن الملامح الأساسية لثقافة المجتمعات الغربية التي نضجت في كنفها فلسفة TQM لم تأت وليدة الفترة القادمة، ولكنها تعبر عن تاريخ ثقافي ممتد لعدة قرون، فقد ترجع البدايات الأولى لها إلى عصر التنوير في القرن السابع عشر، ولكنها أخذت في النمو والتجدد من خلال عمليات الحذف والإضافة، وبما يتوافق مع متطلبات اللحظة التاريخية حتى وصلت إلى وضعها الحالي .

وترتكز ثقافة المجتمعات الغربية المعاصرة على ثلاثة مقومات رئيسية متزامنة ومتداخلة هي: العولمة، ما بعد الحداثة، الرأسمالية متعددة القوميات -الرأسمالية الحديثة أو الإمبريالية الجديدة -حيث يعبر البعض عن هذا التداخل بالتأكيد على أن العولمة الراهنة مجرد انتقال من حداثة عارية إلى ما بعد حداثة بازغة، في حين يعتبرها الماركسيون نوعاً جديداً من الإمبريالية قائمة على التكنولوجيا .

أما " فريدريك جيمسون " "Frederic Jameson" فيعبر عن هذا التداخل في كتابه المعنون "ما بعد الحداثة: المنطق الحضاري الرأسمالية المتأخرة" بحيث يربط بين ما بعد الحداثة والرأسمالية الجديدة، كما يوضح أيضاً التداخل والتشابك يمكن وجوده، ليس فقط بين المداخل النظرية المعاصرة ولكن أيضاً بين هذه المداخل وواحدة من الفترات التاريخية المبكرة .

ويرى " جيمسون " أن ما بعد الحداثة هي محاولة التفكير في الحاضر من منظور تاريخي، وذلك عندما يعتمد " جيمسون " بجانب "جون ماكون John Mc Gowan" على مبادئ الكرونولوجيا Chronology ويفضلان التعبير عن رأيهما بأن ما بعد الحداثة ترمز إلى مصطلح زمني يشير إلى الفترة التاريخية التي تحددت من خلال إطار من الخصائص التي تعمل عبر حقبة تاريخية كاملة.

ويؤكد ذلك "سان هاند Sean Hand" بقوله: لا يمكن ببساطة أن نقول إنه يوجد في الفلسفة مرحلة أو اتجاه معين يمثل في حد ذاته "ما بعد الحداثة" ويرتبط بها بشكل مميز ذلك لأن أحد التأثيرات البارزة الملازمة لهذا المصطلح هي ما يمكن أن نسميه نفاذية Permeability .

## ❖ مداخل إدارة الجودة الشاملة:

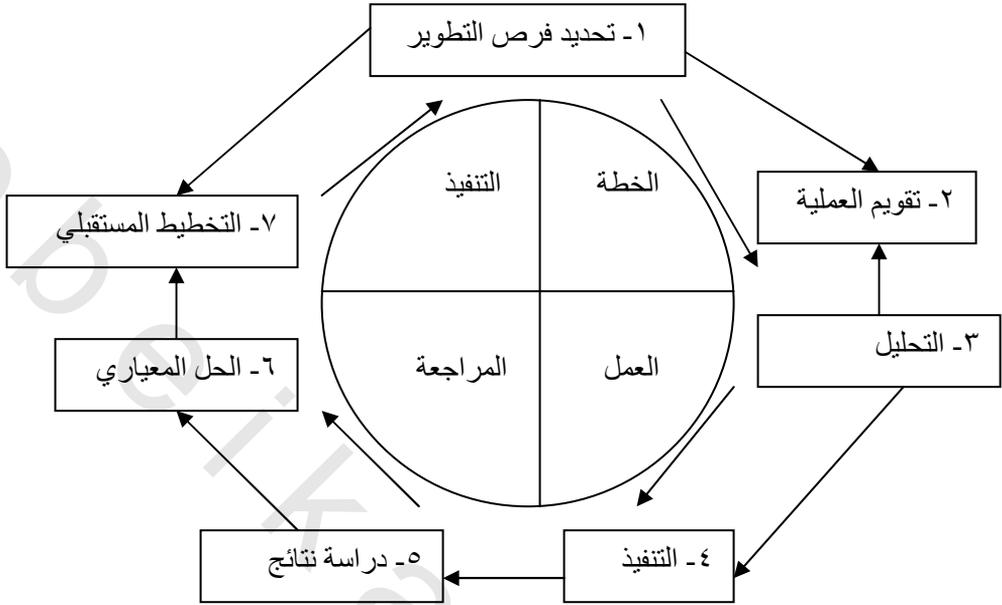
لقد أحدثت مداخل إدارة الجودة الشاملة ثورة كبيرة في الفكر الإداري، الأمر الذي أدى إلى حدوث تغييرا كبيرا في التفكير الإداري والممارسة الإدارية في كافة المنظمات بصفة عامة ومؤسسات التعليم بصفة خاصة، وهذه المداخل تعبر عن فلسفة إدارية تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية تساعد الإدارات من خلال الأخذ بها على فهم العمليات المختلفة وقياس جودة أدائها في ضوء احتياجات المستفيدين سعيا لتحقيق أهدافها، وتتمثل هذه المداخل فيما يلي:

### ١- مدخل الرواد :

يرجع الفضل في ظهور إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من الرواد الأوائل والعلماء الذين تأثروا بالتطور الذي حدث في الفكر الإداري وساهموا في تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتأسيس عناصرها ومبادئها الأساسية أمثال والتر شيوارت **Walter Sewhart** وديمنج **Deming** وجوران **Guran** وكروسبي **Cosby** وإيشيكاو **Ishikawa** وغيرهم، حيث أن لهم السبق في طرح أفكارهم وفلسفاتهم فيها، وفيما يلي توضيح مدخل تحسين الجودة لهؤلاء الرواد واستخلاص أوجه الاستفادة منها .

أ- **شيوارت Walter Sewhart**: ويرى "شيوارت" أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة ولذلك فلقد وضع مدخلا يتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة الجودة (الخطة- العمل- المراجعة- التنفيذ) ويوضح الشكل التالي مدخل شيوارت في إدارة الجودة الشاملة.

شكل يوضح مدخل شيوارت في إدارة الجودة الشاملة



ومن خلال تحليل هذا المدخل يتضح أنه يتميز بما يلي:

- ١- الاعتماد على الأساليب الإحصائية والتحليل الإحصائي للبيانات وهذا ما يجب توافره في الإدارة الحديثة.
- ٢- استخدام أسلوب الرقابة في الأنظمة والعمليات الإنتاجية.
- ٣- التفكير بطريقة موضوعية .
- ٤- يهدف إلى رقابة أفضل العمليات وتقليل حالات عدم المطابقة في المنتج.
- ٥- العمل على التحسين والتطوير المستمر لوسائل وطرق الإنتاجية وأداء الخدمة.

ومن عيوب ذلك المدخل ما يلي:

- أن دورة شيوارت تبدو وكأنها صراع بين الأطراف المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ والفحص بدلا من العمل الجماعي والتنسيق لحل أي قصور في الخطة مما يؤدي إلى ضياع الوقت في المناقشات حول من هو المسؤول عن الأخطاء.

- أن دورة شيوارت تركز على العمليات الداخلية أكثر من تركيزها على احتياجات العميل أو المستفيد من المنتج أو الخدمة .
- تحتاج إلى فاحص لديهم الخبرة والمهارة في استخدام الأساليب الإحصائية وخرائط الرقابة وتحليل البيانات .
- يحتاج هذا المدخل إلى وقت وجهد وتكاليف حيث يعتمد على نظام التجريب.
- يعتمد على الرقابة والتفتيش بدلا من التوجيه والإرشاد .

**ب- ديمنج:** يعتبر "ديمنج" من أبرز المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة وأول من وضع مبادئها وهو الذي علم اليابانيين السبيل إلى تحقيق الجودة العالية بتكاليف منخفضة بعد الحرب العالمية الثانية.

وتعتمد العملية الإدارية لكي تصل إلى الجودة المطلوبة داخل المؤسسة على عشرة عوامل أساسية أوردها ديمنج وطبقت في اليابان عام ١٩٥١ وبحلول عام ١٩٨٩ طبقت في معظم مؤسسات دول العالم المتقدم وسميت هذه العوامل باسم جائزة ديمنج Deming Prize وتعمل هذه العوامل فيما يلي:

- **السياسة:** ضرورة وجود سياسة تحدد الأهداف والإجراءات للإدارة.
- **التنظيم:** ضرورة وجود تنظيم واضح يحدد المسؤوليات وينظم العمل ويستخدم المديرين الجيدين.
- **التدريب:** ضرورة وجود برامج تدريبية جيدة من خلال وضع الخطط التي تناسب احتياجات الأفراد .
- **المعلومات:** وجود قاعدة للبيانات والمعلومات داخل المؤسسة .
- **التحليل:** ضرورة وجود التحليل الجيد للمشكلات التي تواجه الإدارة وسبل تطويرها.
- **المعايير:** وهو ضرورة وجود معايير للعمل تعمل في ضوءها الإدارة وتحدد أدائها.
- **الضبط:** ضرورة وجود نظام الضبط داخل المؤسسة أو الإدارة يعتمد على التغذية الراجعة ودوائر الجودة.

- **توكيد الخدمة:** ضرورة وجود نظام لتوكيد وضمان الجودة داخل الإدارة التعليمية يعتمد على المراجعة الداخلية للجودة وتقييم النتائج.
  - **التأثير والفعالية:** ضرورة وجود التأثير والفعالية للإدارة بين الإدارات الأخرى عن طريق خدمتها وتكلفتها.
  - **التخطيط المستقبلي:** ضرورة وجود تخطيط مستقبلي للإدارة التعليمية بحيث يكون هناك علاقة بين متطلبات الجودة والخطط على المدى القريب والبعيد.
- ومن خلال تحليل مدخل ديمنج يتضح أنه يتميز بما يلي:
- إنه يهدف إلى التحسين المستمر من خلال استخدامه دائرة شيورات.
  - أنه يركز على النتائج والعمليات معا.
  - إنشاء بيئة عمل متعاونة بدلاً من بيئة العمل المنافسة.
  - ضرورة إشراك العاملين في التخطيط وصناعة القرار بدلاً من مركزية الإدارة.
  - إتاحة الفرصة للعاملين من إنجاز التحسين المستمر واختيار أفضل الطرق لأداء العمل.
  - العمل على إيجاد تنظيم واضح يحدد المستويات وينظم العمل .
  - التشديد على أهمية القيادة الإدارية في تحفيز العاملين لإنجاز الجودة الشاملة.
  - استخدام الأساليب الإحصائية والأسس الكمية.
  - أهمية استخدام المعايير التي تحدد وتقيس أداء العمل.
  - تقليل الحاجة إلى التفتيش والاتجاه نحو التدريب والتوجيه ومبنى الجودة بهدف تحسين الخدمات والعمليات .
  - يركز مدخل ديمنج على نظرية (y) في السلوك التنظيمي والتي تميل إلى الاعتقاد في كفاءة الأفراد ورغبتهم في العمل وميلهم إلى المعرفة وحبهم لأعمالهم وإمكانية تحفيزهم من خلال إشباع حاجات أخرى غير الحاجات المادية.
  - التشديد على أهمية التعليم والتدريب المستمر كعنصر أساسي من عناصر التحسين.

ج - جوران Guran: يعتبر "جوزيف جوران" من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث بعد ديمينج وشيورات ويرى جوران أن الجودة يجب أن تكون على مستويين هما دورة الإدارة في تقديم خدمة ذو جودة عالية، ودور كل قسم داخل الإدارة في أن يقوم بالعملية الإدارية بمستوى جودة مرتفع، كما يرى أن الإدارة في يدها مفاتيح النجاح في أي شئ ويقول في ذلك أن أقل من ٢٠٪ من الأخطاء سببها العمال والباقي سببه الإدارة لذلك فإن مدخله يركز على ثلاث عمليات أساسية لإدارة الجودة تتمثل فيما يلي سميت باسم ثلاثية جوران لإدارة الجودة.

- تخطيط الجودة وتتكون هذه العملية من ست خطوات :

- تعريف العميل - من هم العملاء .
- اكتشاف الاحتياجات - ماذا ترغب فيه أو تحتاجه .
- ترجمة الاحتياجات إلى لغة المنظمة - ماذا تعني هذه الاحتياجات بالنسبة لنا .
- تصميم العمليات - ما هي خصائص الخدمة التي تحقق هذه الاحتياجات .

في ضوء ما سبق من أهداف، فإنه يمكن تحقيق ذلك في:

- اختيار موضوع الرقابة ويجب أن يكون موضوع الرقابة شامل بدرجة كافية لتصميم أداء المنظمة وأن تعرف طبقاً لكل معيار سمات المنتج وأن تكون الرقابة ذات مصدقيه وملائمة وسهلة الفهم ويمكن ترجمتها إلى أرقام .
- اختيار وحدات القياس وهي مقدار بعض سمات الجودة التي تسمح بهذه السمات .
- وضع الأهداف وهي أن يكون لكل موضوع رقابة هدف يوضع في عبارة توضح النتائج المرغوب إنجازها .
- قياس الأداء الحقيقي وهو قياس الأداء الذي تم انجازه فعلاً حتى يتم تحديد النتائج .

• التوجه للأعمال الصحيحة في ضوء القياس وهي تحدد في ضوء القياس وتحديد أفضل الأعمال التي تؤدي الخدمة التي يحتاجها العميل .

أما عملية تحسين الجودة: وهي عن طريق تحليل المشاكل الخاصة للجودة وعلاجها فيرى جوران أن تحقيق طفرة في الجودة وحل المشاكل يتطلب إتباع ثلاث خطوات أساسية هي:

- دراسة الأعراض .
- تشخيص الأسباب .
- وضع العلاج الملائم .

ولقد لخص جوران فلسفته في تحسين الجودة في عشر خطوات وهي:

١. خلق وإنشاء الوعي الإدراكي لعملية التحسين لدى المديرين .
٢. وضع أهداف للتحسين على أن تحتوي على أسس كمية .
٣. الإعداد والتنظيم لتحقيق الأهداف .
٤. توفير فرص التدريب والتعليم للعاملين حتى يتمكنوا من أداء أدوارهم ووظائفهم .
٥. تنفيذ مشروعات التحسين .
٦. إعداد تقارير توضح مدى التقدم ومراحل تكوين العمل .
٧. مكافأة وتحفيز العاملين طبقا لإنجازهم وتقديرا لنشاطهم .
٨. مشاركة الجميع في معرفة النتائج لتأسيس الوعي بالجودة .
٩. الاحتفاظ بسجلات الجودة كمرجع للإدارة للمحافظة التقدم .
١٠. الاحتفاظ بمعدلات التحسين المستمرة كجزء من النظام العام للإدارة.

ويرى بيكفورد Beckford أن هذا المدخل به بعض نقاط الضعف تتمثل فيما يلي:

- لم يتعرض للعلاقة بين الدوافع والقيادة وذلك رغم تأكيده على مسؤولين الإدارة في التحسين .
- تجاهل مساهمات العاملين: حيث شدد جوران على العمليات الإدارية وعلى النظام الفني ولم يأخذ في اعتباره مساهمات الأفراد في التحسين حيث

يفترض أن صالح الإدارة هو صالح الأفراد وتجاهل أهداف الأفراد العاملين واحتياجاتهم الأمنية والحالية .

- أن هذه الطريقة تقليدية ولم يتبادل الأساليب التكنولوجية التي تساعد في تحسين أداء العاملين بل أنه ركز على استخدام الأساليب الإحصائية التي قد لا يتداركها معظم العاملين بالإدارة.

**د - فليب كروسبي Phillip Crosby:** يقوم مدخل كروسبي للجودة على أنها التوافق مع المتطلبات وفي الزمن الطويل بدون تكلفة عندما نصل إلى حالة اللاعيوب، وإن إدارة الجودة الشاملة تعد الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تؤدي إلى حالة اللاعيوب وتحول دون حدوث هذه المشكلات.

ويختلف مدخل فيليب كروسبي عن مدخل ديمينج وجوران حيث أن كروسبي يركز على الجانب البشري والتنظيمي في عملية التطوير أكثر من التركيز على الأساليب الإحصائية كما يرى "ديمنج وجوران" "Deming & Guran"، وبالتالي إذا كان ديمينج قد اهتم بتوجيه العمليات والتوسع في الأساليب الإحصائية والعمل على الحد من الانحرافات، فقد ركز مدخل جوران على مشاركة الإدارة والتخطيط للجودة ومراقبة الجودة والتحسين المستمر لها .

ولكن "كروسبي" قد أخذ مجالاً آخر وهو التشديد على المخرجات عن طريق الحد من العيوب في الأداء وتجنب المشكلات، كما اهتم بوضع بعض المعايير التي لا تقيس الخلل فقط، وإنما تقيس أيضاً التكلفة الإجمالية للجودة، وقد اتفق كروسبي مع ديمينج في مسؤولية الإدارة.

ولقد قدم كروسبي Crosby أربعة عشر خطوة تساعد الإدارة في تحسين الجودة تتمثل فيما يلي.

١- **التزام الإدارة:** وتتمثل في ضرورة التزام الإدارة بمفهوم الجودة والإصرار والجدية في تحقيق التحسين وأن يتسلسل هذا الالتزام من أعلى إلى أسفل عن طريق السياسات المكتوبة وأن يتحدث المديرين دائماً بلغة الجودة لكل

- فرد في الإدارة حتى تتأكد من التزام الجميع بالجودة والتعاون على تحقيقها.
- ٢- **تكوين فريق:** لتطوير الجودة من جميع الأقسام بالإدارة: يجب على الإدارة أن تكون فريق لتحسين الجودة وأن يكون هذا الفريق ممثلاً لجميع أقسامها وإدارتها .
- ٣- **قياس الجودة:** وتمثل هذه الخطوة في وضع مقاييس ملائمة لكل نشاط من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف وتحديد المشكلات الحالية والمستقبلية .
- ٤- **تقييم تكلفة الجودة:** ويتم فيها تقدير تكلفة الجودة للتعرف على أكثر مناطق التحسينات منفعة وفائدة وأكثر ربحية .
- ٥- **الوعي بالجودة:** وهو جعل جميع العاملين بالإدارة على دراية تامة بالجودة وأهميتها ويمكن أن يتم ذلك من خلال الإرشادات واللوائح المكتوبة أو من خلال التوجيه لتغيير اتجاهات العاملين إلى الجودة والاهتمام بها .
- ٦- اتخاذ قرار لتصحيح أي خطأ في الخطوات السابقة: والهدف الأساسي لإجراء التصحيح هو تعريف ومنع المشاكل التي تسبب عدم المطابقة وتقديم الاقتراحات المناسبة.
- ٧- **التخطيط للوصول إلى اللاعيوب:** حيث تقوم الإدارة بالتخطيط لتنفيذ الأعمال ومن أول مرة بدون عيوب .
- ٨- **تدريب المشرفين:** يجب أن يتم تدريب كل مستويات الإدارة كلا حسب الدور الذي يقوم به في تحسين الجودة وتدريبهم على كيفية تنفيذ أعمالهم .
- ٩- **التأكد من عدم وجود معيب:** بشكل يومي لجعل العاملين يشعرون بهذا التغيير وأن يتم التأكد في ضوء مجموعة المعايير المناسبة لذلك .
- ١٠- **وضع الأهداف:** حيث يتم تحويل الالتزام إلى فعل ووضع أهداف محددة وقابلة للقياس على أن يكون الهدف الرئيس هو المطابقة وعدم وجود عيوب.
- ١١- **تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة:** لوضع حد لمعوقات تحسين الجودة وتحقيق أهدافها.

١٢- تشجيع الابتكار الفردي داخل الإدارة: ومكافأة وتحفيز من يقدم جهود غير عادية في تطوير وتحسين الجودة وأن يكون التقدير والمكافأة علنا لتشجيع باقي العاملين وتوجيه حماسهم نحو التطوير .

١٣- إنشاء مجلس للجودة: يجتمع بصفة منظمة وأن يكونوا من ذوي الخبرة العملية حتى يتوصلوا إلى أفكار وبرامج تدعم عملية التحسين والتطوير .

١٤- التأكيد الدائم على أن برامج التحسين لا تنتهي: وأنه ليس هناك نهاية لعملية التحسين مما يساعد على التطوير والتجديد المستمر في ضوء المتغيرات والمستجدات التي تحدث.

ويحدد "كروسبي" Crosby أربعة معايير لا بد منها لضمان دخول الإدارة إلى الجودة الشاملة هي:

- التكيف أو التعديل طبقا لمتطلبات الجودة .
- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الرقابة من الأخطاء يمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد .
- تحديد مستويات الأداء وللأفراد ومع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الجيد.
- تقويم الجودة فإذا ما تم تحقيق الجودة يتم تقويمها من خلال قياسها بناء على المعايير الموضوعية.

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن الاستفادة من مدخل كروسبي في تحقيق جودة الإدارة في المؤسسات حيث أن هذا المدخل يؤكد على أهمية الإدارة بالالتزام بالجودة ونشر الوعي بأهمية الجودة وتدريب العاملين والتأكيد على التعليم المستمر ومراجعة وتقييم التحسينات واعتبار الجودة عملية مستمرة ولا نهائية .

كما أنه يشجع الابتكار من قبل العاملين وتحفيزهم من قبل الإدارة وتقدير مساهماتهم ووضع معايير لتقييم أدائهم كما يؤكد هذا المدخل على الممارسات الإدارية وتحديد الأهداف مسبقا كما يتميز بالوضوح وسهولة الفهم، ورغم ما تميز به هذا المدخل إلا أنه أكد على بعض نقاط الضعف والتي تتمثل فيما يلي:

١. عدم ترابط خطوات كروسبي فضلا عن افتقارها إلى المنهجية وحتى الإرشادات التنفيذية لها .
٢. استخدامه لمعيار العيوب الصفرية أو اللاعيوب فهناك دائما خطر انحراف السلوك والعمليات ولذلك لا بد أن تشمل البيئة الثقافية للجودة تحليل الاختلافات وتقليل التعلم من الأخطاء .
٣. عدم الاهتمام باحتياجات العاملين .
٤. عدم توضيح المعوقات التي يمكن أن تعترض الجودة .
٥. عدم الاهتمام بالأساليب الإحصائية في جمع وتحليل البيانات واهتمامه بمعيار اللاعيوب من أول مرة .

#### هـ - كارو ابشيكاو **Kauro Ibshikau**: يتمثل مدخل كارو

ابشيكاو في أن الجودة مسؤولية الإدارة وكل العاملين وتقوم فلسفته على أسس من الفكر الإداري وتنظيم العمل وأسلوب اتخاذ القرارات والتركيز على أهمية العميل المستفيد وإرضاء وإشباع رغباته، ويمكن القول بأن فلسفته للتطبيق كانت من منظور شمولي للمؤسسة ككل بالإضافة إلى اهتمامه بقنوات الاتصال والمشاركة فيما بين المستويات المختلفة للإدارة وإن هذه المشاركة يجب أنه تكون فعلية وفعالة ولذا يلزم زيادة الدافعية نحو المشاركة لجميع العاملين لتحقيق الجودة الشاملة.

ولقد حدد "ابشيكاو" عدة نقاط لضمان تحقيق نجاح الجودة تتمثل فيما يلي:

- مشاركة جميع العاملين في وضع حلول للمشكلات التي تواجهها الإدارة .
- التركيز على التدريب والتعليم المستمر لتوفير الوعي في تحسين العمل .
- استخدام الطرق الإحصائية لحل مشاكل الجودة .
- توفير المناخ المناسب الذي يساعد العاملين على البحث المستمر .
- توفير عمل الإدارة بواسطة أعضاء مجلس الجودة .
- تقويم العلاقة بين العاملين في الإدارة ودافعهم تجاه العملاء .

#### و - فنجن بوم: ويعتمد مدخل فنجن بوم لتحسين الجودة على عملية الرقابة على

الجودة الشاملة في سبيل تلبية الطلبات الخاصة بالعملاء على أن تبدأ الرقابة

على الجودة الشاملة من بداية عملية التصنيع للمنتج إلى أن تذهب السلعة ليد المستهلك ويعني ذلك تبني الإدارة لجودة خدماتها منذ بداية التخطيط لها وبمشاركة كافة العاملين وقد أشار إلى عنصر القياس أو ما يعرف بتكلفة تشغيل الجودة وأقسامها الأربع التي تتسم بالوصف الذاتي وهي تكلفة الوقاية بما في ذلك التخطيط للجودة الشاملة وتكلفة التصميم بما في ذلك تكلفة الفحص وتكلفة الفشل الداخلي بما في ذلك إعادة التشغيل وإعادة العمل تكلفة الشكاوي ويؤكد فنجن بوم أن هناك عنصرين أساسيين لتحقيق الجودة كاستراتيجيه عمل هما:

١. تحقيق الرضا للمستفيدين قبل أن يكون الهدف الرئيس للجودة .

٢. تحقيق الأهداف ويجب أن يقود النظام الجودة الشاملة.

ويؤكد "فنجن بوم" على ثلاثة مبادئ أساسية لرقابة وضبط الجودة تتمثل فيما يلي:

- عملية الضبط عملية مستمرة تبدأ الأهداف وتنتهي بمدى تحقيقها .
- إنشاء سجلات للجودة يسمح برؤية واضحة لأداء العمال .
- يجب أن يتميز نظام ضبط الجودة بالمرونة وتقديم عدة بدائل .

كما يؤكد على ضرورة قياس الجودة في ضوء معايير محددة وأن تشمل أربعة خطوات أساسية هي:

١. وضع معايير للجودة حتى يتمكن عن طريقها تحديد مدى ملائمة الخدمة المقدمة أو المنتج .

٢. تقييم مدى مطابقة الخدمة لهذه المعايير .

٣. تعديل المعايير عندما يزيد العيار أو المبالغة فيه بحيث لا يمكن تحقيقه .

٤. التخطيط للتحسين في المعيار حتى تتمكن الإدارة من الوصول إلى المعيار الذي يناسب إمكانيتها ومدى الملائمة التي يريدها العميل .

ح - جون س أوكلاند **Johun S. Oakland**: ويركز مدخل جون

أوكلاند على أن ممارسات الجودة تعمل على التكامل والتسيق بين جميع الأقسام داخل الإدارة من خلال عدد من الأساليب والمبادئ الإدارية المختلفة كما أنه يؤكد على أهمية مراقبة العملية الإحصائية وتحليل الوقت

والتخطيط الإستراتيجي بحيث تصبح ممارسة عناصر الجودة من قبل جميع الأقسام المنشأة هدفا يسعى لتحقيقه الجميع لذلك فهو ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من التنظيمات الإستراتيجية طويلة الأجل تساعد الإدارة على توفير مبادرات التحسين من خلال جميع الأقسام.

وتتبلور أهم أفكاره في النقاط الآتية:

- الجودة تعني تلبية حاجات العملاء .
- أغلب مشكلات الجودة تتبع من الخلافات بين الأقسام .
- تتكون الرقابة على الجودة من مراقبة أسباب مشكلات الجودة والعثور عليها والحد منها .
- يقوم ضمان الجودة على الوقاية من الأخطاء ونظم الإدارة والتدقيق والمراجعة الفعالة .
- يجب التأكيد على إدارة الجودة لأنها لا تأتي بالمصادفة .

ويتكون نموذج تطبيق الجودة الشاملة لأوكلائد من سبعة أبعاد تتمثل فيما يلي:

١. إيمان الإدارة العليا بالتغيير: حيث أنه بدون إيمان الإدارة بالتغيير وتوجيه العاملين إليه وتشجيعهم عليه لا يحدث أي تغيير كما يجب أن تعترف الإدارة العليا بأهمية أسلوب الجودة الشاملة في تحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين.
٢. وضع رؤية واضحة: يجب أن يكون لدى الإدارة رؤية واضحة تعمل على أساسها في ضوء معلومات وبيانات حقيقية .
٣. وضع المعايير للقياس: حيث يجب على الإدارة أن تضع مقاييس لجميع عملياتها تقيس في ضوءها أداء العاملين ومدى تحقيقهم لأهداف الإدارة وأن تكون هذه المعايير ملائمة ومناسبة لإمكانية الإدارة المادية والبشرية .
٤. تحديد عوامل النجاح في ضوء الرؤية المحددة: حيث أن الإدارة يجب أن تحدد في ضوء المعايير الموضوعية مدى تقدم العاملين في أداء مهامهم وأن تحدد لهم العوامل والطرق والأساليب التي تساعدهم في تحسين أدائهم .

٥. فهم العمليات: يجب أن يكون لدى العاملين بدأ من الإدارة العليا وانتهاء بجميع العاملين دراية تامة بالعمليات التي تقوم بها الإدارة وكذلك طرق وأساليب أداء هذه العمليات .

٦. تقسيم العمليات إلى مراحل وأنشطة ومهام: يجب أن يكون هناك تقسيم للعمليات إلى مراحل وأنشطة ومهام يجب أن يعرف كل فرد المهام المطلوبة منه.

٧. ملائمة العمليات للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل: بعد تقسيم العمليات إلى مراحل وأنشطة يجب أن تتأكد الإدارة بأن هذه العمليات ملائمة للتغير التي ترغب في تحقيقه في بيئة العمل .

## ٢- المدخل الياباني في تحسين الجودة:

تؤكد العديد من الدراسات على أن التفوق الياباني الاقتصادي على الولايات المتحدة الأمريكية يرجع إلى أسلوب إتباع الجودة الشاملة في الصناعة والتعليم وكذلك في مجال إعداد القوى البشرية الملائمة لتطوير الصناعة حيث لليابان تجربة طويلة في هذا المجال حيث بدأت تطوير هذا الأسلوب بعد الحرب العالمية الثانية فكان لها الأثر الكبير في التنمية في اليابان، فلقد باتت هذه التجربة حديث العالم كله ومدخل إعجابه ومقدرة ومجالا خصبا لدراساته وتحليلها للوقوف على أسرار نجاحه ومحاولة الاستفادة منها سواء في تقدمها التكنولوجي والصناعي أو نظامها الاقتصادي أو التعليمي أو في كيفية الإدارة والاستثمار الأمثل لمواردها الطبيعية والبشرية، كما يؤكد الباحثين والكتاب على أن هذا التفوق يكمن بالدرجة الأولى في نموذج الإدارة التي أتبعته المؤسسات اليابانية الصناعية والخدمية والذي يقوم على العناصر التالية:

- الاهتمام بالجودة العالية وخفض النفقات .
- الاتجاه لتطوير مجموعات كبيرة من نماذج المنتجات بمواصفات متعددة .
- استخدام أساليب التقنية المتعددة في أداء خدماتها .
- التعامل مع الموارد البشرية باعتبارهم أهم الأصول في المؤسسة .
- تطبيق فكرة علاقات العمل الدائمة حيث ارتباط العاملين بمؤسساتهم بصفة دائمة .

- القيادة القائمة على الاتفاق والتوافق وإشراك العاملين في حلقات الجودة والمشاركة الجماعية في حل المشكلات وتطوير الأداء .
- السعي لتحقيق أهداف بعيدة المدى وليس الاقتصار على الأهداف العاجلة .
- التركيز على التحسين المستمر للعمليات الإدارية والإنتاجية .

والمدخل الياباني في تطبيق الجودة لا تختلف عناصره عن مدخل رواد الجودة الشاملة داخل النظام الإداري لجميع المؤسسات بما يتناسب مع ثقافتهم القومية وبطريقة تختلف عن الفكر الإداري التقليدي وهذا ما يميز المدخل الياباني في تحسين الجودة حيث أنهم لم يركزوا على مدخل معين دون الآخر فمن خلال مدخل ديمنج استخدموا الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة في بداية الخمسينات من القرن العشرين.

كما طبقوا دورة التحسين المستمر عام ١٩٦٢ وأنشأ ما يعرف باسم حلقات الجودة على يد كارواشيكاو والتي أصبحت بمثابة برنامج يطبق على نطاق واسع بالشركات اليابانية وهي مجموعة تطوعية من نفس مستوى العمل داخل قسم واحد يتعامل أسبوعياً لدراسة مشاكل الجودة التي تحدث داخل قسمهم ومن أكثر فوائدها التي تحدث بالإضافة إلى تأكيدها لأهمية الجودة هي تأثيرها على إشباع الأفراد وعلاقاتهم واتجاهاتهم السلبية لإدارة المنظمة.

وتستخدم المنظمات اليابانية مجموعة الأدوات التي حددها الرواد في مجال تطبيق الجودة الشاملة وهي:

- مخطط هيكل السمكة أو مخطط السبب والنتيجة.
- مخطط بارتيو (الرسوم اليابانية).
- خريطة سير الإجراءات (التدفقات).
- خريطة سير العمل.

وذلك في تحليل مشاكل العمليات وتنشر الملاحظات على لوحة ويطلق عليها محطة إدارة الرقابة وبهذه الطريقة فإنها لا تتيح للعاملين معرفة أسباب المشاكل فحسب بل تعطيههم الفرصة للتغلب عليها وتحسينها فمن المعتاد أن يذهب العاملون إلى هذه المحطات لأخذ نقاط الجودة في الاعتبار وتبديل المعلومات وباستخدام دائرة التحسين المستمر والتي جمعها ديمنج وجيوران أو التي وضعها والتي تسمى كارين لامي.

ويؤكد العلماء والباحثون أن هناك بعض العوامل التي ساعدت على نجاح تطبيق الجودة الشاملة في اليابان ويمكن الاستفادة منها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتمثل فيما يلي:

١. نظم التعليم اليابانية: تعتبر نظم التعليم اليابانية أحد المقومات الأساسية في تقدم المجتمع الياباني فاليابان تمتلك أحسن النظم التعليمية في العالم على الإطلاق والتي تعمل على تخريج العاملين المهرة القادرين على الابتكار والتجديد والعمل بجودة عالية.

٢. خصوصيات الثقافة اليابانية: العوامل الذاتية التي تتعلق بطبيعة وتكوين النسيج الثقافي والتراث الياباني وما يتصف به من المرونة والقابلية للاقتصاد والاستيعاب للمفاهيم والأفكار الأجنبية وقدرته على التكيف معها وصبغتها بالصيغة اليابانية.

٣. الإدارة بالمشاركة وجماعية القرار: حيث يشترك جميع الأفراد في عمل الإدارة ومناقشة المشروعات واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها مقابل أن تتسرع المؤسسة في تنفيذ مشروعاتها، يقوم العاملون بدراسة المشروع بصورة كاملة.

٤. تنمية وتدريب العاملين: تهتم المؤسسات اليابانية بالتدريب لجميع العاملين وتعتبره من أكثر العوامل التي تساعد على تحسين الأداء وبناء الجودة وتختلف المتطلبات على حسب نوع الوظيفة والمستوى الإداري ويوجد ثلاثة أنماط للتدريب تتمثل فيما يلي:

أ- التدريب خارج العمل: ويهتم هذا النمط بتطوير اتجاهات العاملين وطريقة تفكيرهم وكذلك استخدام الأساليب الإحصائية ومبادئ الجودة الشاملة.

ب- التدريب أثناء العمل: وتقع مسؤوليته على الإدارة من خلال التوجيه والإرشاد.

ج- التطوير الذاتي: حيث تشجع الإدارة العاملين لديها على التعلم الذاتي المستمر والدراسة الحرة والقراءة كما تقوم المؤسسات بدفع ثلث الرسوم التي يتكفلها الموظف في التعليم أثناء العمل.

وتقع المسؤولية في تطوير وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسات اليابانية على الإدارة حيث أنها تقوم بتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة والمعلومات التي تساعد في التحسين والتجويد.

5. استخدام دوائر الجودة: فلقد أدى استخدام دوائر الجودة إلى نجاح أسلوب الجودة الشاملة في اليابان حيث أن الأفكار والآراء التي يطرحونها كانت تترجم لأفعال وتصرفات وبالتالي تعظيم السلوك لكل الأعضاء المشاركين في كل دائرة كما أنها تعتبر كوسيلة من وسائل الاتصال الفعالة بين العاملين بعضهم وكذلك بين الأقسام.

6. استخدام أساليب الرقابة الإحصائية والاحتفاظ بالبيانات اللحظية: حيث أن المؤسسات اليابانية تستخدم الأساليب الإحصائية والرسوم اليابانية في الرقابة على الأداء وتوضيح المشاكل وتوضيح مدى التقدم الذي يتحقق وتسجيل ذلك ورقيا ومرئيا وذلك للتأكد من مدى التقدم والتحسين المستمر.

ويتضح مما سبق أهمية المدخل الياباني حيث أنه يجمع المداخل السابقة في تطبيق الجودة كما أنه يتميز بما يلي:

- التخطيط طويل الأجل ومشاركة العاملين.
- الاهتمام بالتدريب والتعليم المستمر للعاملين.
- استخدام الأساليب الإحصائية وأدوات رقابة الجودة من كل المستويات الإدارية.
- استخدام نظام دوائر الجودة في المؤسسات اليابانية.

### 3- أوجه الاستفادة من مداخل الجودة الشاملة:

من خلال ما سبق من مداخل الرواد والمدخل الياباني للجودة الشاملة فإنه يمكن الاستفادة في بناء نموذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات كما يلي:

- استخدام منهجية شيورات كمنهجية رئيسة لعمليات التطوير والتحسين المستمر وكذلك استخدام الأساليب الإحصائية والتحليل الإحصائي للبيانات واستخدام أسلوب الرقابة.

- الاستفادة من مبادئ ديمينج في تشكيل معايير أساسية في بناء النظام الاجتماعي والفني للجودة الشاملة وكذلك استخدامه لمفهوم الرقابة الإحصائية للتعرف على الاختلاف والاستفادة من المعايير التي وضعت في جائزة ديمينج وكذلك تركيزه على النتائج والعمليات مها وإشراك العاملين في التخطيط وصنع القرار والتشديد على أهمية التعليم والتدريب.
- الاستفادة من ثلاثية جوران لإدارة الجودة وكذلك خطوات تحسين الجودة.
- الاستفادة من مدخل كروسبي في خطواته الأربعة عشر والتي تساعد الإدارة في تحسين الجودة وكذلك تشديده على النتائج ووضع المعايير التي تقيس الخل وكذلك التكاليف.
- الاستفادة من مدخل "كارو ابشيكافا" في استخدام حلقات الجودة وكذلك استخدام أسلوب الهيكل العظمي للسمكة لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور واستخدام خرائط التدفق.
- الاستفادة من مدخل "فيجن بوم" في قياس جودة الخدمة عن طريق وضع المعايير تقييم مدى المطابقة وتأكيد على أهمية الإدارة ومدى مسؤوليتها عن الجودة وكذلك تأكيده على أهمية الجانب الإنساني.
- كما يمكن الاستفادة من مدخل "جون أوكالاند" من خلال مدى التكامل والتعاون بين الأقسام بالإدارة بحيث تكون الجودة هدفا يسعى الجميع لتحقيقه وكذلك استخدام الأساليب الإحصائية.
- الاستفادة من مدخل "ماساكي اماي" في عملية التحسين المستمر والمعروفة - Kaizen في تحسين العمليات.
- الاستفادة من المدخل الياباني في تطبيقه لمدخل رواد الجودة وجميع أفكارهم في تكوين منهج متكامل يتناسب مع ثقافة اليابان وكذلك تركيزه على التعليم والتدريب وأهميته في تخريج الكوادر القادرة على أداء العمال بطريقة جيدة وكذلك استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة وسمات القيادة واستخدام حلقات الجودة الشاملة وأساليب الرقابة الإحصائية والتخطيط الاستراتيجي.

وفي ضوء ما سبق فإن المدخل المراد تطبيقه لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يجب أن يتميز بما يلي:

- أن يكون مدخلاً شاملاً يشمل كل الإدارات والأقسام وجميع المستويات والوظائف.
- أن يهدف إلى التحسين المستمر في العمليات الإدارية.
- أن يعتمد على التخطيط والتنظيم الجيد .
- أن يعتمد على مشاركة جميع العاملين وإقناع كل الأفراد.
- أن يعتمد على التوجيه بدلاً من التفويض وتصيد الأخطاء.
- أن يعتمد على العمل الجماعي وليس العمل الفردي.
- اعتماده على الأساليب الإحصائية في جمع وتحليل البيانات.
- اعتماده على الوسائل التكنولوجية في حفظ البيانات والمعلومات واسترجاعها.
- إعطاء العاملين الفرصة والسلطة اللازمة لأداء أعمالهم دون التدخل في كل صغيرة وكبيرة من جانب الإدارة والجهات الخارجية.
- إعطاء الفرص للعاملين في إظهار مواهبهم وتقديم أفكار جديدة تفيد العمل.
- تنمية وتدريب العاملين وتشجيعهم على التعليم المستمر.
- الاهتمام بالمستفيدين من الخدمة وتقديم الخدمات التي تناسب احتياجاتهم .
- النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة من قبل الإدارة والعاملين بأنها عملية مستمرة.
- تحذير العاملين وتشجيع انتمائهم للإدارة.
- مشاركة جميع العاملين والمستفيدين في وضع معايير لقياس الأداء وقياس الخدمة المقدمة.
- الاهتمام بنظام أو أسلوب دوائر الجودة في جميع الإدارات تكون مهمتها البحث عن أفضل طرق للأداء الجيد وكذلك البحث عن احتياجات العاملين المستفيدين من الخدمة وأهم المشكلات التي تعوق أدائهم وتقديم الحلول.

