

1

الفصل الأول
إدارة الجودة الشاملة
Total Quality Management
(TQM)

obeyikan.com

1

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

ما المقصود بالجودة؟

إن المعنى اللغوي للجودة (Quality) في اللغة العربية يتضمن العطاء الواسع والأداء الجيد الذي يبلغ حداً فائقاً، والجودة في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.

ومن مرادفات الجودة الإتقان، فالجودة هي أحد مبادئ الإسلام حيث يقول النبي محمد صلي الله عليه وسلم في الحديث الشريف "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، والإتقان يعني الجودة في أكمل صورها.

ومن المعاني المتصلة بالجودة الكفاءة، فالمعنى اللغوي يتضمن أيضاً القيام بالأمر أو الممارسة قياماً حسناً، أو عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفي الزمن المحدد، وهي تعني أيضاً العمل المستمر لتحقيق رغبات المستفيدين وكسب ثقتهم.

وقد تضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة إصدار عام ١٩٩٤ تعريفاً للجودة هو أكثر تعريفات الجودة ملائمة، حيث اعتبرت أن الجودة

هي "مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج / الخدمة وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضا. وتعرف الجودة حسب النظام الدولي القياسي ISO 9000 لعام ٢٠٠٠ بأنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو الخدمة (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها" (ISO 9000:200).

وهذا يعني أن الجودة هي (Dilworth, 1996; Evans, 1997):

- الملائمة للاستخدام (fitness for use)
- المطابقة للمتطلبات (Conformity with the requirements)، أي مطابقة المنتج للمواصفات أو العمل وفق معايير محددة.
- التوافق مع الغرض (توافق داخلي بالمؤسسة وتوافق خارجي مع المجتمع).
- قدرة المنتج على إرضاء العملاء.

وإجمالاً فإن الجودة تعني إتقان المنتج لتحقيق رضا المستفيد والسعي للتحسين المستمر. إلا أن بعض الباحثين يري أن مفهوم الجودة مفهوم نسبي ومتعدد الأبعاد، ولا يوجد تعريف شامل جامع يتفق عليه الجميع، فالجودة تعني أشياء مختلفة لكل فرد أو مؤسسة، وعلى ذلك يمكن تعريف الجودة من خلال عدة مداخل كما في الجدول رقم (١).

جدول (١): تعريف الجودة من خلال مداخلها المتعددة

المدخل	مفهوم الجودة
١. مبدأ التركيز على المستفيد	تعرف الجودة علي أنها "إرضاء المستفيد" أو "مقابلة الغرض". ويعتمد هذا على قدرة المؤسسة على تحديد متطلبات سوق العمل وتنفيذ هذه المتطلبات، وبالتالي فإن التركيز هنا خارجي وليس داخلي.
٢. مبدأ التركيز على العملية	تعرف الجودة علي أنها " مطابقة المتطلبات". ويعتمد هذا على دور الإدارة في مراقبة الجودة حيث أن دور العملية وطريقة أداء الخدمة هي التي تحدد جودة المنتج النهائي. وبالتالي فإن التركيز هنا داخلي وليس خارجي.
٣. مبدأ التركيز على القيمة	تعرف الجودة علي أنها " مقابلة متطلبات المستفيد على أساس الجودة، والسعر، والإمكانية"، وبالتالي فإن التركيز هنا خارجي.
٤. مبدأ التركيز على مكونات النظام	تعرف الجودة في النظام الجيد علي أنها تطابق المدخلات Inputs والعمليات Processes والمخرجات Outputs الفعلية مع نظيراتها القياسية، بحيث تلبي المخرجات حاجات المستفيدين Customers على أن يُدعم ذلك نظام تغذية راجعة فعال.
٥. مبدأ التركيز على تحقيق الهدف	تعرف الجودة بأنها تحقيق الرسالة المحددة والأهداف الموضوعية سلفاً في إطار المعايير المقبولة من خلال الأوساط العلمية التي تحدد المحاسبية وتضمن السمعة الحسنة.

مراحل الجودة:

مع بدايات القرن العشرين كانت الجودة عبارة عن عملية فحص (Inspection) ختامية للمنتج للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات الموضوعية واستبعاد المعيب منه وضمان عدم وصوله إلى المستفيدين.

معنى ذلك أن الجودة بهذا المفهوم لا تمنع وقوع الخطأ،
فالأخطأ قد وقع فعلا ومهمة الجودة اكتشافه واستبعاده.

لذلك تم تطوير مفهوم الجودة منذ عام ١٩٣١ ليتضمن العمل علي اكتشاف الخطأ ومنع وقوعه، ولم يعد المفهوم قاصرا علي عملية الفحص من أجل المطابقة والتصحيح، ولكنه امتد ليشمل أيضا مراقبة التصميم والأداء (مراقبة أو ضبط الجودة Quality Control).

ومع بداية السبعينيات شمل مفهوم الجودة المراحل المبكرة من العمليات وليس مرحلة الرقابة والفحص فقط، أي أن توكيد (ضمان) الجودة Quality Assurance يكون من المنبع، وذلك من خلال عمليات التخطيط وتحسين تصميم المنتج وتطوير الرقابة على العمليات ومشاركة وتحفيز الأفراد (مات سيفر ترجمة خالد العامري: ٢٠٠٧).

إلا أن هذا المدخل التقليدي لإدارة الجودة لم يعد كافيا لمواجهة التحديات الناجمة عن ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي، فظهر فكر فلسفي جديد في نهاية الثمانينيات تغيرت معه مفاهيم الجودة، وتمثل ذلك في المفهوم الحديث للجودة وهو



مما سبق نلاحظ أن مراحل الجودة تطورت بصورة مستقرة وثابتة بحيث اشتملت كل مرحلة المرحلة السابقة لها ولم تكن منفصلة عنها، فكما هو مبين بالشكل رقم (١) نجد أن:

١. مرحلة ضبط الجودة تضمنت مرحلة الفحص.
٢. مرحلة ضمان الجودة تضمنت مرحلة ضبط الجودة والفحص.
٣. مرحلة الجودة الشاملة تضمنت في فلسفتها نظم ضمان الجودة.



شكل (١): رسم توضيحي لتطور مراحل الجودة

والآن هل يمكن التعرف على مفاهيم ضبط الجودة وضمان الجودة
والجودة الشاملة!!!
وماهية إدارة الجودة الشاملة ومبادئ ومتطلبات تحقيقها؟
وهل يمكن تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي؟

ضبط الجودة وضمان الجودة:

يعبر مفهومي ضبط الجودة Quality Control وضمان الجودة Quality Assurance عن الوسائل والتقنيات المستخدمة في إنتاج منتج أو خدمة ذات جودة عالية، ولكن:

ضبط الجودة:

تعني العمليات والأنشطة المستخدمة لتحقيق جودة المنتج أو الخدمة أو العملية وإدامتها، وهي تشمل على رقابة الأنشطة وتهتم بإيجاد أسباب مشكلات الجودة ومحاولة تقليلها أو القضاء عليها وبما يمكنها من تلبية متطلبات المستفيدين وتحقيق رضاهم.

ضمان الجودة:

طبقا لتعريف الأيزو 9000 هي جميع الأنشطة المخطط لها ومنهجية تنفيذها لمختلف جوانب عملية أو خدمة لتوفير الثقة الكافية بأن المنتج أو الخدمة ستلبي متطلبات الجودة المحددة.

ما هيه إدارة الجودة الشاملة:

أولا ينبغي أن نتعرف على المقصود بالجودة الشاملة ثم ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم الجودة الشاملة (Total Quality) أحد أهم المعايير المعاصرة في ميدان الإدارة، وهو مفهوم متعدد الجوانب يصعب حصره في دائرة ضيقة لاشتماله على أبعاد مختلفة تتضمن مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية (العصيمي، ٢٠٠٧). فالجودة الشاملة أداة الإدارة الهادفة إلى توكيد الجودة وشمولييتها، والقدرة على تحقيق رغبات الفرد بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق الرضا التام عن الخدمة التي تقدم إليه، أو التجاوب المستمر مع حاجات الفرد ومتطلباته والحصول على أكبر معدل من الرضا مقابل أقل معدل استهلاك لمدخلات عملية الإنتاج.

وتعرف الجودة الشاملة بأنها إنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال التحسين المستمر للجودة، أو العملية التي تهتم بالمستفيدين، ومقابلة حاجاتهم من خلال العمل على التحسين المستمر، ويؤكد آخرون على أن الجودة المقبولة في العملية التعليمية هي رضا المستفيدين عن الخدمة المقدمة لهم من قبل المؤسسة التعليمية.

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM)

ظهر لأول مرة عام ١٩٨٥م، كمفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات المستفيد مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع الأطراف المعنية (الغزاوي، ٢٠٠٥).

وتعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة تبعاً لتعدد نظرات ومداخل الخبراء لهذا الاتجاه الحديث في الإدارة، فهي إدارة استراتيجية تهتم باستخدام الجودة في كل العمليات من الإدارة إلى التخطيط إلى التصميم إلى التطبيق إلى المتابعة والتقييم إلى التحسين والتطوير المستمر، وتستخدم في العديد من المجالات مثل التصنيع والتعليم وصناعة الخدمة والبرامج التعليمية.

قام (Cohen and Brand, 1993) بتعريف إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

- الإدارة: تعني تركيز مباشر على تطبيق العاملين لأنشطة التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد ورضاه.

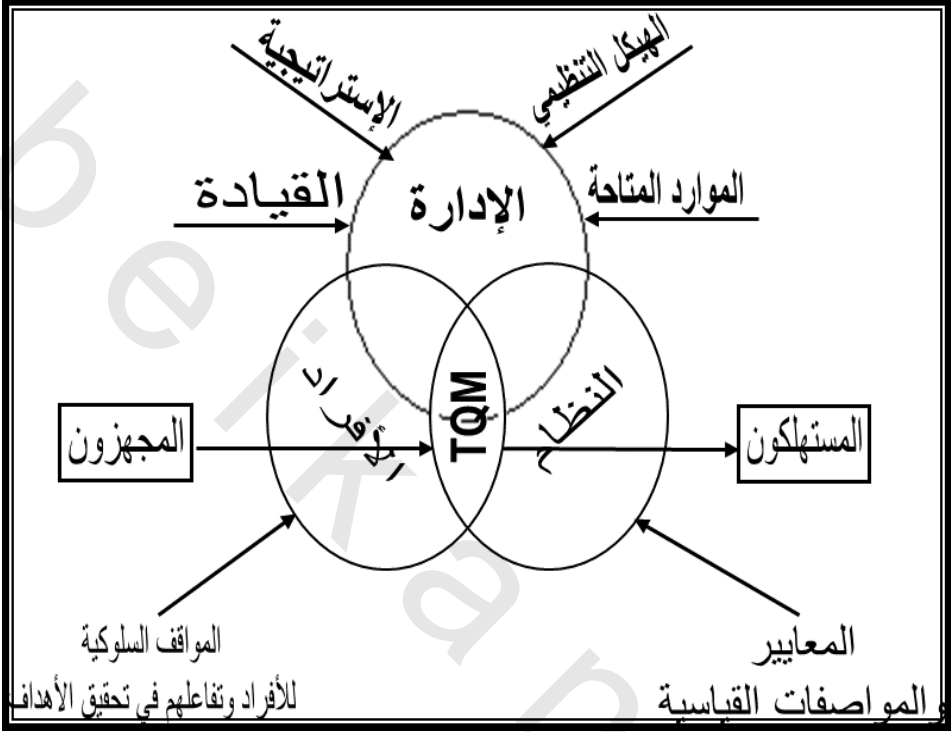
■ **الشاملة:** تشمل جميع الأفراد والأقسام بالمؤسسة، لتطبيق مبدأ البحث المستمر عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بداية من التعرف على احتياج المستفيد وانتهاء بتقييم مدى رضا المستفيد عن الخدمة أو المنتج المقدم له.

وقام (Dale, 1997) بتعريفها علي أنها مدخل أو نظام إدارة لمؤسسة تركز علي خدمة المستفيد، مؤسسة تشرك جميع العاملين في التحسين المستمر لجميع جوانب المؤسسة، نظام متكامل يستخدم الاستراتيجية مع البيانات والتواصل الفعال لدمج مبادئ الجودة في ثقافة وأنشطة المؤسسة، هذا المفهوم يشمل:

١. تحقيق رضا المستفيد.
 ٢. العمل الجماعي، أي مشاركة جميع العاملين في المؤسسة.
 ٣. الاستمرارية والتغذية الراجعة والإجراءات التصحيحية والتحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج.
- و عرف العزاوي (٢٠٠٥) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المؤسسة لتحقيق وتحسين مستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم.

والخلاصة أن: إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري ذات أسس ومتطلبات تتمثل في وعي الأطراف المعنية بفلسفة ومفهوم الجودة الشاملة، واقتناع والنزاهة القيادة بتطبيقها، بالمشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على المستفيدين الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر لجودة الأداء والخدمات والمنتجات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل النتائج، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب.

ويمكن التعبير عن النظرة الشمولية لإدارة الجودة الشاملة بالشكل رقم (٢) كما اقترحه جابلونسكي (Jablonski,1992).



شكل (٢): النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق الجودة الشاملة

(Jablonski,1992)

مما تقدم يمكن القول أن:

- إدارة الجودة الشاملة تعتبر فلسفة إدارية تعزز مهمة مؤسسة ما وأهدافها باستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة المستمر، كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والامتثال لجميع الأطراف المعنية المشاركة.

- إدارة الجودة الشاملة تؤدي الي خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود الأطراف المعنية بشكل متميز، حيث تعمل القيادات والعاملون بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستفيدين، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن.
- إدارة الجودة الشاملة طريقة لتحسين مرونة وفعالية الأعمال بشكل عام، ومن خلال هذه الطريقة يمكن تحسين التنظيم ومشاركة كل قسم وكل فرد في جميع المستويات الإدارية المختلفة في كل نشاط بالمؤسسة.
- إدارة الجودة الشاملة تتضمن مجموعة من العمليات، قوامها التزام القيادة بإيجاد المناخ المفعم بالثقة، والداعم للعمل التعاوني، ومنح العاملين مساحة عريضة من المشاركة بما يكفل الإبداع والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات الملبيه لتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

بعد دراسة متكاملة لمفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، نجد أن هناك مبادئ لإدارة الجودة الشاملة تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، وقد شكلت تلك المبادئ أسس تم الاستناد إليها عند إجراء التغييرات لتطبيق المعايير العالمية للجودة (الغزاوي، ٢٠٠٥؛ Goetsch and Davis, 1997):

١. **التركيز علي العملاء (Customer Focus):** حيث أنه مهما فعلت المؤسسة لتحسين الجودة، فالمستفيد هو من يحدد مستوي جودة منتج المؤسسة بغض النظر عما تبذله المؤسسة لتعزيز وتحسين الجودة وتدريب العاملين وغيرها من الإجراءات، فالمستفيد هو من يحدد ما إذا كانت الجهود جديرة بالاهتمام أو لا، ويقصد بالمستفيد كل من المستفيد الداخلي والخارجي وذوي الصلة.

٢. المشاركة الشاملة للعاملين (involvement of people): ينبغي أن يشترك جميع العاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والالتزام التام وتمكينهم، والفرق التي تدار ذاتيا هي شكل من أشكال التمكين وتفويض السلطات وإزالة الشعور بالخوف من أجواء العمل، وقيام الإدارة بتأمين البيئة المناسبة، فأنظمة العمل ذات الأداء العالي هي التي تدمج جهود التحسين المستمر ضمن العمليات.
٣. القيادة (leadership): تقع على قيادة المؤسسة مسؤولية وجود رؤية وأهداف، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف، والمحافظة على تلك البيئة المحفزة.
٤. التركيز على التفكير العلمي
٥. التكامل والرؤية المشتركة: ينبغي على الجميع التعرف على رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وأن يتابعوا سير العمل.
٦. التوجه المنهجي والاستراتيجي: إدماج الجودة بالخطوة الاستراتيجية واعتبارها العنصر الأساسي لبقاء المؤسسة. إن وضع استراتيجية تشمل رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل دقيق لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط التنفيذية بالشكل الذي يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة.
٧. التطوير المستمر ودعم فاعلية الأداء المؤسسي
٨. اتخاذ القرارات استنادا للواقع: أي بناءً على بيانات ومعلومات حقيقية، وليس على أفكار واعتبارات شخصية.
٩. التواصل بين جميع المستفيدين من خلال آليات فعالة وبسيطة.

عناصر تنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ينبغي على المؤسسة التركيز على عناصر رئيسية، يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات وفقا لوظيفتها وهي:

أولا المؤسسة:

وتشمل الأخلاقيات والنزاهة (الأمانة) والثقة **Integrity and Ethics**، والأخلاقيات هي أساس بناء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مما يؤدي إلى تعزيز الإخلاص والإتقان في الأداء، ويسمح بمشاركة الجميع، وللأخلاقيات وجهان:

١. الوجه الأول يتمثل في الأخلاقيات التنظيمية في صورة ميثاق أخلاقي.

٢. الوجه الثاني يتمثل في الأخلاقيات الفردية.

وينبغي أن تعمل إدارة الجودة الشاملة في جو من النزاهة، أما الثقة فهي منتج أساسي من النزاهة والسلوك الأخلاقي، وبدون ثقة لا يمكن بناء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، فالثقة تعزز المشاركة الكاملة لجميع الأعضاء وتبني بيئة تعاونية، وتتيح اتخاذ القرارات على المستويات المناسبة في المؤسسة، وتعزز التحسين المستمر من قبل الأفراد، والثقة أمر أساسي لضمان رضا المستفيدين.

ثانيا: القيادة والعمل الجماعي و التدريب **Teamwork and Leadership Training**

بعد وضع أساس متين من الأخلاقيات والثقة والنزاهة، يتم استكمال باقي العناصر للوصول إلى سقف من الاعتراف والتقدير، إذ يتم أولا التدريب على فلسفات الجودة الشاملة لجميع القيادات والعاملين بالمؤسسة، مثل التدريب على إدارة التغيير، مهارات التواصل الفعال، والقدرة على العمل ضمن فريق، وحل

المشكلات، وصنع القرار، وتحليل الأداء الوظيفي والإداري والتحسين، واقتصاديات الأعمال والمهارات التقنية المتعلقة بالجودة.

ويعد العمل الجماعي أيضاً عنصراً أساسياً من عناصر إدارة الجودة الشاملة، حيث إن استخدام فرق العمل يمكن المؤسسة من الحصول على حلول أسرع وأفضل للمشاكل، وتقديم المزيد من التحسينات المستمرة في العمليات.

أما القيادة فهي العنصر الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة ويتطلب منها الفهم والإيمان بإدارة الجودة الشاملة وخلق ونشر قيم الجودة وتقديم رؤية واستراتيجيه يفهمها الجميع، ووضع ونشر أنظمة واضحة المعالم، وأساليب ومقاييس الأداء لتحقيق تلك الأهداف.



شكل (٣): العناصر الرئيسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: الاتصال Communication

تربط الاتصالات كل شيء معا بدءاً من الأساس إلى قمة إدارة الجودة الشاملة، فهي بمثابة حلقة وصل حيوية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة. فوسائل الاتصالات تؤدي إلى فهم مشترك للأفكار بين المرسل والمتلقي. إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب التواصل مع و بين جميع الأطراف المعنية لإرسال واستقبال المعلومات الصحيحة حول عملية إدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن تكون الرسائل واضحة. وهناك طرق مختلفة للاتصال مثل:

- الاتصالات من المستوى الأعلى.
- والاتصالات الصاعدة من المستوى الأدنى.
- والاتصالات عبر الإدارات، وهذا النوع من الاتصالات أمر مهم لأنه يكسر الحواجز بين الإدارات.

رابعاً: الاعتراف (التقدير) Recognition

ينبغي منح الاعتراف باقتراحات وانجازات فرق العمل وكذلك الأفراد (تقدير الأفراد)، وهو العنصر الأخير والنهائي في النظام بأكمله، ويكون في أفضل حالاته عندما يتم الاعتراف بالانجاز والتقدير مباشرة بعد الأداء. وتتنوع طرق الاعتراف فقد تكون عن طريق رسالة شخصية من الإدارة العليا أو جوائز، لوحات شرف، مكافأة مادية، تشجيع معنوي.... الخ. والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق الجودة.

الأساس الفكري لتطبيق الجودة الشاملة:

- الاعتراف بالتغيير وإدارة التغيير change management
- فهم البيئة المحلية المحيطة والبيئة الدولية والإقليمية.
- النظرة المستقبلية.
- استيعاب التكنولوجيا وتطوير المؤسسة لاستيعابها واستخدامها بفاعلية.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (بشرية و مادية و مالية).
- نشر ثقافة العمل الجماعي و قياس الأداء الجماعي.
- المرونة.

وكان من الطبيعي أن تنتقل مفاهيم الجودة السابقة إلى مجال التعليم إلا أننا سنركز في هذا الكتاب على إدارة الجودة الشاملة بما تتضمنه من ضبط وضمان الجودة والانتقال من ضمان الجودة إلى تحسين الجودة، وكيفية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي بإجراءات وممارسات جيدة طبقاً لخبرات وتجارب فعلية لمعدي الكتاب، حتى يكون التحسين المستمر للجودة نمطاً عادياً تصل إليه المؤسسة التعليمية.