

الفصل الثانى

٠/٢ الإطار النظرى والدراسات المرتبطة

١/٢ مقدمة عن جامعة طنطا .

١/١/٢ الإدارات الرئيسية لرعاية الطلاب .

٢/٢ الحركة الكشفية والإرشادية :

١/٢/٢ نشأة الحركة الكشفية .

٢/٢/٢ تاريخ الحركة الكشفية (عالمياً - عربياً - مصرياً)

٢/٢/٢ الهيكل التنظيمى للحركة الكشفية .

٤/٢/٢ التنظيم العالى والإقليمى والمحلى للحركة الكشفية

٥/٢/٢ ماهية الحركة الكشفية .

٦/٢/٢ أهداف الحركة الكشفية .

٧/٢/٢ مبادئ الحركة الكشفية .

٨/٢/٢ المراحل الكشفية .

٩/٢/٢ مرحلة الجوالة .

١٠/٢/٢ متطلبات القبول بالجوالة .

٣/٢ إدارة الجودة الشاملة :

١/٣/٢ مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة .

٢/٣/٢ الجودة (المعنى - المفهوم - تعريف إدارة الجودة الشاملة) .

٣/٣/٢ البعد الإدارى لإدارة الجودة الشاملة .

٤/٣/٢ دواعى الاهتمام بالجودة الشاملة .

٥/٣/٢ أسباب شيوع انتشار إدارة الجودة الشاملة .

٦/٣/٢ أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة .

٧/٣/٢ أهداف إدارة الجودة الشاملة .

٨/٣/٢ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٩/٣/٢ مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة .

١٠/٣/٢ علاقة الجودة الشاملة بمعايير الجودة .

١١/٣/٢ جودة الخدمة .

١٢/٣/٢ مفهوم الجودة الشاملة للخدمة .

١٣/٣/٢ المقاييس العالمية للجودة .

١٤/٣/٢ علاقة حلقات الجودة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

٤/٢ الدراسات المرتبطة :

١/٤/٢ الدراسات المرتبطة بالحركة الكشفية .

٢/٤/٢ الدراسات المرتبطة بالجودة الشاملة .

٣/٤/٢ الدراسات المرتبطة الأجنبية .

٤/٤/٢ تحليل الدراسات المرتبطة .

الفصل الثانى

١٠/٢ الإطار النظرى والدراسات المرتبطة

١/٢ مقدمة عن جامعة طنطا :

- نشأت جامعة طنطا عام ١٩٦٣ / ٦٢ كفرع لجامعة الإسكندرية وكانت كلية الطب هي النواة الأولى لإنشائها .
- ثم تتابع إنشاء كليات العلوم والتربية بطنطا والزراعة بكفر الشيخ حيث بدأت الدراسة بتلك الكليات فى العام الجامعى ١٩٧٠ / ٦٩ .
- فى عام ١٩٧٢ صدر القانون رقم ٤٩ لعام ١٩٧٢ لتنظيم الجامعات متضمنا فى فقرته (أ-هـ) إنشاء جامعة وسط الدلتا .
- ويتوالى تأسيس كليات أخرى تضاف إلى صرح الجامعة حيث شهد العام الجامعى ١٩٧٤ / ٧٣ بدء الدراسة بكليات التجارة - وطب الأسنان - والصيدلة .
- وفى العام الجامعى ١٩٧٦ / ٧٥ بدأت الدراسة بكلية الآداب .
- وفى العام الجامعى ١٩٧٨ / ٧٧ بدأت الدراسة بكلية التربية فرع كفر الشيخ .
- وفى العام الجامعى ١٩٨٢ / ٨١ بدأت الدراسة بكلية الحقوق .
- وفى العام الجامعى ١٩٨٣ / ٨٢ بدأت الدراسة بكلية التربية الرياضية ، والمعهد العالى للتمريض .
- وفى العام الجامعى ١٩٩١ / ٩٠ بدأت الدراسة بكلية الهندسة بطنطا وفرعها بفرعها بكفر الشيخ ، وفرع كلية تجارة طنطا بكفر الشيخ .
- وفى العام الجامعى ١٩٩٤ / ٩٢ بدأت الدراسة بكلية الزراعة بطنطا وفرع كلية آداب طنطا بكفر الشيخ .
- وفى العام الجامعى ١٩٩٧ / ٩٦ بدأت الدراسة بالمعهد الفنى للتمريض .
- وفى العام الجامعى ١٩٩٨ / ٩٧ بدأت الدراسة بالفصول الدراسية بكلية التربية الرياضية بفرع الجامعة بكفر الشيخ .
- وفى العام الجامعى ١٩٩٩ / ٩٨ انضمت كليتى التربية النوعية بطنطا وكفر الشيخ لتبعية جامعة طنطا بالقرار الجمهورى رقم ٣٢٩ لسنة ١٩٩٨ .

- العام الجامعى ٩٩ / ٢٠٠٠ صدر قرار السيد رئيس الجمهورية رقم ٢٠٠ بتاريخ ٢٩/٤ / ٢٠٠٠ بتعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات بإضافة كلية التمريض بجامعة طنطا إلى كليات التمريض بجامعات مصر بدلاً من المعهد العالى للتمريض وبذلك أصبحت جامعة طنطا فى الجامعات الكبرى حيث يصل عدد كلياتها إلى ١٧ سبع عشرة كلية ومعهداً فنياً للتمريض بخلاف ثلاثة فروع للكليات وتقع هذه الكليات جميعها بمدينة طنطا وكفر الشيخ . (٢٢ : ٦ ، ٧)

وهنا تذكر نادىة جمال الدين (١٩٨٣) أن التعليم العالى والجامعى فى العالم كله وفى مصر يحظى بمكانة خاصة حيث تعتبر الجامعة مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى تقوم بإثراء المعرفة وإعداد الكفايات البشرية وصناعة الأجيال الصاعدة وتنشئتها علمياً وفكرياً وسياسياً واجتماعياً ورياضياً ، هذا بالإضافة إلى ما يمكن أن تحققه الجامعة لمن يلتحق بها من أفراد المجتمع من فرص للعمل فى مجالات المهن المختلفة والرقى فيها وما يمكن أن يتبعه هذا وينتج عنه حراك اجتماعى . (٥٥ : ٦٠)

ولا جدال فى أن الجامعات تمثل الركيزة الأساسية التى يستند إليها المجتمع العلمى والمبدئى وكذلك تطوره الحضارى والإنسانى العام فالثورة العلمية والتكنولوجية التى يستمدتها العالم الآن والتى امتدت إلى كافة المعارف والخبرات والمهارات الإنسانية قد انبعثت فى الأساس من الجامعات وغيرها من المراكز والمؤسسات العامة فى حقل البحث العلمى .

كما يسعى التعليم الجامعى إلى توفير الظروف والإمكانات المناسبة لتنمية قدرات الطلاب وتهيئتهم ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على خدمة المجتمع وتوجيهه وبذلك فإن أهداف الجامعة تختلف عن غيرها من المؤسسات الإنتاجية الأخرى فهى تلبية الاحتياجات لخطة التنمية من جهة واحتياجات العلم من التطور السريع من جهة أخرى ، وليس من أجل الكسب وبالتالي فهى تخرج من دائرة قانون الربح الذى يحكم غيرها من المؤسسات الإنتاجية ومن ثم فلقد اتسعت وتطورت وظيفة الجامعة فى العصر الحديث ولم تعد مجرد تخريج إعداد من الطلاب فقط بل أصبحت قائدة لخطة التطور والتقدم بما يكشف من حقائق وما تسهم به من حلول للمشاكل الراهنة والمستقبلية فالجامعة تسهم فى مواجهة تحديات العصر ومتطلباته ونشر المعرفة وتوسيع أفاقه ولذلك يجب أن يتمشى النهوض بالجامعة مع خطة التنمية الشاملة لأنه أحد عناصره الهامة .

١/١/٢ الإدارات الرئيسية لرعاية الطلاب :

- الشؤون المالية .
- إدارة الاستاد الرياضى .
- إدارة التخطيط والمتابعة .
- إدارة التدريب الطلابى .
- إدارة إعداد القادة .
- إدارة الاتحادات الطلابية .
- إدارة الأسر الطلابية .
- إدارة النشاط الاجتماعى والرحلات .
- الشؤون الإدارية .
- التكافل الاجتماعى .
- إدارة المعسكرات .
- المركز الدائم للفنون التشكيلية .
- إدارة اللياقة البدنية والمعاقين .
- إدارة النشاط الرياضى .
- إدارة الجواله والخدمة العامة .
- إدارة الثقافة والفنون .

(٢٢ : ٨)

٢/٢ الحركة الكشفية والإرشادية :

١/٢/٢ نشأة الحركة الكشفية :

نشأت الحركة الكشفية منذ أقدم العصور ، وتطورت مع تطور الإنسان حيث كان يعتمد فى حياته البدائية على نفسه فى إعداد الطعام من صيده فى الغابة وإقامة مأواه خشية من الحيوانات المفترسة والحشرات الضارة فكانت أساليب حياته كلها بدائية لا تخرج عن الكشفية فى شئ . (٢١ : ١٢)

والإنسان البدائى كان معنياً بفلسفة حب البقاء ، والتناغم فى بيئته البشرية والاجتماعية والطبيعية ، وقد كانت التربية البدائية تتم عن طريق التقليد والمحاكاة دون فهم للدوافع والأسباب وراء ما يتعلمه من نشاطات ، وما هى إلا غير المتعة فى التدريب عليها ، وما تحقق له من نتائج تعمل على الاتزان والتكيف الاجتماعى فى بيئته البدائية ، فهذه التربية تربية عملية تقوم على أساس نواحي النشاط والمهارات التى يحتاج إليها ويستخدمها فى حياته اليومية وسط مجتمعه ، فهى تربية ذات نفع لأنها تحقق ظروف الحاجة . (٢٤ : ٢٦)

وقد مارس الإنسان البدائي كل أنشطة الحركة الكشفية من خلال تعامله مع الطبيعة منذ نشأته ، فهي بذلك قد نشأت منذ أقدم العصور ، وكان العرب قديماً قد مارسوا أغلب أنشطة الحركة الكشفية في حياتهم القديمة وذلك من خلال تتبع منابع ومنابت الجبال والوديان ، والسعى فوق رمال الصحراء ، ومسيرة تحركات الشمس والقمر ، فكان العربي يقوم بجمع زاده وطعامه بيده ، ويحيا حياة فيها خشونة ورجولة وبساطة وسهولة ، وكذلك كان ينصب خيمته ، ثم يطويها عند الرحيل ، وكان يجوب الصحراء ماشياً على قدميه أو راكباً ناقته يعلو ربوه ويهبط وادياً حتى يستقر به القرار ، وكذلك نجد أن أغلب أنشطة الحركة بل كلها تم ممارستها وتعلمتها الجيوش أثناء الحرب ، حتى ما ظهرت ودعت الحاجة إليها ففكر في تأسيسها اللورد لواء _ بادن باول (وظهرت إلينا الحركة بكل مبادئها وأهدافها وأسسها وطريقتها . (٤ : ١١-١٣)

٢/٢/٢ تاريخ الحركة الكشفية :

(١) الحركة الكشفية عالمياً :

وقد فكر في تأسيس الحركة الكشفية اللورد لواء (روبرت سميث بادن باول) وذلك عندما كان ضابطاً في الجيش الإنجليزي ، ولقد ولد (بادن باول Baden Powell) في لندن ٢٢ فبراير عام ١٨٥٧م كان من الطلاب المتميزين خلال سنوات عمره الأولى ، ولذلك قام (دوف ماربورج Marborg) بترشيحه للدراسة في مدارس (Character Rouse School) وقد كان (بادل باول) بارعاً في فنون الرسم والتمثيل ، كما قام بتعليم نفسه ، فعمل الفخاخ والصيد والطهي وكانت حياته العسكرية من أمتع فترات حياته ، فقد سافر إلى الهند ، أفغانستان وشمال أفريقيا ، مالطا ، غانا ، وكان يحب ممارسة الرياضة وركوب الخيل وكانت له قدرات كبيرة في العمل الاستشكافي في الجيش كانت له سمعة طيبة بعدما عمل في المخابرات واستغل قدراته في الرسم في نقل معلومات عن موقع عسكري على شمل فراشة ، ثم أصدر كتابه الأول (Aids to Scouting) المعاونة على الاستكشاف الذي استغل ككتاب للتدريب .

كما عرف بادن باول Baden Powell الكثير من حياة وتاريخ العرب وتقاليدهم ولك أثناء خدمته العسكرية في الهند لسنوات ، كما أتيح له الفرصة لتطبيق بعض ما مر به من دراسات ومشاهدات سابقة ، وكان ذلك أثناء حصار قبائل (البوير) لمدينة (مافكنج) بكينيا عام ١٩٠٠م والتي كان يقود بها حامية قليلة العدد لا يتجاوز عددهم ألف جندي ، وأغلبهم يقوم بالخدمات العامة اللازمة للمحاربين من طهي وإسعاف وخلافه ، وكانت حدود المدينة مترامية الأطراق يصعب على باقي الحامية الدفاع عنها ، وقد فكر بادن باول في جمع بعض فتيان المدينة وشبابها وتدريبهم على أعمال الإسعاف والطهي وإرسال الرسائل وغيرها من أعمال الدفاع

المدنى ، وقد استطاع هؤلاء الفتية أن يخلوا محل الجنود الذين كانوا مكلفين بالقيام بهذه الخدمات ، وبذلك أتيح للحامية أن تشارك جميعها فى القتال ، وتمكنت من رفع الحصار عن المدينة بفضل ما أداه هؤلاء الصغار . (١٢ : ١٠-١٥) ، (١٥ : ١٧)

وفى عام ١٩٠٣ فكر (بادن باول) فى تأسيس تنظيم أهلى يساعد على إعداد الشباب ليكونوا مواطنين صالحين عن طريق ممارسة بعض الأنشطة العملية التى تشوقهم فى الانضمام لهذا التنظيم ، وكان عام ١٩٠٧ عاماً حاسماً حيث بدأ يدعوا فيه الى تأسيس كشافى السلم حتى يمحوا عن الأذهان تلك التجربة التى خاضها فى موقعه (مافكنج) وشرح هذا التنظيم بانه وسيلة للتدريب الفنى على الاعتماد على النفس وتنمية شخصية الشباب وتنشئة تشبئية وطنية واجتماعية تبعث فيه الإعزاز بقوميته ، والإيمان بوطنه ، وتزوده بالمثل العليا التى يجب أن تتوافر فى المواطن الصالح ، وقد أقام فى نهاية هذا العام مخيماً لأول فريق كشفى أسسه يتكون من عشرين كشاف وللك فى جزيرة (بروان سى Prownsea) فى انجلترا ، ويعتبر هذا المخيم هو البداية فى التعرف على الحركة الكشفية ونشرها فى بعض أنحاء إنجلترا ، وفى عام ١٩٠٨م أصدر (بادن باول) كتابه الشهير (فتیان الكشافة) الذى وضع فيه المبادئ والأسس والنظم التى تقوم عليها الحركة الكشفية ، وقد ساعد هذا الكتاب على انتشار الحركة فى جميع أنحاء إنجلترا . (١٨ : ٦٤ ، ٦٥) ، (١٥ : ١٨)

وفى عام ١٩٠٩م أقام (بادن باول) اول مهرجان كشفى فى (كريستال بالاس) حضره أكثر من عشرة آلاف كشاف ، وشهده الملك إدوارد السابع ملك انجلترا ، وكان لهذا المهرجان أثره الكبير فى الدعاية لحركة الكشافة ، فلم ينقض ذلك العام حتى بدأت الحركة تنتعش فى دول اوربا ، ولم تمضى سنتان بعد ذلك حتى اتبعت كثير من دول العالم أساليب الكشافة وتقاليدها ، وانتشرت انتشاراً كبيراً ، وفى العام نفسه أقام (بادن باول) حفلة كشفية فى (القصر البلورى) بلندن الذى حضره بعض الفتيات مرتديات ملابس الكشافة ، مما جعله يقوم بتوكيل شقيقته لتكوين حركة مشتقة من حركة الكشافة سميت بحركة المرشدات .

(١٨ : ٦٥ - ٦٧)

وفد انتشرت الحركة الكشفية انتشاراً سريعاً وواسعاً فى جميع أنحاء العالم ، فقد ظهرت فرق الكشافة الأولى فى كندا ونيوزلاندا وأستراليا عام ١٩٠٨م ، وفى بلاد الهند وتشيلي والأرجنتين والبرازيل عام ١٩٠٩م ، وفى الولايات المتحدة الأمريكية وفى أوربا الوسطى وفى بلجيكا وفرنسا وهولندا والدنمارك والسويد والنرويج عام ١٩١٠م ، وفى روسيا عام ١٩٩١م . (٤٦ : ٦٠)

وأثناء الحرب العالمية الأولى كادت الحركة الكشفية أن تتدهور ، ولكن تطوع العديد من الكشافيين فى أعمال الإسعافات والدفاع المدنى وخدمة الجرحى ، وجعل ذلك كله الحركة ونشاطاتها محل احترام وتقدير الكثير من الناس ، وبالتالي ساهم ذلك فى مواصلة انتشارها بين جموع الشباب .

وفى عام ١٩٢٠م أقيم مخيم كشفى عالمى فى (أولمبيا) بلندن وضم أكثر من ثمانية آلاف كشاف يمثلون إحدى وعشرون دولة ، ومن خلال هذا المخيم تم وضع جوهر المكتب الكشفى العالمى ، واللجنة الكشفية العالمية ، وبدأت المؤتمرات والمجتمعات الكشفية العالمية نشاطاتها المتعددة . (٣٤ : ١١)

(٢) الحركة الكشفية عربياً :

عرفت البلاد العربية الحركة عام ١٩١٢م فى لبنان وفلسطين وبدأت تنتشر فيها ودخلت مصر عام ١٩١٤م ، وسوريا عام ١٩١٣م ، والسودان عام ١٩١٦م ، والأردن عام ١٩٢٧م ، البحرين عام ١٩٢٧م ، الجزائر عام ١٩٣٠م ، المغرب عام ١٩٣٣م ، الكويت عام ١٩٣٦م ، المملكة العربية السعودية عام ١٩٤٣م ، موريتانيا عام ١٩٤٧م ، سلطنة عمان عام ١٩٤٨م ، ليبيا عام ١٩٥٤م ، دولة قطر عام ١٩٥٦م ، اليمن عام ١٩٥٦م ، دولة الإمارات العربية المتحدة عام ١٩٥٧م .

واستمر سير الحركة الكشفية فى البلاد العربية سيراً وثيلاً ، وذلك لعرقلة الاستعمار الأجنبى لكل محاولة للوصول بالحركة الى تحقيق أهدافها المنشودة ولكن نتيجة إصرار كشافه سوريا على عقد لقاء كشفى عربى ، فقد تم الاتصال ببعض القيادات الكشفية العربية ، وتم عقد لقاء بين بعض الوفود العربية الكشفية فى (بلودان) بسوريا عام ١٩٣٨م ، ونتيجة لهذا اللقاء الكشفى العربى بدأت الوفود الكشفية العربية تتبادل الزيارات ، مما كان له أعمق الأثر فى إثراء فاعلية الحركة الكشفية العربية .

وإذا كانت الحركة الكشفية قد ظهرت بإنجلترا فى عام ١٩٠٧ ، فقد يظن الكثيرون أن مبادئ هذه الحركة وتعاليمها من تراث هؤلاء الغربيين وإبتكارهم ، لكن الحقيقة هى أن الأسس الأصلية لهذه الحركة نشأت فى بلادنا العربية وعلى نسيج صحراءنا ذات التاريخ المجيد ، والتراث العريق ، فلقد كان العربى منذ فجر التاريخ يحيا حياة كشفية فى أغلب حياته ، ويتبع منابع ومنابت الجبال والوديان ، ويسعى فوق رمال الصحراء ، ويسير تحركات الشمس والقمر ويحس بحركات الرياح والأمطار وينتبه لطبائع الحيوانات والطيور حوله وكذلك النباتات ، وهو ينصب خيمته بنفسه ويجمع زاده وطعامه بيده ، ويحيا حياة فيها خشونة ورجولة ، وفيها بساطة وسهولة ، فإذا دعاه راعى الرحيل الى الانتقال ، طوى خيمته وجمع أمتعته وأخذ يجوب الصحراء ماشياً على قدميه أو راكباً ناقته ومازال يعلو ربوه ويهبط وادياً حتى يستقر به القرار ،

فيعود الى نصب خيمته وتكوين حياته المعيشية من جديد ، وإذا نبت لهذا العربي ولد ، بث فيه منذ صباه الاعتماد على النفس ، وحب التجربة والمحاولة ، والاستخفاف بالأخطار والمصاعب والحرص على الإقدام والمروءة والكرم ن ومساعدة الضعيف والدفاع عن القوم والوطن . (٤ : ١١ - ١٣)

ولقد وضعت اللجنة الأولى في بناء الحركة الكشفية العربية في التجمع العربي الذي دعى إليه كشافو سوريا عام ١٩٣٨م ، ونتيجة للجهود المخلصة من كشافة سوريا ومصر في استمرار مسيرة الحركة الكشفية ، فقد عقد أول مخيم عربي بسوريا (الزبداني) في المدة من أغسطس الى سبتمبر عام ١٩٥٤م ، وفي هذا المؤتمر تم وضع نواة وأساس تشكيل اللجنة الكشفية العربية ، حيث أوصى المؤتمر بتكوين لجنة مقرها القاهرة تدعى اللجنة الكشفية العربية وكلن لم تلقى التوصية النجاح والتحقيق لعدم إيجاد مكتب كشفى عربي دائم . (٦٥ : ١٩)

وفي عام ١٩٥٤م أقيم المخيم والمؤتمر الثاني لكشافة الدول العربية بأبي قير بجمهورية مصر العربية ، وفي هذا المؤتمر تقرر إعادة تنظيم اللجنة الكشفية العربية ومباشرة اختصاصتها وقد تم تدعيمها مادياً وفنياً من قبل المجلس العلى للكشافة المصرية ، حيث أن الهيئات الكشفية العربية لم تسدد اشتراكاتها المقررة حتى نهاية عام ١٩٥٧م ، بالإضافة الى تخصيص مقر المكتب الكشفى العربي بالقاهرة ، وهو حجرة من مقر جمعية الكشافة الجوية المصرية .

(١٥ : ٦٤ - ٦٩)

(٢) الحركة الكشفية المصرية :

في عام ١٩٧٥م صدر القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥م ، حيث تضمن المادة ٨٠ تعديل المجلس الأعلى للكشافة والمرشدات إلى الاتحاد والمرشدات ويضم الجمعيات المركزية الأربع ، وهكذا استمرت الحركة الكشفية المصرية في النمو والتطور ، بالاشتراك في العديد من اللقاءات والمؤتمرات والمخيمات والمعسكرات الكشفية العربية والعالمية من أجل تحقيق أهداف الحركة حتى بلغ عدد المنتمين إليها في مصر أكثر من ١٤٠ ألف كشاف وجوال . (٨ : ٢١)

عرض موجز لتاريخ الحركة الكشفية المصرية :

ويشير أحمد عابد الطنطاوى (١٩٩٤م) أنه يرجع تاريخ الحركة الكشفية ونشأتها في مصر إلى عام ١٩١٤م ، حتى قام الأمير (عمر طوسون) بتكوين بعض الفرق الكشفية بمدينة الإسكندرية ، إلا أن قيام الحرب العالمية الأولى وما صاحبها من تأثيرات سلبية على كل نواحي الحياة في مصر لم يساعد على انتشار

الحركة الكشفية بشكل أوسع في جميع أنحاء مصر إلى أن تكونت أول فرقة كشفية بالقاهرة في المدرسة السلطانية (الخديوى إسماعيل الآن) ، وتلتها فرقة بمدرسة عابدين ، ثم مدرستي السعيدية والتوفيقية عام ١٩١٨م ، وفي عام ١٩٢٠ تم إنشاء أول جمعية كشفية مصرية تحت اسم (جمعية الكشافة المصرية) ، وقامت الجمعية بإعداد الكوادر القيادية للحركة الكشفية في مصر من خلال إيفاد بعض القادة إلى مركز التدريب الدولي بـ (جولييل بارك) بالمملكة المتحدة لتأهيلهم ، وقد تم تسجيل الجمعية دولياً ف في المؤتمر الكشفى العالمى الذى عقد فى باريس عام ١٩٢٢ ، وعلى هذا تكون جمعية الكشافة المصرية أول جمعية على المستوى العربى يعترف بها دولياً فى منطقة الشرق الأوسط .

وبعد قيام ثورة يوليو ١٩٢٥ صدر القرار الوزارى رقم ٢ فى ١٩٥٣/١/٣١ بتشكيل مجلس إدارة مؤقت لجمعية الكشافة المصرية ، وفى عام ١٩٥٣م صدر القانون رقم (٦٣٨) لسنة ١٩٥٣م بتشكيل مجلس إدارة يتكون من ثلاث لجان تنفيذية ، تضمن لجنة للفتيان ، لجنة للكشافة البحرية ، لجنة الكشافة الجوية ، وفى عام ١٩٥٥ صدر القانون رقم ٢٢٣ لسنة ١٩٥٥م بإنشاء جمعيات كشفية للفتيان والبحرية والجوية ، مع إنشاء مجلس أعلى للكشافة ، وفى عام ١٩٦٥م صدر القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ .

وجاء فى الباب الثالث منه إنشاء المجلس الأعلى للكشافة والمرشدات ، الذى يتضمن أربع جمعيات كشفية هى (الفتیان - الجوية - البحرية - المرشدات) ، كما صدر القرار الوزارى رقم ١٣٥ لسنة ٦٥ بشأن النظام الأساسى للمجلس الأعلى وجمعياته الأربعة ، كما صدر القرار الوزارى رقم ٢٥ لسنة ١٩٦٥م ، بشأن لائحة النظام الأساسى للجمعيات الإقليمية للكشافة والمرشدات بالمحافظات .

ومع ظهور منظمة الشباب الاشتراكي ، قل الاهتمام بالحركة الكشفية فى مصر وجهت الرعاية والدعم المادى والإعلامى لمنظمة الشباب وطلائعها ، خاصة بعد هزيمة يونيو ١٩٦٧م والظروف التى مرت بها البلاد فى ذلك الوقت ، ولم تحصل الحركة الكشفية إلا على بعض الإعانات المادية الضئيلة ، التى لا تكاد تفى باحتياجاتها ، وعلاوة على ذلك تم ضم معسكرات الكشافة الرئيسية (معسكر حلوان ومعسكر أبو قير) إلى منظمة الشباب وكان ذلك بمثابة خسارة كبيرة للحركة الكشفية ، وفى عام ١٤٩٧٥ صدر القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥م بتعديل مسمى المجلس الأعلى للكشافة والمرشدات إلى الاتحاد العام للكشافة والمرشدات ، ويضم الجمعيات المركزية الأربعة ، ومع أنه قد صدرت العديد من القوانين والقرارات المنظمة للحركة الكشفية المصرية سواء قبل ثورة يوليو ١٩٥٢م أو بعدها ، إلا أن الباحث يرى أن القانون ٧٧ لسنة

١٩٧٥م يعد أخطرها جميعاً ، فبمقتضى المادة (٨٠) منه تم تعديل مسمى المجلس الأعلى للكشافة والمرشدات ، وما زال العمل بهذا القانون سارياً حتى الآن ، وكما هو واضح فإن الهدف من إصدار هذا القانون هو منع الإزدواجية فى التسميات بين (المجلس الأعلى) للشباب والرياضة ، ليصبح الاتحاد العام للكشافة والمرشدات أحد الاتحادات التابعة للمجلس الأعلى للشباب والرياضة.

(٢ : ٤٦ ، ٤٧)

٢/٢/٢ الهيكل التنظيمى لحركة الكشافة المصرية :

(١) الاتحاد العام للكشافة والمرشدات :

يعتبر الاتحاد العام للكشافة والمرشدات أعلى سلطة كشفية فى مصر ، ويهدف إلى بث روح الولاء والقداء للوطن بين الشباب وتنشئتهم تنشئة وطنية صادقة ، وتكوين عادات الاعتماد على النفس والطاعة والتعاون والمشاركة فى أعمال الخدمة العامة ، ويتولى الاختصاصات التالية:

- أ- وضع السياسة العامة لحركة الكشافة والمرشدات بجمهورية مصر العربية ومتابعة تنفيذها.
- ب- تنظيم مؤتمرات ومخيمات الكشافة والمرشدات العالمية والإقليمية والعربية وما يماثلها من اجتماعات تقام فى جمهورية مصر العربية .
- ج- إقامة المؤتمرات والمخيمات المشتركة للكشافة والمرشدات على المستوى القومى فى جمهورية مصر العربية .
- د- تقرير الاشتراك فى المؤتمرات والمخيمات العالمية والإقليمية والعربية وخلافها ، والتصديق على من ترشحهم الجمعيات للاشتراك فى هذه المؤتمرات وتنظيم سفر بعثات الكشافة والمرشدات للخارج .
- هـ- تنسيق نشاط جمعيات الكشافة والمرشدات وخدماتها .
- و- توثيق وتقوية العلاقات الخارجية من جمعيات الاتحاد والهيئات الخارجية .
- ز- إصدار اللوائح والأنظمة المالية والإدارية الداخلية واللوائح التفصيلية لنظم الكشافة والمرشدات وقواعد الاختبارات وقواعد التأديب وما يماثلها .

- ح- التصديق على منح الأوسمة والأنواط والنياشين الكشفية الخاصة بالنشاط الاجتماعي والإرشادي وتحديدًا الذي الخاص بهذين النشاطين .
- ط- تنظيم الإشراف على فرق الكشافة والمرشدات .

هذا ويدير شؤون الاتحاد العام للكشافة والمرشدات مجلس إدارة مشكل على النحو

التالى:

- ١- رئيس وإثنا عشر عضواً تنتجهم الجمعية العمومية للاتحاد .
- ٢- المفوضى الدولى للكشافة (معين) .
- ٣- المفوضة الدولية للمرشدات (معينة) .
- ٤- ممثل المجلس الأعلى للشباب والرياضة (معين) .
- ٥- ثلاثة أعضاء من ذوى الخبرة فى مجال الكشافة والمرشدات .
- ٦- مدير فنى . (معين من قبل مجلس الإدارة .

(٢) الجمعيات المركزية للكشافة والمرشدات :

وتتكون من أربع جمعيات كالتالى :

- ١- الجمعية المركزية لفتيان الكشافة .
- ٢- الجمعية المركزية للكشافة الجوية .
- ٣- الجمعية المركزية للكشافة البحرية .
- ٤- الجمعية المركزية للمرشدات .

وتوجد مقار هذه الجمعيات المركزية بالعاصمة (القاهرة) عدا الجمعية المركزية للكشافة البحرية فيوجد مقرها الرئيسى بمدينة الإسكندرية وتتبع هذه الجمعيات عن الاتحاد العام للكشافة والمرشدات وتتبعه ، ويدير كل جمعية مجلس إدارة يتكون من :

- أ- رئيس وخمسة أعضاء تنتجهم الجمعية العمومية من بين القادة .
- ب- كبير مفوضين (معين) .
- ج- قائد للتدريب (معين) .
- د- ثلاثة أعضاء من ذوى الخبرة فى مجال الحركة الكشفية (معينون) .

ويمكن لمجلس إدارة كل جمعية أن يفيد مديراً متفرغاً ، ولكن ليس له حق التصويت في اجتماعات المجلس ، كما يقوم أعضاء مجلس الإدارة بانتخاب نائب للرئيس ، وأمن للصندوق من بين الأعضاء ، ويجوز أن تشكل كل جمعية مركزية جمعيات إقليمية تابعة لها بالمحافظات ، حسب الحاجة ، ويطلق عليها الجمعيات الإقليمية للكشافة والمرشدات .

(٢) الجمعيات الإقليمية للكشافة والمرشدات :

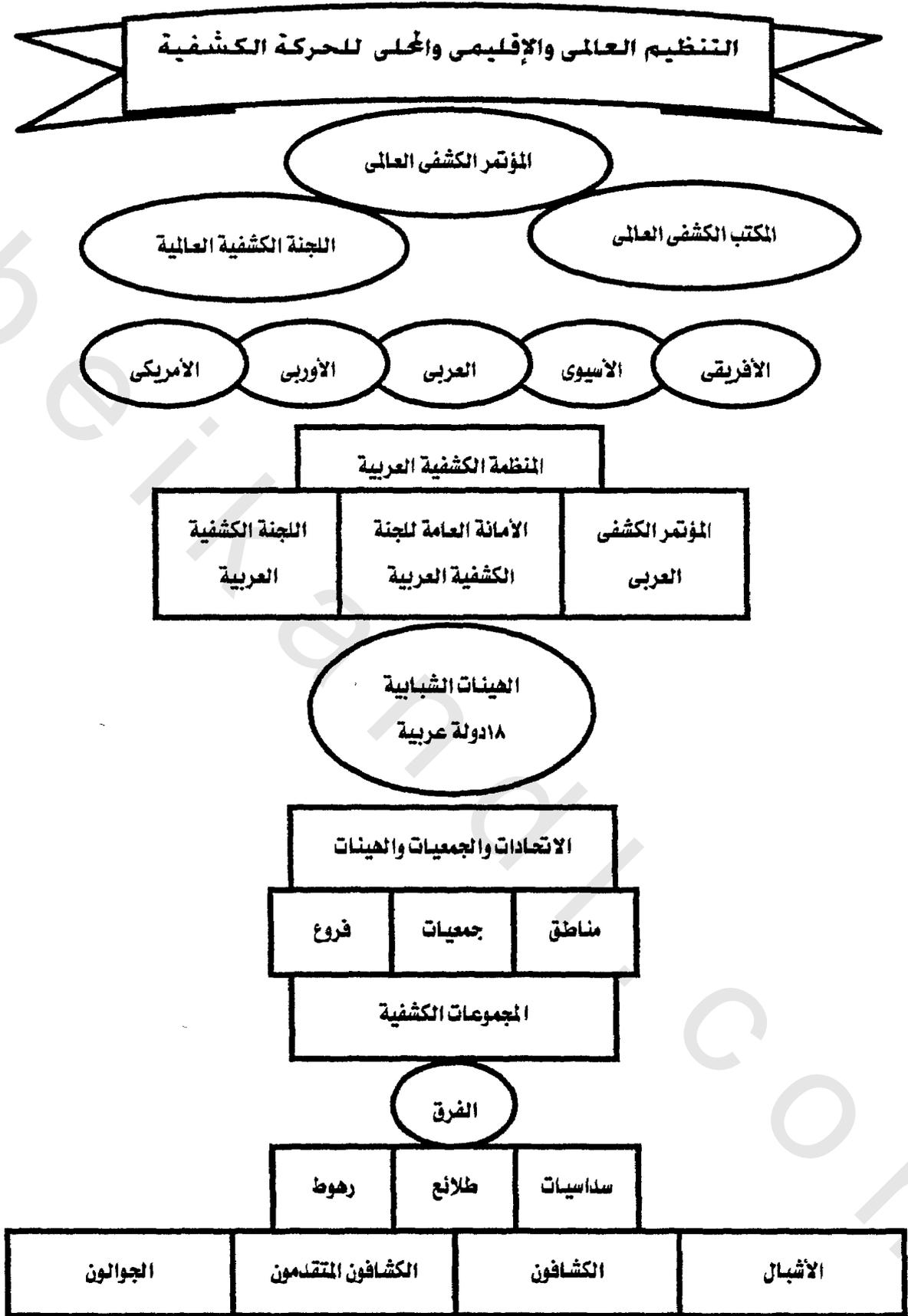
وهذه الجمعيات تنبثق عن الجمعيات المركزية للكشافة والمرشدات وتتبعها وتوجد مقارها بعواصم المحافظات ، ويدير كل جمعية مجلس إدارة معين من قبل الجمعية المركزية على النحو التالي :

- أ- رئيس .
- ب- مفوض عام .
- ج- مسئول تدريب .
- د- أمين صندوق .
- هـ- ممثل لمديرية الشباب والرياضة .
- و - ممثل لمديرية التربية والتعليم .
- ز- ممثل للجامعة (إن وجدت في نطاق المحافظة)
- ح- ممثل للشركات والوحدات الإنتاجية.

وتتولى هذه الجمعيات الإشراف على الحركة الكشفية في نطاق المحافظة من خلال السياسة التي تضعها الجمعية المركزية ، كما يمكن لهذه الجمعيات الإقليمية بالمحافظات أن تعيش لها جمعيات محلية على مستوى المراكز الأقسام والأحياء كلما دعت الحاجة لذلك . (٢ : ٤٨ ، ٤٩)

٤/٢/٢ التنظيم العالى والإقليمي والمحلى للحركة الكشفية :

إن وجود هياكل تنظيمية قوية ومرنة تؤدي دورها بكفاءة ، له أثره الكبير على استمرارها ونموها وانتشارها والحركة الكشفية ينظمها هيكل عالمي وإقليمي ومحلي ترتبط جميعها في انسجام وتعاون لتحقيق المساهمة في تنمية النشء والشباب وفقاً للهدف والمبادئ الكشفية .



شكل (٢-١)

٥/٢/٢ ماهية الحركة الكشفية :

تعمل الحركة الكشفية كحركة تربوية عالمية على إعداد الإنسان لحياة أفضل عن طريق العمل الذاتي من خلال النشاطات التي يمارسها بين أحضان الطبيعة ، ونظام الكشافة نظام تربوي يراد منه تنقيف النشئ والشباب جسمياً وعقلياً وروحياً ، وتعويدهم مصادقة الطبيعة والتأثر بمشاهدتها ، والتعرف على مظاهرها وأسرارها ، وتدريبهم على مختلف الأعمال والحرف التي يحتاجونها ، وتعويدهم على الاعتماد على النفس ، والتعاون مع الجماعة وقوة الملاحظة ، ودقة الانتباه ، والوفاء والأمانة والشجاعة والصبر ، وخدمة الإنسان حيثما كان . (٤ : ١١)

٦/٢/٢ أهداف الحركة الكشفية :

يعرف (منتزبيرج) الأهداف على أنها " المقاصد أو الغايات التي تدفع الأفراد أو جماعة الأفراد الذين يؤلفون المنظمة الاجتماعية الى فعل ما يفعلون " . (٦٨ : ٦)

ويرى أشرف السيد البربرى (٢٠٠٦م) أن قيمة الأهداف تتلخص فيما يلي :

- تحديد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية .
- العمل على التنسيق بين مجهودات الأفراد بأقل درجة ممكنة من الاحتكاك والتعارض .
- المساعدة على وضع خطة متكاملة متناسقة مع بعضها .
- تعتبر الأهداف بمثابة دافع لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل .
- تعتبر الأهداف بمثابة جافع لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل .
- الأهداف مقياس للرقابة أثناء التنفيذ أو بعده .

(٥ : ١٥ ، ١٦)

إن هدف أى حركة هو سبب وجودها فهو يعبر عن الغرض منها ، والحركة الكشفية حركة شبابية عالمية تربوية أكدت على صياغة أهدافها الإنسانية النبيلة ، ولقد أكد مؤسس الحركة فى آخر أيامه على أهمية الإبقاء على الأهداف العليا للحركة بقوله " فلنحافظ أثناء التدريب كشافينا على إبقاء الأهداف فى المقدمة ولا نغمس فى الوسائل " .

ويستطيع الباحث أن يعرض أهداف الحركة الكشفية كما حددها دستور المنظمة العالمية للحركة الكشفية وهى : المساهمة فى تنمية الشباب لتحقيق أقصى إرتقاء لقدراتهم البدنية ،

والعقلية ، والاجتماعية ، والروحية كأفراد وكمواطنين مسئولين ، وكأعضاء فى مجتمعاتهم المحلية والقومية . (١٠ : ٢٩)

٧/٢/٢ مبادئ الحركة الكشفية :

تعتمد الحركة الكشفية على ثلاث مبادئ رئيسية تمثل قوانينها ومعتقداتها الأساسية وهى:

(١) الواجب نحو الله :

وهو أول المبادئ الكشفية ، ويقصد بها التمسك بمبادئ الدين والعمل بإرشاداته والحرص على أداء شعائره والالتزام به .

(٢) الواجب نحو الآخرين :

ولاء الفرد لوطنه فى توافق مع الدعوى الى السلام محلياً ووطنياً وعربياً والمشاركة فى خدمة وتنمية المجتمع مع الاعتراف بحقوق الآخرين واحترامهم تفهماً وتعاوناً . (١٨ : ٦٩)

(٣) الواجب نحو الذات :

يعرف هذا المبدأ بأنه مسئولية تنمية الذات ، وبذلك لا تتركز الكشافة على مبدأ الواجب نحو الله والواجب نحو الآخرين ، بل تؤكد تحمل الإنسان للمسئولية فى تنمية قدرات نفسه .

(٢٦ : ٤٠)

٨/٢/٢ المراحل الكشفية Scout Stages :

تهتم الحياة الكشفية بمراحل النمو الطبيعي للطلّاع والشباب حيث وضعت مراحل النمو الإنسانى فى خط متوازى مع تقسيماتها وتنظيماتها المتنوعة بهدف توافق المناهج والبرامج الكشفية مع النمو الطبيعي لإنسان وخصائصه السيكولوجية والفسولوجية ، وهذه البرامج والنشاطات المتدرجة والمثيرة هى التى تحقق رغبات واهتمامات الأفراد وتعتبر الجوهر الأساسى فى التربية الكشفية ، وتحتوى الحركة الكشفية على أربع مراحل هى :

١- مرحلة الأشبال والزهرات .

٢- مرحلة الكشافة والمرشدات .

- ٣- مرحلة الكشاف المتقدم والمرشدة المتقدمة .
٤- مرحلة الجوالة والجوالات . (١١ : ٩)

ويعرض الباحث مرحلة الجوالة مبيناً فيها (النشأة - المراتب - الشعار - الوعد - القانون - الأهداف التربوية) وفيما يلي شرح لمرحلة الجوالة :

٩/٢/٢ مرحلة الجوالة Rover :

هي الحلقة الرابعة من مراحل الحركة الكشفية ، وتضم الأفراد من سن الثامنة الى سن الثالثة والعشرين ، وهي ختام مراحل تدريبات الحركة الكشفية ، وهي استمرار لتوجيه وإرشاد ونمو الكشافين وإعدادهم للحياة العملية . (٢١ : ٣٣ ، ٣٤)

(١) نشأة الجوالة :

تأسست مرحلة الجوالة عام ١٩١٨م في المملكة المتحدة ، ودخلت مصر عام ١٩٢١م وقد بعث مؤسس الحركة الكشفية اللورد (بادن باول) رسالة إلى مؤتمر الجوالين والذي عقد في (برمنجهام) بالمملكة المتحدة عام ١٩٣٠م يقول فيها " إنني أشعر بأن حركة الجوالة تستمد أهميتها من أنها ختام مراحل تدريبات الحركة الكشفية ، فهي استمرار لتربية الكشافين تربية متكاملة ، وإعدادهم ليقوموا بنصيبتهم في مجال الخدمة العامة ، والتي تعتبر مرحلتنا الأشبال والكشافة إعداداً تدريجياً لها . (٢٠ : ١٠)

(٢) مراتب مرحلة الجوالة :

تنقسم مراحل الجوالة إلى ثلاث مراتب وهي :

- مراتب الإعداد (مرشح الجوال) .
- مرتبة التدريب .
- مرتبة الخدمة العامة (الحصول على شارة الخدمة العامة) . (٥٠ : ١١)

وهذه المراتب الثلاثة من مرحلة الجوالة ، لها من المناهج والبرامج والأنشطة المحتملة في المجالات الدينية والوطنية والاجتماعية والرياضية والفنون الكشفية ، وهذه المناهج والبرامج

متدرجة بتطور المراتب الثلاثة الى أن يصل الى مرتبة الخدمة العامة ، والحصول على شارتها وبعد ذلك يتقدم الجوال الى حفل ميثاق الجوال ، حيث يحصل على شارة الخدمة العامة وذلك ليبدأ دوره كمواطن مستتير ، وقادر على الارتقاء بنفسه وإسعاد مجتمعه والنهوض به . (٣٣ : ٥٤)

(٢) شعار مرحلة الجوال :

وقد وجه مؤسس الحركة الكشفية اللورد (بادن باول) حديثاً الى الجوالين فى ختام كتابة (التجوال للنجاح) جاء فيه " إننى أود أن أؤكد مرة ثانية لإخوانى الجوالين على أهمية تأدية الخدمات العامة ، فعلى كل جوال أن يجعل من هذا الشعار مثله الأعلى ، وأن يضعه موضع التنفيذ ، وأن هذا الشعر هو أهم ما تفاخر به حركتنا الكشفية ، وعليه أن يثبت للناس قيمة مبادئ التربية الكشفية التى نشأ عليها ، وأن يستطيع أن ينتقل من دور الأخذ الى دور العطاء ، فيشارك فى حمل المسئوليات والتبعيات كمواطن نافع له دور منتج فعال فى خدمة مجتمعه ، يقوم به عن رضا ، وبدافع تلقائى من نفسه . (٢٠ : ٢٤٥)

(٤) وعد الجوال :

إن وعد الجوال هو نفس الوعد فى مرحلة الكشاف والكشاف المتقدم وهو كما نصت عليه المادة الثانية من دستور المنظمة الكشفية العالمية هو (أعد بشرفى أن أبذل غاية جهدى فى أن أقوم بواجبى نحو الله والوطن ، وأن أساعد الناس فى جميع الأوقات ، وأن أعمل بقانون الكشافة .

وهذا البحث نجد أصوله ومصادره فى تراثنا ، ففيما يتعلق بأداء الواجب نحو الله تعالى ، نجد قول الله تعالى فى القرآن الكريم " فأعبد الله مخلصاً له الدين " .

ونجد فى مجال خدمة المجتمع قول الرسول - صلى الله عليه وسلم - : " المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضه بعضاً " ، وقوله - صلى الله عليه وسلم - : " مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد ، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى " ونجد فى مجال خدمة الناس قول النبى - صلى الله عليه وسلم - : " خير الناس أنفعهم للناس " . (١٠ : ٢ م : ٢ ف : ٢)

(٥) قانون الجلالة :

إن قانون مرحلة الجلالة هو نفس قانون مرحلة الكشف والكشاف المتقدم ، ويمثل القانون في الحركة الكشفية دستورها ، والجانب الدينامي (العلمى) فيها ، حيث يتضمن مجموعة من القيم الخلقية والإنسانية ، موضوعة بطريقة مبسطة وواضحة كي يلتزم بها الكشاف في حياته العملية . (٤ : ٢ م : ٢ ف)

ويحتوى القانون كما نص عليه دستور المنظمة العالمية للحركة الكشفية على عشرة بنود وهى :

- شرف الكشافة موثوق به .
- الكشاف مخلص .
- واجب الكشاف أن يكون نافعا وأن يساعد الآخرين .
- الكشاف صديق للجميع ، وأخ لكل كشاف .
- الكشاف جيد الأخلاق .
- الكشاف رفيق بالحيوان .
- يطيع الكشاف أوامر والديه ، وعريف طبيعته وقائده .
- الكشاف قوى العزيمة ، ويبتسم أمام الشدائد .
- الكشاف مقتصد .
- الكشاف نظيف الفكر والقول والعمل . (١١ : ١١)

(٦) الأهداف التربوية لمرحلة الجلالة :

تهدف مرحلة الجلالة الى العديد من الأهداف التربوية والتي تبرز فى النشاطات الكشفية المتنوعة التى يمارسها الجوالون ومن أهمها ما يلى :

- ١- توفير الفرص للتقدم نحو أنشطة الراشدين وتعليم مهاراتهم .
- ٢- المشاركة فى مجموعة متنوعة من الأنشطة الثقافية والاجتماعية .
- ٣- إتاحة المجال للقاء مع أشخاص جدد وتكوين علاقات جديدة .

- ٤- المشاركة فى أنشطة متنوعة تتميز بالجلد والتحدى الجسمانى ، وتسهم فى الوصول بهم الى أقصى تنمية شخصية .
- ٥- اكتشاف وتنمية الميول والهوايات وتوفير الفرص المناسبة لذلك .
- ٦- تنمية القدرة على التعامل مع الآخرين وتفهمهم والعمل معهم ، وتقويم الاتصالات القائمة ، وتوفير الفرص لاتصالات جديدة .
- ٧- المساهمة فى إنشاء النوادى الكشفية ، بغية مساعدة الفتية والشباب على النضج الكامل .
- ٨- توفير الفرص للجوال كى يعيش وفق نظام قيمى يتفق مع المعتقدات الدينية .

ومن خلال هذه الأهداف يتضح أن أهداف الجوال وأهداف الحركة الكشفية بجميع مراحلها ، تتفق مع الأهداف العامة للتربية ، بغية الوصول بالشخصية الإنسانية الى التنمية الشاملة بكل جوانبها وأبعادها . (١٦ : ٥٧)

١٠/٢/٢ متطلبات القبول فى الجوال :

لكى ينضم المرشح الى عشيرة الجوال رسمياً ويسمح له بارتداء المنديل وأداء الوعد فى حفل الميثاق ، يجب أن يجتاز المتطلبات التالية :

- الإلمام ببعض المعلومات عن العشيرة وتاريخها .
- المشاركة فى أنشطة العشيرة .
- المشاركة فى أحد مخيمات العشيرة .
- المشاركة فى أحد مشروعات خدمة المجتمع .
- حفظ وترديد الوعد والقانون . (٥٣ : ١٨)

٢/٢ إدارة الجودة الشاملة :

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن نجاحات باهرة وملفتة للنظر فى العديد من الشركات العالمية الأمريكية واليابانية والأوروبية .

١/٣/٢ مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة :

سنقوم في الصفحات القليلة القادمة باستعراض المراحل التاريخية التي مر بها تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وذلك من خلال تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها ، حيث مر هذا المفهوم بمراحل تاريخية متلاحقة ، إلى أن وصل مفهومها الحديث الذي قامت عليه إدارة الجودة الشاملة موضوع هذا الكتاب ، ويوضح الشكل تسلسل هذه المراحل ، التي سوف نشرحها بشئ من الإيجاز بعد عرض الشكل مباشرة .

المرحلة الأولى : ما قبل الثورة الصناعية :

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة ، فالمصنع كان عبارة عن ورشة Work Shop فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال ، الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية ، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته ، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه ، وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل (الأسطى ، المعلم) ، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة ، فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفرداً ، مع تدقيق نهائى من قبل صاحب الورشة .

المرحلة الثانية : بعد الثورة الصناعية :

أحدثت الثورة الصناعية كما هو معروف للجميع تغييرات جذرية فى مجال الصناعة يمكن تلخيصها بالنقاط التالية :

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة ، وأصبح له شكلاً أو هيكلًا تنظيمياً .
- كبر عدد العاملين فى المصنع (المنظمة) .
- كبر حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة .
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة فى العمل .

فى هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه ، بل من قبل المشرف المباشر ، الذى كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة .

المرحلة الثالثة : الإدارة العلمية Scientific Management :

ظهرت الإدارة العلمية وقدمت للعالم الصناعي ، دراسات الحركة والزمن Time and motion study ، وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج ، من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل المصنعي الذي كان سائداً آنذاك ، في هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى " بفحص الجودة Quality inspection " الذي سحبت بموجبه مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر ، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة ، وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق ، مع جودة المنتج المحققة أو المنجزة ، للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار ، وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسئول عنه ، لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه ، وهذا ما أسماه الكتاب " بالرقابة البوليسية Police Control " .

المرحلة الرابعة : الرقابة الإحصائية على الجودة Statistical Control :

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير Mass Production عام ١٩٣١ ، الذي صاحبه آنذاك مفهوم تخطيط وتوحيد الإنتاج ، كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة ، حيث يمكن بواسطته تسهيل عملية الرقابة على الجودة والإقلال من الجهود المبذولة في مجالها ، ذلك لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة ، هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة ، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية Sampling Techniques في مجال فحص الجودة ، فقد صمم كل من Harry Roming , Harold Dodge أسلوباً إحصائياً لفحص عينات من الإنتاج بدلاً من فحصه كله ، حيث في ضوء نتائج هذا الفحص يمكن قبوله أو رفضه ، هذا الأسلوب لم يعد مقبولاً في عقد الثمانينات الذي اشتدت فيه المنافسة ، والسبب في ذلك ، هو أن هذا الأسلوب لا يتصف بطابع الدقة ، ففحص العينة لا يعتبر مؤشراً دقيقاً على مستوى جودة الإنتاج كله ، وهذا يعني وجود احتمالية وصول وحدات من الإنتاج إلى السوق وفيها أخطاء ، الأمر الذي يؤثر سلباً في سمعة المنظمة في السوق وفي رضا عملائها .

ويعد إدوارد ديمينج Edward Deming رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة ، حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة ، من

خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها ، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية ، من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق ، وقد نقل ديمينج أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ، ولأقى الترحيب هناك والتشجيع من قبل إمبراطورها ، حيث قام بتطويرها ، وأسس منهجاً متكاملًا عنها ، إستطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة .

المرحلة الخامسة : تأكيد الجودة Quality Assurance :

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام ١٩٥٦ ، ثم طور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة ، اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد ، ويقوم مفهوم تأكيد الجودة على فلسفة مفادها ما يلي :

إن الوصول إلى مستوى عالى من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء Zero Defect ، يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات ، وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك ، وهذا يعنى وجود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل ، فالكل يشترك بشكل متعاون فى وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء فى أية مرحلة أو عملية ، فالجودة عبارة عن بناء يشترك فى تشييده جميع المعنيين به ، فهو جهد مشترك تتقاطع وتتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالاعتماد على الاتصال المستمر .

وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء ، يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هى :

- ١- الرقابة الوقائية .
- ٢- الرقابة المرحلية .
- ٣- الرقابة البعدية .

يتضح مما تقدم أن هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة ، تتكامل مع بعضها من أجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء ، ويمكن القول أن تأكيد الجودة أصبح أحد الاستراتيجيات الأساسية التى تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة ، فالإنتاج بدون أخطاء يعنى إنتاج عالى الجودة ، وهو بمثابة الجسر الذى تعبر المنظمة من خلاله إلى تحقيق الرضا لدى العملاء ، وقد تبنت هذه الاستراتيجية العديد من الشركات العالمية الكبيرة الحجم ، فعلى سبيل المثال استخدمته شركة Martin

الأمريكية لصناعة الصواريخ للجيش الأمريكي ، حيث اعتمدت على وضع برنامج طموح لإنتاج صواريخ قادرة على تحقيق أهدافها بدون أخطاء .

المرحلة السادسة : إدارة الجودة الاستراتيجية Strategic Quality Management :

ويرمز لها بـ (SQM) ، ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي ١٩٧٠ و ١٩٨٠ وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصة أكبر من السوق ، وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة ، ولعل شركة (IBM) الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية للوقوف أمام هذا الزحف الياباني ، حيث رسمت استراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية :

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه ، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار نادته به هو Market Driven Quality .
- الجودة مسئولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته ، فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزأتها ، فمن غير المقبول أن تحقق الجودة في مجالات دون أخرى .
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شئ : الأنظمة ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، أساليب وإجراءات العمل ... إلخ .

المرحلة السابعة : إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management :

ويرمز لها بـ (TQM) ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام ١٩٨٠ وما زال مستمراً حتى عام ٢٠٠٠ ، وسبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية ، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية ، وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق ، إزاء هذا الوضع قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية ، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً ، استخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين ، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً استراتيجياً على الجودة ، يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة ما هي في الواقع إلا تطوير لغدارة الجودة الاستراتيجية ، كوسيلة دفاعية استخدمتها الشركات الأمريكية والأوروبية لصد غزو الصناعة اليابانية لأسواقها ، حيث نهجت الشركات اليابانية هي أيضاً نهجاً متطوراً في مجال

تحسين الجودة أسماء رائد الجودة الياباني " إيشيكاوا " بالرقابة الشاملة على الجودة Total Quality Control أو (TQC) .

يلاحظ في ضوء ما تقدم أن إدارة الجودة الشاملة هي امتداد لإدارة الجودة الاستراتيجية ، حتى أن بعض الباحثين والمؤلفين يستخدمانها بشكل مترادف ، لكن للدقة يجب التمييز بينهما ، ذلك لأن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً وشمولية من إدارة الجودة الاستراتيجية .

(٤٢ : ٢٢ - ٢٨)

٢/٣/٢ الجودة (المعنى - المفهوم - تعريف إدارة الجودة الشاملة) :

(١) معنى الجودة :

الجودة بمعناها العام ، إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة ، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها ، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما .

في ضوء التعريف السابق ، فالجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هي ما يلي :

- معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه .
- تقديم أفضل ما يمكن لدى المنظمة لعملائها من اجل إرضائهم وكسب ثقتهم .
- الاهتمام بكل شئ وبالتفاصيل على حد سواء ، من اجل الوصول إلى الكمال ، فلا مجال للصدفة أو التخمين .
- الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب بل إدخال السعادة إلى نفوسهم .
- الجودة لها علاقة بتوقعات العمل من حيث :

- الدقة والالتقان .
- الأداء المتميز .
- المواصفات المتميزة .
- تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب من قبله .

▪ تكلفة مناسبة يتحملها من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة .

- الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها ما يلي :

- خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء .
- تصميم متميز للعمليات .
- رقابة فعالة على كل شئ .
- خلو العمل من التداخل والأزدواجية .
- تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من العميل .
- تميز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت .
- استخدام فعال للموارد البشرية والمادية .
- الهدر والفاقد عند حده الأولى
- سرعة في الأداء .

- تستطيع المنظمة أن تعرف من خلال الجودة ، فيما إذا كانت قد أدت ما عزمت على إنتاجه أو تقديمه ، وفق ما يريده ويرغبه العميل ، وبالتالي فهي معيار لتقييم النجاح في كل شئ .

- إن تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم ، يعنى أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها المنشود .

(٤٢ : ١٧ ، ١٨)

(٢) مفهوم الجودة :

يوضح مفهوم الجودة مجموعة من تعريفات الجودة التي ظهرت خلال فترة زمنية تزيد على ٢٥ عاماً ، ويتضح منها الاختلاف البين في تعريف الجودة وعدم الاتفاق على تعريف محدد لها .

يعرفها قاموس " Oxford " بأنها درجة التميز او الأفضلية (Hutchins, 1992, 5) ويعرفها قاموس " Webster " (١٩٨٥) على أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصة منفردة أو شاملة .

ويعرفها " Bank " (٢٠٠٠) إنها الإشباع التام لاحتياجات المستهلك بأقل كلفة داخلية (Bank, 2000, 24) .

ويرى " Fisher " (١٩٩٦) أن الجودة مفهوم مجرد يعنى أشياء مختلفة للأفراد المختلفين وأنها فى مجال الأعمال والصناعة تعنى كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك أو المنظمة (Fisher, 1996,5) .

ويرى " Evans " (١٩٩٣) أن الجودة هى تلبية توقعات المستهلك أو ما يتفوق عليها (Evans, 1993 , 44) ويعدل " Mitra " (١٩٩٣) هذا التعريف ليشمل الخدمة ، فيعرف الجودة بأنها ملائمة المنتج أو الخدمة لتلبية الاستعمال المقصود منه كما يطلبه المستهلك (Mitra, 1993, 6) .

ويعرف " Feignbaum " (١٩٩١) الجودة بأنها المزيج الكلى لخصائص المنتج أو الخدمة المتأتية من التسويق ، والهندسة ، والتصنيع ، والصيانة الذى من خلاله سيلبى المنتج والخدمة فى الاستعمال ، توقعات المستهلك (Wadsworth and Other , 2002, 16)

ويرى " Deming " (١٩٨٦) أن الجودة يجب أن ترضى حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية (Wandsworth and Other, 2002, 15)

ويعرف " Taguchi " (١٩٨٤) الجودة بأنها تفادى الخسارة التى يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستهمل ، ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل فى تلبية توقعات المستهلك والفشل فى تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها (Barad, 1989, 44) .

ويرى " Juran and Cryna " (١٩٨٠) و " Juran " (١٩٧٤) أن الجودة هى الملائمة للاستعمال (Evans, 1993, 44)

ويرى " Croshy " (١٩٧٩) أن الجودة هى المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات (Wardsworth and Other, 2002, 15) .

(٩ : ٤٥٣ ، ٤٥٤)

يرى الباحث أن الجودة كما يراها Evans هى تلبية توقعات المستهلك أو ما يتوقف

عليها .

(٣) تعريف إدارة الجودة الشاملة TQM Defined :

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوصيف أساسياتها ومبادئها الرئيسية ، ومع ذلك فلا نجد هناك تعريفاً عالمياً موحداً مقبولاً لها حتى الآن ، ولذلك تعددت التعريفات التي وضعت لإدارة الجودة الشاملة ، وكل منها يتناول إبراز سمة معينة أو خاصية معينة لها ، وبصرف النظر عن الاختلافات التي أظهرتها تلك المحاولات ، إلا أن هناك بعض التعريفات قد ظهرت وبزغت وفرضت نفسها على الفكر الإداري ، لما تتصف به من موضوعية وشمول نسبي في تناولها ، وفي هذا الجزء سنستعرض أهم تلك التعريفات للوقوف منها على مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث في مسيرة تطور إدارة الجودة .

يعرف **Schucter** إدارة الجودة الشاملة بأنها " خلق ثقافة متميزة في الأداء ، حيث يعمل ويكافح المديرين والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي أقصر وقت" وفي تعريف آخر فإن إدارة الجودة الشاملة هي تحول جذري في الممارسات الإدارية التقليدية لمختلف أوجه المنظمة .

ويعرفها **Odgers** بأنها أكثر من مجرد عمليات الإدارة أنها ثقافة طريقة حياة ، من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد ، كل المديرين ، كل الموظفين في الأداء والتصرف السليم في المنظمة .

وفي تعريف أشمل ذكره **Arthar** يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة ، مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية ، إنها تتغير مستمر من الإدارة بالنظر إلى النتائج إلى إدارة تتفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج ، إنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تعود إلى عملية التحسين المستمر والتي بدورها تقود إلى تخفيض التكلفة .

ولقد عرف معهد الجودة الفيديرالى إدارة الجودة الشاملة بأنها " القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء " .

ووضعت إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة مؤداة " إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة ، هي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات الموردة للمنظمة ، وكل العمليات داخل المنظمة ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالاً وفي المستقبل " .

كذلك يعرفها أحد الكتاب المشهورين **Jablonski** في مجال الجودة بقوله " إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل ، وهو يرى أن التعريف الذي ذكره يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة لنجاحه في أي منظمة وهي:

- إدارة تشاركية Parucipative management .
- التحسين المستمر في العمليات .
- استخدام فرق العمل .

(٤٣ : ٢٤ ، ٢٥)

وذكر **حسن الشافعي** (٢٠٠٣) نقلاً عن رويال ميل Royal Mail أن الجودة الشاملة هي الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستفيدين أو العملاء . (٤٧ : ١٩)

ويعرفها **عمر وصفي عقيلي** (٢٠٠٠) بأنها فلسفة إدارية حديثة ، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة ، بحيث تشمل هذه التغييرات : الفكر ، السلوك ، القيم ، المعتقدات التنظيمية ، المفاهيم الإدارية ، نمط القيادة الإدارية ، نظم وإجراءات العمل والأداء ... إلخ ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة ، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة ، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا ، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم ، وفق ما يتوقعونه ، بل وتخطى هذا التوقع ، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد ، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا ، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم . (٤٢ : ١٩)

ويتضح من التعريفات السابقة ، على الرغم من عدم إتفاقها جميعاً على منطوق واحد ، أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة على طريق تحسين الجودة والإنتاجية وأن لها من الخصائص والسمات ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية ، فلقد اتسع مضمونها ونطاق شمولها والفلسفة التي ترتكز عليها مما جعلها تتفرد بسمات متميزة عما سبقها من مداخل للجودة وأنها امتدت لتغطي كل العمليات خلال المنظمة مستهدفة مقابلة احتياجات المستهلك في الوقت الحاضر والمستقبل ، وأنها تضم كل فرد داخل المنظمة في منظومة طويلة الأجل تسعى لتطوير العمليات التي تعمل على التوجيه بالمستهلك ، في مرونة واستجابة سريعة ، وتحسين مستقر وثابت في الجودة .

وعلى الرغم من أنه كما هو واضح ليس هناك إتفاقاً تاماً على المقصود باصطلاح إدارة الجودة الشاملة ، إلا أنه يمكن الاتفاق على أن الملامح الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة يمكن صياغتها في النقاط التالية :

- مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كافة القطاعات والمستويات الإدارية والوظائف في المنظمة .
- مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في كافة الأنشطة بالمنظمة .
- مدخل يعتمد على تخطيط وتنظيم وتحليل كل نشاط بالمنظمة .
- مدخل يعتمد على تفهم ومشاركة وإقتناع كل فرد في المنظمة بالجودة .
- مدخل يعتمد على تعاون ، وتفاهم ، وترابط ، وتشابك كل أجزاء المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف .
- مدخل يتطلب من الإدارة تبنى فلسفة منع الخطأ وليس مجرد اكتشافه .
- مدخل يهدف على إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لإكسابهم فلسفة العمل الصحيح من أول مرة .
- مدخل يقوم على فرق العمل للتحسين المستمر للجودة وليس العمل الفردي المتقطع .
- مدخل يعتمد على الرقابة الذاتية .

كما يرتكز هذا المدخل على الأسس التالية :

- الجودة أساس القدرة التنافسية والتميز .
- الجودة هي تحقيق رغبات العميل .

- الجودة ليست منحصرة في جزء واحد من المنظمة ولكنها سلسلة تشمل كل الأجزاء .
- في كل عملية لابد من ترابط وتكامل جودة التصميم وجود التنفيذ .

(٧١ : ٥٦)

٢/٣/٢ البعد الإداري لإدارة الجودة الشاملة :

ويقصد به كافة المديرين في كافة المستويات الإدارية ، الذين يمارسون العملية الإدارية Management Process بمكوناتها الأربعة : " التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة والتنسيق ضمناً " وذلك وفق ما تتطلبه منهجية إدارة الجودة الشاملة ، مستخدمين مجموعة من الأنظمة المختلفة الجديدة ، لتسيير العمل في كافة المجالات بشكل متميز ، بهدف تحقيق أعلى جودة وبشكل مستمر ، في ظل استراتيجية عامة تسعى إليها المنظمة ، غايتها الأساسية تحقيق الرضا والسعادة لدى الزبون . (٤٢ : ٣٣)

٤/٣/٢ دواعي الإهتمام بالجودة الشاملة :

أنه قد تضافرت عدة عوامل ومؤثرات مهمة في لفت الإنتباه إلى قضية الجودة وضرورة شمولها كافة قطاعات ومجالات نشاط المنظمات على جميع المستويات من أهمها ما يلي :

- ١- حركة التحولات العالمية والمتغيرات الإقتصادية والتقنية والسياسية والإجتماعية والثقافية أوجدت أوضاعاً جديدة تجعل الجودة أمراً حتمياً في كل ما تقوم به المنظمات من أعمال وما تقدمه من منتجات وخدمات .
- ٢- المنافسة العالمية المتصاعدة واشتداد الصراع بين مقدمي المنتجات والخدمات سواء من القطاع الخاص أو القطاع العام (الحكومي) ، يجعل العملاء متلقين المنتجات والخدمات في موقف متميز يسمح لهم بالمفاضلة بين المتنافسين ولا يقبل سوى الأفضل والأعلى جودة .
- ٣- اهتمام الدول والحكومات بتطبيق تقنيات الاتصالات والمعلومات وتطوير أساليب تقديم الخدمات للمواطنين وضمان حصولهم على أجود المنتجات والخدمات سواء من

مصادر حكومية أو مؤسسات خاصة أو وطنية أو أجنبية . وقد ساهمت هذه الحركة التطويرية في لفت انتباه الإدارة الحكومية إلى معنى الجودة في الأداء وتأثيره على التميز في خدمة المتعاملين وتخفيض التكلفة والوقت المستغرق بما يسهم في ترشيد الأداء الاقتصادي للأجهزة الحكومية .

٤- ضغوط العولمة واتجاه الأسواق العالمية للتداخل وانهيار الحواجز والموانع التي تحول دون تدفق المنتجات والخدمات بين الأسواق العالمية بحرية وسهولة ، تجعل منظمات الإنتاج والخدمات الخاصة والعامة ملتزمة بمواكبة المعايير العالمية World Class في السلع والخدمات والتي لا يتحقق الالتزام بها بدون إعمال وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة .

وقد تفاعلت تلك المؤثرات جميعاً لتوجد نظاماً جديداً للأعمال A New Business Order يتطلب أنماطاً إدارية مختلفة وطرائق في الأداء متميزة ترتفع إلى مستوى التحديات الجديدة التي أوجدتها تلك التحولات والتغييرات والآخذة في التصاعد والتعاظم . وقد كانت المحصلة الأساسية لتلك الحالة الجديدة اتجاه الإدارة المعاصرة للبحث عن تقنيات وآليات تساعد في مواكبة الزمن الجديد ومتطلباته وكانت " إدارة الجودة الشاملة " في مقدمة الأفكار الإدارية التي قدمت نفسها للإدارة باعتبارها الوعاء الجديد المناسب مع المعطيات الجديدة والقادر على مواجهتها بإيجابية لأن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن التميز ، ومن ثم تتطوى تقنية إدارة التميز على جميع العناصر والمقومات التي تجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمراً طبيعياً يتخلل جميع فعاليات المنظمة . (٣٩ : ٣٩)

٥/٣/٢ أسباب شيوع وانتشار إدارة الجودة الشاملة :

تحتل إدارة الجودة الشاملة الآن مكانها تحت الأضواء ، حيث تبرز الندوات والكتيبات والدوريات العلمية والمجلات هذه الفكرة الجديدة ، ويعتقد أن إدارة الجودة الشاملة هي الطريق الوحيد لبقاء المؤسسات ، في حين يعتقد البعض الآخر لها أنها مجرد بدعة ، وعندما يتحدث المديرون من نوى الخبرة عن مدى حماسهم لفكرة إدارة الجودة الشاملة يذكرون أكثر من سبب لذلك ومن أهم تلك الأسباب :

١- تتمتع إدارة الجودة الشاملة بسجل نجاح مثبت عندما مراجعة المؤسسات التي تبنت إدارة الجودة الشاملة كأسلوب للعمل بها وكذلك المؤسسات التي تبنت إدارة الجودة

حققت تقدم شامل في أداء المؤسسة ، وحققت في جميع الحالات تقريباً تقدماً في العلاقات العمالية وزيادة الإنتاجية ، ودرجة أعلى من إرضاء متلقى الخدمة ، وزيادة حصة السوق والأرباح .

٢- تتضمن إدارة الجودة الشاملة الكثير من المداخل الإدارية : استمر البحث عن أفضل طريقة لإدارة المؤسسات لزمن بعيد ، وتم إجراء الكثير من البحوث والابتكارات في الولايات المتحدة التي كانت دائماً مصدراً للمؤلفات الدراسية ، ونتيجة لظهور الابتكارات الإدارية في أزمنة مختلفة يميل المديرون إلى تبنيها ثم التخلي عن هذه الابتكارات واحدة بعد الأخرى وقد نجحت إدارة الجودة الشاملة بأن تجمع هذه المفاهيم.

وقد ساهمت النظريات الإدارية في إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة ، ومن أهم ما تم تعلمه من بعض هذه النظريات الإدارية في عملية تحسين الأداء والدعوة إلى ربطه مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة أثناء تطبيقه ما يلي :

- ١- تعلمنا في الإدارة العلمية كيفية البحث عن أفضل طريقة عمل معين عن طريق قياس الوقت والحركة والنتائج .
- ٢- علمتنا ديناميكيات الجماعة كيفية تحرير القوى الفعلية والنفسية للجماعة في حل المشكلات .
- ٣- منحنا التدريب والتنمية مزيد من المعرفة بكيفية التعلم وتصميم الخبرات التعليمية للكبار .
- ٤- جعلتنا ننظر بواقعية للإنجاز وعلى دراسة بمقدار الرضا الذي تحققه لنا إنجازاتنا .
- ٥- ساعدتنا استراتيجية مشاركة العاملين في معرفة أن الموظفين الذين لديهم الفرصة للتأثير على مجريات الأمور في المؤسسة وعلى طريقة أداء الأعمال يصبحون على درجة أعلى من المسؤولية .
- ٦- صور مفهوم الوصول الذي وضعه دنيس ليكرت (١٩٧٦) للمؤسسة على أنها : " سلسلة من الفرق المتداخلة والمتلاحقة حيث يصبح كل مدير قائداً في مجموعة وعضواً في مجموعة أخرى " .
- ٧- جعلتنا النظم الاجتماعية والفنية نفكر في المؤسسات على أنها أنظمة يعتمد فيها كل جزء على باقى الأجزاء .
- ٨- علمتنا نظرية التطوير في المؤسسات وتطبيقاتها كيفية التفكير في عملية التغيير وإعانة المؤسسة ككل على تعريف وتشخيص مشكلاتها والتعود على تطوير نفسها .

٩- جعلتنا مؤلفات ثقافة المؤسسة على دراسة بالقوة المؤثرة على المعتقدات والتخيلات في تحديد الأولويات وأداء الأعمال .

١٠- أفادتنا نظرية القيادة الحديثة في التفريق بين القيادة والإدارة وأهمية وضوح الرؤيا والثقة وتمكين العاملين لتعبئة الجهد البشرى .

أنها فلسفة تحقق إنتاجية أعلى ، أن الحصول على شهادة المطابقة العالمية تعتبر مدخلا سليماً للعمل وفقاً لفلسفة الجودة الشاملة بهدف الاستمرار في دنيا الأعمال وزيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمليات بالمنشأة . (٥٨ : ٩٢)

٦/٣/٢ أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة :

هناك اتفاق عام حول أهم الأسس والمبادئ التي يجب تبنيها عند محاولة تطبيق إدارة الجودة بنجاح ، والتي تمثل فيما يلي :

- ١- التزام الإدارة العليا بالجودة .
- ٢- تدريب العاملين .
- ٣- ثقافة المنظمة .
- ٤- المشاركة والتمكين .
- ٥- التحسين المستمر .
- ٦- التركيز على العميل أو متلقى الخدمة .
- ٧- تحفيز العاملين .
- ٨- التخطيط الاستراتيجي للجودة .
- ٩- القياس والتحليل .
- ١٠- منع الأخطاء قبل وقوعها .

(٤٧ : ٨٦)

٧/٣/٢ أهداف إدارة الجودة الشاملة :

إن إدارة الجودة الشاملة قد تبلورت في فلسفة متكاملة تتعامل مع القضية المحورية الأساسية التي تهتم بها جميع المنظمات وهي " إرضاء العملاء والمحافظة على ولائهم للمنظمة

وذلك بتقديم السلع أو الخدمات التي يحتاجونها وفق ما يرتضونه من مواصفات وفى التوقيت وحدود التكلفة التي يفضلونها ، وليست إدارة الجودة الشاملة نشاطاً منعزلاً عن باقى أنشطة وفعاليات إدارة المنظمة ، بل هى نظام يتكامل مع باقى النظم الإدارية والإنتاجية والتسويقية ، ويتشابك مع كافة مجالات النشاط ومستوياته ويتخلل جميع إجراءات العمل من أجل تحقيق الأهداف التالية :

- ١- تقديم الخدمات للمستخدمين (العملاء) بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم .
- ٢- تحسين كفاءة العمليات فى المنظمة بما يحقق :
 - تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء .
 - تقليل الوقت المستغرق فى الأداء دون المساس بمستوى الجودة .
 - تحسين أسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستخدمين .
 - تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع للوفاء باحتياجات المستخدمين .
- ٣- مواكبة حركة التحسين والتطوير فى أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها .
- ٤- التحسين المستمر فى كافة مرافق وعمليات ومستويات المنظمة .
- ٥- تطوير كافة عناصر المنظمة وعملياتها ومنتجاتها ، وإدماج فكر التطوير فى صلب فلسفة الإدارة .
- ٦- تأكيد المركز التنافسى للمنظمة وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية فى مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين .
- ٧- ضمان استكمال للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها فى نماذج إدارة التميز .

(١٧ : ٣٢)

٨/٣/٢ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

لقد تبين للباحث أنه لا يوجد إتفاق عام بين الكتاب على العناصر التي تمثل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فالبعض يحصرها فى سبع عناصر فقط ، والبعض الآخر يرى أنها عشر عناصر ، ويذهب البعض الآخر إلى مدى أبعد فيحددها فى اثنا عشر عنصر ، ويذهب البعض الآخر إلى مدى أبعد فيحددها فى اثنا عشر عنصراً ، ومن خلال تفحص الباحث لمختلف

القوائم التي أوردها عديد من الكتاب ، لم يجد أن الاختلاف بينهما في العدد ناشئاً من قصر بعض المجالات أو شموليتها لمدى أوسع ، ولكن هذا الاختلاف كان في تفصيل أو إدماج مجالات مع بعضها ، ومن ثم يمكن القول أن الاختلاف كان في العدد ولم يكن في المحتوى الكلى للعناصر مجتمعة ، ويرى الباحث أن القائمة التي أوردها معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالى Federal TQM كافية لتعكس بصدق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهذه العناصر هي :

(١) دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة :

من أهم العوامل بل وأهمها جميعاً والتي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها ، والذي يتبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر ، فحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة ، لذلك لا يتوقع أن يتم إتخاذ هذا القرار ومتطلبات نجاحه دون أن ينبع عن قناعه ويدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك إتخاذ القرار ، وتملك القدرة على تطوير وسر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها ، ولذلك فإن الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والإلتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات ، وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية ، وتحديد السلطات والمسئوليات وإيجاد التنسيق اللازم ، وهناك علاقة كاملة بين الإنجازات التي تحققها المنظمة وبين مدى فهم ودعم ومؤازرة وتأييد الإدارة العليا .

(٢) التوجيه بالمستهك وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة :

يعتبر العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور ومتطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ولذلك ينبغي تعميق فكرة العميل يدير المنظمة على كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة ، فالعميل هو محور كل الجهودات فى إدارة الجودة الشاملة ، وتحقيق هذا التوجه يتطلب أن تتخذ المنظمة كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها ، وأحد الأركان الأساسية لهذا هو إنشاء نظام معلومات عن العميل والذي يمكن للمنظمة من خلاله أن تعرف موقفها ، ومنتجاتها ، ومنافسيها وعملائها ، وأن تحرص على تحديد وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم والتغيرات فى هذه الحاجات والأنواق وتنمية العلاقات معهم.

(٣) تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة :

ويقصد بتهيئة مناخ العمل أن تهتم الإدارة العليا ومنذ البداية في تهيئة وإعداد العاملين بالمنظمة على مختلف مستوياتهم ، نفسياً لفهم وقبول والافتتاع بمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة ، لأن ذلك من شأنه أن يسهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم وتقلل من مقاومتهم للتغيير ، وكذلك أن تهتم الإدارة بتوفير الموارد والتسهيلات المادية الضرورية لتنفيذ هذا المدخل ، إن مسؤولية الإدارة العليا في هذا الخصوص تتبلور في نشر الوعي ، وتنقيف العاملين بالجودة ، وخلق شخصية الجودة لاقتلاع الشعور بالخوف من التأنيب وتنمية الإحساس بالمسؤولية .

ومن ناحية أخرى فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة رهن بالتهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها والتي ينظر إليها على أنها مجموعة المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل ، والأسلوب الذي يتم وفقاً له ممارسة السلطة ، وأسلوب مكافأة العاملين ، وكيفية مراقبة أدائهم ، وإلى أى مدى تسيير المنظمة على وضع الخطط وما هو مداها الزمني ، وتركيبية العاملين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحثهم على المادأة والابتكار ، وإلى أى مدى توجد قواعد وإجراءات للعمل ؟

(٤) قياس الأداء للإنتاجية والجودة :

يرى ' Reph ' أن أحد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة وجود نظام قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السلبية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة ، والعمل على القضاء على هذه الاختلافات بشكل جذري .

وحتى يكتب لنظام القياس التشغيل والعمل والتطبيق الفعلى فيلزم تدريب جميع العاملين بالمنظمة على استخدام التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم لفترات طويلة ، ثم تحديد المدى الزمني والمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل لكل عملية ، وبهذا الأسلوب تستطيع الإدارة السيطرة على الأداء الكلى للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين ، ومن ثم التحسن المستمر للعمليات والجودة .

(٥) الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمنظمة :

لاشك أن المورد البشري الفعال هو خير ضمان حقيقى لاستمرار نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، الأمر الذى يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام ويتم ذلك من خلال الإدارة الفعالة له فى جميع النواحي الخاصة به ، ابتداء من وضع نظام الاختيار والتعيين ، وشغل الوظائف ، وتقييم الأداء ، وبرامج التدريب ، وأسلوب التحفيز المستمر ، وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة ، وانتهاء بالمشاركة والتعاون فى إظهار المشاكل وتقديم الحلول لتحقيق التحسين المستمر .

(٦) التعليم والتدريب المستمر :

إن نقل المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، وإدارتها وأساليبها ، تتطلب أن يتم تأهيل كافة العاملين من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم وعلى كافة المستويات وإن كانت محتوى البرامج تختلف من مستوى إدارى آخر ، وفقاً لنوعية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لكل منهم ، إن ذلك يضمن أن تكون مهارات العاملين واتجاهاتهم منسجمة ومسايرة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر ، إلا أنه يجب أن يكون النشاط التدريبي مخططاً ومنتظماً ومستمرأ ، وفى الوقت الملائم لأن ذلك يضمن أن يحصل كافة العاملين على المعارف اللازمة والكيفية التى تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلى .

(٧) تبنى الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة :

إن النمط الذى يعتبر متلائماً ومناسباً لمدخل إدارة الجودة الشاملة يمكن وصفه بأنه ذلك النمط الذى يعمل بروح الفريق والذى يجاهد من أجل توفير ودعم مناخ يسود فيه العمل الجماعى المنسق ، يولى اهتماماً متوازناً بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلى فى التنظيم ، والذى يؤمن بأن غرس القيم الإيجابية فى العلاقات أمر من شأنه تحقيق روح الفريق وتعظيم مصلحة كل من الفرد والمنظمة .

(٨) مشاركة جميع العاملين فى الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة :

يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة العمل على إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة والإنتاجية والتخلص من الخوف حتى يتمكن كل فرد أن يعمل من أجل المنظمة ، وهذا المطلوب لن يتحقق إلا من خلال التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد ، إن تلك المشاركة ستوجد

رؤية مشتركة تسود بين جميع العاملين وتصبح توجهاً موحداً للتنظيم ككل مما يعمل على خلق درجة عالية من التنسيق ، فيتلاشى تكرار الجهود وتختفى التعارضات مع بعضها البعض ، وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى أبعد من ذلك ، إذ تتطلب أن تشمل المشاركة على الموردین أيضاً لأنهم شركاء وعن طريقهم سيتم المحافظة على الجودة من خلال شروط توريد أفضل .

(٩) تأسيس نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة :

استناداً إلى أن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العميل وفكرة العميل يدير المنظمة ، إذن لا سبيل إلى ذلك إلا عن طريق توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة ، وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العاملين بالمنظمة مما يعتبر مساندة وتدعياً لنجاح تطبيق هذا المدخل ، فتوفير وتأسيس نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة سيسهم إلى حد كبير على التركيز على العميل لتوافر كافة المعلومات ذات العلاقة به ، بداية من تحديد احتياجاته ورغباته وتطلعاته ، وانتهاءً بتقرير مدى رضائه وإشباعه ، كما سيسهم هذا النظام في استمرار جهود التحسين المستمر والتنسيق بين الأنشطة المختلفة لأنها ستكون مبنية على رصد واكتشاف إشارات عملائها الحاليين والمرتقبين وترجمتها إلى مستويات الجودة التي يطلبها هؤلاء العملاء واستغلالها وإشباعها ، بما يمكنها من تحسين مركزها التنافسي وتحقيق التميز على منافسيها ، وزيادة ارتباط العملاء بها . (٤٣ : ٤٦ - ٥٠)

٩/٢/٢ مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة .

جدول (٢-١)

المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة (الإدارة المعاصرة)	الإدارة التقليدية	مجال المقارنة
تحقيق الرضا والسادة لدى العملاء	تعظيم العائد على الاستثمار	الهدف الكلى
أفقى	عمودى	الهيكل التنظيمى
تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل	تركيز على المدى القصير	التخطيط
جماعى ، تعاونى (فرق عمل)	فردى	أسلوب العمل
جماعية ، شاملة	شخصية ، جزئية	المسؤولية
ديمقراطية قائمة على المشاركة	سلطوية وإصدار أوامر	القيادة الإدارية

تابع / جدول (٢-١)

إدارة الجودة الشاملة (الإدارة المعاصرة)	الإدارة التقليدية	مجال المقارنة
لا مركزية وتأكيد على تفويض السلطة	مركزية	السلطة
مادى ومعنوى بان واحد	مدائ (الفرد رجل اقتصادى)	التحفيز
مرنة	جامدة	السياسات والإجراءات
من خلال الجودة العالية وإرضاء الزبون	من خلال كمية الإنتاج	الربح
كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية .	كشف الأخطاء ومحاسبة المسئول من خلال الإشراف اللصيق	هدف الرقابة
واسع من خلال فرق العمل	ضيق وفردى	التخصص
جماعى	فردى	حل المشاكل
محددة ، واضحة ، مفهومة	لا تتسم بالوضوح التام	متطلبات العمل
متزامنة ومرحلية وبعديّة بان واحد	بعديّة	أسلوب الرقابة
الثقة العالية بين الرؤساء والمرؤوسين	الشك	علاقات العمل
الجودة العالية	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى	هدف الإنتاج
مستمر	عند الحاجة والضرورة	التطوير والتحسين
التنسيق والتكامل	التنسيق	محور العمل الإدارى
النمو والتطور	الأمان والاستقرار الوظيفى	اهتمام الأفراد
لزرع الولاء والانتماء للمنظمة	لحب العمل	توجيه الأفراد
التدريب والتنمية المستمرين + تنمية ذاتية	التدريب عند الحاجة	تنمية الأفراد
مسئولية الجميع	محصورة فى جهة معينة	مسئولية الجودة
داخلى (سلسلة الجودة) وخارجى	خارجى فقط	الزبون
خير معين	خصوم	الموردون
الشراء بما يخدم الجودة	الشراء بأقل سعر هو الهدف	شراء المستلزمات
مرونة فى تطبيق اللوائح والأنظمة	تمسك والتزام حرفى وتام بها	اللوائح والأنظمة
الجمع بين السلطتين فى فريق واحد	الفصل بين السلطة التنفيذية والاستشارية	علاقات السلطة

ويرى الباحث أنه لا بد من تطبيق الجانب الإدارى وتوضيح أهميته فى إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لإدارات رعاية الطلاب بجامعة طنطا وبخاصة إدارة الجواله والخدمة العامة بالجامعة .

١٠/٣/٢ علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير إدارة الجودة :

يعتبر العامل الأساسى لتقييم أداء أى منشأة هو جودة منتجاتها ، والاتجاه العالمى حالياً هو استطلاع توقع المستهلك من زاوية الجودة ، ويصاحب ذلك الاتجاه التيقن من أن التحسين المستمر للجودة لازمة أساسية للتوصل والحفاظ على الأداء الاقتصادى . ولذلك ظهرت لدينا على المستوى العالمى مقاييس لقياس الجودة والنظم الخاصة بها .

وأطلق عليها سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ ، وتتضمن التأكيد على العمليات الرسمية ومتطلبات العمل لتوجيه وإرشاد العمال .

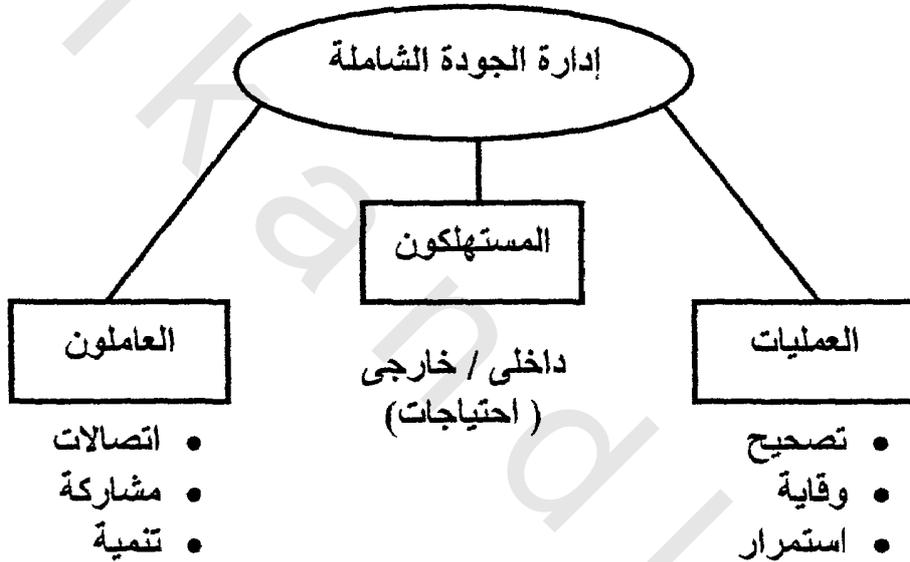
ولقد حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقياس إدارة الجودة (الأيزو ٩٠٠٠) ، واعتقد البعض انهما يعنيان نفس الشئ بل أننا نسمع فى بعض الأحيان من يتحدث عن الأيزو ٩٠٠٠ ، كأنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما ، والجدول التالى رقم (٤) يوضح سمات وخصائص كلا المفهومين .

جدول (٢-٢)

سمات وخصائص إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠

إدارة الجودة الشاملة	الأيزو ٩٠٠٠
التركيز المطلق على المستهلك	ليس من الضرورى التركيز على المستهلك
ترتبط باستراتيجية الشركة	لا ترتبط باستراتيجية موحدة
تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم	تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم الإجراءات
التأكيد على مشاركة وحماس العاملين	مشاركة العاملين ليس ضرورياً
تحسين مستمر ، وتعميق لمفهوم الجودة الكلية ، وعملية لا تنتهى	لا يلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار .
تعنى بالمنظمة ككل بجميع إداراتها ووظائفها ومستوياتها	يمكن ان يكون التركيز جزئياً
كل فرد مسئول عن الجودة	قسم الجودة هو المسئول عن الجودة
تتضمن وتشتمل على تغيير الثقافة والعمليات	من الأنسب كثيراً الاحتفاظ بالأوضاع على ما هى عليه .

ويمكن من خلال تفحص الخصائص والسمات ومواضع التركيز التي تهتم نظام إدارة الجودة الشاملة ، ونظام الأيزو ٩٠٠٠ ، أن نقف على حقيقة أن إدارة الجودة الشاملة تضم ف جوانبها نظام الأيزو ٩٠٠٠ ، فالشركات يمكنها أن تحصل على شهادة الأيزو دون أن تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فمحور اهتمام الأيزو قد لا يكون بالتركيز على تحديد وإشباع حاجات المستهلك ، ولا العمل على مشاركة وحماس العاملين في إدخال تحسينات مستمرة ، في حين أن إدارة الجودة الشاملة لا بد وأن تكون تلك الأمور من أساسيات بنائها ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (٢-٢) وهو ما يطلق عليه نموذج الأرجل الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة . Three - legged stool .



شكل (٢-٢)

نموذج الأرجل الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة

(٦٢ : ٧٩)

ويتضح من الشكل رقم (٢-٢) أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على القيادة الإدارية لخلق السمات والخصائص المناسبة لثقافة الجودة الشاملة ، فالإدارة في حاجة إلى ضمان أن الهياكل المناسبة قد تم إعدادها لعمل التحسينات المطلوبة ، وأنهم في حاجة إلى التزود بالموارد الضرورية ليأخذ التحسين مكانة عند التنفيذ ، بالإضافة إلى ذلك فإن الاهتمام مركز على العملية الإدارية بأبعادها ، والأفراد العاملون وما يتعلق بهم وسلوكهم ، والشكل التالي رقم (٢-٣) يصور التكامل بين العناصر المختلفة التي تشكل مدخل إدارة الجودة الشاملة للوقوف منها على العلاقة بينها وبين الأيزو ٩٠٠٠ .

١١/٣/٢ جودة الخدمة :

وقد تبني البعض مفهوماً عن جودة الخدمة مؤداة أن مفهوم الجودة ينعكس من خلال إدراك المستفيد للجودة ودرجة مطابقتها لتوقعاته فإذا حصل المستفيد عن الخدمة وكان ما قدم إليه متفق مع توقعاته أو تفوق عليه فإنه سوف يقبل على تكرار التعامل مع المؤسسة الخدمية .

(١٤ : ٣٩)

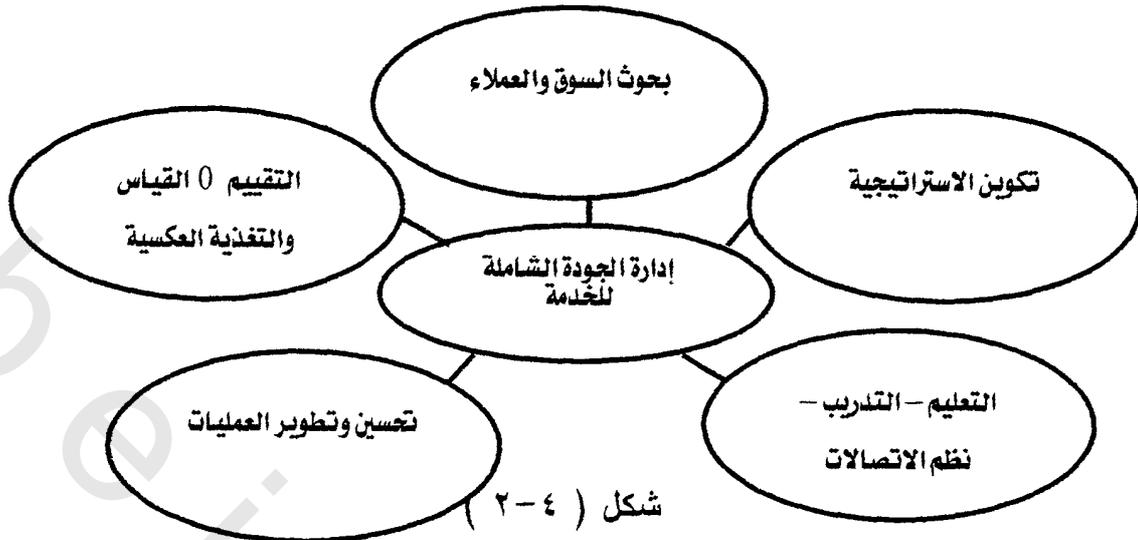
١٢/٣/٢ مفهوم الجودة الشاملة للخدمة :

يرى كارل ألبرت **Karl Abert** نقلاً عن **فينست Vincent** أن مفهوم الجودة الشاملة للخدمة عبارة عن مجموعة الأعمال التي تقدم المنظمة من خلالها قيمة معينة لكل من أصحاب رؤوس الأموال والعملاء ويجب أن يتضمن هذا المفهوم :

- فلسفة العمل والقيادة وروح الفريق ، وكذلك طريقة العمل التي تؤثر على تحسين الجودة والقيمة الكلية للعميل .
- هذا المفهوم لا بد أن يأخذ في الاعتبار حاجات المنظمة وكذلك حاجات العملاء أي لا بد من تقديم أعلى قيمة للعملاء مع مراعاة عنصر الكفاءة في التكاليف .
- يؤكد المفهوم على أنه إذا لم يحصل العامل على القيمة التي يتوقعها من العمل في المنظمة فإنها لن تتمكن من الإبقاء عليه .

وفي دراسة أجريت على مجموعة من المنظمات في مجال الخدمات استطاع كارل ألبرت **Karl Albert** نقلاً عن **فينست Vincent** التوصل إلى مجموعة من العناصر الهامة التي تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة التي تقدمها المنظمة مما يمكنها من التميز في أداء هذه الخدمات . (٦٢ : ١٠٣)

وهي كما تظهر في الشكل التالي :



شكل (٤-٢)
نظام الجودة الشاملة للخدمة

(٧٢ : ١٠٣)

ومما سبق يرى فريد زين الدين (١٩٩٦) أن إدارة الجودة الشاملة ، خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات متلقى الخدمة وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت ، حيث أن هذا التعريف يعتبر في إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث في مسيرة تطور إدارة الجودة الشاملة . (٤٧ : ٢٩)

حيث يشير محمد عثمان على حسن (٢٠٠٥) نقلا عن محمد عبد الغنى هلال أن مؤشرات عدم الجودة بالمنظمة هي :

- انخفاض جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة .
- زيادة الفترات الزمنية المحددة لإنجاز الأعمال عن ما هو مخطط لها .
- ارتفاع نسبة العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة وبصفة خاصة ذوى الخبرات .
- زيادة عدد الاجتماعات مع القيادات المختلفة والعاملين لبحث المشكلات وتكرارها .
- تبادل اللوم بين العاملين وتوجيه الاتهامات للآخرين .
- كثرة عدد الشكاوى وزيادتها المستمرة من العملاء .

(٥١ : ٢٣)

١٢/٣/٢ المقاييس العالمية للجودة :

هناك محاولات مستمرة من الباحثين للتوصل إلى مداخل ونماذج تتصف بالكمال والشمولية وسوف نستعرض فيما يلي نموذجين من أهم إفرازات الفكر الحديث في مجال الجودة الشاملة ، وهي تلقى قبولاً عاماً في التطبيق العملي في المنظمات العالمية لشمولها مختلف العناصر ووضوح العلاقات بينها فيما يخص المنظومة الإدارية .

(١) النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة :

ظهر هذا النموذج في منتصف عام ١٩٩١م ، وكان يمثل جهداً مشتركاً بين المنظمات الأمريكية الضخمة ويمكن وصف هذا النظام بأنه نموذج متكامل للأبعاد ذات العلاقة بالجودة الشاملة حيث تدور أجزاءه الثلاثة الأساسية حول رغبة العميل .

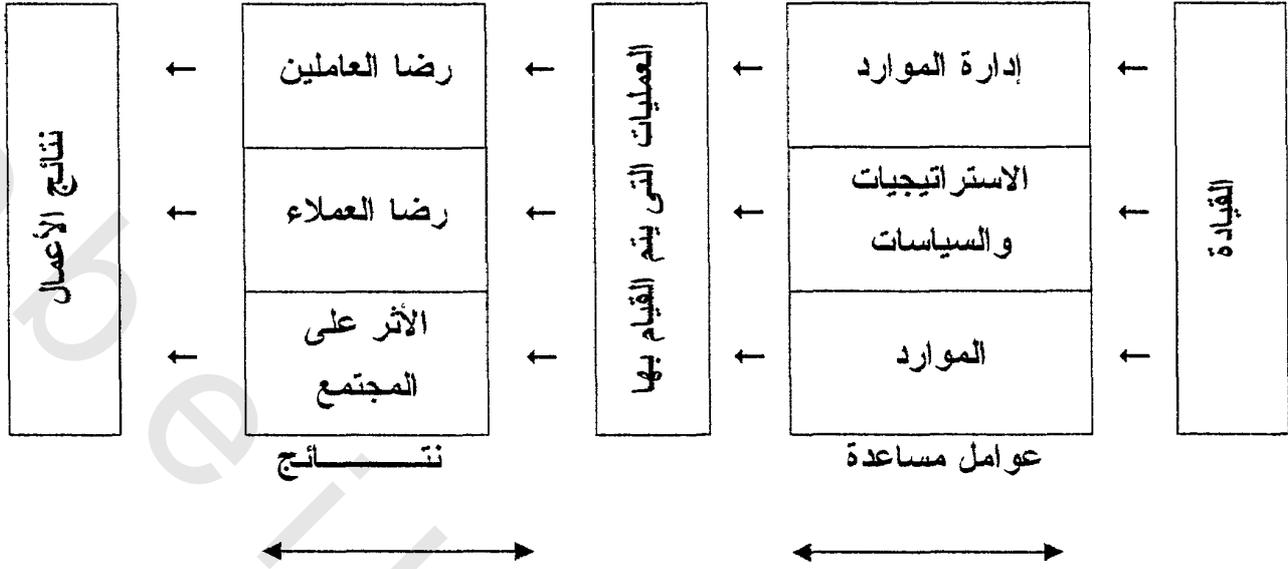
والأجزاء الثلاثة لهذا النموذج هي :

- الممارسة اليومية للإدارة Daily Management .
- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning .
- الإدارة التكاملية لوظائف المشروع Integrity – Functional Management .

(٢) نموذج الجائزة الأوروبية للإدارة :

وضعت الدول الأوروبية بالتعاون مع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ما يسمى بالجائزة الأوروبية للجودة ، وقد منحت هذه الجائزة لأول مرة في أكتوبر ١٩٩٢م .

ويتضمن نموذج الجائزة الأوروبية تسعة عناصر أساسية تتفاعل مع بعضها بعلاقات يربطها إطار عام يوضح هذه العناصر وعلاقاتها ببعضها البعض كما يوضحه الشكل رقم (٥-٢) :



شكل رقم (٥-٢)
نموذج الجائزة الأوروبية للجودة

(٢٣ : ٨٨ ، ٨٩)

١٤/٣/٢ علاقة حلقات الجودة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة :

ويشير بهجت عطية (٢٠٠٢) نقلاً عن فريد زين الدين أنه يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وقد ثبت من التطبيق العملي لهذا المدخل أنه يؤدي إلى تحقيق وفورات كبيرة في العمليات والأنشطة تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها وإمعاناً في تعريفات إدارة الجودة الشاملة والتي تتقابل مع تعريف حلقات الجودة حيث عرفها فريد زين الدين بأنها هي الأساس التي ارتكزت عليه ولا تزال عليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة فإن إحدى البدايات الأساسية في الأخذ بأنشطة الحلقات هي أن تكون المنظمة قد بدأت في تطبيق الجودة الشاملة ، ففي الماضي كانت المنظمات تبدأ بتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل البنوك والفنادق تبدأ أولاً بأنشطة حلقات الجودة ثم تحاول إدخال الجودة الشاملة ، حيث أن الظروف ليست متشابهة من منظمة لأخرى أو من خدمة لأخرى لذا تجد بعضها يبدأ بأنشطة الحلقات والأخرى ترى أن هذه الأنشطة لا تمثل سوى جزء من البرنامج الشامل للجودة الشاملة .

(١٣ : ٨٢ ، ٨٣)

٤/٢ الدراسات السابقة :

١/٤/٢ الدراسات المرتبطة بالحركة الكشفية :

١/١/٤/٢ دراسة عبد السلام الحسينى الكاشف (١٩٨٨) (٣٣) :

العنوان : " الدور التربوى للحركة الكشفية " .

الأهداف : بيان أهم الأنشطة فى الحركة الكشفية والتعرف عليها وتحليلها للوصول إلى المضامين التربوية لهذه الأنشطة وأهميتها فى تكوين الشخصية المتزنة .

منهج البحث : المنهج الوصفى التحليلى .

أداة البحث : تحليل الكتب والكتيبات والنشرات والمجلات وتقارير المؤتمرات الكشفية .

عينة البحث : تحليل الوثائق .

أهم النتائج :

- ضرورة الاهتمام إعلامياً بالحركة الكشفية .
- ضرورة الاستعانة بأساتذة التربية فى جامعات مصر وخاصة قسم أصول التربية والمناهج وطرق التدريس فى إعداد المناهج والبرامج الكشفية ، وتدريب العناصر البشرية للقيام بأدوارهم القيادية .
- ضرورة التنسيق بين الجهات المختلفة لدعم وتطوير وإنتشار الحركة الكشفية .
- إنتشار مراكز تدريب إقليمية بالمحافظات وتدعيمها مادياً وفنياً .
- العمل على تكوين فرق كشفية للمعاقين .
- الاهتمام باختيار العناصر القيادية من بين أعضاء الحركة الكشفية وتنظيم دراسات نظرية عملية لهم .
- الاهتمام بتكوين الكوادر القيادية .

٢/١/٤/٢ دراسة عبد السلام الحسينى الكاشف (١٩٩٣ م) (٣٤) :

العنوان : " تقويم الدور التربوى للحركة الكشفية " .

- الأهداف : - واقع الحركة الكشفية كنظام تربوى له أبعاده ومكوناته .
- الأدوار التربوية التى يمكن أن تقوم بها الحركة الكشفية .

- البحث عن البدائل المختلفة لحل مشكلات الحركة الكشفية في ضوء
الإمكانات المتاحة .

- وضع تصور مقترح لما يمكن أن تكون عليه الحركة الكشفية .

منهج البحث : المنهج الوصفي .

أداة البحث : الاستبيان والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق .

عينة البحث : مجموعة من القادة وعددهم ٤٠ قائداً ومجموعة من الجوالين وعددهم ٢٠٠ جوال .

أهم النتائج : - أهمية الدور التربوي للحركة الكشفية .

- أهمية الحركة الكشفية باعتبارها واحدة من وسائط التعليم غير النظامي .

- أهمية التقويم التربوي للحركة الكشفية .

- أهمية الإعداد والتأهيل لقيادات الحركة الكشفية .

٣/١/٤/٢ دراسة شندی محمد عبد الرحمن (١٩٩٣) (٣٠) :

العنوان : " الأصول التربوية الإسلامية للحركة الكشفية " .

الأهداف : التعرف على الأسس التربوية الإسلامية التي يمكن أن تبني عليها الحركة الكشفية في
أداء دورها التربوي في بناء فلسفة المجتمع المسلم وممارساته العملية في هذا المجال .

منهج البحث : استخدام الباحثان المنهج التاريخي من عام ١٩١٤ م ، وحتى ١٩٩٣ م .

عينة البحث : وقد اقتصرت عينة البحث على مرحلة الكشافة فقط .

أهم النتائج : ضرورة الاهتمام بإعداد القادة الكشفيين ليس من الناحية الفنية فحسب وإنما تربوياً
حتى يمكنهم تحقيق الأهداف التربوية للحركة الكشفية بما يتناسب مع عقيدة المجتمع وأهدافه .

٤/١/٤/٢ دراسة أحمد عابد الطنطاوى (١٩٩٤) (٢) :

العنوان : " الأسس التربوية للحركة الكشفية " .

الأهداف : بيان العناصر الأساسية التي تركز عليها الحركة الكشفية وتعتمد عليها خاصة فيما
يتعلق بالأهداف والمبادئ والطريقة الكشفية .

منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الفلسفى التحليلى ، بهدف بيان وتحليل الأسس التى تعتمد عليها الحركة الكشفية .

أهم النتائج :

أن الحركة الكشفية تساهم فى إعداد المواطن الصالح وتعمل على شغل أوقات الفراغ لدى الفتية والشباب بما يعود عليهم وعلى مجتمعاتهم بالنفع وتكسب الأفراد العديد من الاتجاهات المرغوبة ودعم القيم والفضائل بين أبناء المجتمع وتوسيع خبرات الأفراد فى مجالات عديدة والمساهمة فى تنمية وخدمة المجتمع .

التوصيات :

نشر مبادئ الحركة الكشفية والتركيز على تكوين القيادات الكشفية الناجحة والاهتمام بتدريب القيادات الكشفية وتنميتها وإكسابها المهارات الإدارية والتفكير العملى وتطوير مناهج الحركة الكشفية بما يتمشى مع نمو المجتمع وإدخال الوسائل العصرية والمعينات التربوية الكشفية ضمن الخطط الدراسية فى كليات ومعاهد إعداد المعلمين والخدمة الاجتماعية والتربية الرياضية وإضافة التربية الكشفية إلى التخصصات الأساسية فى مرحلة الدراسات العليا وتنظيم دورات للحركة الكشفية والاهتمام بالإعلام عن الحركة الكشفية .

٥/١/٤/٢ دراسة محمد فائق إسماعيل (١٩٩٥) (٥٢) :

العنوان : " دراسة بعض مشكلات الحركة الكشفية بمراكز الشباب فى جمهورية مصر العربية "

الأهداف :

- تحديد بعض المشكلات التى تعوق تقدم الحركة الكشفية بمراكز الشباب من وجهة نظر قادة الفرق الكشفية ومديرى مراكز الشباب وعرفاء الطلائع .
- التعرف على درجة أهمية هذه المشكلات واقتراح بعض الحلول لعلاج هذه المشكلات والإقلال من حدتها .

منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفى القائم على الدراسات المسحية .

عينة البحث : عينة البحث قوامها (١٨٠) مركز شباب بالطريقة العشوائية شمل البحث قائد الفرقة الكشفية ومدير المركز وثلاثة من عرفاء الطلائع بكل مراكز شباب مجتمع العينة .

أدوات البحث :

استخدم الباحث أكثر من أداة هي :

- الكتب والمراجع العلمية والدراسات والوثائق الكشفية .
- المقابلة الشخصية .
- الاستبيان .

أهم النتائج :

- عدم توفر الأدلة والمطبوعات الكشفية .
- نقص عدد القادة المؤهلين كشفياً .
- ندرة الدورات الخاصة بتأهيل القادة .
- عدم تناسب المكافآت المادية على الجهد الذى يبذله القائد .
- اقتصار دور الجمعيات الكشفية على التسجيل للفرق .
- أن الإمكانيات المادية والميدانية المخصصة فى مراكز الشباب لا تكفى لممارسة الأنشطة وتنفيذ البرامج الكشفية .
- عدد المشاركين فى الأنشطة الكشفية ضعيف لضعف الإعلام عن الحركة الكشفية .
- قلة عدد المتخصصين فى مديريات الشباب لمتابعة وتوجيه القادة .
- لا يوجد توظيف بين القائمين على إدارة العمل الكشفى .
- البرامج والمناهج الكشفية تحتاج إلى التطوير لتراكيب العصر مع الحفاظ على المبادئ .
- عدم مشاركة عرفاء الطلائع فى وضع خطة الفرقة بمراكز الشباب .
- قلة دورات وإعداد عرفاء الطلائع .

أهم التوصيات :

- ضرورة توفير مراكز للمعلومات بالاتحاد العام للكشافة والمرشدات .
- استحداث إدارة بالاتحاد العام للكشافة والمرشدات بشئون القادة .

- استحداث إدارة عامة بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة لإدارة الحركة الكشفية والإرشادية .
- تطوير المناهج لتواكب روح العصر .
- إنشاء كتيبات كشفية بمراكز الشباب .
- تنشيط دور الإعلام .
- تشجيع البحوث العلمية في مجال الكشافة .

٦/١/٤/٢ دراسة واصف حسنى اللبدي (١٩٩٥) (٥٩) :

العنوان : " الكفايات المهنية لقادة الكشافة وقائدات المرشدات فى مدارس مديرية عمان الأولى".

الأهداف :

معرفة الكفايات المهنية الضرورية لقادة الكشافة وقائدات المرشدات فى مدارس مديرية عمان من وجهة القادة والقائدات وأثر كل من الجنس والمؤهل الكشفى والخبرة الكشفية على الكفايات .

منهج البحث : المنهج الوصفى .

عينة البحث : جميع قادة وقائدات الفرق الكشفية والإرشادية فى مديرية عمان الأولى ، للعام الدراسى ٩٤ / ١٩٩٥ و عددهم (١٢٧) منهم (٥٦) قائداً و (٧١) قائدة .

أداة البحث : تم إنشاء أداة لقياس درجة الكفايات وتكونت من (٥٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات هى الدينية والقيادية والرياضية والصحية والإدارية والمهارات والفنون .

أهم النتائج :

- ضرورة امتلاك الكفايات جاءت فى جميع محاور الدراسة بدرجة كبيرة جداً حيث وصلت الأهمية النسبية ٨٥,٢٩% كما بينت النتائج للكفايات المهينة الضرورية للقادة والقائدات تعزى لمتغير الجنس ما عدا مجال المهارات الفنون الكشفية لصالح الذكور ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للكفايات المهنية تبعاً لمتغير المؤهل الكشفى والخبرة الكشفية.

٧/١/٤/٢ دراسة ريماء وجيه حامد محمد (١٩٩٨) (٢٦) :

العنوان : " الجوانب التربوية للحركة الكشفية الإرشادية فى محافظات الضفة الغربية " .

الأهداف : هدفت الدراسة الى التعرف على الجوانب التربوية التى تحققها الحركة الكشفية الإرشادية فى محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر الكشاف المتقدم .

منهج البحث : المنهج الوصفى .

أداة البحث : الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

عينة البحث : عينة تكونت من ٢٩ مدرسة و ١٢ مجموعة أهلية اختيرت العينة بطريقة عشوائية طبقية بسيطة .

أهم النتائج : توصلت النتائج الى أن الجوانب التربوية التى تسعى الحركة الكشفية الإرشادية لتحقيقها لمرحلة الكشاف المتقدم متوفرة ومتخصصة بدرجة كبيرة .

٨/١/٤/٢ دراسة : محمد فائق اسماعيل (٢٠٠١) (٥٣) :

العنوان : " استراتيجية مقترحة للحركة الكشفية بوزارة الشباب بمصر " .

الأهداف : بناء استراتيجية للحركة الكشفية بوزارة الشباب بمصر من خلال تقييم الوضع الحالى للحركة الكشفية بوزارة الشباب ومديرياتها ومراكز الشباب لها اقتراح هيكل تنظيمى للحركة الكشفية بالوزارة .

منهج البحث : المنهج الوصفى باستخدام الأسلوب المسحى .

أداة البحث : المقابلة الشخصية والاستبيان لجمع البيانات .

عينة البحث : عينة تكونت من المسؤولين بالوزارة والمديريات ، ٣٤ فرد والقادة الطبيعيين ، ١٢٠ فرد وقادة الفرق الكشفية بالمحافظات ١٢٠ فرد وإجمالى العينة ٢٧٤ فرد .

أهم النتائج :

- توجد مشكلات تواجه الحركة الكشفية بوزارة الشباب فى السياسات الإدارية والموازنة والبرامج وتنمية وتدريب العاملين بإدارة المجال الكشفى .
- عدم التنسيق بين الهيكل التنظيمى بالوزارة وعدم وضع هيكل تنظيمى يجمع بين إدارة العمل الكشفى فى كل من قطاع الطلائع وقطاع الشباب فى إدارة عامة واحدة .
- وضع استراتيجية للنهوض بالحركة الكشفية بوزارة الشباب ومديرياتها ومراكز الشباب التابعة لها .

٩/١/٤/٢ دراسة : أشرف السيد عبد الرازق البربرى (٢٠٠٦) (٥) :

العنوان : " دراسة تقويمية لأنشطة الجواله لطلاب جامعة طنطا " .

الأهداف : من خلال التعرف على :

- ١- نواحي القوة والضعف فى أنشطة الجواله بجامعة طنطا من حيث :
 - أهداف أنشطة الجواله ومدى وضوحها .
 - أنشطة الجواله الممارسة بجامعة طنطا .
 - مدى مناسبة الامكانيات المادية والبشرية المتوافرة لأوجه أنشطة الجواله بجامعة طنطا .
 - أساليب الرقابة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا فى نشر حركة الجواله والارتقاء بها فى الجامعة .

٢- دور الإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا فى نشر حركة الجواله والارتقاء بها فى الجامعة .

منهج البحث : المنهج الوصفى القائم على الدراسات المسحية .

أداة البحث : المراجع العلمية - المقابلة الشخصية - الاستبيان .

عينة البحث : على الطلاب الجوالين والمشاركين في مهرجان الجواله السابع لجوالى جامعة طنطا والمقام فى الفترة من ٢٥٠٠٥/٤/١٦ حتى ٢٠٠٥/٤/١٦ من جميع الكليات وعددهم ١٨ جوال و ٣ مشرفين من كل كلية وإجمالى العينة ١٦٨ مشرف وطالب .

أهم النتائج :

- أهداف الجواله لطلاب جامعة طنطا تتحقق بصورة جيدة .
- أنشطة الجواله التى تنفذ لطلاب جامعة طنطا بصفة عامة تتحقق بصورة جيدة .
- الامكانيات غير كافية لتنفيذ الأنشطة (مادية - بشرية) .
- عدم وجود متابعة ورقابة من قبل إدارة الجامعة ووزارة الشباب .

٢/٤/٢ الدراسات المرتبطة بالجودة الشاملة :

١/٢/٤/٢ دراسة أحمد سعيد درباس (١٩٩٤) (٣) :

العنوان : " إدارة الجودة الكلية ومفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها فى القطاع التعليمى السعودى " .

الأهداف :

- تعريف وإضافة مفهوم الجودة فى السياق التربوى والتعليمى .

منهج البحث : المنهج الوصفى .

عينة البحث : قطاع التعليم السعودى .

أداة البحث : الاستبيان كوسيلة علمية من وسائل جمع البيانات .

أهم النتائج :

- وجود ضعف فى بنية نظام المعلومات فى القطاع التربوى واعتماده على أساليب تقليدية فى عملياته المحدودة .
- عدم توافر الكوادر التدريبيه المؤهلة فى ميدان إدارة الجودة الشاملة الكلية والمركزية فى صنع القرارات والسياسات وإتخاذ القرار .

٢/٢/٤/٢ دراسة : رياض محمد عيد (١٩٩٨) (٢٥) :

العنوان : " أثر استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة على أداء مستشفيات هيئة التأمين الصحى بجامعة طنطا .

الأهداف :

- ١- تقييم فرص نظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة محل الدراسة من خلال بحث مدى توافق واقع الهيئة مع احتياجات ومتطلبات تطبيق النظام .
- ٢- وضع نموذج لكيفية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لرفع فعالية أداء الهيئة العامة للتأمين الصحى .
- ٣- التعرف على العوائق المؤثرة على مستوى جودة الخدمة .
- ٤- تحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل ومدى تأثيرها .
- ٥- تقويم نموذج واختبار مدى فاعليته عند التطبيق .
- ٦- اقتراح التوصيات الضرورية لتطوير مستوى الخدمة المقدمة .

منهج البحث : المنهج الوصفى .

أداة البحث : الاستبيان كوسيلة علمية لجمع البيانات .

عينة البحث : مستشفيات التأمين الصحى بجامعة طنطا .

أهم النتائج :

- ١- لا يخرج النظام الذى تطبقه الهيئة فيما يتعلق بالجودة عن نظام الفحص .
- ٢- تتمسك الهيئة بأساليب وطرق الإدارة التقليدية .
- ٣- المديرين ليس لديهم دراية بالتأهيل التربوى .
- ٤- بعد القيادة سلبى .
- ٥- لم يكن البعد الخاص بالتوجيه بالمستهلك أحسن حالا .
- ٦- أوضحت الدراسة البعد الخاص بالعملية والقياس سلبى .
- ٧- البعد الخاص بالتحسين المستمر غير ايجابى .
- ٨- هناك تصور تنظيمى .

٣/٢/٤/٢ دراسة : نجدة إبراهيم سليمان (١٩٩٩) (٥٦) :

العنوان : " برؤية مستقبلية لتكامل الجودة والالتحاق وتحقيق جودة التعليم العالى فى ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة " .

الأهداف :

- وضع رؤية مستقبلية لمؤسسات التعليم العالى .

منهج البحث : المنهج الوصفى .

أداة البحث : الاستبيان كوسيلة من وسائل جمع البيانات .

أهم النتائج :

- عدم تقويم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما يعرف بتحقيق الجودة .

- عدم تطوير وتنظيم الاستفادة من الموارد البشرية والتنظيمية لما يتفق مع مؤشرات الجودة .

٤/٢/٤/٢ دراسة : بهجت عطية بهجت (٢٠٠٢) (١٣) :

العنوان : " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية المصرية فى ضوء التحولات العالمية المعاصرة " .

الأهداف :

- مدى توافر تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الأندية الرياضية .

- التعرف على مدى التزام وإيمان الإدارة العليا بغدارة الجودة الشاملة .

- التعرف على مدى توافر نظام لتدريب العاملين .

- التوصل إلى مدى مشاركة العاملين فى عمليات التحسين .

- التعرف على مدى توافر نظام معلومات متكامل .

- قياس مستوى جودة الخدمات التى تقدمها إدارة النادى .

منهج البحث : المنهج الوصفي .

أداة البحث : الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات .

عينة البحث : قام الباحث بالتطبيق على ثلاث أندية مصرية (الأهلى - الزمالك - الجزيرة) .

أهم النتائج :

- هناك فجوة بين توقعات وأهداف ورغبات كلا من الإدارة العليا والعاملين بالنادى .
- لا توجد سياسات مكتوبة ومنشورة نحو تطوير وتحقيق الخدمات .
- هناك نتائج تعلق بمستوى جودة الخدمات التى تقدمها إدارة النادى وهى :

- الارتفاع بمستوى جودة الخدمات الرياضية .
- الارتفاع بمستوى جودة الخدمات الاجتماعية .
- الارتفاع بمستوى جودة الكوادر العاملة .
- الارتفاع بمستوى جودة الخدمات الخاصة .

٥/٢/٤/٢ دراسة : محمد حسن عبد الرحمن المهنا (٢٠٠٣) (٤٩) :

العنوان : " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإدارى بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين " .

الأهداف :

- التعرف على طبيعة العمل الإدارى للاتحادات الرياضية بالبحرين .
- التعرف على مدى إمكانية تطوير الأداء الإدارى بالاتحادات الرياضية الأولمبية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة .

منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي .

أداة البحث : استخدم الباحث الاستبيان كوسيلة من الوسائل العلمية لجمع البيانات .

عينة البحث : الاتحادات الرياضية لدولة البحرين .

أهم النتائج :

- إن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى الوعي من الإدارة العليا بفلسفة الجودة عند القيام بوضع الخطط والبرامج المستقبلية .
- هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بصورة جيدة داخل الاتحادات الرياضية .

٦/٢/٤/٢ دراسة : دنيا كمال محمد عوض الله (٢٠٠٥) (٢٣) :

العنوان : " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير البرامج الرياضية بالتلفزيون المصرى (دراسة تطبيقية على قناة النيل للرياضة) " .

الأهداف :

- للتعرف على إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير البرامج الرياضية لقناة النيل للرياضة من خلال دراسة الوضع الراهن لإدارة البرامج الرياضية لقناة النيل للرياضة .
- وتحديد طبيعة البرامج الرياضية لقناة النيل للرياضة ودراسة إدارة الجودة الشاملة ودورها فى تطوير البرامج الرياضية لقناة النيل للرياضة .

منهج البحث : المنهج الوصفي .

أداة البحث : الاستبيان والمقابلة الشخصية .

عينة البحث : قناة النيل للرياضة الفضائية المصرية .

أهم النتائج :

- عدم وضوح الأهداف العامة للبرامج الرياضية لقناة النيل للرياضة .
- عدم وجود لجنة للتخطيط ووضع البرامج وتوزيع العمل على العاملين بدون إشراكهم فى التخطيط .
- تساهم إدارة الجودة الشاملة فى تطوير البرامج الرياضية لقناة النيل للرياضة .

٧/٢/٤/٢ دراسة : محمد عثمان على حسن (٢٠٠٥) (٥١) :

العنوان : " نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة لرعاية الطلاب بالمدن الجامعية بجامعة حلوان " .

الأهداف : التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة لشاملة برعاية الطلاب بالمدن الجامعية من خلال فلسفة الجودة الشاملة وذلك كمحاولة للوصول لنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة من خلال :

- ١- تقييم مستوى جودة الخدمات الطلابية من تقدم بالمدن الجامعية .
- ٢- التركيز على العميل .
- ٣- التوصل الى مدى توافر الإدارة الفعالة للعنصر البشرى .
- ٤- التعرف على مدى توافر نظام تدريب العاملين على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ٥- مدى توفير نظام معلومات بإدارة الجودة الشاملة برعاية الطلاب .
- ٦- التوصل الى مدى مشاركة العاملين فى عمليات تحسين الجودة .

منهج البحث : المنهج الوصفى .

أداة البحث : المقابلة الشخصية وفحص الوثائق والسجلات ، الزيارات الميدانية .

عينة البحث : العاملون بإدارة المدن وبلغ عددهم (٦٥) الطلاب بالمدن وبلغ عددهم (١٨٠٠) الاجمالي ١٨٦٥ .

أهم النتائج :

- ١- لا تتوافر فلسفة التركيز على العميل .
- ٢- لا تتوافر الإدارة الفعالة للعنصر البشرى .
- ٣- لا يتوافر نظام لتدريب العاملين على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ٤- لا يتوافر نظام معلومات متكامل عن إدارة الجودة الشاملة .
- ٥- لا يتوافر مشاركة العاملين فى عمليات تحسين الجودة .
- ٦- مستوى جودة الخدمات الطلابية المقدمة لطلاب المدن غير مقبولة .

٨/٢/٤/٢ دراسة : ساجدة جاسم يوسف الهولى (٢٠٠٦) (٢٧) :

العنوان : " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة التربية الرياضية بوزارة التربية فى دولة الكويت " .

الأهداف : التعرف على إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة التربية الرياضية بوزارة التربية بدولة الكويت من خلال التعرف على الوضع الراهن لإدارة التربية الرياضية من حيث :

- أهداف إدارة الجودة الشاملة التى تسعى إليها وزارة التربية بدولة الكويت .
- استراتيجية إدارة التربية الرياضية .
- اللجان المقترحة والهيكل التنظيمى لإدارة التربية الرياضية .
- الصفات والمسئوليات والأعباء الواجب توافرها فى الكوادر الإدارية .
- تطوير كفايات معلمات التربية الرياضية .
- إجراءات إنجاح إدارة الجودة الشاملة .
- معايير الجودة الشاملة فى مجال التربية الرياضية .

منهج البحث : الوصفى نظراً لمناسبته لطبيعة أهداف البحث .

أداة البحث : المقابلة الشخصية - تحليل الوثائق - الاستبيان .

عينة البحث : عينة طبقية عشوائية من الكوادر الإدارية والفنية :

أ- الكوادر الإدارية (١٣٥) فنى .

ب- الكوادر الفنية (١١٦) معلمة .

أهم النتائج : أولاً :

- تطوير نظم الإدارة المركزية .

- تطوير التنمية المهنية .

ثانياً :

- تطوير الاجراءات التنظيمية والتنفيذية .
- تفويض الصلاحيات .
- التطوير والتحليل والتخطيط الاستراتيجي لجميع التخصصات .
- تطوير الوصف الوظيفي .
- تطور استراتيجيات الاتصال الإداري ويمكن تشكيل فرق عمل مختلفة .
- تطوير فاعليات إدارة التدريب .

٣/٤/٢ الدراسات الأجنبية :

١/٣/٤/٢ دراسة : تريزا ، بيرد *Byrd, Theresa* (١٩٩٨) (٦١) :

العنوان : " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ثلاث كليات جامعية ومراكز التعليم " .

الأهداف :

- التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء الجامعي .

منهج البحث : المنهج الوصفي .

أداة البحث : الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات .

أهم النتائج :

- أن إدارة الجودة الشاملة توفر استراتيجية لتحسين العمل بالمكتبات ومراكز التعليم والكليات الجامعية .

٢/٣/٤/٢ دراسة : لانجان وآخرون *Langan et all* (١٩٩٨) (٦٧) :

العنوان : " استخدام فرق الجودة الشاملة في عمليات إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المادية بجامعة ايوا " .

الأهداف : تهدف الدراسة الى استخدام فرق الجودة الشاملة فى عمليات إدارة الجودة الشاملة فى الخدمات المادية بجامعة ايوا .

منهج البحث : المنهج الوصفى .

أداة البحث : المقابلة الشخصية والاستقصاء .

عينة البحث : المسئولين بغرف الجودة .

أهم النتائج : العوامل الأقل تأثيراً : هى نقص الرؤية الاستراتيجية - نقص التأهيل والتأهيل للقيادات .

العوامل الأكثر تأثيراً : المشاركة فى الأداء - المشاركة فى الهدف والرؤية - التمويل لغرف الجودة .

٣/٣/٤/٢ دراسة : دونللى وآخرون *Dennelly et al* (٢٠٠٠) (٦٣) :

العنوان : " تطبيق جودة الخدمات " .

الأهداف :

- استقصاء اتجاهات طالبى الخدمة وتقييم جودة الخدمات المقدمة .

منهج البحث : المنهج الوصفى لاستقصاء اتجاهات طالبى الخدمة .

أداة البحث : الاستبيان كوسيلة علمية لجمع البيانات .

أهم النتائج :

وجود فجوة بسيطة بين توقعات وإدراك العملاء للخدمة المقدمة .

٤/٤/٢ تحليل الدراسات المرتبطة :

لقد استفاد الباحث من خلال قراءته التحليلية للدراسات المرتبطة بأهم الإجراءات التي تساعده على توجيه الدراسة الحالية من حيث النقاط المحددة التالية :

أولاً : العينة :

فقد شملت العينة على :

- قيادات الإدارة العليا .
- قيادات من المدبرون والعاملون والمشرفون .
- أعضاء هيئة التدريس .
- مدربين وحكام ولاعبين وطلاب .

ثانياً : المنهج المستخدم :

- المنهج التحليلي .
- المنهج الوصفي .
- المنهج الوصفي التحليلي .

ثالثاً : الأدوات المستخدمة :

- المقابلة الشخصية .
- فحص وتحليل ومسح الوثائق والسجلات والمراجع .
- الاستبيان .
- الملاحظة المقننة والغير مقننة .
- الانترنت .

ومن خلال هذه الدراسات يرى الباحث أنه قد استفاد منها في دراسته لمشكلة البحث في ضوء أهداف هذه الدراسات الى ما يلي :

- ١- تحديد المنهج المناسب للبحث حيث استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي وقد استخدمه الباحث .
- ٢- تحديد المحاور الرئيسية لاستمارات الاستبيان الخاصة بالدراسة .
- ٣- الإفادة من استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة الدراسة ومن ثم المساعدة في عرض وتفسير النتائج .
- ٤- تحديد العينة المناسبة للدراسة الحالية .