

تطبيقات الجودة الشاملة فى المجال الرياضى

الإتحادات - الأندية - الأكاديميات .. والمدارس



دكتور

عبد اللطيف بن إبراهيم بخارى

دكتور

حماده عيد نوار العنتبلى

مكتبة

تطبيقات الجودة الشاملة في المجال الرياضي الاتحادات - الأندية - الأكاديميات .. والمدارس

دكتور
حماده عيد نوار العنتبلي

دكتور
عبد اللطيف بن إبراهيم بخاري

2013



وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

صدق الله العظيم

سورة التوبة (105)

إهداء

إلى كل من يؤمن أن العلم ضرورة حتمية في حياتنا

إلى اسررتينا الأحباء

إلى أساتذتنا وزملائنا داخل المجال الرياضي وخارجه

نهدي هذا الجهد المتواضع راجيين من الله عز وجل أن نكون قد وفقنا فيه

أ.د/عبد اللطيف بن إبراهيم بخاري

د/ حمادة عيد نوار العنتلي

مقدمة

يعتمد مدى تقدم الدول والمنظمات بصورة جوهرية على منهج الإدارة الذي تتبعه وهي بصدد تحديد رؤيتها ووضع مهامها وتصور أهدافها ، ولقد أصبح من الضرورة الأخذ بنظم الإدارة الحديثة من أجل مواجهة ما تشهده مجتمعات اليوم من تغيرات سريعة ومتلاحقة ، وقد دعت سرعة التغيير والظروف المتشابكة التي يشهدها العالم اليوم وما ينتج عنها من آثار إلى تغيير طريقة التفكير والعمل بالمؤسسات لمواجهة التحديات المعاصرة وعندما يتم التحدث عن الرياضة فإنه يقصد بها حضارة يقاس بها تقدم ورقي الشعوب ، وبالتالي لا بد أن تكون مقرونة بأطر علمية إذا ما أردنا لها التطور والازدهار ، فإذا كانت في السابق عبارة عن ألعاب ترفيهية ؛ فهي اليوم محور أساسي يندرج ضمن محاور الدولة المتقدمة ، فإذا أردنا أن نحجز لنا مقعداً بين هذه الدول فلا بد أن نحسن أنشطتنا الرياضية ، وذلك بطبيعة الحال لن يتأتى إلا عن طريق تجويد العمل الذي نقوم به في جميع المنظمات والهيئات الرياضية ، وتطبيق أسس ومعايير الجودة الشاملة التي تعمل بشكل مباشر على تحقيق أهداف الهيئة التي تطبقها بأقل جهد ممكن.

ومن هذا المنطلق ارتأى المؤلفان أن يقدموا للقارئ والمدرّب والإداري والمعلم والباحث ما يشبع احتياجات كلّ منهم عند الحديث عن التطبيقات العملية لإدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي ، والتي يمكن أن تسهم في الإرتقاء بالمنظومة الرياضية ، فقدموا للجميع كلّ في تخصصه الآلية التي يمكن الإستفادة بها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات سواء أكانت أندية أم مدارس ؛ على أمل أن يجد فيه كلّ منهم مبتغاه وكل في موقعه وتخصصه .

ولقد إشتمل كتاب تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي على سبعة فصول تكاملة ، حيث استهلّت فاتحته بفصل عن الجودة الشاملة بين النشأة والتاريخ حاولنا خلاله تأصيل فكرة ومفهوم الجودة الشاملة وروادها ؛ لتكون قاعدة يمكن البناء عليها فيما بعد ، ثم عرجنا في فصله الثاني على أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، فتناولنا فيه كل ما يشمل إدارة الجودة الشاملة من مفهوم ، وأهداف ، وأبعاد ، والفرق بين الأيزو والجودة الشاملة ، ووالينا في فصله الثالث مقوماتها ومنظومتها فتحدثنا فيه عن مقومات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومكونات منظومة الجودة وخطوات دورة تحسينها ، ثم نماذج وجوائز إدارة الجودة الشاملة ، وتناولنا في فصله الرابع المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، وهي المنهجية التي يمكن اتباعها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة رياضية كانت أو منظمة أعمال ، وتطرّقنا في فصله الخامس لنموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة كنموذج تطبيقي يمكن تطبيقه في تطوير الأداء الإداري بالأندية ، وخصصنا في فصله السادس تطوير نظم المعلومات التسويقية بالأندية الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة كآلية يمكن اتباعها لتطبيق الجودة الشاملة في مجال التسويق الرياضي لتتكامل منظومة تطوير العمل الإداري بكل مشتملاته بالأندية الرياضية ، واختتمنا هذا التطبيق للجودة الشاملة فصوله الستة بنموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة في ضوء إدارة الجودة الشاملة لأن تطوير الرياضة يبدأ من العمل المدرسي ، وتطوير الإدارة المدرسية التي يمكن أن تعمل على خروج تلميذ يكون نواه للمجتمع فيما بعد .

وفي الختام نتوجه إليكم أيها القارئ الكريم أياً كان موقعك الإداري سواء أكنّت في نادٍ أو إتحادٍ أو مدرسة ، فإننا نقدم لك هذا الجهد والعمل المتواضع ، ويهمننا رأيك فيما يمكنه أن يطور تطبيقات الجودة الشاملة في المجال الرياضي بفصوله السبعة لقوله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" ، ونرجو من الله عز وجل أن نكون

وفقنا في هذا الكتاب وهذا الجهد المتواضع في الإسهام في الإرتقاء بالعملية الإدارية وإثراء المكتبة الرياضية .

والله ولي التوفيق

المؤلفان

الفهرس

الفصل الأول

الجودة بين النشأة والتاريخ

15	 الجودة Quality
15	 مراحل نشأة مفهوم الجودة
20	 مفهوم الجودة
21	 رواد إدارة الجودة الشاملة
51	 مقارنة بين رؤى كبار المفكرين حول العناصر الرئيسية لإدارة الجودة

الفصل الثاني

أبعاد إدارة الجودة الشاملة

54	 مقدمة
54	 تعريف إدارة الجودة الشاملة
57	 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي
58	 فلسفة الجودة الشاملة
60	 دواعي الاهتمام بالجودة الشاملة
61	 التحدي الذي يواجه إدارة الجودة الشاملة
62	 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة
63	 أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
64	 فوائد إدارة الجودة الشاملة
65	 مبادئ إدارة الجودة الشاملة
69	 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي
75	 الأيزو (ISO) 9000 وإدارة الجودة الشاملة
76	- أيزو (ISO) 9000
77	- نظام أيزو 9001
77	- نظام أيزو 9002
77	- نظام الأيزو 9003
78	- نظام أيزو 9004
79	- نظام أيزو 10011
79	- نظام أيزو 10012
80	- نظام أيزو 10013
80	- نظام أيزو 14000
82	 الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو
83	 الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الفصل الثالث

مقومات ومنظومة إدارة الجودة الشاملة

86	 مقدمة
86	 المقومات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
86	 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
93	 مكونات منظومة إدارة الجودة الشاملة
98	 خطوات دورة تحسين الجودة
100	 نماذج إدارة الجودة الشاملة
100	- نموذج إدوارد ديمينج
102	- نموذج جوزيف جوران
104	- نموذج مالكوم بالدريج
106	- نموذج همبر
107	- نموذج بيتر دركر
108	- نموذج باركون ومارسون "النموذج الحكومي"
109	- نموذج الـ ISO
110	 مرادفات مصطلح ISO 9000
111	 معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
112	 جوائز التفوق في الجودة
113	 جائزة ديمينج
114	 جائزة (معياري) مالكوم بالدريج
116	 جائزة الجودة الأوروبية

الفصل الرابع

المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة

119	 مقدمة
121	 رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة
122	 استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة
124	 التغييرات المطلوبة
125	 ثقافة المنظمة
125	 الهيكل التنظيمي
126	 إعادة تصميم العمليات

126	 الأنظمة والسياسات
127	 النمط القيادي
127	 أسلوب تنفيذ العمل
128	 متطلبات منهجية إدارة الجودة الشاملة
128	 دعم الجهات العليا
128	 التمهيد قبل التطبيق
129	 تعميق فكرة العمل يدير المنظمة
129	 تنميط العمليات
129	 شمولية واستمرارية الرقابة
130	 تبني أسلوب تقنيات المشكلة
130	 تحقيق جودة التكاليف
131	 تجربة السلعة من قبل العميل
131	 سياسة دمج العاملين
131	 المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية
132	 التحسينات المستمرة
132	 التحسين المستمر للجودة
132	 تحسين استثمار العنصر البشري
133	 تحسين العلاقات مع الآخرين وتعزيزها
133	 المعايير من أجل تحسين الجودة
133	 تحسين استثمار الوقت
133	 الأنشطة الداعمة المستمرة
134	 نظام المعلومات وجمع الحقائق
134	 التعليم والتدريب المستمر

الفصل الخامس

نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

136	 الهدف من النموذج المقترح
138	 عناصر النموذج المقترح
138	- أولاً : التخطيط الإستراتيجي للجودة
146	- ثانياً : التنظيم
146	- ثالثاً : توثيق الأداء

- 148 - رابعاً : تنفيذ نظام جودة الأداء الإداري بالنادي
- 148 - خامساً : تقييم الأداء الإداري بالنادي
- 149 - سادساً : التحسين المستمر
- 151 - سابعاً : نشر وتبادل خبرات تحسين الأداء الإداري بالأندية
- 151 - ثامناً : التقدير والمكافآت

الفصل السادس

تطوير نظم المعلومات التسويقية بالأندية الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

- 153 مقدمة
- 154 نظم المعلومات التسويقية
- 157 تطور نظم المعلومات التسويقية
- 158 عناصر نظم المعلومات التسويقية
- 160 أهمية نظم المعلومات التسويقية
- 162 مزايا نظم المعلومات التسويقية
- 163 الخصائص الواجب توافرها لضمان فاعلية نظام المعلومات التسويقية
- 165 تصور مقترح لنظم المعلومات التسويقية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- 167 التعرف على أهداف نظم المعلومات التسويقية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- 169 تقييم الوضع الحالي لنظم المعلومات التسويقية في الأندية الرياضية
- 172 جودة المعلومات التسويقية في الأندية الرياضية
- 173 المعلومات الواجب توافرها في نظم المعلومات التسويقية في الأندية الرياضية

الفصل السابع

نموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة في ضوء إدارة الجودة الشاملة

- 177 مقدمة
- 178 مفهوم الجودة الشاملة في التعليم
- 179 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
- 181 مبادئ الجودة في التعليم
- 185 مداخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية
- 182 الأسس التي تقوم عليها إدارة التعليم في ظل مفهوم الجودة الشاملة
- 184 مداخل قياس الجودة في التعليم
- 186 مبادئ النموذج المقترح
- 191 خصائص ثقافة الجودة

191	 الإستراتيجية
193	 العمليات والأنشطة
194	 النتيجة
195	 التغذية الراجعة

الفصل الأول

الجودة بين النشأة والتاريخ

الفصل الأول

الجودة بين النشأة والتاريخ

Quality الجودة

لا غرابة في أن مفهوم الجودة مفهوم قديم قدم الوجود الإنساني ؛ فالإنسان البدائي هو أول من فكر في الجودة لاختيار ما يلأئمهم من مصادر الطبيعة ، وكما شهدت الحضارات القديمة - مثل حضارة بابل وآشور والحضارة المصرية القديمة - على الاهتمام بالجودة ويتضح ذلك فيما سجلوه على جدران معابدهم .

وبسبب ذلك قد أتخذ معهد جوران الأمريكي للجودة شعاراً ممثلاً في صورة لاثنين من قدماء المصريين أحدهما يعمل والآخر يقيس جودة العمل ، وليس هذا ببعيد عن الإسلام إذ حث على الجودة في قوله تعالى : "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ" وكذلك في قول رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" ، كما قال على بن أبي طالب كرم الله وجهه "قيمة كل امرئ فيما يتقنه" .

وهكذا فقد ارتبط مفهوم الجودة بالوجود الإنساني ، وظل يتطور بتطور الحضارة الإنسانية ماراً بمراحل متعددة نوجزها فيما يلي :

مراحل نشأة مفهوم الجودة

لقد تعددت وتنوعت طرق العرض المختلفة من قبل الكتاب لمراحل نشأة وتطور مفهوم الجودة والتي وإن كانت تختلف في شكلها وطريقة عرضها لتلك المراحل إلا أنها في المجمل تتفق إلى حد كبير في مضمون كلٍ منها سوف نحاول فيما يلي عرض مراحل نشأة مفهوم الجودة الشاملة من وجهة نظرنا :

1. المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل التقنين العلمي :

في هذه المرحلة تعتبر الجودة قيمة سامية تحض عليها التشريعات السماوية ، ويوصي بها القادة والمفكرون في شعوب الحضارات القديمة ، ولا تقتصر على العمل الانتاجي ، وإنما هي قيمة موجهة للسلوك في شتى مناحي الحياة .

2. المرحلة الثانية : مرحلة الفرز :

وظهرت هذه المرحلة في الوجود قبل عام 1900م ، ويطلق عليها أيضاً مرحلة "العامل" حيث تعد الجودة مهمة العامل ، وتقتصر على فصل الوحدات المعيبة عن السليمة ، وكانت المحاكم هي المسئولة عن وضع نظام ومبادئ العمل وظل العمال مسئولين عن وضع أسس الجودة ، ولا يزال هذا النوع من الرقابة سائداً في بعض الصناعات اليدوية الدقيقة (مثل منتجات خان الخليلي) إلى يومنا هذا .

3. المرحلة الثالثة : مرحلة الإشراف :

استمرت هذه المرحلة منذ عام 1900 – 1920 م ، وفي هذه المرحلة أصبحت متابعة الجودة مهمة الملاحظ ، نتيجة فصل أنشطة التخطيط عن أنشطة الرقابة ، وإعمالاً لمبدأ

التخصص الذي نادى به فريدريك تايلور Fredrek Tailor يقوم الملاحظ بتحديد مدى ملائمة المخرجات للمعايير ، والتي تقاس بكم المخرجات فى زمن معين ، وفيها يتم فصل التخطيط عن التنفيذ وأصبح على الملاحظين والمشرفين والعمال تنفيذ الأعمال المكلفين بها ، دون السماح لهم بالتطوير والتعديل مما أدى إلى فقد مشاركتهم الذهنية والابتكارية ، وعدم تحملهم المسؤولية وظهور مشاكل اجتماعية ونفسية وسياسية كثيرة .

4. المرحلة الرابعة : مرحلة الفحص والتفتيش :

أثناء الحرب العالمية الأولى زادت عملية متابعة الإنتاج تعقيداً ، ولم يعد الملاحظ قادراً على تحمل مسؤولية الرقابة على الجودة ، فظهر ما يسمى بالفاحصين ، وأنشئت بالشركات أقسام للفحص انفصلت تماماً عن أقسام الإنتاج الرئيسية ، فى هذه المرحلة أيضاً ظهرت أجهزة التفتيش والاختبارات ، واعتمدت الجودة على مفهوم الفحص بالعين لتصحيح الوحدات المعيبة بعد تمام إنتاجها .

وتتميز هذه المرحلة بما يلي :

- ضمان حجز الوحدات المعيبة ، وكذلك الطلبات المعيبة قبل إجراء العمليات الإنتاجية التالية عليها ، والتي كانت سوف تتسبب في زيادة تكاليف الإنتاج في حالة اكتشاف هذه الوحدات المعيبة في المرحل المتأخرة من الإنتاج .
- سلامة القرارات الخاصة برفض الطلبات الواردة من المصادر الخارجية في حالة زيادة الوحدات المعيبة بها عن الحدود المسموح بها .

كما أن من أهم عيوبها ما يلي :

- تؤدي إلى تحمل المنشأة تكاليف باهظة خاصة بالفاحصين والأجهزة المستخدمة في هذا الغرض .
- كما أن الفحص الشامل قد يؤدي إلى تعطل وعرقلة الإنتاج وضياع كثير من الوقت.

ورغم تلك العيوب فى هذه المرحلة إلا أن جوران Juran يصف نظام الفحص فى كلمات قليلة بأنه "يمثل شراً لا بد منه ، إلى أن يحين الوقت الذي يمكن أن نعمل بدونه" ، وهذا يتجلى فى الحاجة الملحة للتحسين والتطوير ، إذ كلما دخلت تحسينات وتطويرات على إدارة الجودة تراجعت أنشطة الفحص ، وقل الاعتماد عليها إلى الحد الأدنى .

5. المرحلة الخامسة : مرحلة مراقبة الجودة :

يطلق على هذه المرحلة ضبط الجودة ؛ حيث يسعى مراقبو الجودة إلى منع وقوع الأخطاء ، وليس مجرد فصل الإنتاج المعيب ، ولذلك لم تقتصر الجودة على مطابقة المنتج بالمعايير ، وإنما امتدت لتشمل جزءاً من متابعة جودة تصميم المنتج وجودة الأداء. ويقصد بمراقبة الجودة مجموعة الأنشطة والأساليب والعمليات التي تستخدم لإتمام جودة المنتج وبهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لأنشطة مدخل تأكيد الجودة – ولكن من ناحية أخرى فإنه وفقاً لتعريفها فإن مراقبة الجودة تعتبر أيضاً محدودة الرؤية نسبياً ، وإن كانت أبعد كثيراً من مجموعة أنشطة الفحص التي تصمم للتأكد من أن المنتجات المعيبة لن يسمح لها أن تصل إلى المستهلك .

6. المرحلة السادسة : مرحلة تأكيد الجودة :

يطلق على هذه المرحلة مرحلة "ضمان الجودة" وقد امتدت من الثلاثينات حتى الستينات من القرن العشرين ، فقد أدت زيادة العيوب في المنتجات الحربية والمدنية في العشرينات إلى البحث عن نظم لتخطيط ورقابة الجودة ارتبطت بالضبط الإحصائي للجودة ، وظهرت برامج متعددة لزيادة الدافعية تجاه منع الأخطاء . ومثال ذلك برنامج المعيب الصفري لضمان الأداء الصحيح من أول مرة وقد نادى به فيليب كروسبي . ويمكن ببساطة وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة ، ويزيد الإنتاجية بوضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات ومراقبتها وذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة ، إنها باختصار تمنع ظهور المنتجات والخدمات غير المطابقة ، ولذلك توصف بأنها مدخل أكثر فعالية من مدخل الفحص رغم أنها تأسست طبقاً لمنهجه ، ولكنها إلى حد بعيد نظم وقائية بطبيعتها .

7. المرحلة السابعة : مرحلة إدارة الجودة الشاملة :

ويرمز لها بـ(TQM) ، ولقد ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980 م ، ويرجع الفضل إلى فيجنوبوم Feghenm Bourme في ابتكار مفهوم المراقبة الشاملة للجودة متأثراً بمفهوم الجودة على نطاق المؤسسة ككل الذي ابتكره اليابانيون عام 1955 وقد نادى فيجنوبوم بتطبيق الجودة من المنبع واتباع أسلوب "لا أخطاء بدلاً من أسلوب "مستويات السماح" الذي يسمح بوجود نسبة من الوحدات المعيبة ، وفي عام 1962 ظهر مفهوم "حلقات الجودة" كمدخل لتطبيق مفهوم "مراقبة الجودة الشاملة" ، وقد ساهم ديمينج عام 1985 في تعزيز دور الإدارة العليا لنشر ثقافة الجودة والالتزام بتدريب العاملين على الأساليب

الإحصائية بصورة دائمة لضمان التحسين المستمر للأداء ، وبذلك يتبلور مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

وسبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية ، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية ، وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق . وإزاء هذا الوضع قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية ، بالإضافة إلى جوانب أكثر شمولاً وعمقاً ، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين ، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً إستراتيجياً على الجودة . يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة ما هي في الواقع إلا تطوير لإدارة الجودة الإستراتيجية ، كوسيلة دفاعية استخدمتها الشركات الأمريكية والأوروبية لصد غزو الصناعة اليابانية لأسواقها .

8. المرحلة الثامنة : مرحلة إدارة جودة الحياة :

امتدت هذه المرحلة من الثمانينات وحتى القرن العشرين حيث برزت أهمية تطبيق الجودة في المجالات الخدمية إلى جانب المجالات الإنتاجية مثل مجال الخدمات الصحية والتعليمية والرقابة البيئية وانتشرت اتجاهات مستحدثة مثل جودة الحياة Quality Of Life وجودة بيئة العمل Quality Of Work Life .

مفهوم الجودة

الجودة هي كل نشاط في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة وتكون مطابقة بتوقعات المستفيدين وتكون أكبر من توقعاتهم وفائقة التميز .

وكذلك فإن هناك من يعرف الجودة على أنها هي الرغبة في تحقيق نتائج مرغوبة توفر نفعاً لأصحاب المصلحة ، ويقوم على تحقيقها مجموعة من المتخصصين يديرون الموارد والإمكانات اللازمة ، ويحددون الأعمال الواجبة ، ويضعون الخطط والبرامج ويقودون القائمين بالتنفيذ ، ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقيق النتائج المرجوة مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة بهم ويلتمسون الفرص ويتجنبون المخاطر ويستعدون لاحتمالات المستقبل .

وكذلك أيضاً فإن الجودة هي توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات المستفيد ، وذلك بتصميم جيد للمنتج مع جودة تنفيذ هذا

التصميم وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة بما يتوافق وحاجات وتوقعات المستفيدين حالياً ومستقبلاً .

كما تعرف الجودة على أنها الملامح والخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة ، والذي يعنى قدرته على إشباع احتياجات ومتطلبات معروفة .

وتعرف أيضاً بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام من السلعة أو الخدمة التى تقدم إليه .

كما أن الجودة بإدارة المؤسسات الرياضية تعرف بأنها تحقيق متطلبات وأهداف المستفيد فى مجال الأداء الرياضى والإدارى فى المؤسسات الرياضية ، والمستفيد هو اللاعب والإدارى والجهاز الفنى والجهاز الإدارى .

رواد إدارة الجودة الشاملة

يعتق الكثيرون في أنحاء العالم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ويعملون على الاستفادة منها ، لذا فهم يطبقونها في عدة مجالات وقطاعات ، وكذلك فإن هناك العديد من العلماء البارزين الذين كانت لهم إسهاماتهم البارزة فى دفع عجلة تطور مفهوم إدارة الجودة بصفة عامة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة بصفة خاصة ، وسوف نوضح فى هذا الجزء الإسهامات الأساسية للعديد من الرواد فى هذا المجال :

1. وليام إدوارد ديمينج Edward Deming (1900 – 1994)

ولد إدوارد ديمينج في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1900 ، وعاش حتى عام 1993 م ، وهو يعتبر المؤسس الحقيقى لحركة إدارة الجودة الشاملة كمفهوم شامل ومتكامل ، ولذلك لقب بأبى ثورة إدارة الجودة الشاملة ، وقد درس في جامعة (وايومنج) وحصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة (بيبل) الأمريكية ، وأثناء عمله في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية (هاوثورن) ، اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط الجودة والعمل والإنتاج ، وسافر إلى اليابان مع فريق الجنرال (مكارثر) من أجل إعمارها بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية ، وقد كان إحصائياً وأستاذاً في الجامعة ، ومؤلفاً ، ومحاضراً ، ومستشاراً ، وقد ساهم "ديمنج"

بأفكاره في تطوير الصناعة اليابانية ، وفي خروج اليابان بنجاح من الدمار الذي لحق بها بعد الحرب العالمية الثانية .

وكذلك فإن فلسفة "ديمنج" للجودة تقوم على مفهوم الجودة في إطار إنساني ، ووضع تعريف للجودة مؤداه أن "الجودة هي درجة الاختلاف الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة ، وهذه المعايير تشتق من المستهلك" ، وديمنج بذلك يركز على تحسين درجة مطابقة وانسجام المنتج أو الخدمة مع المواصفات الموضوعة سلفاً عن طريق اختزال درجة عدم التأكد والاختلاف في كلٍ من التصميم والعملية الإنتاجية .

ولقد توصل ديمنج إلى قاعدة مفادها أن 85% من الأخطاء سببها النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين وأعراف متبعة ، ولا يتحمل العامل إلا نسبة 15% من هذه الأخطاء وهذه القاعدة سماها ، من (15% - 85%) وقال "إن البحث في أخطاء النظام هو الأساس وليس التركيز على خطأ العامل" ، ولهذا فلا داعي للتسرع في الحكم على الأفراد في حالة الأخطاء ؛ لأنهم محكومون في نظام ولا بد من العمل على البحث في أخطاء النظام وتصحيحها .

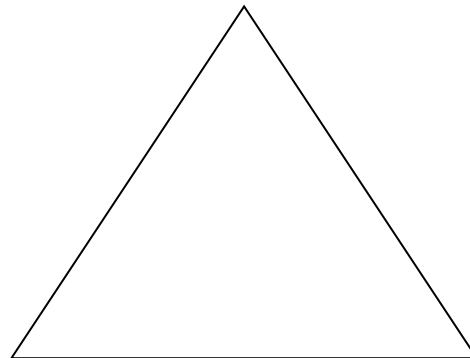
والأفكار السابقة هي مجرد مقدمة مختصرة لعمق تفكير ديمنج ، وقد وضع ديمنج شكلاً هندسياً يلخص نقاطه السابقة على هيئة مثلث ديمنج Deming Triangle وهو يمثل المبادئ الأساسية الثلاث لفلسفته في تحسين الجودة الإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة ، ويوضح الشكل التالي مثلث ديمنج :

دعم وموازرة الإدارة للتحسين

النقاط (1,2,8,14)

تحسين العلاقات الخارجية

النقاط (4,7,9,10,11,12)



تطبيق المنهج الإحصائي

النقاط (3,5,6,13)

- **مبادئ ديمينج :**
- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات : تقوم أي مؤسسة أمريكية تقليدية بوضع ربحاً صافياً أو قيمة محددة للمساهم كأحد أولوياتها الأساسية ، وأكد على ضرورة أن تأتي الجودة في المقدمة ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيقها .
- **انتهاج فلسفة جديدة :** إن انتهاج فلسفة الجودة لا يمكن أن يكون مهمة اللجنة التنفيذية أو رئيس مجلس الإدارة فقط ، بل يجب أن تمثل هذه الفلسفة قرارات يشترك فيها ويتحمل مسئوليتها جميع العاملين في الشركة ، وحذر من أن الجهود غير المتحمسة والتقليدية للتحسين لن تحقق نتائج طويلة الأجل .
- **التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل :** لا يمكن أن تكون الجودة شيئاً يضاف إلى عمليات الشركة ؛ بل لابد أن تكون أساساً ترتكز عليه ، وإن افتراض التفتيش الشامل على المنتجات يُمكن من تحقيق الجودة عن طريق تحديد الأخطاء ثم تصحيحها قد ثبت عدم صحته وجدواه .
- **إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط :** لا يمكن أن يتجاهل العمل المربح إطلاقاً سعر البيع ، ولكن ديمينج أكد على أن تكاليف الحصول على أحد الأشياء أو المنتجات لا يجب أن يكون الاهتمام الأول والأخير ، وقال إن اهتمامات المورد والتزامه بتحقيق رضا العميل المتوقع يجب أن يكونا موضع الاهتمام ، ويمثل هذا مع تكلفة الحصول على أحد الأشياء أو المنتجات القاعدة التي يقوم عليها اختيار المورد للمنتج .
- **وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات :** يجب أن يؤمن جميع العاملين في المؤسسة بأنه ما يُعد مناسباً اليوم لن يكون مناسباً غداً ، وهذا يوضح أهمية الاهتمام بتحقيق التحسين الدائم ، والذي يقصد به عدم وجود أي مقياس أو مستوٍ للإنجاز ، ويمكن أن يكون ملزماً في المستقبل مهما كان مستوى الجودة الذي تم الوصول إليه اليوم ، فلا بد أن يكون أساساً للتحسين في المستقبل حيث تؤدي المعايير الثابتة ، وغير المتغيرة إلى انهيار المؤسسة بالكامل .
- **إنشاء مراكز للتدريب الفعال :** على الرغم من أن ديمينج قد اهتم أساساً بالتدريب على الرقابة الإحصائية للجودة – إلا أنه ذكر أيضاً أهمية تدريب – العاملين على طريقة أداء أعمالهم ، ويجب أن يكون تدريبهم محدداً ومتعلقاً مباشرةً بعملهم ومناسباً للمسئولية التي يتحملونها ، وأكد على أهمية تدريب العاملين على الإنتاج أكثر من تطوير الإدارة .

- **وجود قيادة فعالة :** تقوم الإدارة العليا بتطوير وتطبيق الرؤية الإستراتيجية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وذلك عن طريق تقديم نماذج مستمرة للقيم التي تدعم هذه الفلسفة ، وتتولى القيادة توفير الفرص اللازمة للتدريب في وقته لمساعدة العاملين على أداء العمل بطريقة جيدة ، ويتم تدريب القيادات على استخدام تقنيات التدريب المناسب للعمل المناسب .
- **إزالة الخوف :** يُمكن أن يُمثل الخوف عقبة تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة عندما يخاف الموظف من الآثار التي تنتج عن الحديث الصريح أو طرح الأسئلة أو مغامرتهم ؛ مما يقلل من احتمالية تحسين الجودة بشكل كبير ، وأن هؤلاء المدراء الذين يستخدمون أسلوب الترهيب في أحكامهم ينشرون جواً من الظلم الواضح للجميع ، حيث أن الاهتمام بالجودة يستلزم أن يشعر العاملون بشكل معقول بالأمان داخل المؤسسة التي يعملون فيها .
- **إزالة الحواجز بين الإدارات :** قال روجر تانكس رئيس مجموعة شركات ريتشارد روجرز يمكن أن تكون المنافسة بين مجموعات العمل مثيرة في البداية ، ولكنها على المدى البعيد تضعف من التماسك والأخلاقيات والرغبة في إنجاز العمل ، فالبنية التقليدية لأي شركة يمكن أن تحفز الإدارات ومجموعات العمل وتشجعهم على المنافسة فيما بينهم ، ولكي تتحقق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يشعر كل موظف بأن الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء .
- **التخلص من الشعارات والنصائح :** انتقد ديمينج الأشخاص الذين يعتقدون أن الجودة تنتج عن التحفيز والإيحاء ، كما أضاف أن الطريقة التحفيزية تدمر الجودة لأنها تركز الاهتمام على الرغبة في عمل الشيء أكثر من كيفية عمله ، وقد ذكر ديمينج أنه إذا كانت الشعارات الجيدة تعطي العمال فكرة عامة عن المكان الذي ينبغي أن يتواجد فيه – إلا إنها لا تعطيهم خريطة توضح كيفية الوصول إلى هذا المكان .
- **استبعاد العدديّة :** التأكيد على أرقام الإنتاج أو الحصص يُشجع الأفراد على التركيز على الكمية العددية أكثر من مدى الجودة أو مدى الفعالية ، وغالباً ما يصبح الهدف هو إيجاد طريقة ابتكاريه لزيادة كمية الإنتاج بدلاً من تحسين جودة المنتج ، فالتفوق على توقعات العميل الخاصة بالجودة له قيمة طويلة الأجل أكبر من التفوق على توقعات العميل الخاصة بكمية الإنتاج .
- **إزاحة العوائق التي تعترض الفخر بالصناعة :** افترض ديمينج أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عملهم على نحو جيد ، فهم لا يريدون أن يتعرضوا إلى النقد الظالم ، أو تصدر ضدهم أحكام غير دقيقة ، وأقل توقعاتهم هي أن يعاملوا بطريقة عادلة ،

وإن تقييم الأداء السنوي الذي يركز على التفاصيل السلبية يُمكن أن يُدمر أي رغبة في التحسين والتطوير وهكذا ، فبيئة إدارة الجودة الشاملة تحتاج لنظام إداري يُشجع جميع العاملين في المؤسسة على إنجاز وأداء أعمالهم بنحو جيد باستخدام أفضل إمكانياتهم ، ولا يحاول أن يفرض على الآخرين اتباعه باستخدام أسلوب الترهيب .

- **إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين :** اعتقد ديمنج أن العاملين يجب أن تكون لديهم فكرة قوية عن أدوات وتقنيات رقابة الجودة ، وأن الأدوات والتقنيات هما لغة الجودة ، فهما يعبران عن الطريقة التي نتصل بها والأخرى التي نتحسن من خلالها ، وأضاف أنه من الضروري أن يقترحوا سبلاً جديدة للعمل الجماعي والمشاركة ، وأن يجدوا سبلاً أخرى يمكن من خلالها تحقيق فلسفة الإدارة الجديدة التي تسمى بفلسفة إدارة الجودة الشاملة .

- **إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات :** لا يمكن أن يقوم أقلية من الموظفين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المؤسسة ؛ بل من المحتمل أن تفشل أغلبية بسيطة من الموظفين في تطبيقها ، فالأمر يستلزم التزام الجميع بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح ؛ لذا يجب على الإدارة العليا أن تهتم بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ككل ، ثم تقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها ، فلا يمكن أن نتوقع من العاملين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم ودون توجيه ومساعدة من الإدارة العليا .

ومما سبق يتضح أن ديمنج قد قدم مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال أربعة عشر مبدأً عبر فيها عن مبادئه الأساسية أو فلسفته في الإدارة ، والتي تسمى أحياناً النظرية التشغيلية للإدارة ، وتتمثل هذه المبادئ في تحديد الهدف أو الغرض من تحسين الخدمة . وتبني فلسفة ومفهوم الجودة ، وتوقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة والاعتماد على أساليب إحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية ، وعدم الاعتماد على الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد الخدمة على الجودة العالية ، والتحسين المستمر لعملية الخدمة ، وإيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب ، واستخدام الطرق الحديثة في الإشراف والقيادة ، وإزالة الخوف من نفوس العاملين ، وإزالة الحواجز الموجودة بين الأقسام والإدارات المختلفة ، والتخلص من الشعارات والأهداف الرقمية ، والمراجعة الدورية لمعايير العمل ، وإزالة العوائق التي تقف في وجه اعتزاز العاملين بأنفسهم ، وتأسيس برامج لتدريب العاملين على المهارات الجديدة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق مقومات المبادئ السابقة كلها .

الأمراض السبعة القاتلة عند ديمينج

كان ديمينج واقعياً حيث أدرك أن عملية نقل واستقطاب فلسفته في الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية سوف تُقابل بمواجهة تنظيمية وثقافة ومعتقدات مؤسسية كبيرة ، كما ذكر أن الشركات والمؤسسات الأمريكية كانت مبتلية بسبعة أمراض مميتة ، يُمكن لأي منها أن يؤدي لمنع حدوث تحسين الجودة ، وقد حدد هذه الأمراض فيما يلي :

- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الأهداف من تحسين جودة المنتج.
- التأكيد على الأهداف قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم .
- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام .
- عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف .
- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة ، دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية .
- تكاليف العناية الصحية الزائدة .
- الأعباء القانونية الزائدة .

وما سبق يوضح لنا أن بعض الأمراض التي حددها ديمينج ما هي إلا سلبيات واضحة لنقاطه الأربع عشرة ، فيمكن أن ننظر إلى الأمراض الخمسة الأولى كحقائق أساسية عن الإدارة لأنها تعبر بشكل كبير عما يحدث في معظم النظم الإدارية ، ومع ذلك فإن ديمينج يعتقد أنه لكي تنجح إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة فلا بد أن تستأصل هذه الأمراض السبعة من المؤسسة .

تطبيق نموذج ديمينج للجودة الشاملة في الواقع

حتى يكون للجودة الشاملة وجود في مجال الواقع والتطبيق الفعلي فلا بد من توافر خمسة صفات في التنظيم الناجح لإدارة الجودة الشاملة للوصول إلى جودة متطورة ومستدامة ، وذات منحنى دائم الصعود ، وهذه الملامح يمكن تحديدها فيما يلي :

- حشد طاقات جميع العاملين في المؤسسة بحيث يبذل كل منهم جهده وإبداعه تجاه الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع التزام الجميع كل بما يخصه .

- الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة ، وبخاصة أسس الجودة الموجهة لإرضاء متطلبات العميل أو ملتقى الخدمة والمنصبية على جودة العمليات والإجراءات التفصيلية واليومية للعمل .
- قيام المؤسسة على فهم روح العمل الجماعي (عمل الفريق Team Work) .
- التخطيط لأهداف لها صفة التحدي والتي تلتزم المؤسسة وأفرادها بارتقاء واضح وملموس في نتائج جودة الأداء .
- الإدارة اليومية المنظمة للمؤسسة القائمة على أسس مدروسة وعملية من خلال استخدام أدوات مؤثرة وفعالة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات (التغذية الراجعة Feedback) .

ويستند هذا النموذج إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع ؛ لذا يرى ديمنج أن كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة والمتوقعة وهي إرضاء العملاء ، ويشير ديمنج إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة وإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية ، وتتألف فلسفته في الجودة الشاملة من أربعة عشر عنصراً منها سبعة عناصر إيجابية وأخرى سلبية . يمكن توضيحها فيما يلي :

- إيجاد نوع من الاستقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والإبداع .
- تبني الفلسفة الجيدة للتطوير يتطلب تحديث الإدارة بصفة عامة .
- التحسين المستمر للإنتاج والخدمات من خلال إرشادات الإدارة العليا ، وتكوين فرق العمل ، واستمرارية عملية التطوير .
- مواصلة التدريب على رأس العمل بواسطة مدربين أكفاء من أجل التنمية الذاتية والمستمرة لكل فرد يعمل في المؤسسة .
- دعم القيادة وتعميم الممارسات الحديثة .
- الإيمان بأن التأهيل والتدريب استثمار في البشر .
- ضرورة التخطيط طويل المدى من أجل تحقيق التطوير واستمراره .
- توقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة .
- القضاء على المعوقات التنظيمية بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة .
- التخلص من الشعارات والمواعظ ونقد العاملين .
- إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة أعمالهم .
- طرد واستبعاد الشعور بالخوف بين العاملين .

- تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على انخفاض السعر .
- التخلص من الإعتماد على النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى البشرية العاملة.

2. جوزيف جوران Joseph M . Juran (1904 – 1978)

ولد جوزيف جوران عام 1904 في رومانيا ، ثم قدم إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام 1912 م وتخرج من كلية الهندسة بجامعة مانيسوتا ، ثم عمل أستاذاً بجامعة نيويورك ، وفي نفس الوقت عمل في إدارة التفتيش والمعاينة التابعة لشركة (هاوثورن) الكهربائية الغربية حتى بداية الحرب العالمية الثانية ، وكما حدث لديمنج فقد تأخر اكتشافه والاعتراف به من قبل الشركات الأمريكية ، ويُعد مثل ديمنج من الرواد الأوائل لثورة الجودة الشاملة ومن أبرز أولئك نفر الذين كان لهم الفضل في صعود الاقتصاد الياباني بعد انهياره في الحرب العالمية الثانية . وهو يحتل المرتبة الثانية بعد " ديمنج" في تطوير نظام رقابة الجودة في اليابان ، ومن بعدها في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث إنه قد دُعي إلى اليابان عام 1950 م بواسطة نقابة العلماء والمهندسين ، وقد تركزت محاضراته على الأبعاد الإدارية لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة واستخدام الإحصاء في السيطرة على الجودة والتحسين والتطوير المستمر لكل مجال من مجالات جودة المنتج ، وأهمية التأكيد على مسئولية الإدارة في تحقيق الجودة الشاملة ، وضرورة وضع الأهداف ، وقد تمكن من مساعدة اليابانيين في التكيف مع أفكار الجودة واستخدام الأساليب الإحصائية ، وهو صاحب المقولة الشهيرة "أن الجودة لا تحدث بالمصادفة بل يجب أن يكون مخططاً لها" ، وقد ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين وتطوير الجودة ، وهو يؤمن بأهمية التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الخاصة بالجودة ، وقد نادى بتبني فكرة فريق العمل والتي تعمل بصفة مستمرة ومستدامة على تحسين مستويات الجودة ، وقد قام جوزيف جوران بتأليف العديد من الكتب في مجال إدارة الجودة الشاملة تلقاها المتخصصون باهتمام كبير ومن أشهر كتبه "دليل مراقبة الجودة Quality Control Hand Book" عام 1951م ، والذي يعتبر مرجعاً كلاسيكياً لمهندسي الجودة ، وقد أحدث جوران ثورة في الفلسفة اليابانية حول إدارة الجودة الشاملة ، وعمل على تشكيل اقتصادهم ليصبح بالصورة التي نراها اليوم ، وهو أول من عمل على دمج الجانب الإنساني من إدارة الجودة التي يُشار إليها بإدارة الجودة الشاملة .

كما قام جوران بتأسيس معهد جوران وهو معهد متخصص في إدارة الجودة ، ومن أهم إسهاماته في هذا المجال إنشاء مفهوم شركة موجهة نحو العميل ، فقد كان جوران يُعلم من حوله أن التركيز على الجودة لصالح الزبون لابد أن يدخل في كل عملية ونظام في أي شركة ، وقد كانت عملية تطوير الأفكار بالنسبة له عملية تدريجية ، ومن أبرز الأفكار التي ابتكرها إشراك الإدارة العليا ، ومبدأ باريتو والحاجة للتدريب واسع النطاق في مجال الجودة ، وتعريف الجودة كملائمة الاستعمال والتوجه نحو أسلوب المشروع يلي المشروع لتحسين الجودة وقد تطورت جميع هذه الأفكار بالتدريج .

وتقوم فلسفته في مجال تحسين الجودة على أساس صياغة أسلوب محدد لإنشاء الشركة الموجهة نحو العميل ، فهو يرى أن التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية وكل نظام في الشركة ؛ لذا فإن تعريف الجودة يبني على أساس أنها تتكون من مفهومين مختلفين هما :

- **التوجه بالدخل :** وذلك بوضع كل ما يريده العميل "المستهلك" (احتياجاته ورغباته) في المنتج ، وهذا سيؤدي إلى رفع الدخل العائد من المنتج .
- **التوجه بالتكلفة :** وذلك بخلو المنتج من كافة العيوب .

ولما سبق فقد ذكر جوران أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من الأنشطة يجب القيام بها جميعاً لكي تنجح جهود تحسين الجودة ، وتتمثل هذه الجهود فيما يلي :

- اعتبار أن الجودة جزء من جدول أعمال كل إدارة عليا .
- دمج أهداف الجودة مع خطة العمل .
- نشر الأهداف على المستويات التي تقوم فعلاً بالعمل .
- التدريب لجميع المستويات .
- إيجاد نظام القياس في كل جزء من أجزاء المنظومة .
- تقديم التقدير والاعتراف فيما يتعلق بالأداء المتميز .
- قيام الإدارة العليا بمراجعة التقدم في ضوء الأهداف المحددة بصفة منتظمة .
- تعديل وتنقيح نظام المكافآت بشكل دائم ومستمر .
- استخلاص الأهداف الواسعة من دلائل محددة حيث يكون التركيز على العميل ، ومواجهة التنافس ، مع مراعاة أن هناك أهدافاً لتحسين الجودة على أساس سنوي.

وهذا يوضح أن المفاهيم الأساسية للجودة عنده تركز على خصائص المنتج والتي يجب أن تلبي احتياجات العميل ، وخلق المنتج أو الخدمة من العيوب .

وركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي "العمليات" وعلى الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها ، كما ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ؛ لذا فالجودة النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم وجود عيوب ، وأن التخطيط للجودة يمر بمراحل متعددة تتمثل في تحديد المستهلك واحتياجاته ، وتطوير مواصفات المنتج ليتفق مع احتياجاته ، وتطوير العمليات التي تؤدي إلى تحقيق المواصفات والمعايير المحددة ، وتعريف العاملين بنتائج الخطط لاستمرار النجاح منها ومعالجة الأخطاء ؛ لذا أوضح أهمية الرقابة على الجودة لأنها تؤدي إلى عدم وجود العيوب والأخطاء ، وتتضمن تقييم الأداء الفعلي للعمل ، ومقارنته بالأهداف المحددة ، والمعالجة باتباع الإجراءات الصحيحة بصفة مستمرة لتحقيق رضا العميل الخارجي وهو المشتري للمنتج ولا يعمل بالمؤسسة ، أو العميل الداخلي وهو العامل بالمؤسسة .

● **المستهلك الخارجي External Customer :** هو الشخص الذي يشتري المنتج أو يستخدم خدمات مؤسسة ما وتعمل المؤسسة على إرضائه بتقليل أسعار منتجاتها أو خدماتها ، وتيسر من طريقة حصوله عليها ، ويجب إرضاء هذا المستهلك للحصول على نسبة أعلى من السوق .

● **المستهلك الداخلي Internal Customer :** هو الشخص الذي يعمل بالمؤسسة وأيضاً يشتري منتجاتها أو يستخدم خدماتها ، وهذا المستهلك يُمكن إرضاءه بزيادة مرتبه ، أو بإعطائه حوافز ومكافآت ، أو بحصوله على التأمين الصحي ، ويجب إرضاء هذا المستهلك لضمان جودة أداء العمل داخل المؤسسة .

ويستند نموذج جوران إلى أن الجودة تعني الملائمة في الاستعمال ؛ لذا يؤكد على أن المهمة الأساسية للجودة "تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات التي تحقق احتياجات العملاء" وهذا المدخل يُستخدم على نطاق واسع يتضمن ما يلي :

- إيجاد قناعة بالحاجة إلى التطوير .
- وضع أهداف التطوير واتخاذ التنظيم اللازم لتحقيق الأهداف ويتم ذلك عن طريق (بناء مجلس الجودة – تحديد المشكلات – اختيار المشروعات – تحديد فرق العمل – تحديد التسهيلات) .

- التدريب المستمر للجميع في المؤسسة .
- تنفيذ المشروعات من أجل حل المشكلات ، وإعطاء التقديرات وتسجيل التقدم وتوصيل النتائج .
- إجراء الإصلاحات بصفة دورية في النظم والعمليات التقليدية في المنظمة .

ويركز نموذج جوران على ثلاثة عناصر للجودة تسمى ثلاثية جوران للجودة يمكن عرضها فيما يلي :

- **تخطيط الجودة :** ويتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم ، وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم ، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة .
- **مراقبة الجودة :** وتركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإشباع متطلبات العملاء ، ويتم فيها التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالموصفات التي رغب فيها العميل وحل أي مشكلات تكشف عنها عملية التقويم . وكل ما سبق يتم من خلال قياس الأداء ، أو ما تحقق من إنجاز ، مقارنةً بما أنجز بالمعايير الموضوعية للجودة ، الرقابة الفعالة المستمرة ، واستخدام الأساليب الإحصائية في رقابة المنتج ، وتحديد الانحرافات عن المعايير ، واتخاذ التدابير اللازمة لتحقيقها .
- **التحسين المستمر للجودة :** وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة ، وتوفير التدريب اللازم لهم ، وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة ، والمحافظة على المكاسب المحققة ، ويضم التحسين المستمر إثبات الحاجة ، وتحديد المشاريع ، وتنظيم فرق المشاريع ، تشخيص الأسباب ، وتوفير الحلول ، إثبات فاعليتها .

جوران ومشكلات الجودة :

أكد جوران أن أكثر من 85% من مشكلات الجودة سببها العمليات الإدارية "نظام العمل" وليس العاملين ، وأن هناك عدداً من الممارسات الإدارية الرئيسية المحددة يجب أن تخضع لتغيير شامل وأهم هذه الممارسات :

- يجب أن تكون دورة تطوير الإنتاج قصيرة عن طريق التخطيط بالمشاركة والمعالجة الهندسية المتزامنة معه ، وتدريب المخططين على طرق وأدوات الإدارة لتحقيق الجودة .
- يجب تعديل وتنقيح العلاقات مع الموردين ، وتخفيض عددهم بحيث يتم انتقائهم على أساس تطبيقهم للجودة وليست التسعيرة ، كما يجب أن يتم توطيد وتقوية علاقات فرق العمل مع المشرفين والرؤساء على أساس من الثقة المتبادلة .
- يجب أن يكون التدريب قائماً على أساس النتائج التي يحققها ، وليس على أساس كونه أداة أو وسيلة فقط ، ويجب أن يكون هدف التدريب مركزاً حول تعديل السلوك وليس التعليم .

3. فيليب كروسبي Philip B . Crosby

إن فلسفة فيليب كروسبي (1926 – 2001) تؤكد أكثر على الإدارة والعمليات التنظيمية والعنصر البشري – مفاهيم السلوك التنظيمي – من اهتمامها باستخدام الأساليب الإحصائية على خلاف ما اهتم به "ديمنج" و "جوران" فهو يؤكد أن تحقيق الجودة مرهون بتغيير ثقافة المنظمة واتجاهات وقيم الإدارة والعاملين .

ولقد ارتبط اسم "كروسبي" باثنين من الأفكار القوية والقيمة حول الجودة ، الأولى : هي أن الجودة تتحقق بالمجان Quality Is Free ودون تكاليف إضافية ، والثانية : متعلقة بمبدأ أو مفهوم الأخطاء الصفرية Zero Defects أو عدم وجود عيوب .

ولقد أصبح اسم كروسبي معروفاً بشكل أساسي فيما يتعلق بمفاهيم "قم بأداء عمل ما بشكل صحيح من المرة الأولى" و "اللاعيب" ، فهو يعتبر الطريقة التقليدية لمراقبة الجودة وحدود الجودة المقبولة ورفض المنتجات دون المعيار القياسي على أنها تمثل فشلاً ولا تمثل ضماناً للنجاح ؛ لذا عرف كروسبي إدارة الجودة الشاملة على أنها :

- تلبية للمتطلبات التي وضعتها الشركة بنفسها لمنتجاتها على أساس احتياجات عملائها .
- تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على حفز

وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية .

ويعتقد كروسبي أن معظم الشركات لها هيكلية وأنظمة تسمح بالانحراف عما هو مطلوب فعلياً ، وأن شركات التصنيع تنفق حوالي 20% من إيراداتها لارتكاب أخطاء وتكرار نفس الأخطاء مرة أخرى ، وحسب ما قرره كروسبي أن ذلك يمثل 35% من النفقات التشغيلية لشركات الخدمة ، ولقد جاء كروسبي بما يعرف "بلا وجود للمعييات Zero Defect" وهذا يعني أن المعيبات تساوي صفراً في إطار العمليات الإنتاجية ؛ لذا يرى كروسبي أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة ، وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة ، ويرى ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمرة منها :

- إن المستهلكين ذو وعي بأهمية جودة المنتجات والخدمات .
- إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة حصة المنظمة من السوق .
- يجب تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغيرات بيئية وظرفية .

ولقد بدأ كروسبي حياته العملية كمراقب للجودة في مؤسسة ITT الصناعية ثم أصبح مساعداً لرئيس هذه الشركة للجودة ، واشتهر كروسبي في عام 1979 م من خلال كتابه "Quality Is Free" والذي كان من أكثر الكتب مبيعاً ورواجاً في ذلك الوقت ، والذي ركز فيه على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها ، وأسس كروسبي كلية للجودة في ولاية فلوريدا الأمريكية ، ويُعد أول من نادى بفكرة "صناعة بلا عيوب" وطور لذلك برنامج بلا أخطاء ، وعلى هذا الأساس فقد حث المؤسسات أن تكافح باستمرار لتحقيق الهدف النهائي للجودة ، وهو نسبة صفر من الأخطاء ، ويُعد كروسبي من أشهر العلماء والرواد البارزين في مجال إدارة الجودة الشاملة ، فهو أول من أسس كلية للجودة ، وأخذ منحىً آخر يختلف عن كل من (ديمنج) و(جوران) فديمنج اهتم بتوجيه العمليات ، والتوسع في استخدام الأساليب الإحصائية ، والعمل على الحد من الانحرافات بينما ركز جوران اهتمامه على مشاركة الإدارة والتخطيط للجودة ، ومراقبة الجودة والتحسين المستمر للجودة ، وقد أخذ كروسبي منحىً آخر وركز على التشديد على المخرجات ، والحد من العيوب في الأداء ، وعلى ذلك يعتبر أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية .

ولا يعتقد كروسبي أنه ينبغي أن يتحمل العاملون المسؤولية الرئيسية عن رداءة الجودة ؛ ويقول إنه في الواقع يجب أن تكون الإدارة في المسار الصحيح ، وبحسب تصور كروسبي ، تصنع الإدارة أنماط الجودة ويتبع العمال النموذج المحدد لهم ؛ وبينما ينهمك العاملون في صعوبات تشغيلية ويلفتوا نظر الإدارة إليها ، فإن المبادرة تأتي من الإدارة العليا ، ويشير مصطلح "اللاعيب" إلى أن هدف الشركة "أداء الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى" . ولن يحول ذلك دون ارتكاب الناس للأخطاء ، ولكنه سيشجع كل شخص على التحسين المستمر .

وبحسب توجه كروسبي ، تنتشر رسالة تحسين الجودة من خلال إيجاد نواة من الأشخاص المختصين في الجودة ضمن الشركة . وهناك تركيز كبير على مبدأ من الأعلى إلى الأسفل ، حيث يعتقد كروسبي أن الإدارة العليا مسئولة بشكل كلي عن الجودة ، ويمكن الهدف النهائي في تدريب جميع الموظفين وإعطائهم الأدوات لتحسين الجودة ، وتطبيق مفهوم الإدارة الوقائية في كل مجال ، ويتسنى تحقيق ذلك من خلال النظر إلى العمل بأكمله كعملية أو سلسلة من الإجراءات يتم القيام بها للخروج بالنتيجة المطلوبة والمتوقعة ، ويمكن استعمال نموذج العملية لضمان تعريف المتطلبات وفهمها من قبل كل من المورد والعميل ، كما ينظر كروسبي إلى تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة ، حيث أن برنامج العمل يشير إلى حالة مؤقتة ، وترتكز عملية تحسين الجودة وفقاً له على أربعة مبادئ جوهرية لإدارة الجودة :

- تعرف الجودة على أنها تلبية للمتطلبات ، وليس من حيث كونها "أمراً جيداً" أو "أنيقاً".
- نظام تحقيق الجودة هو الرقابة ، وليس التقييم .
- يجب أن تكون اللاعيب هي معيار الأداء وليس "قدر الإمكان" .
- مقياس الجودة هو ثمن عدم المطابقة ، وليس الدلالات .

وقد حدد كروسبي عناصر تحسين الجودة فيما يلي :

- الإصرار والجدية من قبل الإدارة العليا لتحقيق الجودة .
- تعليم وتدريب الجميع بشكل دائم ومستمر .
- التطبيق الفعلي لتلك المسلمات على شكل خطوات من حيث الإجراءات وتغيير اتجاهات الأفراد نحو الجودة وثقافة العمل .

وقد ذكر كروسبي أن الجودة تتطلب أن تكون في تطور مستمر من خلال عدة عوامل .
من أهمها ما يلي :

- أن يكون لدى المستهلكين وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات .
- تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير وتحسين الجودة ، سوف تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة .
- تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يتلائم معها من متغيرات بيئية مختلفة .

وقد حدد فيليب كروسبي Crosby في فلسفته أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة أسسها وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) وهي :

- التكيف مع متطلبات الجودة بوضع تعريف لها محدد وواضح ومنسق .
- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الرقابة من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد .
- منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى .
- تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناءً على معايير موضوعية وكيفية وكمية .

وقد وضع كروسبي أربع عشرة خطوة لتحقيق التحسين المستمر للجودة ، وفيما يلي عرض لهذه الخطوات :

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالجودة ، من خلال التزامها بتحسين الجودة والتركيز على أهمية العيوب الصفرية .
- عمل فرق تحسين الجودة .
- تقدير تكاليف الجودة .
- الانتباه والاهتمام بالجودة يجعل جميع العاملين بالمؤسسة على دراية بها .
- الخطوات التصحيحية عن طريق اتخاذ قرارات بالإجراءات التصحيحية للمشكلات والأخطاء التي سبق تحديدها .
- التخطيط للمعيب الصفري بتهيئة بيئة العمل بالمنشأة للتأكيد على تنفيذ برامج العيوب الصفرية .
- تدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة وتطويرها .
- تخصيص مناسبة محددة أو يوم معين وذلك لإشعار العاملين بأن هناك تغييراً للأحسن والأفضل ، ويطلق عليه يوم المعيب الصفري .

- مقاييس الجودة ، تحديد طرق القياس لكل نشاط من أنشطة المنظمة .
- وضع الأهداف ، وتشجيع الابتكار الفردي بالمنشأة أو المنظمة .
- القضاء على أسباب حدوث العيوب وذلك بتشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة في حالة عدم قدرتهم على حل المشكلات التي تعوق تحقيق الأداء الخالي من العيوب .
- عمل برنامج للمكافآت والتحفيز للعاملين الذين حققوا مؤشرات أداء جيدة في تحسين الجودة .
- تأسيس مجالس الجودة .
- تكرار الخطوات السابقة ، للتأكد من أن عمليات التحسين مستمرة وغير منتهية .

4. أرماند فيجنباوم Fiegenbaum

يعد فيجنباوم Fiegenbaum من أوائل من نادوا بمفهوم الرقابة الكلية للجودة ، حيث إلتحق بشركة General Electric في نيويورك عام 1944 ، وقام بإستخدام الأساليب الإحصائية للمساعدة في تحسين الأداء ، وفي عام 1968 عين مستشاراً للشركة واستطاع أن يدعم مفهوم الرقابة الكلية للجودة على نطاق أكبر من شركته .

وهو أول من أرسى قواعد الجودة الشاملة عندما قال : "إن مسؤولية تخطيط وتطوير الجودة تقع بالدرجة الأولى على إدارة الإنتاج ، أما الأنشطة الأخرى كمرقابة الجودة فمسئوليتها ثانوية وأن الهدف الأساسي لإدارة الجودة يجب أن ينصب على إنتاج وحدات جيدة بصفة أساسية قبل أن يكون منصباً على اكتشاف الوحدات المعيبة بعد ظهورها" ، وقد أوضح أن الوصول إلى هذه المرحلة كان نتاج نصف قرن من التطوير وعبر المرور بخمس مراحل أخذت كل منها 20 سنة من بدايتها وحتى تحقيقها وإدراكها وتتمثل هذه المراحل فيما يلي :

- ما قبل القرن العشرين وكانت الجودة مسؤولية الحرفي عند الصنع .
- 1900 – 1918 م وكانت الجودة مسؤولية رئيس العمال .
- 1919 – 1937 م وتمثل مرحلة الرقابة على الجودة بالفحص .
- 1938 – 1960 م وتمثل مرحلة الرقابة على الجودة إحصائياً .
- 1961 بداية الرقابة على الجودة الشاملة .

وقد استخدم نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة بهدف توحيد الجهود لاستمرار الجودة من قبل جميع العاملين في المؤسسة ، وأوضح أن الجودة الرديئة تكلف المنظمة 20% من العائد الكلي ، وهذه النسبة يمكن تفاديها بإعتماد مبدأ إدارة الجودة الشاملة من خلال مجلس الجودة الذي يكتشف المشكلات في حينها ويقوم باختيار وتكليف فريق أو أكثر لتحسينها .

ويعرف فيجنباوم Fiegenbaum " الجودة الكلية " بأنها " التوجه بالتميز " وأن ذلك أفضل من التوجه بإكتشاف المعيب ، وهو يعتقد أن فلسفة الجودة لا بد وأن تشمل كل الوظائف في المنظمة ، ولا بد أن تحدد الجودة وجهة نظر العميل .

5. كارو إيشيكوا Kaoru Ishikawa :

ولد كارو إيشيكوا Ishikawa عام 1915 م وعاش حتى عام 1989 م ، وكان والده رئيساً لجمعيتين يابانيتين شهيرتين هما (اتحاد المنشآت الاقتصادية اليابانية – الاتحاد الياباني للعلوم والهندسة) ، وقد ساعدته مكانة والده العلمية والعملية في أن يلتقي بعدد كبير من العلماء من خارج وداخل اليابان ، وحضور المحاضرات القيمة التي كان هؤلاء العلماء يلقونها ، وتخرج إيشيكوا في جامعة طوكيو عام 1939 م وقد تخصص في الكيمياء التطبيقية ، وحصل في عام 1952 م على "جائزة ديمنج" تكريماً له على إسهاماته في مجال الجودة .

ويُعد إيشيكوا من رواد الجودة في اليابان ، وإليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة Quality Circles ونشر مفهوم الجودة بين العاملين ، ويرى أن الجودة الشاملة تبدأ بعملية التدريب والتعليم ، وتنتهي أيضاً بالتدريب والتعليم للموظفين ، وينظر إلى الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة باعتباره من أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا ، وبخاصة وأن التوظيف في اليابان لا يتحدد بسنوات معينة ، وإنما يستمر الفرد في الوظيفة مدى الحياة ، ويعتقد إيشيكوا أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب ويشمل التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند إلى التفتيش إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية التي تراعي العملاء بوصفهم جزءاً لا يتجزأ من تحسين الجودة ، وتحدي مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة التي يتقبلها العميل ، وتطبيق الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة.

مبادئ الجودة عند إيشيكوا

صاغ إيشيكاوا فلسفته في تحسين ومراقبة الجودة الشاملة طبقاً للمبادئ التالية :

- تبدأ الجودة بالتعليم .
- تتمثل الخطوة الأولى للجودة في معرفة متطلبات ورغبات العميل .
- الوضع المثالي لمراقبة الجودة يتم عندما لا يكون الفحص ضرورياً .
- العمل على إزالة السبب وليس الأعراض .
- مراقبة الجودة هي مسئولية جميع العاملين في جميع القطاعات .
- عدم الخلط بين الوسائل والأهداف .
- وضع الجودة في المقام الأول .
- التسويق هو المدخل والمخرج للجودة .
- يجب على الإدارة العليا ألا تظهر الغضب عندما يقوم العاملون تحت رئاستهم بتقديم الحقائق لهم .
- يمكن حل 95% من المشاكل عن طريق الأدوات السبعة لمراقبة الجودة .
- تعتبر البيانات التي لا تضيف معلومات على أنها بيانات خاطئة .

مراقبة الجودة عند إيشيكاوا :

لخص إيشيكاوا المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة فيما يلي :

- إن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل ورغباته ومتطلباته .
- إن الجودة هي جوهر وأساس العملية الإدارية ، ويفضل أن ينظر إليها على أنها استثمار طويل المدى بدلاً من التركيز على الأرباح في مدة قصيرة من الزمن.
- إن الجودة تعتمد اعتماداً كلياً على المشاركة الفاعلة من قبل جميع العاملين والموظفين ، كما يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة إزالة كافة الحواجز بين الأقسام المختلفة .
- استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات .

ولعل أبرز إسهامات إيشيكاوا في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة يتمثل في زيادة حجم مشاركة العمال وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يستطيع العاملون من خلاله العمل باستمرار على حل المشكلات .

فلسفة إيشيكاوا :

يُعد إيشيكاوا الأب الحقيقي لحلقات الجودة باعتباره أول من نادى بتكوين عدد من العاملين طوعياً يتراوح عددهم من 4 - 8 عاملين ، وتكون مهمتهم التعرف على المشاكل التي يواجهونها وطرح أفضل الطرق لحلها ، وأصدر هذا العالم الياباني كتاباً أسماه "مرشد إلى السيطرة على الجودة" كما اقترح أيضاً مخططات تحليل عظمة السمكة والتي تشبه هيكل عظمياً لسمكة ، وحيث أن العظام أو الأشواك تمثل مسببات محتملة لمشكلة معينة ؛ لذا فيمكن أن تستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة ، وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ أو القصور ، ويرى أنه بينما تنحصر المسؤولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية في عدد محدود من طاقم الإدارة ، فإن كل المديرين اليابانيين مسؤولين عن الجودة وملتزمون بها .

وقد ركز إيشيكاوا على أهمية شمول مراقبة الجودة على خدمة ما بعد البيع ، ومشاركة العاملين بكافة مستوياتهم في عمليات مراقبة الجودة ، من خلال قيامهم بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلى مجموعات وربط كل مجموعة بمستوى معين من العاملين كما يلي :

- **المجموعة الأولى :** الأدوات التي يمكن أن يتعلمها ويطبقها ويستخدمها أي شخص في الشركة لتقييم مشكلات الجودة ، والتي منها السبب والأثر وتحليل باريتو ، خرائط مراقبة العمليات ، والمدرجات التكرارية ومخططات التشتت ، وأدوات الفحص .
- **المجموعة الثانية :** الأدوات التي يمكن أن يستخدمها المدراء وخبراء الجودة وهي تتضمن اختبار الفرضيات والعينات .
- **المجموعة الثالثة :** الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة ويستخدمها خبراء الجودة ومستشاروها وتتضمن أدوات بحوث العمليات .

6. تاجوتشي Taguchi

كان تاجوتشي Taguchi أحد العاملين بشركة "Nippon" للتليفون والتليجراف ، وهو يعتبر علامة مؤثرة في حركة الجودة باليابان .

ونتيجة لاجتهاده في استخدام الأساليب الإحصائية حصل على جائزة " ديمنج " للجوده عام 1960 .

يستند نموذج تاجوتشي Taguchi إلى أفكار ومفاهيم الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم السابقة للتصنيع ، ويركز على جودة تصميم المنتج أو السلعة بدلاً من التركيز على العملية الإنتاجية ، ويرتبط نموذج تاجوتشي بمفهومين للجودة هما . دالة الخسارة Loss Function – خصائص التصميم Design Characteristics .

وتوضح فكرة دالة الخسارة ، والتي يمكن تفسيرها على أساس أنه كلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف انخفضت التكلفة ، ويشير إلى وجود رغبة لدى العملاء في الشراء وأن المنتج يتناسب مع توقعاتهم ، وعندما تتجه النقاط بعيداً عن الهدف ترتفع قيمة التكلفة الاجتماعية مما يشير إلى عدم رضا العملاء عن هذا المنتج .

دالة تاجوتشي للخسارة :

أدخل هذا النموذج فكرة مراقبة الجودة غير الخطية التي تستند إلى تصميم العملية والمنتج ، وهذا يتطلب تطوير المنتج والمواصفات الخاصة بالعمليات وتصميمها ، ويشمل نموذج تاجوتشي على النقاط التالية :

- إن التصميم الجيد للعملية والمنتج يُسهم بشكل فعال في جودة المنتج وتقليل التكاليف.
- تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضاً مستمراً في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج .
- يُمكن تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالعملية أو المنتج ، وذلك عن طريق استخدام التجارب الإحصائية .
- يُمكن تخفيض انحراف الأداء عن طريق استخدام التأثيرات غير الخطية بين مقاييس العملية وخصائص أداء المنتج .

7. جروكوك J . M . Groocok

لقد ركز جروكوك J . M . Groocok على سعر المنتج أو الخدمة ، وهو ما لم يتناوله رواد الجودة الآخرون ، وأشار إلى أن "السعر المنخفض" يعد أكثر المعايير الأساسية التي تشجع العميل على الشراء أو الحصول على الخدمة ، كما أكد على ضرورة عمليات التحسين المستمر والتعليم والتدريب كقوة دافعة للوصول إلى الوضع التنافسي للمنظمات .

8. شي وارت Shewart

يعد شي وارت أول من قام بنشر بحث عن الجودة بعنوان "التطبيقات الإحصائية كمساعد في الحفاظ على الجودة للمنتجات المصنفة" ، حيث قدم في البحث لأول مرة خرائط مراقبة الجودة ، والتي أصبحت من الوسائل الأساسية التي تستخدم في الرقابة على الجودة في جميع المنشآت الصناعية .

9. دودج Dodge :

يعد دودج صاحب الفكرة الأساسية في استخدام معاينة الفحص بالصفات كما عرف مفهوم مخاطرة المنتج ومخاطرة المستهلك ، وقد أدت المفاهيم إلى استنتاج مخاطر في الخطأ من النوع الأول ، والخطأ من النوع الثاني في اختبارات الفروض الإحصائية .

وباستقراء فكر هؤلاء الرواد يمكن التوصل إلى النقاط التالية :

- إن عملية تحسين الجودة لا تتم دون الاستثمار في برامج التعليم والتدريب المستمر للقوى البشرية للمنظمة .
- إن العملاء هم الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة .
- إن تحسين الجودة يسهم في تقليص النفقات على المدى البعيد وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة .
- إن تحسين الجودة يستغرق وقتاً طويلاً وتتم بأسلوب علمي .
- إن تحسين الجودة يتطلب من الإدارة العليا التركيز على مستوى الأداء من خلال المتابعة والتقييم وإجراء التصحيحات الملائمة .
- تحسين الجودة الشاملة مهمة جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية والفنية .

وما سبق يوضح أن الجودة الشاملة مفهوم له تاريخ عريق ، كان في بدايته بسيطاً وكان توجهه الأساسي نحو الفحص ، أما اليوم فإن الأنشطة المتعلقة بالجودة أصبحت ذات بعد استراتيجي في أي مؤسسة أو منظمة ، وقد كان للابتكار الياباني مساهمة في نشأة إدارة الجودة الشاملة ، والذي كان يسمى بحلقات الجودة ، ويشار إليها أحياناً بحلقات رقابة الجودة ، وكان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل ، وجودة العمل ، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ، ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة وقد بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962م ، وبحلول 1980م زاد عدد دوائرها إلى أكثر من 100000 دائرة تمارس عملها في المؤسسات والشركات اليابانية وانتقلت

فكرة حلقات الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات ، وحقت رواجاً كبيراً في الثمانينات ، وفي ضوء نجاحها الواضح في اليابان ، انتشرت حلقات الجودة داخل الصناعة الأمريكية ، مع توقعات كبيرة من الجميع عن نتائجها الرائعة والفورية وشاعت حلقاتها لدرجة أنها وصفت في مجلة Business Week عام 1986م بأنها موضة الثمانينات .

وحلقات الجودة تعني وجوب إشراك العاملين المتميزين في تطوير العمل ، وحل مشكلاته ؛ لذا جاءت فكرتها وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تتطور لدراسة تطوير وحل مشكلات العمل ، وتعد وسيلة من وسائل التنظيم الاختياري ، تهدف إلى التغيير والتطوير من خلال المناقشات والمقترحات التي يطرحها المشاركون في حلقة البحث العالمي وجد أن هناك أربعة معايير لا بد من توافرها لضمان وصول المؤسسات إلى الجودة الشاملة تم تأسيسها من خلال دراسة أساليب إدارة الجودة الشاملة في فئات من المؤسسات وهذه المعايير هي :

- التكيف أو التعديل لمتطلبات الجودة ، وذلك عن طريق وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة .
- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها عن طريق وضع معايير للأداء الجيد / السيئ / العالي / المنخفض .
- تحديد مستويات الأداء للأفراد ، ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الجيد من أول مرة حيث لا تقبل أخطاء ولا عيوب .
- تقويم الجودة ، فإذا ما تم تحقيقها يتم تقويمها من خلال قياسها بناء على المعايير الموضوعية وحساب تكلفة كل شيء لم يتم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى وحساب الفاقد .

بعد العرض السابق لرواد إدارة الجودة الشاملة سوف نتعرض إلى مقارنة بين رؤى كبار رواد "مفكرين" الجودة نبينها في الجدول التالي :

جدول رقم (1) مقارنة بين رؤى كبار المفكرين حول العناصر الرئيسية لإدارة الجودة :

المفكر	رؤيته حول أهم العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة
ديمينج Deming	ركز ديمينج على : - التوجه نحو تحقيق عملية " أو عمليات أو إجراءات " تقديم الخدمات أو الوظائف - ضرورة طرد " أو إزالة " الخوف من مخيلة الموظفين - خفض درجات الانحراف عن المستويات القياسية لأداء الخدمات
جوران Juran	ركز جوران على : - إشراك جميع الطاقم الإداري في موضوع الجودة - التخطيط للجودة - الرقابة على الجودة - تحسين الجودة
فيجنوم Fiegenbaum	ركز فيجنوم على : - نظام الجودة الشاملة - تقييم الجودة الشاملة - التوجه نحو العميل " المستفيد "
إيشيكافا Ishikawa	ركز إيشيكافا على : - استخدام الإحصاءات - حلقات الجودة - إشراك الموظفين
كروسبي Cresby	ركز كروسبي على : - العيوب الصفرية - تكلفة / كلفة الجودة - شعارات الجودة

الفصل الثاني

أبعاد إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني
أبعاد إدارة الجودة الشاملة

مقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب الإدارية الحديثة فى الإدارة ، والهدف منها تطوير الأداء فى المنظمات بهدف تحسين جودة الخدمات ، وتمثل إدارة الجودة الشاملة أسلوباً يتميز بالشمولية ، حيث أنها تشمل كل جزء من أجزاء المنظمة .

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي لاقت رواجاً كاملاً وعماماً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل ، فهي أسلوب شامل للتطوير والتنظيم .

وكذلك فإن الاهتمام بالجودة الشاملة جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر الجودة الشاملة" باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسيرة المتغيرات الدولية والمحلية والتكيف معها .

تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعريفات التى تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسوف نقوم باستعراض بعض هذه التعريفات فيما يلي .

إدارة الجودة الشاملة هى عملية شاملة النطاق لتعزيز المؤسسة ، حيث تعمل على التحسين المستمر وتصغير الأخطاء وأداء العمل الصحيح من أول مرة ومنح السلطات للعاملين بالمؤسسات ، ويكونا على علم ودراية بالموقف الحالي للعمل وكيفية التحسين والتطوير بصفة مستمرة دون توقف .

وهي نظام يهدف أساساً إلى إرضاء وتحقيق رغبات العملاء الداخليين (جميع العاملين بالمؤسسة) ، والخارجيين (المستثمرين والسوق) فى المقام الأول ، مما يستوجب التعامل مع جميع مدخلات المنظومة بالمؤسسة على هذا الأساس .

ولما كانت إدارة الجودة الشاملة تهتم بشكل أساسي بالمنظومة الإدارية وتعمل على الارتقاء بها ، فمن ثم فإن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغيرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة ، بحيث تشمل هذه التغيرات الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل المختلفة وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة فى مخرجاتها .

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تستهدف وضع المؤسسة على الالتزام بالتحسين للأساليب الإدارية عن طريق تحسين (المدخلات ، العمليات ، المخرجات) وذلك بهدف خلق مناخ يشجع جميع العاملين على المشاركة الفعالة فى عملية التغيير نحو تقليل الهدر وتعظيم المردود .

وهناك آخرون يعرفون إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تقوم على التعزيز المستمر للعملية ، من خلال منع المشكلات والأخطاء واستمرارية التحكم والرقابة فى العمليات وفى الأداء والجودة ، ووضع العميل فى محور الانتباه ، وكذلك فى الشعور الداخلى – الباطنى والتعهد والمشاركة من قبل الإدارة ، كل العاملين ، والعملاء والممولين .

وكذلك فهي فلسفة جديدة للإصلاح الاقتصادي والاجتماعي ، وفلسفة جديدة للتصدير ، حماية المستهلك ، فلسفة جديدة للتنمية المستدامة وتحسين المركز التنافسى ، فلسفة جديدة لبناء وإيجابية القيم الاقتصادية وقيم الاستثمار والأعمال والتجارة والمال .

كما تعد إدارة الجوده الشامله فلسفه إداريه تهدف إلى تحقيق التميز فى جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين .

كما ينظر إلى إدارة الجوده الشامله على أنها توجه بمنهج فلسفي شمولي تعتنقه الإدارة العليا وسائر مراكز ووحدات البناء التنظيمي بالمنشأة كفريق عمل متكامل يتحمل أعباء ومسؤوليات تحسين وتطوير وتجويد كافة الأعمال والممارسات والأنشطة إنتاجية كانت أم خدمية ، وبما يتوافق مع اتجاهات وتحولات السوق والوفاء بإشباع حاجات قطاعاته .

وكذلك تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة أو مجموعة مبادئ إرشادية تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمة ، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الكمية مع استخدام الموارد البشرية بهدف تحسين كل من : الخامات والخدمات الموردة للمنظمة والدرجة التى يتم فيها مقابلة احتياجات العملاء حاضراً ومستقبلاً .

وبشكل أكثر تفصيلاً فإن مصطلح إدارة الجودة الشاملة والمكون من ثلاث كلمات هى : "الشاملة" Total و "الجودة" Quality و "إدارة" Management يعنى ما يلى :

- **"الشاملة" Total :** وتعني كل شخص فى المنظمة يجب أن يشترك فى برنامج الجودة سواء بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل الجماعى .

• **"الجودة" Quality :** وتعنى التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم ، أو ما يفوق توقعاتهم ، ويطلب ذلك الاتصال بالعميل والتأكد من أن السلع والخدمات تتناسب مع احتياجاته ، وكذلك بناء علاقات طيبة مع الموردين .

• **"إدارة" Management :** ويعنى ذلك وجود فلسفة قوامها التركيز على العميل سواء الخارجي أو الداخلي ، وذلك من خلال التنظيم لا الإشراف ، والإدارة تعنى أيضاً خلق الثقة والمناخ التنظيمي وإزالة العقبات ، والتأكد من أن الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة ، وأن يكون العمل بالمنظمة ممتعاً .

بينما هناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة نظام أو فلسفة إدارية مستحدثة تتبنى تحقيق رضا العميل قبل الأرباح ، وعليه فهي فلسفة التكاملات والشمولية .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي

وفي هذا السياق فإن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بأنها كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تطبق في المؤسسات الرياضية والتي تقوم بتحديد أهداف الجودة وسياساتها ومسئوليتها وتطبيقها بواسطة التخطيط للجودة وضبط وتوكيد الجودة وتحسين الجودة بداخل نظام الجودة .

وكذلك فإن الجوده الشامله فى الإدارة الرياضية تعرف على أنها هي ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة من كافة العاملين في المؤسسة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة ويحقق أهداف المؤسسة ذاتها .

ويتضح مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية هي أسلوب إداري يهدف إلى إيجاد ثقافة متميزة في الأداء بالمؤسسات الرياضية من خلال الاستغلال الأمثل لكافة الإمكانيات المادية والبشرية بهدف إشباع حاجات كل من العاملين والمستفيدين ، وتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية من خلال التحسين المستمر .

فلسفة الجودة الشاملة

إن معالم فلسفة الجودة الشاملة يمكن حصرها في الجوانب التالية :

1. قبول التغيير باعتباره حقيقة ، والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
2. الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها .
3. الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح الإدارة " أو فشلها " وقبول أحكامه باعتباره الفيصل في تقييم أداء الإدارة .
4. استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمستجدات كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختيارها ، والاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات ، وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقاً لمعطياتها .
5. قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي إلى تحقيق السبق على المنافسة من خلال خلق التميز .
6. إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المنشأة .
7. إدراك أهمية الوقت كمورد أساسي للإدارة تعتمد عليه في خلق المنافع والإيجابيات.
8. إدراك العالم كوحدة متكاملة وضرورة الخروج من الحيز الإقليمي أو المحلي في التعامل مع الحيز العالمي .
9. إدراك أهمية التكامل مع الآخرين ، والسعي نحو تكوين تحالفات إيجابية "حتى مع المنافسين".
10. أهمية العميل Customer وضرورة الاقتراب منه واتخاذ معياراً أساسياً في الاختيارات الإدارية .

وكذلك فإن هناك جوانب أخرى تتضمنها فلسفة الجودة الشاملة ومن أهمها :

1. أهمية التعامل في المستقبل وعدم الاكتفاء على الماضي أو الانحصر في الحاضر ، ومن ثم فإن الشاغل الأهم للإدارة هو التخطيط الإستراتيجي .

2. رفض القوالب الجامدة والأنماط الثابتة فى الهياكل والتنظيمات والأساليب ، والاعتناع بأهمية الحركة والتشكيلات .
3. رفض المبادئ والمسلّمات الكلاسيكية فى الإدارة والتنظيم ، والاستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية .
4. رفض المنطق القائم على التسلسل والتتابع فى التفكير أو العمل ، وقبول منطق التفكير الهادف الذي يحقق الجودة المستهدفة .
5. الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم فى إنجاح الإدارة ومن ثم تحتل تنمية وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة .

دواعي الاهتمام بالجودة الشاملة

رغم أنه تتعدد أساليب اهتمام منظمات الأعمال والمنظمات العامة والحكومية بصفة عامة بقضايا الجودة الشاملة إلا أنها تتركز فى مجموعة الأساليب التالية :

1. التطورات التقنية والعلمية الحديثة التى جعلت الجودة الشاملة أمراً ممكناً مما لا يستساغ معه ممارسة العمليات الإنتاجية والإدارية عموماً بذات الأساليب التقليدية التى كانت تفتقد عنصر الجودة بالقدر الكافي .
2. اشتداد الضغوط التنافسية وحدة الصراع بين المنظمات المختلفة على اجتذاب العملاء والفوز بنسب أكبر من الأسواق التى تتسع بدرجات هائلة باستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات من ناحية ، كما تتطور وتتسع بزيادة مستويات جودة المنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمات المتميزة من ناحية أخرى .
3. التركيز فى مختلف النظم الاقتصادية فى العالم على أهمية احترام العملاء Customers الذين تتعامل معهم المنظمات ، وضرورة بذل أقصى الجهد والعناية فى تقديم منتجات وخدمات متميزة وعلى جودة عالية إلى العملاء الحاليين لإرضاء رغباتهم ، وكذا لاجتذاب العملاء المرتقبين .
4. ارتفاع المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية لنسب متزايدة من أفراد المجتمعات المعاصرة ، مما يجعلهم يتشددون فى ضرورة الحصول على مستوٍ من الخدمة الجيدة يتفق مع تطلعاتهم وتوقعاتهم .

وتتجه المنظمات العامة (الحكومية) فى معظم دول العالم الآن إلى تطوير نظمها وإجراءاتها وتحسين مستويات خدماتها للمتعاملين معها من أجل تحقيق الغرض من تواجدها وهو خدمة المواطنين وتأكيد فرص التنمية الشاملة فى المجتمع وتوفير أفضل الظروف لاستثمار طاقات المجتمع بما يعود بالخير على أفراد المجتمع جميعاً .

التحدي الذي يواجه إدارة الجودة الشاملة

إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ، هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين : الأول هو توفير الاستقرار في الإنتاج (أو الخدمة) الذي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماتها بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة ، والثاني هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة ، والإنتاج بشكل خاص ، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر ، مما يسبب عدم استقرار الإنتاج .

ونلاحظ مما تقدم أن هذين المتغيرين متنافران ، وتزداد إدارة المنظمات وقيادتها نجاحاً ، كلما تمكنت من تحقيق التوازن بينهما ، هذا التوازن يمثل تحدياً أساسياً ، على المنظمات مواجهته شاءت أم أبت ، لأن ظروف المنافسة التي تشهدها الأسواق العالمية والمحلية هي التي فرضته .

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات المختلفة

تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات فى العمل على :

1. تهدف للتحسين المستمر فى أنشطة وعمليات المؤسسة والتقنيات المستخدمة وعناصر الأداء المختلفة .
2. مدخل شامل لكل المستويات الإدارية بالمؤسسة ووظائفها .
3. يعتمد على تحليل وتصميم وتخطيط وتنظيم كل نشاط بالمؤسسة .
4. يعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل العاملين بالمؤسسة وتعاونهم الكامل لتحقيق مستويات الجودة المستهدفة .

5. يستخدم منطق العمل الجماعى وتكوين فرق العمل لتحسين الجودة بدلاً من الجهود الفردية المنعزلة .

6. ينمى الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الداخلية .

7. يعتمد على مساندة ودعم الإدارة العليا للمؤسسة وكافة المستويات الإدارية فى جميع القطاعات .

8. يتعامل مع المؤسسة كشبكة متكاملة بحيث يتحقق التوافق الأفضل للعمليات .

9. يستهدف التركيز على الأنشطة المهمة والتخلص من الجهود المهدرة .

وكذلك فإنه يجب الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة نتيجة لعدة عوامل وهى :

1. تصاعد حدة المنافسة للحصول على الانفراد والتميز فى المجال الخدمي .

2. سعي المؤسسات لدعم قدرتها التنافسية باعتماد نظام الجودة .

3. التوافق مع تحول مفاهيم واتجاهات الإدارة عالمياً نحو الاهتمام بالمستفيد وجعله نقطة البداية فى صياغة جهود المؤسسة .

4. فشل المداخل والأساليب الجزئية وحدها ؛ مثل الإدارة بالأهداف وخفض التكلفة فى تحسين الجودة .

أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الرياضية

وتتمثل أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الرياضية فى أنها تعمل على:

1. استمرار المنافسة فى مجال الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة .

2. نمو تسويق الخدمات الرياضية فى الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة .

3. الاستمرار والبقاء فى البطولات والمنافسات والعلاقات الرياضية الدولية .

4. تقليل تكلفة الإعداد الرياضي فى الأنشطة الرياضية والمؤسسات الرياضية المختلفة .
5. الاحتفاظ وجذب المستفيدين من ممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
6. تحقيق وتحسين عامل الربح .

فوائد إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من الشركات العالمية قد أثبتت تميزاً واضحاً فى نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم الجودة الشاملة ، وحقت نتائج مشجعة فى هذا المجال ، ولقد تم رصد أهم الفوائد المتحققة من تجارب تلك الشركات والتي تتلخص فى :

1. انخفاض شكاوى العملاء من عدم وجود السلعة والخدمة المقدمه إليهم .
2. تخفيض التكاليف المتعلقة بالجودة .
3. انخفاض شكاوى العاملين وانخفاض نسب الحوادث فى العمل .
4. تخفيض عيوب الإنتاج والخدمات وتحقيق الجودة وزيادة إرضاء العملاء .
5. زيادة الفاعلية ، وتخفيض المخزون ، وتقليل الأخطاء ، وتخفيض تأخير التسليم أو موعد تقديم الخدمة .
6. تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة .
7. زيادة الابتكارات والتحسين المستمر .

وإضافة إلى ما سبق فإن هناك الفوائد التالية لإدارة الجودة الشاملة :

1. انخفاض شكاوى المستفيدين من الخدمات التى تقدمها .
2. زيادة عدد المستفيدين وخفض التكلفة .
3. تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للمستفيدين .
4. تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المؤسسات .

5. تنمية القدرة على الابتكار والتحسين المستمر للخدمات .

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في :

1. الرؤية المشتركة Shared Vision .
2. التوجه بالعميل A customer Oriented .
3. التحسين المستمر Continuous Improvement .
4. العمل الجماعي باستخدام فرق العمل Team Work .
5. التفويض والتمكين Empowerment .
6. تعهد والتزام الجميع بالمسؤولية عن الجودة Commitment .
7. دعم وتأييد الإدارة العليا .
8. التركيز على العمليات .
9. التدريب والتعليم المستمر .
10. بناء قاعدة متكاملة من البيانات والمعلومات .
11. التغذية الراجعة Feed Back .

وكذلك فإن هناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة تشتمل على ستة مبادئ رئيسية :

1. **التركيز على المستفيدين :** ونرى أن المستفيدين سواء من داخل المؤسسة من عاملين أو من الخارج لتلك المؤسسة يجب الاهتمام بهم بصفة مستمرة .
2. **التركيز على العمليات والنتائج معاً :** يجب على المؤسسة أن تلبي احتياجات وتوقعات المستفيد منها واستخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل والذي يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة المنتج والخدمة .

3. **الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص :** وفى هذا المبدأ تقوم بعملية المراقبة الضرورية للتأكد من أن كل منتج أو خدمة يلبي الجودة المقبولة والمتنبأ بها .

4. **حشد الخبرات للقوى العاملة :** يمكن مكافأة العاملين بالمؤسسة على جهودهم بطرق عديدة وتعتبر المكافأة المالية واحدة من هذه الطرق ، والعاملون بالمؤسسة يمثلون ثروة هائلة من المعرفة .

5. **اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق :** يعترف منهج إدارة الجودة الشاملة بجميع الأفراد المشاركين فى المؤسسة من مديريين وإدارة وعاملين ومستفيدين ، والعمل على فهم السبب فى المشاكل وجمع المعلومات والبيانات التى ستبنى عليها القرارات ، والاعتماد على الاتصال الفعال وتنمية المهارات الفردية .

6. **إرجاع الأثر :** تنجح المبادئ السابقة بواسطة هذا المبدأ ، وهو عبارة عن الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة بالمؤسسة سواء كان اتصالاً من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى أو جانبي .

ومن وجهة نظر أخرى فإن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلى :

1. **التزام الإدارة العليا بالجودة :** إن تبني والتزام الإدارة العليا وحماسها ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعتبر حجر الأساس لنجاح المنظمة والأفراد فى تطبيق هذا المفهوم .

2. **تدريب العاملين :** إن إدارة الجودة الشاملة تتضمن مجموعة من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة ، وكذلك أدوات لا بد من استخدامها ، ولكي تتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح فإنه لا بد من التدريب المستمر والمكثف لجميع أفراد المؤسسة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الهدف .

3. **ثقافة المنظمة :** يعتمد نجاح التطبيق بشكل أساسى على خلق ثقافة المنظمة بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة ، وتدعم الاستثمار فى العمل وفقاً لخصائص إدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع أفراد المؤسسة وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء المستفيدين عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية ، والعمل بشكل مستمر على تحسين وتطوير جودة المنتجات والخدمات .

4. **المشاركة والتمكين :** إن التحول إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب إجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية لكي يتناسب مع الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإجراء مثل هذه التغييرات يتطلب مشاركة جميع العاملين في الأمور المتعلقة بالجودة وبالمؤسسة ككل .

5. **التحسين المستمر :** تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفاعلية الأداء ، وعليه فإنها برنامجٌ تعرف بدايته أو نهايته بل هي جهود للتحسين والتطوير المستمر دون توقف .

6. **التركيز على العميل أو متلقي الخدمة :** إن إرضاء متلقي الخدمة هو الهدف الأساسي وهو معيار النجاح لأي منظمة سواء من حيث تقييم خدمات عامة أو منتجات في كلتي القطاعين العام والخاص ، وهذا دليل على نجاح المؤسسة ويعتمد تحقيق رضاء متلقي الخدمة سواء كانوا عملاء من الداخل وهم الموظفون ، أو إدارةً أو عملاءً من الخارج وهم متلقو الخدمات من خلال تقديم الخدمات بشكل متميز يتناسب مع توقعات متلقي الخدمة .

7. **تحفيز العاملين :** يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على مساهمات الأفراد في المؤسسة ؛ لأنها حصيللة جهودهم واقتراحاتهم وأدائهم ، ولذلك لابد من تحفيزهم لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة ، والتغلب على مقاومة التغيير لديهم ، وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها .

8. **التخطيط الإستراتيجي للجودة :** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الإستراتيجية حتى تنسق بين الجهود وتوحيدها .

9. **القياس والتحليل :** هناك معايير يتم بموجبها قياس جودة ونوعية الخدمة المقدمة وهذه المعايير هي من أسس ومقومات نجاح إدارة الجودة ، حيث إن القرارات التي تتم في بيئة إدارة الجودة الشاملة تمت وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء .

10. **منع الأخطاء قبل وقوعها :** إن إدارة الجودة تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحسين المستمر لمعرفة المشكلات قبل حدوثها ، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدلاً من الانتظار حتى

وقوع المشكلة ثم البدء فى البحث عن حلول لها ، وذلك لكون تحسين الخدمات والمنتجات والزيادة الإنتاجية من أهم الأهداف التى تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها .

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى التربية البدنية والرياضة تتمثل فيما يلى :

1. التخطيط لتحقيق الأهداف المطلوبة : وذلك من خلال :

- تحديد الأهداف .
- الإمكانيات المادية والبشرية .
- رسم السياسات .
- إقرار الإجراءات .
- البرامج الزمنية والتنفيذية .

2. التنظيم الرسمي وغير الرسمي : وذلك من خلال :

- تطبيق مبادئ التنظيم .
 - اختيار هيكل التنظيم المناسب لفاعلية الإدارة .
3. توفير وسائل الإتصال المناسبة بسن المستويات الإدارية الثلاثة :

الإدارة " العليا – الوسطى – التنفيذية "

4. التركيز على المستفيد :

- المدرب – اللاعب – الإداري .
- تحقيق متطلباته ورغباته وتوقعاته .

5. توافر القيادة الإدارية الفاعلية وبناء الفريق :

- الاستمرارية .
- تطبيق فلسفة جديدة .
- عدم الاعتماد على الإشراف الكلي .
- ابتكار طرق حديثة للتدريب .
- مساعدة جميع العاملين لأداء العمل .
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي الفعال للإدارة .
- العمل كفريق متكامل بين مستويات الإدارة المختلفة .
- وجود هدف مباشر .
- إلغاء الأهداف الرقمية .
- إزالة العوائق .
- برنامج تعليمي وتدريبى مستمر . العمل على وحدة العاملين بالمؤسسة والأنشطة الرياضية .

6. تطبيق مبادئ التعليم والتدريب باستمرار:

- خطط للتغير من أجل التحسين .
- التغيير يتم بالتدريج .
- اتباع ما تم تعليمه .
- تحليل وتفسير نتائج وتأثيرات التغيير .
- رفع وعى العاملين بإدارة الجودة الشاملة .
- تدريب جميع العاملين كل فى تخصصه لتحسين برنامج الجودة الشاملة .

- التعليم والتدريب لكل مستويات الإدارة .
- تعيين مدربين متخصصين للتعليم والتدريب على إدارة الجودة الشاملة .

7. تحسين الجودة باستمرار :

- خلق الوعي بالحاجة إلى التحسين .
- جعله جزءاً من كل توصيف وظيفي .
- إنشاء البنية التحتية للمؤسسة .
- التدريب على كيفية التحسن .
- الرقابة بصفة دورية .
- الجودة كرفاهية مطلقة – الجودة العالمية .
- التحسين مرتبط بالأفراد والأدوات .
- الجودة تزيد الأرباح .
- الجودة تعتبر دورة حياة شاملة .
- التسويق هو المدخل والمخرج للجودة .
- تحسين الجودة بمعدل سريع .
- تكنولوجيا الجودة الحديثة .
- إدخال العاملين بالمشاركة .
- الإدارة العليا هي المسؤولة عن إدارة الجودة .
- قياس أداء الجودة حتى تكون بلا عيوب .
- تقاس الجودة بالثمن الذي تم دفعه لعدم الموائمة .

- وضع قياسات فى كل مكان وتخصص بالمؤسسة والأنشطة .
 - الموائمة مع المواصفات والمتطلبات المطلوب تحقيقها .
 - تحقيق متطلبات المستفيد " اللاعب – المدرب – الإداري " .
 - تحقيق توقعات المستفيد ومعاملته باحترام .
 - توكيد وضبط الجودة من أجل التحسن المستمر .
 - تحديد درجة التميز فى الأداء الإداري والإنجاز .
8. الرقابه بواسطة الإدارة العليا باستمرار لتحقيق الأهداف :
- تقييم الأداء والإنجاز الحالي عن طريق القياس والاختبارات .
 - المقارنة بين الأداء الحالي والهدف المراد تحقيقه .
 - التعديل والتغيير للتغلب على الفروق .
 - المساواة فى إدارة الجودة واتخاذ الإجراءات الوقائية .
 - استخدام مبدأ الحوافز والتكريم لفريق العمل .
 - القياس المقارن لقياس التميز بين المنتج والمنفعة والخدمة .
 - مراجعة الجودة مسئولية جميع العاملين فى كل التخصصات .
 - استخدام الطرق الإحصائية المختلفة .
9. الاستعانة بالأساليب الأخرى فى إدارة الجودة الشاملة :
- تحسين وتطوير الاتصالات وأخلاقيات العاملين .
 - القياس المقارن .
 - قياس الأداء والأنشطة لتحقيق المستفيد .

- المقارنة بالمنافسين من أجل اكتشاف الأخطاء وتحسين الأداء .

ومن خلال ما سبق عرضه عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة فإننا نرى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية تتمثل في :

1. التركيز على المستفيدين سواء الداخلي أو الخارجي .
2. اقتناع ودعم الإدارة العليا للجودة .
3. العمل الجماعي وتكوين فرق العمل .
4. التدريب المستمر للعاملين .
5. التطوير والتحسين المستمر .
6. تحفيز العاملين .
7. الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة .

الأيزو (ISO) 9000 وإدارة الجودة الشاملة

يكثر الخلط ما بين مدخل الأيزو 9000 والجودة الشاملة ، فهناك من يتحدث عن الجودة الشاملة ويعنى به نظام الأيزو 9000 ، وفي هذا الصدد كان التأكيد على الاختلاف بين كلا المدخلين ، فمعيار الجودة الدولي ISO 9000 هو نظام لإدارة الجودة يتم فيه التأكد من توثيق الإجراءات الرسمية والتعليمات المرشدة للعاملين مع المراجعة الداخلية والخارجية لتحديد مدى التزام العاملين بمتطلبات الجودة ، ويصبح نظام الأيزو إذن نظاماً فنياً بحتاً ، بينما تسود مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة النظر إلى المنظمة باعتبارها وحدة اتساق اجتماعية تتكون من العاملين – البشر – وسلوكياتهم واتجاهاتهم وطموحاتهم ودافعيتهم للعمل ، وأنه من خلال التكامل بين النظام الفني والنظام الاجتماعي يمكن بناء وتعميق ثقافة الجودة وهو ما يشكل أساس الجودة الشاملة التي تجمع بين نظام الأيزو 9000 ونظم إدارة الجودة الشاملة .

تُعد سلسلة المواصفات الدولية أيزو (ISO) 9000 مجموعة من المواصفات التي تؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وهي جواز

سفر عالمي يُسهل التبادل التجاري بين دول العالم وإدارة التسويق للمنتجات ، واستخدامه يدل على التزام المنظمة وإدارتها بالجودة وتحسين السلع ، فضلاً عن كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق زيادة كبيرة في الأرباح مع تقليل الأخطاء ؛ لذا تعد سلسلة المعايير الدولية الخطوة الأولى نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، إذ أن اتباع المنظمة سلسلة من المعايير الدولية الخطوة الأولى نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، إذ أن اتباع المنظمة سلسلة من المعايير سيحقق أهداف الجودة الشاملة باعتبارها حالة مثالية تسعى المؤسسات والمنظمات الصناعية إلى تحقيقها حيث ترغب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالاستناد إلى متطلبات أيزو (ISO) ؛ لذا يجب عليها الاعتماد على هذه المتطلبات منذ البداية ومحاولة تطويع متطلبات النظام ليخدم متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو التحسين والتطوير المستمر لجودة المنتج وتطوير عمليات الإنتاج والتصنيع ، ويقدم نظام أيزو إطار وآلية لتقديم تغييرات حول أسس مخطط لها من خلال التدقيق الداخلي وبرامج الإجراء التقويمي .

فالمنظمة التي تعمل ضمن إطار مواصفات أيزو (ISO) 9000 وتحصل على شهادة المطابقة تستطيع تطبيق فلسفة الجودة الشاملة كنظام إداري متميز على مستوى أعمالهم وذلك بالاعتماد على درجة التقابل بين نظام إدارة الجودة أيزو (ISO) 9000 وإدارة الجودة الشاملة .

- **أيزو (ISO) 9000 : مصطلح عام لسلسلة من المعايير تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية International Standardization Organization التي ينبغي أن تطبقها على القطاعات الصناعية والخدمية ، وذلك لمساعدة الشركات في الحصول على المواصفات المحددة ومقارنة وضعها عالمياً ، وكلمة أيزو مشتقة من كلمة يونانية تعني التساوي والرقم 9000 هو رقم الإصدار الذي صدر تحته المعيار أو المواصفة ، وقد نالت مواصفة الأيزو 9000 منذ صدور لها عام 1987م اهتماماً بالغاً لم تنله مواصفة قياسية دولية من قبل ، وقد جاءت نتيجة للاهتمام العالمي بالجودة ، وتتناول تلك المعايير كل ما يخص جودة المؤسسة ككل فهي ليست مواصفات للمنتج سواء أكان سلعة أو خدمة ، ولكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين ، وبشكل يكفل استمرار المؤسسة في الأداء المتميز من الجودة .**

وتنقسم مطالب أنظمة الجودة أيزو 9000 إلى ثلاث مستويات هي :

- نظام أيزو 9001 : وصدرت تحت عنوان :

"نماذج لتأكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيبات والخدمة" .

(Model For Quality assurance in design , development , production , installation and Servicing)

وتختص بنظم تأمين الجودة والاحتياجات الأساسية لنظام إدارة الجودة والتي يجب توافرها لضمان جودة المنتج أو الخدمة ، وتختص بالمؤسسات التي تقوم بأعمال التصميم والتطوير ، والإنتاج ، والتركيبات ، والخدمات .

- نظام أيزو 9002 : وصدرت تحت عنوان :

"نماذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب"

(Models For Quality assurance in Production and Installation)

وتختص بتحديد مطالب أنظمة الجودة الواجب توافرها لضمان جودة المنتج أو الخدمة للشركات العاملة بداية من مرحلة الإنتاج إلى التركيب أي أنها لا تمر بمرحلة التصميم ، وهذا يعني إنها تختص بالمؤسسات التي تقوم بالإنتاج والخدمات فقط ،

- نظام الأيزو 9003 : وصدرت تحت عنوان :

"نماذج لتأكيد الجودة في التفتيش والاختبارات النهائية"

(Model for Quality Assurance in Final Inspection)

وتغطي متطلبات الجودة وتأمينها في حالة الشركات التي يمكن ضمان جودة منتجاتها بالتفتيش والاختبارات على المنتج النهائي فقط ، وهذا يوضح أنها تختص بالورش الصغيرة فهي لا تصمم منتجاتها بل تقوم بعملية التجميع فقط .

- نظام أيزو 9004 : وصدرت تحت عنوان :

"إدارة الجودة ودليل عناصر نظام الجودة"

(Quality Management and Quality System Elements Guide Lines)

عبارة عن سلسلة تجمع كافة أهداف أنظمة الجودة الواردة بالموصفات الثلاث السابقة لها في السلسلة وعلى المهتم أن يأخذ منها ما يحتاجه لتطبيقه على النشاط القائم به طالما كان ذلك يتلاءم مع طبيعة العمل والإنتاج ، وطبقاً للمعايير الدولية .

وفي عام 2000م قامت المنظمة الدولية لتوحيد القياس بمراجعة اصدراتها وقامت بتعديلها وتحديثها بناء على أوضاع السوق الجديدة ومتطلبات المستهلكين المتطورة وفيما يلي عرض لهذه الإصدارات :

- نظام أيزو 9000 : وصدرت تحت عنوان :

"نظام إدارة الجودة أساسيات وتعريف"

(Quality Management Systems-Fundamentals and Vocabulary)

وتهتم بتعريف الجودة وكل المصطلحات المتعلقة بها .

- نظام أيزو 9001 : وصدرت تحت عنوان : "نظم إدارة الجودة ومتطلباتها"

(Quality Management Systems-Requirements)

وتختص بتحديد متطلبات نظم إدارة الجودة بحيث تضمن قدرة المؤسسة على توفير منتج أو خدمة تحوز على رضا العميل وتهدف إلى التطوير المستهدف .

- نظام أيزو 9004 : وصدرت تحت عنوان : "نظام إدارة الجودة – إرشاد"

(Quality Management System-Guidelines)

وتختص بإعطاء إرشادات عن نظم إدارة الجودة الفعالة بهدف إعلاء مستوى جودة الأداء .

إصدارات أخرى للمنظمة :

- نظام أيزو 10011 : وصدرت تحت عنوان : "دليل مراقبة الجودة" .

(Gide Lines foe Quality Audition)

وتختص بمراقبة كل العمليات التي تتم داخل المؤسسة من فحص ، وتوثيق ، وتخطيط وطريقة الأداء .

- نظام أيزو 10012 : وصدرت تحت عنوان :

"متطلبات توكيد الجودة لأجهزة القياس"

(Quality Assurance Requirements for Measuring Equipment)

وتختص بفحص أجهزة القياس بدقة والتأكد من سلامتها لضمان سلامة وجودة عملية الفحص والقياس التي تقوم بها هذه الأجهزة .

- نظام أيزو 10013 : وصدرت تحت عنوان : "دليل إنشاء مجلد الجودة"

(Guidelines for Developing Quality Manuals)

وتختص بتعريف المؤسسة كيفية إنشاء مجلد الجودة الخاص بها وكيفية توثيق كل عملياتها بدقة وكيفية مراقبة الجودة والقيام بتحديثه باستمرار وفقاً لكل ما يستجد بالمؤسسة .

- نظام أيزو 14000 : وصدرت تحت عنوان : "مقياس إدارة البيئة العالمي"

(International Environment Management Standard)

وتختص بالحفاظ على البيئة والحد من التلوث عن طريق إعطاء إرشادات لكيفية التخلص من الهالك بطريقة غير مضرّة بالبيئة .

ويمكن توضيح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 ، فالأيزو عبارة عن سلسلة من المواصفات أصدرتها المنظمة الدولية عام 1987م وحددت فيها العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة والذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من منتجاتها أو خدماتها تتوافق مع أو تفوق حاجات ورغبات المستهلك ، وفيما يلي عرض لمجالات المقارنة بينهما :

1. الغرض أو الهدف :

• إدارة الجودة الشاملة : التدريب والتوظيف لجميع قوى العمل بالمؤسسة والتزامهم وتعددهم بالعمل من أجل إرضاء المستهلك ، واستمرار التحسن والتطوير للجودة .

- الأيزو 9000 : تنمية ومراجعة الأساليب والطرق والإجراءات الإدارية والوثائق الخاصة بالجودة الشاملة ، مع التأكد من التزام العاملين بإجراءات العمل المحددة لهم.

2. العناصر الأساسية :

- إدارة الجودة الشاملة : تتكون إدارة الجودة الشاملة من مجلس الجودة ، وفرق تحسين الجودة ، وقياس التكلفة ، والتدريب والتوعية من اجل تهيئة ثقافة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة .

- الأيزو 9000 : وتتضمن سياسة الجودة ، طرق وإجراءات تحقيق عناصر وبنود المواصفات ، ومراجعة مستمرة لكل عنصر ، وجود موقع محدد .

3. المزايا :

- إدارة الجودة الشاملة : تشمل المؤسسة ككل بجميع مستوياتها ووظائفها وعملياتها ، وتؤكد على إشراك جميع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة من موردين وعملاء ، والالتزام الكامل من جميع أفراد المؤسسة .

- الأيزو 9000 : معترف بها دولياً ، والتقييم يتم بصورة مستقلة لكل عنصر من عناصر المواصفات المحددة ، تساعد على تكوين هيكل أساسي أو إطار عام جيد يمكن من بناء نظام للجودة من خلاله .

4. مسئولية الجودة :

- إدارة الجودة الشاملة : الجودة مسئولية جميع الأفراد العاملين بداية من المدير المسئول وحتى أصغر عامل في المؤسسة .

- الأيزو 9000 : الجودة مسئولية قطاع أو إدارة الجودة فقط .

5. الزمن المطلوب والمتوقع :

- إدارة الجودة الشاملة : تحتاج إلى ثلاث سنوات حتى يتم تطبيقها .
- الأيزو 9000 : الحصول على الشهادة يحتاج من 18 شهر إلى سنتين .

وفي هذا الصدد نؤكد على أن أوجه الاختلاف بين كل من إدارة الجودة الشاملة والأيزو يمكن تحديدها من خلال الجدول التالي :

جدول (2) يوضح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو .

الأيزو	إدارة الجودة الشاملة
- ليس من الضروري التركيز على المستفيدين .	- التركيز المطلق على المستفيد .

- ترتبط بإستراتيجية الشركة .	- لا ترتبط بإستراتيجية موحدة .
- تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم والأدوات والأساليب بكافة أبعادها .	- تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظام الإجراءات الإدارية المتعلقة بالجودة .
- التأكيد على مشاركة وحماس العاملين.	- مشاركة العاملين ليست ضرورية .
- تحسين مستمر وتعميق لمفهوم الجودة الشاملة وهي عملية لا تنتهى .	- تحسين مستمر على التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار .
- تعنى بالمؤسسة ككل جميع إداراتها ووظائفها ومستوياتها .	- لا يلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار .
- كل فرد مسئول عن الجودة .	- يمكن أن يكون التركيز جزئياً على نظم معينة داخل المؤسسة .
- تتضمن وتشمل على تغيير الثقافة والعمليات للمؤسسة .	- قسم الجودة هو المسئول عن الجودة .
	- من الأنسب والأفضل الاحتفاظ بالأوضاع على ما هى عليه .

وباستقراء مجموعات السمات والخصائص لمدخل الأيزو 9000 ، والجودة الشاملة يمكن الوصول إلى أن نظام الأيزو 9000 هو فى الواقع يمثل جزءاً داخل منظومة إدارة الجودة الشاملة ، وينفى ذلك بطبيعة الحال الادعاء بأنهما مترادفين حيث أن بعض المنظمات التى حصلت على إحدى شهادات سلسلة ، ولكنها لم تبدأ بعد رحلتها إلى الجودة الشاملة ، وعلى ذلك يمكن القول بأن سلسلة شهادات الأيزو هى إحدى متطلبات الجودة ، وهى خطوة على الطريق بحيث لا يمكن الإدعاء بأن إدارة الجودة الشاملة هى فقط مجرد الحصول على هذه الشهادات ، حيث يمكن للمنظمة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة بدون الحصول على أي من شهادات الأيزو ، والعكس صحيح إذ يمكن للمنظمة الحصول على شهادة الأيزو دون استخدامها لنظم مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وتوضح هذه العلاقة بين مدخل الأيزو كنظام فنى ، ومدخل إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل .

الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (3) الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1. الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي
2. اتخاذ القرارات	مركزيه / مبني على معرفة الناس فى قمة الهرم	غير مركزيه / مبني على البيانات والمشاركة التامة

3. حل المشكلات	تجنب المشكلات وتفاديها وعدم محاولة إصلاحها إلا إذا تعطل العمل تماماً .	البحث عن المشكلات التي تعوق التحسين المستمر وترقبها ومحاولة منعها من حدوثها .
4. مصدر المشكلات	العاملون دائماً هم مصدر المشكلات الإدارية	العمليات والإجراءات والنظام الإداري هي مصدر المشكلات
5. الخطأ وإعادة الأعمال	يمكن التعامل مع الأخطاء حيث عادة يتم اكتشافها وتصحيحها	لا يمكن قبول الأخطاء أو إعادة الأعمال وهنا يجب أن تمنع الأخطاء قبل حدوثها بأداء العمل صحيح من أول مرة
6. التخطيط	تخطيط قصير الأجل	تخطيط طويل الأجل وتفكير إستراتيجي
7. التركيز	التركيز داخلي على العاملين لتحقيق نتائج سريعة	تركيز داخلي وخارجي على المستفيدين لاكتساب رضاهم
8. جهود التحسين	عندما تنشأ مشكله داخل العمل يكون هناك حاجة للتحسين	تحسين بصفة مستمرة داخل العمل
9. الخدمات	الخدمات يتم تحديدها من قبل الإدارة المتخصصة وفقاً لمعرفة الخبراء	الخدمات يتم تحديدها من قبل فريق العمل ووفقاً لمعلومات وبيانات تم جمعها من العملاء بالداخل والخارج .
10. المديرون	المديرون يعرفون أكثر والموظفون يستمعون للتعليمات وينفذوها حرفياً	الذين يؤدون العمل يعرفون أكثر وبالتالي فالموظفون يشاركون في تحسين العمليات الإدارية
11. الإنتاجية والجودة	هدفان متضادان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد	تحسين الجودة يؤدي لزيادة الإنتاجية

الفصل الثالث

مقومات ومنظومة إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثالث

مقومات ومنظومة إدارة الجودة الشاملة

مقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة إحدى الأساليب الإدارية الحديثة التي تعمل في ظل آليات السوق الحر ولديها التزام هام نحو إعداد كوادر متميزة على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية والخبرة والتأهيل العلمي والتي من شأنها أن تساعدهم على إنجاز الأعمال المكلفين بها بأقصى كفاءة ممكنة ، ومن ثم تحقق رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنشأة التي تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

وفي هذا الصدد فإننا في هذا الفصل نتناول إدارة الجودة الشاملة ، مقومات أساسية لتطبيقها ، وهذه المقومات تسعى في المقام الأول إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة للمنشأة من إدارة الجودة الشاملة ، وبعد التعرف على تلك المقومات يتم التعرض لمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ثم كون إدارة الجودة الشاملة منظومة عمل لها مدخلات وعمليات ومخرجات تعمل على الارتقاء بالمنشأة ككل ثم خطوات دورة تحسين الجودة حتى لا تتوقف المنظومة عند تطبيق الجودة الشاملة ولكن الاستمرارية في ذلك والذي من شأنه أن يحقق التطور والتقدم المستمر للمنشأة .

المقومات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب ضرورة توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية ، لذا فإنه من الأهمية بمكان لأي منظمة ترغب في تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث وتنجح في ذلك أن تقوم بتحديد و تحليل وتوفير تلك المتطلبات والعناصر الأساسية اللازمة لتطبيقه ، ولقد أورد العديد من الكتاب والمهتمين بمدخل إدارة الجودة الشاملة العديد من العوامل التي تمثل المقومات الأساسية لنجاح تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث ، ويمكن التعرض لهذه العوامل على النحو التالي :

1. **دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة :** إن اقتناع والتزام الإدارة العليا بالتطوير والتحسين المستمر وتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أهم مقومات نجاح هذه الفلسفة ، فبدون الالتزام والاقتناع الكامل من قبل أفراد الإدارة العليا ورؤساء الشركات بأهمية هذا المدخل الإداري الحديث ، فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب بل ولن يكتب لها النجاح ، ويتمثل دور الإدارة العليا بالنسبة لتطبيق هذا المدخل فيما يلي:

• **الإعلان بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم .**

- الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات .
 - تخصيص الموارد اللازمة للتطبيق من موارد مادية وبشرية .
 - تحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم .
2. **التوجيه بالعميل وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة :** إن تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين من أهم العوامل اللازمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ولذلك ينبغي تعميق فكرة العميل يدير المنظمة على كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة ، فالعميل محور كل المجهودات فى إدارة الجودة الشاملة ويتطلب هذا قيام المنظمة باتخاذ كافة التدابير التى تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها . وذلك على النحو التالى :
- إنشاء نظام معلومات عن العميل والذي يمكن للمنظمة من خلاله أن تعرف موقفها ومنتجاتها ومنافسيها وعملاءها .
 - تحديد وتحليل احتياجات العملاء وتوقعاتهم والتغيرات فى هذه الحالات والأذواق وتنمية العلاقات معهم .
3. **الإدارة الجيدة للموارد البشرية :** تعتبر الموارد البشرية هى القوى الدافعة للاستمرار ونجاح إدارة الجودة الشاملة ، لذا من الضرورى توجيه الاهتمام إليها ، من خلال الإدارة الجيدة لها ، والتى تركز على وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقويم الأداء وبرامج التدريب والتحفيز المستمر ، وكذلك بناء فرق العمل ذاتية الإدارة وذلك لتحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين .
4. **تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة :** إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها ، لتكون متوافقة تماما مع مبادئ وفلسفة هذا المدخل ، وتتمثل أهم الأساليب التى يمكن بها تهيئة وخلق ثقافة المنظمة فيما يلى :
- غرس الشعور لدى كل العاملين بأن الجودة هى مسئوليتهم وذلك من خلال تشجيعهم ودفعهم إلى مناقشة المشاكل الخاصة بالعمل وإظهارها .

- إزالة أية عوائق تحول بين العامل واعتزازه بعمله .
- تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل وحلقات الجودة وألا يتنافس العاملون مع بعضهم ، ولكن يتم التنافس مع المنظمات المنافسه عن طريق التحسين المستمر.
- عدم وجود حوافز إدارية بين الوظائف والاعتراف بعلاقة العميل الداخلي .

5. تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة : يعتبر نظام المعلومات المحكم والجيد أحد أهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فالتغذية العكسية الواردة من العميل تعد من أهم المصادر التي يعتمد عليها هذا المدخل ، حيث إنها مهمة جداً لتحديد معايير القياس للأداء وفرق العمل ، بل ومهمة للمنظمة ككل ، وحيث إن فلسفة الجودة الشاملة تركز على التوجه بالعميل وإرضائه ومعرفة حركة سلسلة العمل الداخلية والتحسين المستمر للجودة ، فإنه لا سبيل إلى تحقيق ذلك إلا عن طريق توافر المعلومات وتحليلها وتبادلها عبر المنظمة ، وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة عن طريق نشر المعرفة بين جميع العاملين ، وهذا بدوره ينعكس على فلسفة المنظمة والمحافظة على مركزها التنافسي في الأسواق .

6. تبني القيادات المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة : إن النمط القيادي الذي يعتبر ملائماً ومناسباً لمدخل إدارة الجودة الشاملة ، هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق ، والذي يجاهد من أجل توفير ودعم مناخ يسود فيه العمل الجماعي المتسق ، ويهتم بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم ، والذي يؤمن بأن غرس القيم الإيجابية في العلاقات أمر من شأنه تحقيق روح الفريق وتعظيم مصلحة كل من الفرد والمنظمة .

7. قياس الأداء للإنتاجية والجودة : إن وضع معايير ومقاييس دقيقة للأداء يمكن بواسطتها قياس مستويات الجودة التي يتم تحقيقها ، وقياس التفاوت بين تلك المستويات يمثل أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما أشار Reph بأنه لا بد من إيجاد نظام قياس دقيق مبنى على الأساليب الإحصائية الملائمة ، لتحديد الاختلافات السلبية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة والعمل على قضاء هذه الاختلافات ، كما يجب تدريب العاملين بالمنظمة على استخدام التحليلات الإحصائية

البسيطة التى تساعدكم على جدولة أدائهم لفترات طويلة ، حتى يكتب لنظام القياس النجاح فى التشغيل والعمل والتطبيق الفعلى .

8. **التعليم والتدريب المستمر :** إن وضع خطة للتعليم والتدريب المستمر للعاملين والمديرين بالمنظمة ، يهدف إلى توصيل المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذا المدخل وتأهيلهم ، وكذلك توفير وتنمية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لممارسة أنشطة ومهام إدارة الجودة الشاملة ، وبرامج التحسين المستمر تعتبر ضرورة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ويجب 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

9. **المشاركة من جانب جميع العاملين بالمنظمة :** يمكن القول بأن اشتراك جميع العاملين فى برنامج إدارة الجودة الشاملة يعتبر من العوامل اللازمة لنجاح تطبيق هذا البرنامج ، حيث إنه يشمل جميع القطاعات الوظيفية بالمنظمة ولا يقتصر على مجرد إدارة الجودة بمفهومها التقليدي المبني على الفحص والاختبار ، وإنما يتطلب ضرورة وجود رؤية مشتركة معروفة لكل العاملين والمديرين تمثل توجهاً موحداً للتنظيم ككل ، كما يجب أن تشتمل المشاركة من جانب الموردين ؛ لأنهم شركاء وعن طريقهم سيتم المحافظة على الجودة من خلال شروط توريد أفضل .

وانطلاقاً من القائمة التى أوردها معهد الجودة الشاملة الفيدرالي ومن أراء العديد من الباحثين حول ماهية وعدد ترتيب هذه المتطلبات فإنه يمكن القول إن من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يتمثل في :

1. قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة .
2. تبني الإدارة والعاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونها في تطبيقها .
3. وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات العملاء وسعي الإدارة والعاملين معاً لتحقيقها .
4. منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير التميز منهم دون التدخل في كل صغيرة وكبيرة .

5. الابتعاد كلياً عن سياسة التخويف والترهيب .
6. قياس الأداء للوقوف على جوانب العمل ومعدلات الإنتاج ومستويات الجودة في ضوء أهداف خطة التحسين .
7. استخدام نتائج تقييم الأداء في محاسبة المديرين والعاملين .
8. توفير البيانات الدقيقة التي ترشد عملية اتخاذ القرارات .
9. استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المديرين والعاملين عليها مع الحرص على إعادة التدريب في ضوء ما تسفر عنه نتائج تقييم الأداء .
10. إزالة الحواجز والعقبات من أمام جهود تحسين الجودة والإنتاجية .
11. اعتبار تحسين وتطوير الجودة عملية مستمرة لا تتوقف بانتهاء مشروع مرحلة عمل ما .

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي :

1. **مرحلة الإقناع :** برامج تدريبية متخصصة للمسؤولين من الإدارة العليا في المؤسسة الرياضية أو النشاط الرياضي .

2. مرحلة التخطيط :

- وضع الخطط التفصيلية وتحديد الهيكل الجديد والموارد اللازمة لتحديد الهيكل الجديد والموارد اللازمة لتحقيق أهداف النشاط أو المؤسسة الرياضية .
- يتم اختيار فريق العمل بكافة تخصصاته ووفقاً للأهداف المراد تحقيقها .

3. مرحلة التقييم .

وفي مرحلة التقييم يتم تقدير نواحي قوة وضعف المؤسسة من خلال إجراءات التقييمات والمسوحات وقوائم الاستقصاء والمقابلات مع جميع المستويات التنظيمية ويتم ذلك بصفة مستمرة ولذلك تتدخل هذه العملية مع العمليات الأخرى .

4. **مرحلة التنفيذ :** يتم اختيار العاملين الذين سوف يقومون بالأعمال لتحقيق الأهداف المطلوبة .

5. **مرحلة تبادل الخبرات :** يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأخرى .

مكونات منظومة إدارة الجودة الشاملة

تتكون منظومة إدارة الجودة الشاملة كأى منظومة إدارية من ثلاثة عناصر رئيسية هى "المدخلات – العمليات – المخرجات" والتي يتم إدارتها في ضوء مجموعة من الأهداف يطلق عليها أهداف الجودة :

1. أهداف المنظومة :

إن أهداف إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى تحقيقها تتمثل فيما يلى :

1. تقديم الخدمات للمستفيدين "العملاء" بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم .

2. تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق :

- تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء .

- تقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوى الجودة .

- تحسين أسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين .

- تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع للوفاء باحتياجات المستفيدين .

3. مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها .

4. التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المنظمة .

5. تطوير كافة عناصر المنظمة وعملياتها ومنتجاتها ، وإدماج فكر التطوير في صلب فلسفة الإدارة .

6. تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين .

7. ضمان استكمال المنظمة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميز .

2. مدخلات المنظومة :

تتمثل منظومة إدارة الجودة الشاملة كمنظومة إدارية بالأندية على المدخلات التالية :

• الموارد البشرية :

وتشتمل على مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ، وتعد تلك الدعامات من الأهمية نظراً لديناميكية وحركة العنصر البشري وأثره الفعال في عمليات الإنجاز وفي تحقيق التعاون الذي يساعد المنظومة على القيام بعملها .

• الموارد المالية :

تعتمد المؤسسات الرياضية في أنشطتها على الإيرادات والمصروفات باعتبارها هيئة تدير أنشطتها معتمدة على مواردها المالية سواء كانت عن طريق التنمية الذاتية أو عن طريق الإعانات والدعم الدائم من الدولة وتقوم المؤسسة بتوظيف وإدارة تلك الموارد المالية لتنفيذ متطلبات الأنشطة وخاصة رياضة البطولة والتي أصبحت تمثل الأولوية لدى تلك المؤسسات .

• الموارد المعلوماتية :

إن الموارد المعلوماتية أساساً جوهرياً للإدارة بالجودة الشاملة فمن خلال توافر قاعدة متكاملة من البيانات والمعلومات يمكن تحديد توقعات واحتياجات عملاء المنظمة الحالية والمستقبلية ، وتتوقف جودة المعلومات وحسن استخدامها على استحداث تلك القاعدة بصفة دورية لضمان سلامة ما يتخذ من قرارات .

• الموارد الزمنية :

الزمن يعد من الموارد الذي يتحرك عليه الكوادر الأخرى داخل المنظومة الإدارية ولأن الجودة تراعى الأداء المناسب في الوقت المناسب فهي تعطي الوقت أهمية كبرى وتحصر على إدارته وحسن توظيفه من خلال جدولة الأنشطة على النحو التالي :

1. تحديد بدايات الأنشطة .

2. تحديد الفترات الزمنية لأداء كل نشاط .

3. تحديد نهايات الأنشطة .

4. تحديد الاحتياجات المتوقعة للوقت الأدنى والأقصى لإنجاز النشاط .

ويعد مجال النشاط الرياضي من المجالات التي يعتبر عامل الوقت بها عاملاً هاماً جداً ومؤثر فكل عمل يتم وفق ترتيب محدد وأى خلل في هذا الترتيب يؤدي إلى احتمال عدم القدرة على تحقيق الهدف المطلوب حيث يبدأ الموسم الرياضي لنشاط ما في موعد محدد فإذا لم يتم الاستعداد لهذا الموسم أى القائم بعملية الإعداد له في كافة النواحي الفنية – الإدارية – بتوقيت محدد ومدرّوس فلن يستطيع هذا الفريق تحقيق أى نتائج .

3. عمليات المنظومة :

إن العمليات تمثل سلسلة من الإجراءات التي تؤدي إلى قيمة أكبر من مدخلاتها ولكل عملية مدخلاتها من موارد وإجراءات وطرق أداء ومعلومات وأفراد ومهارات ومعارف وتجهيزات كما أن لكل عملية مخرجاتها من منتجات وخدمات متجددة وتتكون عمليات إدارة الجودة الشاملة من خمس عمليات رئيسية :

(1) **عملية الإعداد :** وفيها يتم صياغة رؤية المؤسسة وتحديد أهدافها وإعداد السياسة المدعمة للخطة الإستراتيجية التي سيتم إعدادها بالعملية التالية وتنتهي عملية الإعداد بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية للتخطيط .

(2) **عملية التخطيط :** وفيها يتم تحديد المتغيرات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بواسطة المجلس الاستشاري للجودة الذي يقوم بإعداد خطة التطبيق وتخصيص الموارد وجعلها أمراً واقعاً .

(3) **عملية التقويم :** وفيها يتم تقدير نواحي قوة وضعف المؤسسة من خلال إجراءات التقويمات والمسوحات وقوائم الاستقصاء والمقابلات مع جميع المستويات التنظيمية ويتم ذلك بصفة مستمرة ولذلك تتدخل هذه العملية مع العمليات الأخرى.

(4) **عملية التنفيذ :** وفيها تستثمر الجهود المبذولة بالعمليات السابقة لتبدأ مبادرات تدريبية محددة بشكل جيد لكل من الرؤساء والمرووسين بالمؤسسة وتبدأ فرق العمل بالقيام بمهامها ويفوض لها تقويم أدائها ذاتياً وتحسينه .

(5) **عملية تبادل ونشر الخبرات :** وتتم بعد إنجاز العمليات السابقة ، حيث تكون المؤسسة مزودة بقدر من الخبرات يمكن نشرها مثل قصص النجاح التي أنجزتها فرق العمل وكيفية مواجهتها للصعاب ، وتبادل هذه الخبرات بين أقسام المؤسسة ومشاركة الأطراف الخارجية المعنية .

4. مخرجات المنظومة :

تعد المخرجات من أهم المؤشرات الدالة على كفاءة المؤسسة ومن ثم كفاءة نظامها الإداري وتوضيح المخرجات الناتجة عن إدارة الجودة الشاملة يخلق الدافعية للالتزام بها ، وتتعدد المخرجات التي تتمثل في الفوائد التي تعود على المؤسسة والتي تتمثل في التالي :

يترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعض الفوائد منها :

1. انخفاض نسبة الغياب .
2. انخفاض نسبة الإجازات المرضية .
3. انخفاض نسبة الإصابات أثناء العمل .
4. تحسين مستوى الحوافر لدى العاملين .

كما نضيف إلى ما سبق أن الجودة الشاملة تساعد على :

1. تقييم الأداء وإزالة الجوانب غير المنتجة .
2. تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فريق العمل .
3. تؤدي إلى مكافأة الأداء الإداري .

4. تعطي القدرة على المنافسة للمؤسسة .
5. تساعد على تركيز الجهود لإشباع الاحتياجات التي تخدمها .

خطوات دورة تحسين الجودة

إن خطوات تحسين الجودة تكون كالآتي :

• الخطوة الأولى : التحديد Define

وفيها يتم تحديد أهداف التحسين وطرق قياسه والموارد المطلوبة ، والأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل أفراد الفريق وتنتهي هذه الخطوة بإعداد خطة مبدئية لحل المشكلة .

• الخطوة الثانية : التحليل Analyses

وتبدأ بقياس الأداء وتحديد المشكلة وتحليل أسبابها والتحقق منها بتحديد الأسباب الرئيسية والأسباب العرضية .

• الخطوة الثالثة : التصحيح Correct

وفيها يقدم أعضاء الفريق أكبر عدد من مقترحات التصحيح ثم تحلل وتعد قائمة قصيرة لتحديد إقتراح واحد قد يكون مزيجاً من عدة مقترحات ثم تعد خطة للتنفيذ ويتم متابعتها ، وفي حالة نجاحها تنتشر على فرق التحسين الأخرى لتبادل الخبرات .

• الخطوة الرابعة : المنع Prevent

وتهدف هذه الخطوة إلى تفادي تكرار المشكلات التي تم علاجها باقتراح عدة إجراءات وقائية لتحديد واحد منه والتأكد من فعاليته ثم إعلانه على جميع فرق التحسين .

نماذج إدارة الجودة الشاملة

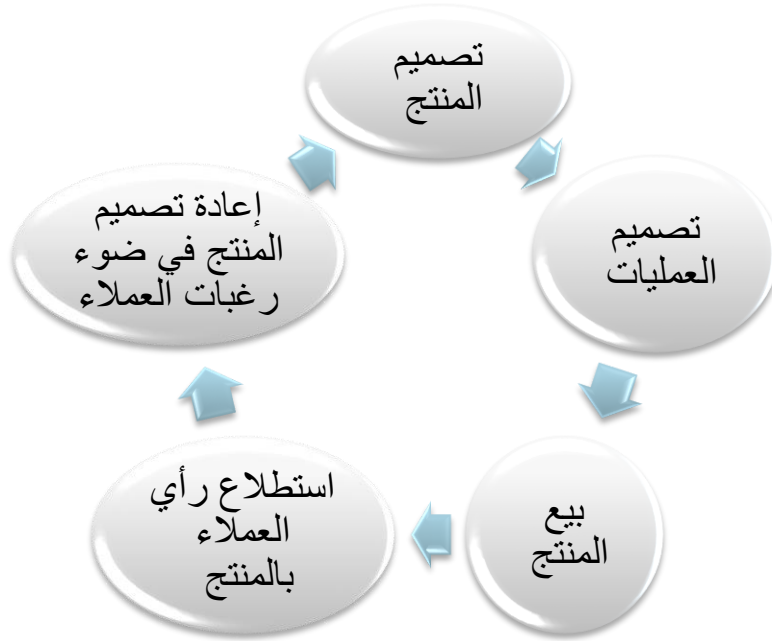
1. نموذج إدوارد ديمينج

يشمل هذا النموذج على أربعة عشرة مبدأً تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمات الاستعانة بها من أجل وضع نموذج خاص بها وهذه المبادئ هي :

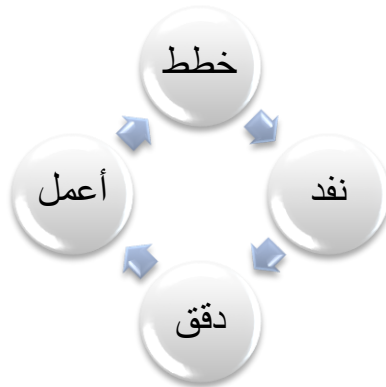
- (1) تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها .
- (2) شدة المنافسة تدعو المنظمة إلى تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها .
- (3) تغيير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع الخطأ .
- (4) توطيد العلاقة بين الموردين .
- (5) التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين .
- (6) التوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة الصناعية .
- (7) تنمية صفة القيادة لدى المديرين ؛ فالقائد هو مدرب وليس قاض عليه يقع عبء تحديد الانحرافات والتعرف على أسبابها .
- (8) الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت .
- (9) إزالة كل العوائق والحوافز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم .
- (10) السعي نحو حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين .
- (11) التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين .
- (12) توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين .
- (13) إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة .

14) ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة السابقة لدى العاملين وحثهم على الالتزام بها بشكل دائم ومستمر .

والشكلان التاليان يوضحان هذا النموذج :



دائرة الجودة عند ديمينج



دورة ديمينج للتحسين

2. نموذج جوزيف جوران

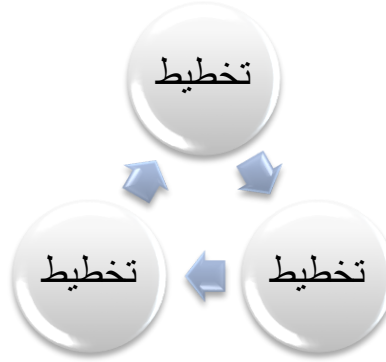
يقوم هذا النموذج على تسعة مبادئ ، هي :

- 1) العلاقة المباشرة بين مستوى الجودة ورضا المستهلك حيث تزداد درجة الرضا مع ارتفاع مستوى الجودة ودرجة أداء السلعة .
- 2) تحقيق رضا العميل من خلال :
 - أ. تحديد احتياجات ومتطلبات العميل بشكل دقيق .
 - ب. ترجمة تلك الاحتياجات على شكل مواصفات فنية تأتي بجودة تحقق الرضا لدى العميل .
- 3) تتألف الجودة من شقين :
 - أ. الجودة الداخلية وتتعلق بمفهوم الزبون الداخلي .
 - ب. الجودة الخارجية وتتعلق بالعميل الخارجي .
- 4) ضرورة التركيز على التحسين المستمر للجودة .
- 5) تنقسم تكاليف الجودة إلى ثلاث فئات :
 - أ. تكاليف الفشل .
 - ب. تكاليف القياس .
 - ج. تكاليف الحماية أو المنع .
- 6) تحقيق الجودة لا يأتي بالصدفة ولكنه يستلزم :
 - أ. تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الجودة .
 - ب. رقابة فعالة على الجودة .
 - ج. تحسين مستمر للجودة .
- 7) ضرورة تكوين مجلس للجودة يقوم بالمهام الآتية :
 - أ. تحديد أهداف التحسين .
 - ب. تحديد احتياجات التحسين .
 - ج. وضع برامج التدريب والتنمية .
 - د. التنسيق بين مشاريع التحسين .
- 8) ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على المبادأة والإبداع .
- 9) ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي .

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج .



سلسلة الجودة عند جوران



ثلاثية إدارة الجودة عند جوران

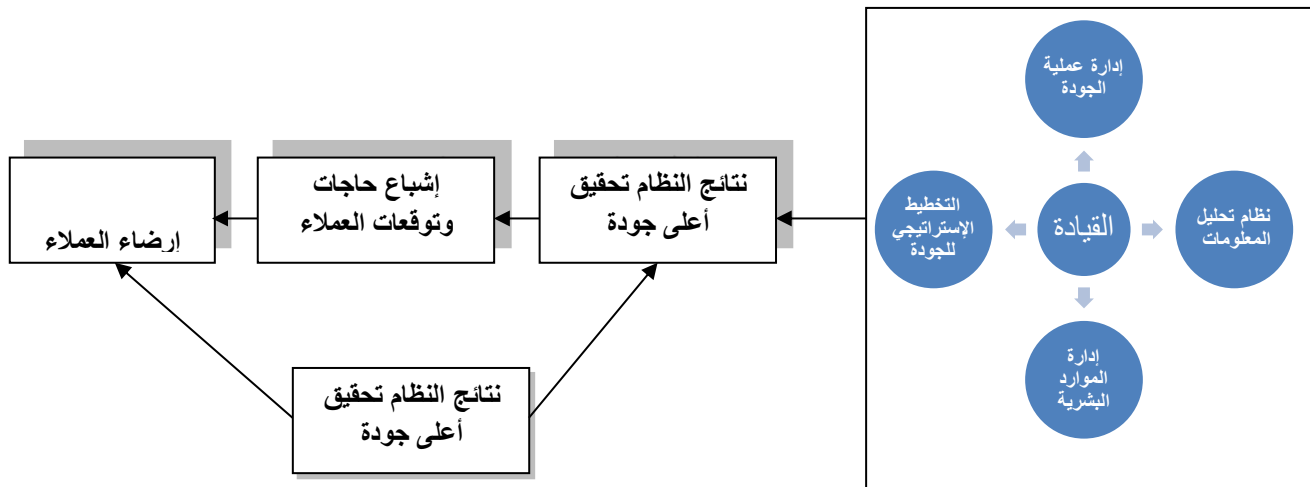
3. نموذج مالكوم بالدريج

يرى بالدريج أن الجودة الشاملة هي ثورة على القديم وتغير شامل لكل مكونات المنظمة ، وذلك بهدف :

- أ. إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبشكل مستمر .
- ب. تقديم المنفعة والخير للبيئة والبعد عن أي تصرف يضر بها ويقوم هذا النموذج على سبعة مبادئ هي :
 - (1) ضرورة توفير القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بجدوى وفائدة الجودة الشاملة مع التركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطى والمباشرة .
 - (2) ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة مع اشتغالها على العناصر الآتية :
 - أ. أهداف إستراتيجية بعيدة المدى .
 - ب. ثقافة تنظيمية جديدة .
 - ج. تغيرات جذرية على الأداء التنظيمي .
 - (3) وضع نظام للمعلومات يمكن من توفيرها في الوقت المناسب مع التحديث المستمر لها .
 - (4) إعادة تصميم العمليات بما يضمن :
 - أ. توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل .

- ب. التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات .
- ج. استخدام سجلات ومستندات لأغراض الرقابة والنظم .
- د. تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية رغبات وحاجات العملاء .
- هـ. التأكيد على وجوب منع حدوث الأخطاء في العمليات .
- (5) إدارة وتنمية الموارد البشرية بما يضمن :
- أ. مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة .
- ب. تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة .
- ج. العناية بصحة وسلامة العاملين .
- د. تبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين .
- (6) وضع نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات يضمن مقارنة سليمة بين مستوى جودة المنظمة ومستوى الجودة الذي يحققه المنافسون .
- (7) إن تحقيق رضا المستهلك يتطلب :
- أ. التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به .
- ب. قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المنظمة .
- ج. تحديد ودراسة حاجات ومتطلبات العملاء .
- د. ضرورة المقارنة بين مستوى رضا عملاء المنظمة مع رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة .

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج



4. نموذج همبر

نموذج مالكوم بالديرج

ويقوم هذا النموذج على ثمانية مبادئ هي :

- (1) إن هدف الجودة الشاملة هو خلق الرضا لدى العميل .
- (2) ضرورة أن يتوافر لدى القيادة الإدارية ما يلي :
 - أ. القناعة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة .
 - ب. الحماسة والجدية والالتزام .
 - ج. الدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة .
- (3) ضرورة أن يشمل تصميم الجودة على :
 - أ. حاجات ورغبات العملاء .
 - ب. تصميم العمليات بشكل يلبي تلك الاحتياجات .
- (4) ضرورة أن يشتمل الهيكل التنظيمي على :
 - أ. مجلس استشاري للجودة .
 - ب. مجلس تنفيذي للجودة .
 - ج. منسق عام للجودة .
 - د. فرق من أجل التدريب والإشراف .
- (5) ضرورة توافر نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات .
- (6) ضرورة تشكيل فرق للعمل على تحسين الجودة .
- (7) ضرورة تهيئة وإعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة لفهم برنامج إدارة الجودة الشاملة .
- (8) التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال :
 - أ. متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل باستمرار .
 - ب. دراسة مطالب العميل باستمرار لأخذها في الاعتبار عند إجراء التحسينات .

5. نموذج بيتر دركر :

ويقوم هذا النموذج على ثمانية مبادئ هي :

- (1) أن يكون لكل منظمة إستراتيجية خاصة بها تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها .
- (2) إن إرضاء العملاء هو الغاية الأساسية لأي منظمة .
- (3) إن تنظيم العمل يجب أن يكون قائماً ومصمماً بشكل يساعد على تحقيق الأهداف .
- (4) إن الأسلوب الإداري الذي يخدم تحقيق الجودة هو أسلوب الإدارة بالأهداف .
- (5) يجب توفير الرعاية الجيدة والتحفيز المناسب للعنصر البشري .
- (6) ضرورة تحديد معايير محددة من أجل قياس مستوى الجودة .
- (7) يعتبر الاتصال أداة فعالة من أجل الاحتكاك والتواصل بين العاملين في كافة المستويات .

(8) إن نجاح المنظمة واستمراريتها يعتمد إلى حد كبير على الإدارة المباشرة "المنفذين"

6. نموذج باركون ومارسون "النموذج الحكومي"

حيث تمكن كل من باركون ومارسون من إعداد نموذج يمكن تطبيقه على القطاع الحكومي وتطبيق هذا النموذج يمر بالخطوات التالية :

- (1) ضرورة تحديد الجمهور المستفيد من خدمات القطاع الحكومي .
- (2) التعرف على حاجات ورغبات وتوقعات هذا الجمهور .
- (3) تصميم كافة السياسات والإجراءات وطرق أداء الخدمة بشكل يؤدي إلى تلبية مطالب هذا الجمهور وتوقعاته .
- (4) تحديد التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم الخدمة للجمهور .
- (5) إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة من أجل شرح الفلسفة التي تقوم عليها الجودة الشاملة .
- (6) تبني سياسة لا مركزية السلطة وتفويضها إلى جانب لا مركزية أداء الخدمة من أجل تسهيل تقديمها للجمهور .
- (7) القيام بعمليات مستمرة لاستطلاع آراء الجمهور المستفيد من الخدمة للتعرف على آرائه ومقترحاته .
- (8) المقارنة المستمرة بين مستوى الخدمة المقدمة من وحدات الجهاز الحكومي لتشجيع الوحدات ذات الجودة العالية وحفز الوحدات الأخرى لتحذو حذوها .

9) التحفيز المادي المستمر لموظفي الوحدات ذات الخدمات عالية الجودة .

7. نموذج الـ ISO :

هذا المصطلح ISO يمثل اختصاراً لإسم المنظمة الدولية للمواصفات وهي International Organization Of Standardization ومقر هذه المنظمة الدولية في جنيف في سويسرا ، وتهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم في شتى صنوف الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالالكترونيات والكهرباء .

"ISO 9000" يعني هذا اللفظ أن المنتج سيتوافق تماماً مع الخصائص التي يتوقعها العميل ، وفائدة هذا التوافق .. الذي تحققه ISO 9000 تتمثل فيما يلي :

- 1) وجود نقطة لتلاقي المفاوضات التجارية التي يمكن الرجوع إليها .
- 2) توفير لغة ومصطلحات مشتركة .
- 3) ينمي ثقة العملاء ويقلل من الحاجة لزيارتهم للمواقع الإنتاجية .
- 4) تحسين علاقات ومعنويات العاملين .
- 5) خفض الفاقد والتالف خلال التشغيل .
- 6) يعكس الالتزام بالجودة .
- 7) يمكن من التوسع في الأسواق أو المنتجات أو المصنوعات الجديدة .
- 8) تحسين علاقات العميل / المورد .
- 9) تساعد المنظمة على الاحتفاظ بمستوى جودة مستقر .

ما المقصود بالرمز 9000 ؟

ويرمز الرمز (9000) لسلسلة المواصفات المكتوبة التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات وهو أكثر شهرة بسبب ارتباطه بالتعامل التجاري الدولي كما أنها تهيئ المعلومات الأساسية لتحويل سياسة توكيد الجودة إلى الواقع الإنتاجي العملي .

هذا ويتضمن التطابق أو التوافق مع الأيزو الآتي :

- (1) تحديد عمليات التشغيل تحديداً دقيقاً وكذلك العلاقات فيما بينها .
- (2) توثيق العمليات بكفاءة .
- (3) تنفيذ العمليات طبقاً للإجراءات الموثقة .
- (4) تسجيل وتتبع وفحص الإجراءات التصحيحية .
- (5) مراجعة العمليات بصفة دورية للتأكد من مدى التطابق .

مرادفات مصطلح ISO 9000

هناك عدة مصطلحات تطلق عليها ISO 9000

ففي بريطانيا يطلق عليها BS 5750 .

وفي دول الاتحاد الأوروبي يطلق عليها EM 29000 .

وفي استراليا يطلق عليها AS 3900 .

وفي الصين يطلق عليها GB/T 10300 . 1-SS .

وفي بلجيكا يطلق عليها NBNX 5000 – 21 – 1 .

معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

لقد أجمع الكثيرون من الكتاب والمفكرين على أن هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة ، والتي تقف حائلاً دون تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة .

1. عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا : وقد يعود ذلك إلى قلة التدريب والخبرة الضرورية ودوران العمل المتسارع .

2. معارضة العاملين : حيث إن الموظفين غالباً ما يقاومون نظام الجودة الشاملة وذلك بسبب الأهداف طويلة الأجل أو الخوف من التغيير .
3. الفشل من تغيير فلسفة المنظمة : حيث إن عدم قدرة الإدارة على خلق ثقافة يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بأرائهم وأفكارهم ، بالإضافة إلى عدم قدرة الإدارة على تغيير أساليبها وطرق إنجازها للنشاطات ، مما يؤدي إلى صعوبة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
4. التوقعات غير الحقيقية لتكلفة ووقت إدارة الجودة الشاملة .
5. الاعتماد غير المنظم على الأساليب الإحصائية سواء بالاعتماد الكثير أو القليل .
6. تركيز المنظمة على أساليب غير منتجة أو غير متوافقة مع نظام الإنتاج والأفراد فيها .
7. التركيز على أدوات محددة أكثر من التركيز على النظام .
8. توقع نتائج سريعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
9. البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا ، مثل الاستقلالات ، ودوران العمل ، والتقاعد .
10. فشل المؤسسة في توفير الجهد الملائم ، بالإضافة إلى اعتبار الجودة الشاملة برنامجاً ، وليست أسلوباً ونظاماً مستمراً للتحسينات المختلفة .
11. فشل الإدارة في توفير مكافآت وتقدير الإنجازات للأفراد .
12. غياب نظم فعالة للاتصال .
13. انغماس فرق العمل في مشاكل بسيطة .
14. مشاكل تعزى إلى نظام إدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن إجراءات التصحيح غير الفعالة ، لضعف في التغذية الراجعة من قبل الأفراد ، والإجراءات القياسية غير الفعالة ، ووجود معايير غير حقيقية للجودة بالإضافة إلى مشاكل تتعلق بالتكنولوجيا والمعدات .

جوائز التفوق في الجودة

وهي عبارة عن شهادات تقديرية وأوسمة قد يكون مرفق بها مكافآت مادية تمنح للمؤسسات المتميزة في إدارة الجودة تطبيق نظمها وأساليبها وحسن استخدام أدواتها لتطوير المؤسسة بصفة مستمرة ؛ مما يعطي المؤسسة منزلة متميزة لدى العملاء في السوق ، وتتمثل رسالة الجائزة في دعم تطبيق أسس تطوير الجودة المستمر ونشر ثقافة الجودة بين الشركات والمؤسسات بالإضافة إلى اكتشاف كل ما هو جديد ومتميز في نظم تطوير وتحسين الجودة ، وللحصول عليها تتقدم كل مؤسسة راغبة في الحصول على جائزة التفوق في الجودة بتقديم طلب للجهة المانحة للجائزة تفيد فيه أن لديها نظام متميز لتطوير الجودة ولديها الدليل على ذلك من منتجات أو خدمات جيدة ومتطورة تنال رضا العميل ، وبالتالي تقوم الجهة المانحة للجائزة بتشكيل فريق يراجع طلبات كل المتقدمين ويفحصها ويقوم بزيارة للمؤسسة ليقارن البيانات المرسلة في الطلب بالواقع وقيم نواحي القوة والضعف في المؤسسة وما لديها من فرص للتحسين والتهديدات التي تواجهها ثم يقرر منحها الجائزة ، أو لا ، وهناك عدة مؤسسات تتقدم بطلب الحصول على جائزة ، وتشارك في هذه المسابقات ليس فقط بغرض الحصول على الجائزة وإنما بهدف الاستفادة من خبرات الفريق المرسل للمراجعة حيث تقيم وضعها من قبل استشاريين خارجيين كنوع من التدريب على نظم التطوير المقترحة من قبل الفريق كما يساعدها ذلك أيضاً على التخطيط الإستراتيجي للتطوير المستمر مستقبلاً .

جائزة ديمينج (The Deming Award)

وتمنح جائزته للشركات التي تطبق الرقابة على الجودة بنجاح ، حيث تعتبر أن الرقابة على الجائزة تركز وترتبط بالرقابة الإحصائية على الجودة كوسيلة لتحسين الجودة ، وقد وضعت هذه الجائزة من قبل اتحاد المهندسين والعلماء اليابانيين في عام 1951م تكريماً للعالم الفذ إدوارد ديمينج الذي كانت له آثاره البارزة على الاقتصاد الياباني ، وتعد جائزة ديمينج من أولى الجوائز في مجال الاهتمام بالجودة ، وتضم هذه الجائزة عشرة عناصر رئيسية للتقييم هم السياسة والأهداف ، المنظمة وعملياتها ، التعليم واتساعه ، التجميع والنشر للمعلومات ، التحليل ، التقييم ، الرقابة ، ضمان الجودة ، والخطط المستقبلية ، وللحصول على الجائزة يطلب من المتقدمين أن يقدموا تفصيلاً ممارسات الجودة ، وبعد ذلك تحدد قائمة صغيرة ، وتتم على وفقها زيارة المصانع من قبل

المفتشين ، وتتضمن الزيارة واجهة الشركة ، اجتماعات مع الإدارة العليا مع منح الفاحصين فرصة زيارة كل جزء من أجزاء المصنع والاستفسار من كل عامل فيه .

جائزة (معيار) مالكوم بالدريج Malcolm Baldringe Award-Criteria

وتعتبر جائزة مالكولم أو معيار بالدريج مماثلة لجائزة ديمينج ، وتُمنح في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد تم تقديم معيار بالدريج في عام 1988 م ، وأصبحت أكثر من نصف المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية تطبق هذا المعيار في الجودة ، وانتقلت إلى بلدان أخرى مثل الأرجنتين وأستراليا والبرازيل وكندا والهند ، وتستهدف هذه الجائزة نشر الوعي بثقافة الجودة وأهميتها في التطوير ، وفهم اسس ومتطلبات الأداء الجيد ، وتبادل ومشاركة الخبرات والمعلومات .

نقاط التقييم

- **القيادة :** وتشير إلى النجاح في تصميم وتفعيل وصيانة نظام الجودة ، وتحديد وجهة نظر العميل في تعريف الجودة بما يتعلق بنشاط المؤسسة ، تواصل وجهة نظر العميل مع أسلوب إدارة المؤسسة ، ويتم تحديد المسؤوليات على هذا الأساس.
- **تحليل البيانات :** طريقة تجميع وتحليل المؤسسة للبيانات الموجودة لديها ، ويعبر عن مدى كفاءة المؤسسة في فهم التفوق في الجودة ، وتجميع وتحليل واستنتاج قرارات من البيانات والمعلومات الموجودة بهدف إعلاء قدرة المؤسسة على المنافسة ، وفرة وتتابع البيانات والمعلومات بحيث تتيح للمؤسسة فرصة الاعتناء والاهتمام برغبات العميل ، وأيضاً في متابعة ودعم تطوير العمليات الداخلية .
- **التخطيط الإستراتيجي للجودة :** يمثل حلقة الوصل التي تساعد على تكامل بناء نظام الجودة الداخلي والتطوير المستمر ، وتكامل وتواصل كل العمليات الداخلية مع بعضها البعض وتحديد مؤشرات جودة الأداء لكل واحدة منها ، خطط قصيرة وطويلة الأمد تهدف إلى التطوير المستمر وتضمن تضافر كل الوحدات بالمؤسسة مع بعضها البعض للحصول على أفضل النتائج .
- **الموارد البشرية والإدارة :** تشير إلى كل الجهود المبذولة لجعل المؤسسة تعمل بكامل طاقتها للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب وهذا يتطلب تضافر كل الجهود لكي تعمل المؤسسة بكامل طاقتها لتحقيق أهداف الجودة ، وبذل مجهود كامل لبناء نظام وبيئة عمل تضمن مشاركة كل الموظفين في تفعيل وصيانة وتطوير نظام الجودة .

- **إدارة العمليات :** تشير إلى تصميم العمليات وعلاقاتها ببعضها البعض ومدى ارتباط كل واحدة بالأخرى وتأثيرها عليها ، وتوضيح دور كل عملية في نظام الجودة ، وتحديد عناصر كل عملية وكيفية ارتباطها بعناصر العمل الأخرى من أشخاص وأموال وموردين ومواد خام .
- **الجودة والنتائج العملية :** هي مستويات الجودة ومنحنيات التطوير في العمليات والأداء والتي تعبر عن كفاءة نظام الجودة المستخدم في المؤسسة ، جودة العمليات والأداء ، الالتزام وطريقة التعامل مع الموردين ، وتقييم مستوى جودة المؤسسة الحالي بالمقارنة مع المنافسين .
- **رضا واقتناع العميل :** يُعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام الجودة المستخدم ، والعلاقة مع العملاء الداخليين والخارجيين لمعرفة رغباتهم وتحديد مستوى الرضا الحالي ومقارنة نسبة رضا عملائها بنسبة رضا عملاء منافسيها .

وتتمثل الفائدة من المشاركة فيما يلي :

- إعلاء قدرة المؤسسة على تطوير خدماتها وعملياتها الداخلية .
- الحصول على تقدير المجتمع لمجهودات هذه المؤسسة .
- الالتزام بالجودة العالية وتحقيق رغبات المستهلك مما يشعر المستهلك بسيادته ويزيد من ثقته في هذه المؤسسة .
- الاستفادة من مراجعة خبراء لموقف المؤسسة وتحديد نقاط قوتها وتعينها على معرفة العمليات التي تحتاج تطويراً .
- نشر ثقافة الجودة وإعلاء أهميتها في المجتمع .

جائزة الجودة الأوروبية European Quality Award

شكلت 14 شركة أوروبية فيما بينها عام 1988 م المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وفي عام 1993 م أصبحت تتكون من ثلاثمائة عضو من معظم أقطار أوروبا ومعظم قطاعات الأعمال ، وكان هدف هذه المنظمة هو إدراك إنجاز الجودة ، وتمنح هذه الجائزة لعدد من الشركات التي تظهر تميزاً في إدارة الجودة الشاملة في أوروبا الغربية سنوياً على أساس عملياتها الأساسية في التحسين والتطوير المستمرين ، ولكي تتسلم هذه الشركات الجائزة ينبغي أن تظهر بأن المدخل الذي تستخدمه في إدارة الجودة يسهم بشكل كبير في إرضا المستفيدين والمستهلكين والعاملين والمهتمين بالشركة في السنوات القليلة الماضية ، وتلك الشركات التي تتسلم الجائزة هي التي

أصرت على أن تكون نموذجاً للتميز من خلال الجودة ، وفي المقابل يكون بإمكان الشركات الأخرى قياس إنجازاتها الخاصة في الجودة وتحركها في اتجاه التحسين المستمر ، وتتمثل العناصر المحددة من قبل (EFQM) والتي أوضحها Slack 1998 في رضا الأفراد والذي يشمل نتائج الأعمال ، ورضا العميل ، والتأثير على المجتمع ، والنتائج ، وفيما يتعلق بإدارة الأفراد فتتضمن القيادة والساسة الإستراتيجية ، والموارد ، والتمكين ، وقد حددت لكل عنصر درجة ونسبة مئوية .

الفصل الرابع

المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة

المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة

مقدمة

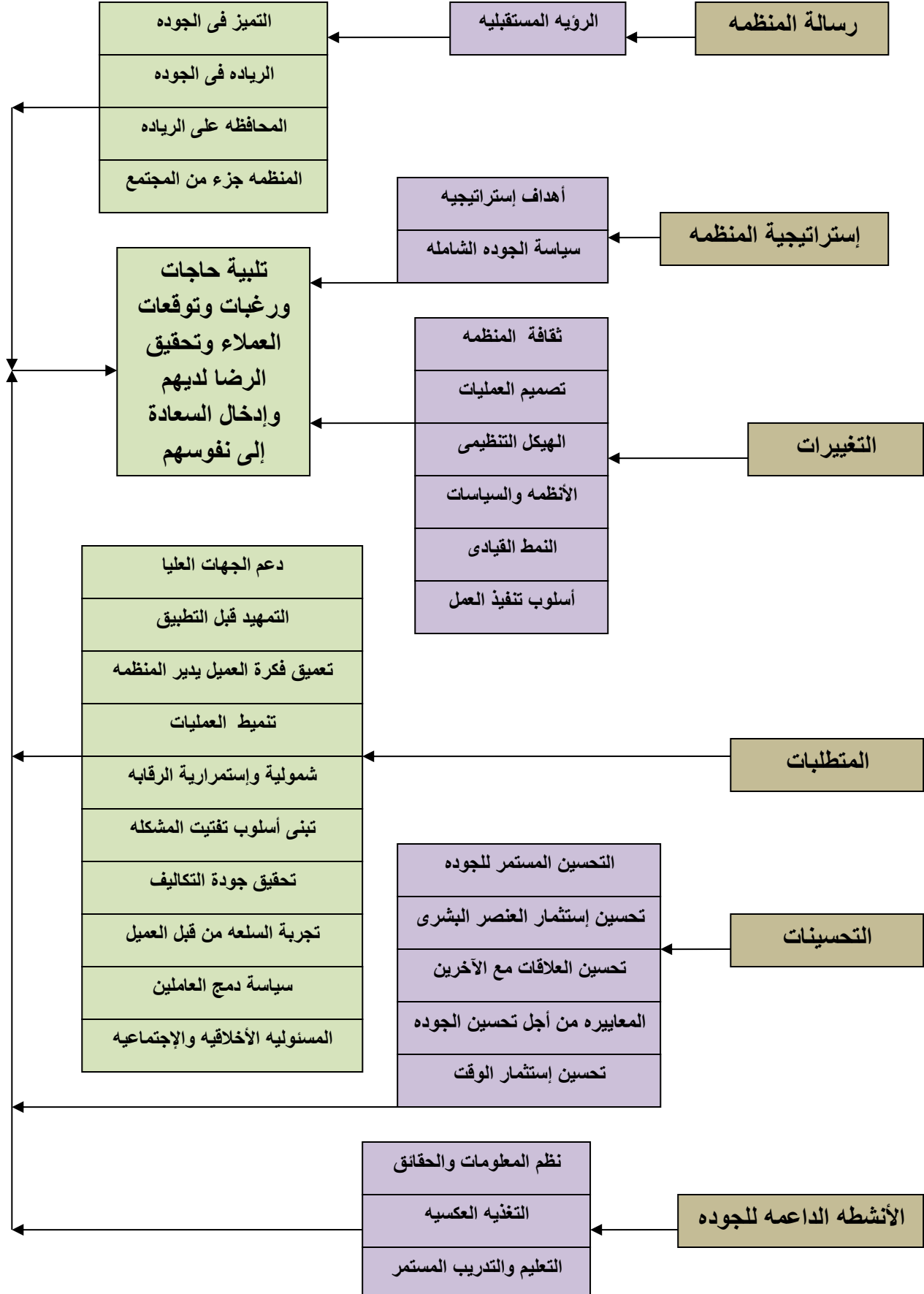
تشتمل منهجية إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المكونات الرئيسية والأساسية وعددها ستة ، حيث يتضمن كل منها عدداً من الأركان الفرعية ، يشكل مجموعها الإستراتيجية العامة لإدارة الجودة الشاملة ، التي وصفناها بالمنهجية العامة ، وفيما يلي هذه المكونات الست :

1. رسالة المنظمة . Organization Mission
2. إستراتيجية المنظمة . Organization Strategy
3. التغييرات . Changes
4. المتطلبات . Requirements
5. التحسينات . Improvements
6. الأنشطة الداعمة المستمرة . Systematic Supported Work

وسنقوم فيما يلي بشرح مضمون هذه المكونات الست بشكل مفصل على شكل عموميات ، بحيث يمكن مساعدة المنظمات بوجه عام في وضعها لمنهجياتها الخاصة بإدارة الجودة الشاملة .

ونعرض فيما يلي شكلاً توضيحياً يبين لنا هذه المكونات أو الأطر العامة وما تشتمل عليه من أركان فرعية .

المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة



رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة

رسالة المنظمة Organization mission هي الرؤية Vision المستقبلية لما تريد المنظمة الوصول إليه مستقبلاً .

حيث إن رسالة المنظمة تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً ، فهي تمثل الصورة المستقبلية للمنظمة ، وإلى أين تريد الوصول إليه في مسيرتها ، من خلال تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة الخاصة به . وبالتالي فرسالة المنظمة يجب أن تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها ، وتحقيقها لا يكون في الأمد القصير أو المتوسط ، بل يكون في الأمد الطويل الأجل ، وتوضع الرسالة عادة في منظمات الأعمال من قبل الملاك بمساعدة خبراء استشاريين يعملون في خدمتهم ، بناء عليه يمكن تشبيه رسالة المنظمة بالدستور الذي في ظله ، وفي ضوئه تنظم وتنفذ الشؤون العامة في الدول ، حيث تنبثق منه القوانين والتشريعات ويعمل الجميع تحت مظلة وفي خدمته .

وتتكون رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة عادة من الجوانب الرئيسية التالية :

- المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل في ظله وتعيش في كنفه ولولا قبوله لها ما قامت ، فله دين عليها بشكل دائم ، فعلينا كمنظمة أن نقدم له كل خير ونفع ، ونسعي لإبعاد أي ضرر يلحق به ، فما يصيبه يصيبنا ، فرضاه هو غايتنا .
- طموحنا المستقبلي أن نكون دائماً في الطليعة ، نحمل راية الريادة في الجودة من خلال تميزنا وتفوقنا على المنافسين ، وهذا التميز يكون عن طريق المنافسة الشريفة ، فالبقاء دائماً للأفضل .
- نريد دائماً أن نكون الأفضل في ظل عملائنا ، فعلينا مسئولية كبرىه وجسيمه نحوهم ، وهي أن نحافظ على الريادة في الجودة بشكل دائم ، والمحافظة عليها أصعب من الوصول إليها .
- علينا أن نسعي جاهدين لجعل الجميع يتحدث عن منظمنا وعن إنجازاتها ، وما نقدمه لعملائنا وللمجتمع ، فإنجازاتها ومستوى جودتها ورضا عملائنا ، هم الضمان لنا في البقاء والاستمرار لأمد طويل ، وسنعمل الأجيال نتحدث عما قدمناه وإنجازناه .

استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة

توضع الاستراتيجية في خدمة رسالة المنظمة ، وتشتمل على مجموعة من الأهداف ذات طابع عمومي طويلة الأجل تنوي تحقيقها ، وأيضاً على السبل العامة التي سوف تتبناها من أجل ذلك . وبالتالي فالاستراتيجية خريطة توضح للمنظمة ومن يعمل فيها ، الطريق الذي سوف تسلكه من أجل تحقيق أهدافها وبالتالي رسالتها .

تقوم استراتيجية المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة ، على تحقيق التميز والتفوق على الآخرين (أي المنافسين) ، من خلال تقديم سلعة أو خدمة للعميل تحقق له أعلى قيمة ، بحيث تكون هذه القيمة (المنفعة) التي يحصل عليها أكبر من التضحيات التي قدمها في سبيل الحصول عليها ، وأكثر من المنفعة التي تقدمها المنظمات المنافسة لعملائها ، فاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تقوم أساساً على أن رضا العميل يرتفع طردياً مع زيادة القيمة التي كان يتوقعها وحصل عليها ، فتتحقق هذه الفلسفة يمكن المنظمة من التفوق على الآخرين ، وكسب حصة أكبر من السوق ، وبالتالي البقاء والاستمرار .

ويحتاج وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ ، إلى القيام بترجمتها إلى خطة استراتيجية ، ومن ثم إلى خطط تفصيلية مرحلية ، تتضمن الفعاليات والوسائل التي سيتم من خلالها إنجازها . ونود الإشارة ونحن في هذا المقام إلى ناحية مهمة هي ، ضرورة تبني مبدأ المشاركة في عملية وضعها ، من خلال ورش عمل تجري فيها مناقشات وحوار وتبادل للآراء ، ذلك لأن تحقيق أهداف الاستراتيجية هو هدف ومسئولية الجميع ، فلم تعد مسؤولية وضعها في الوقت الحاضر تقع على عاتق الإدارة العليا فحسب ، بل يساهم في وضعها جميع المستويات الإدارية ، من خلال إبداء الرأي والمقترحات .

ويمر وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة عادة بعدد من الخطوات ، نعرضها بوجه عام فيما يلي :

- وضع أهداف طويلة الأجل ، تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية .
- وضع خطة استراتيجية يصب تنفيذها المرحلي في قناة تحقيق الأهداف ، وتشتمل على مجموعة من التغيرات في شتى المجالات داخل المنظمة : ثقافتها ، فلسفتها ، عملياتها ، أنظمتها ، سياساتها ، إجراءاتها ... إلخ ، بما يخدم الاستراتيجية . كذلك

إدخال تحسينات مستمرة ومتواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات ، التي تمكن المنظمة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة سلعها أو خدماتها ، لتحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها .

- دراسة الإمكانيات الحالية المتاحة داخل المنظمة من أجل تحديد النواقص ، في مسعي لتوفير احتياجات وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ . وتشتمل هذه الاحتياجات على كافة المتطلبات والمستلزمات سواء على الصعيد المادي أو المعنوي .

- وكخطوة لاحقة ، يتم ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية ، يتم تنفيذها على مراحل متتالية ، يسعى جميعها في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة لاستراتيجية المنظمة ، وهي إدارة الجودة الشاملة .

التغيرات المطلوبة

تشتمل منهجية إدارة الجودة الشاملة على إحداث عدد من التغيرات المطلوبة ، من أجل تطبيق هذه المنهجية على أرضية وأسس متينة ورصينة ، فبدونها لا يمكن أن نضمن نجاح التطبيق . ونود الإشارة في هذا المقام وقبل استعراض وشرح هذه التغيرات إلى ناحية هامة هي : إن التغيير أياً كان نوعه وشكله لابد أن يلقى مقاومة من قبل العاملين داخل المنظمة ، فالمعروف أن الجديد يلغي القديم الذي اعتادوا عليه ، فعلى أن نتوقع هذه المقاومة ، ونعرف كيف نتعامل معها وندافع عن التغييرات ، ولعل خير وسيلة للدفاع هي الهجوم ، ولا نقصد بالهجوم هنا استخدام العنف في القضاء على المقاومة ، بل نقصد به التعامل المخطط والمدرّس من أجل تحييد المقاومة ، وكسب ثقة العاملين وتأييدهم لهذه التغييرات ، وذلك من خلال برامج توعية يشرح من خلالها ، أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفوائدها ، وكيف أنها ضرورة ملحة لمستقبل المنظمة ومن أجل بقائها واستمراريتها ، فهي وسيلة للتكيف مع التغيرات العالمية المعاصرة . ونود أن نلفت النظر هنا ، إلى أن المقاومة تكون أشد وأكبر في المنظمات القديمة عن المنظمات الجديدة ، والتي لم تلحق الفلسفة القديمة أن تنمو وتنغرس في أذهان العاملين فيها . ونعرض فيما يلي التغيرات السياسية المطلوبة ، والتي تمهد لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة .

ثقافة المنظمة

إن تغيير مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة ، يلعب دوراً بارزاً في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخلها ، بما يخدم أهداف استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ، ورسالة المنظمة الجديدة .

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي إلى ثقافة جديدة قائمة على المراكز الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق ، بشكل يجعله ممكناً وناجحاً .

الهيكل التنظيمي

لم يعد الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل الذي يسمى بالهراركية ذي المستويات الإدارية المتعددة مناسباً لمنهجية إدارة الجودة الشاملة ، لما يسببه من مشاكل وتعقيد وبطء في العمل في المنظمة عموماً .

حيث أن الهيكل التنظيمي المطلوب يدعى بـ "مدخل النظام الكلي المتكامل" الذي ينظر للمنظمة وهيكلها التنظيمي الكلي على أنه مكون من هياكل تنظيمية (أنظمة) فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك هو هدف المنظمة . فالهياكل الفرعية هي عبارة عن فرق عمل متكاملة ، يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل أفقي ، بحيث يشجع المديرين على أن ينظروا للخطة وللعمل فيها نظرة كلية وليست جزئية ، فعمل الأنظمة أو الهياكل التنظيمية الفرعية مترابط مع بعضه عمودياً وأفقياً ، حيث يتأثر الجميع بأي مشكلة تحدث .

إعادة تصميم العمليات

يتوقف تحقيق مستوى الجودة العالمية على مدى سلامة تصميم العمليات وسهولة تنفيذها ، فالتصميم القديم القائم على معتقدات ومفاهيم تنظيمية تقليدية سيعيق سيرها ، ولا يخدم منهجية إدارة الجودة الشاملة ، وفي هذه الحالة لا يمكننا أن نلقى اللوم على العاملين ، ونقول أنهم السبب في إخفاق المنظمة وعدم قدرتها على تحقيق جودة عالية وإرضا عملائها .

الأنظمة والسياسات

الأنظمة أداة يتم في ضوئها تنفيذ العمل في المنظمات عموماً ، وهي ضوابط عامة وشاملة للأداء التنظيمي الكلي ، وموجه له نحو تحقيق الأهداف المنشودة .

ويحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى وضع أنظمة جديدة بدلاً عن القديمة المعمول بها ، حيث يتم وضعها في ضوء وخدمة استراتيجية المنظومة الجديدة وتحقيق أهدافها ، فهي الأداة المرشدة للأداء الكلي داخل المنظمة نحو تحقيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ، لأنها تشتمل على قواعد وضوابط عامة توجه هذا الأداء ، على اعتبار أن النظام هو بمثابة قانون داخلي يجب الالتزام به من قبل الجميع .

النمط القيادي

تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة إلى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين ، وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم ، فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء ، يضع المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة ، وتشجعه على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة .

حيث تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير النمط القيادي الحالي في المنظمة ، فمن خلال اضطلاعنا على المضامين والمرتكزات التي تقوم عليها فلسفة المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وعلى ثقافة المنظمة الجديدة ، يتضح لنا أنها بحاجة إلى استبدال الأنماط القيادية الحالية بنمط قيادي جديد ، ذي خصائص معينة وأسلوب عمل خاص ينسجم مع هذه المنهجية والثقافة ، فالمسؤولية الملقاة على عاتق القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مسؤولية جسيمة ، ولا نبالغ إذا قلنا بأن نجاحها في تأدية مهمتها ، يتوقف عليه نجاح تطبيق هذه المنهجية وإلى حد كبير ، فالأنماط التقليدية المعروفة ، لا تنسجم ولا تخدم نجاحها .

أسلوب تنفيذ العمل

شعار إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي وروح الفريق ، فمسؤولية تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع ، فلا مجال للتنافس غير الشريف ، والمصلحة العامة فوق الكل ، وحل المشاكل والتحسين لا يكون إلا من خلال التشاور ، والمشاركة .

حيث إن تحقيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ، لا يكون إلا من خلال عمل الفريق وروح التعاون ، وتحلي الجميع بروح المنافسة والرقابة الذاتية ، لذلك يجب توضيح لمل من يعمل في المنظمة ، أن العمل الفردي والنظرة الجزئية والمصلحة

الشخصية لا وجود لهم ، فلا مجال في التنافس الشخصي لأن الجميع يجب عليه أن يعمل للصالح العام . إن هذا التغيير المطلوب في أسلوب تنفيذ العمل ، يحتاج إلى إحداث التكامل بين الأهداف الفردية والكلية للمنظمة ، من خلال تنبني سياسة حفز جيدة ، تساعد على إزالة أي تعارض بينها ، وزرع روح الولاء والانتماء في نفوس جميع العاملين تجاه المنظمة ، وكذلك تشجيع روح المنافسة الداخلية الشريفة ، بحيث يسعى الجميع لأن يكون الأفضل في جودة أدائه .

متطلبات منهجية إدارة الجودة الشاملة

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري شامل ، إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية ، والتي تعتبر بمثابة التربة الصالحة والمناخ المناسب لاستقبال وتطبيق هذا النهج ، وتجدر الإشارة إلى أن أي خلل في توفير هذه المتطلبات ، سينعكس سلباً على نجاح التطبيق ، وفيما يلي توضيح وشرح لهذه المتطلبات .

دعم الجهات العليا

تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي هدفه طويل الأجل ، يحتاج إلى تحديد كيفية الوصول إليه ، ومتى يمكن ذلك ، هذا الأمر يحتاج إلى اقتناع وإيمان بضرورتها ، وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها من قبل الجهات العليا في المنظمة .

التمهيد قبل التطبيق

قبل إدخال منهجية إدارة الجودة الشاملة ووضعها موضع التطبيق ، يحتاج الأمر إلى زرع القناعة بها لدى جميع من يعمل في المنظمة ، فالقبول دون الاقتناع لا يجدي ، ذلك لأن القناعة تعزز من الثقة بهذه المنهجية ، وهذا يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين في المنظمة .

تعميق فكرة العميل يدير المنظمة

العميل أو الزبون هو نقطة البداية ونقطة النهاية ، فعند حاجاته ورغباته يبدأ العمل ، وعند إشباعها ينتهي ، فرضاه هو الهدف الأول والأخير ، وعنده تدور الجهود ، وتحقيقاً لهذه الغاية ، يجب إنتاج سلعة (أو تقديم خدمة) تلبي حاجاته ورغباته ، وتفي توقعاته ، وتدخل السعادة في نفسه .

تنميط العمليات

إن تنميط العمليات ، يرفع من مستوى جودة الأداء ، ويجعله يتم بطريقة أسهل ، ويسهم في تخفيض التكاليف ، من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد ، مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل المنظمة .

شمولية واستمرارية الرقابة

إن الرقابة عملية متكاملة مكونة من : متابعة ، وجمع معلومات ، ومن ثم التقييم الذي في ضوئه تتم معالجة الانحرافات ، وإدخال التحسينات ، والرقابة تشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ، وهي عملية مستمرة .

ويتطلب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة تبني أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين لأداء العمل في كافة المجالات والمستويات ، وذلك لتعرف المنظمة هل تسير نحو معايير الجودة التي وضعتها من أجل تحقيق رضا الزبون وتلبية توقعاته أم لا ؟ فالشمولية والاستمرارية تساعدانها على كشف أي انحراف عن مستوى الجودة المقررة ، والتدخل الفوري والسريع لتصحيح الانحراف في الوقت المناسب .

تبني أسلوب تفتيت المشكلة

لا يتناسب الأسلوب التقليدي الفردي في حل المشاكل العامة مع منهجية إدارة الجودة الشاملة ، لأنه يعتمد على تحويلها إلى الإدارة العليا من أجل دراستها ووضع حلول لها ، فرجال هذا المستوى الإداري مشغولون دائماً ، ووقتهم ضيق لا يتسع لدراساتها بشكل كاف ، والتوصل إلى حل كبير جيد متكامل ، يشمل جميع أبعادها .

ويعمل هذا الأسلوب على تجزئة المشكلة الرئيسية أو العامة إلى أجزاء ، وتكوين فرق عمل يناط بكل منها دراسة جزء منها ووضع حل أو علاج لها ، ويفوض للفريق السلطة الكافية واللازمة للقيام بذلك ، وبعد أن تصل الفرق إلى حلول لأجزاء المشكلة ، يشكل فريق عمل مكون من أعضاء تمثل الفرق التي وضعت الحلول الجزئية ، بحيث يكون لكل منها ممثلاً في هذا الفريق ، الذي تكون مهمتها دراسة وتجميع وتنسيق الحلول الجزئية من أجل التوصل إلى الحل الكلي للمشكلة الرئيسية التي جرت تجزئتها .

تحقيق جودة التكاليف

تنظر الإدارة التقليدية إلى مسألة التكاليف نظرة عامة ، حيث تؤكد على ضرورة ضبطها ، لا اعتقادها بأن هذا الضبط يسهم بشكل فعال في تخفيض سعر السلعة أو تقديم الخدمة ، ويزيد من قدرة المنظمة على المنافسة ، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى مسألة التكاليف على أنها مسألة أعمق من ذلك ، فهي تنظر إليها من زاوية التكلفة والعائد .

تجربة السلعة من قبل العميل

تجربة السلعة من قبل العميل قبل تقديمها إليه بشكلها النهائي وللسوق ، تنهي مسألة الحظ والتكهن والتخمين ، فمن خلالها نرى كل شيء على أرض الواقع ، واحتمالات الفشل تقل ، وبالتالي فالتجربة تساعد على الارتقاء بمستوى الجودة إلى أعلى مستوياتها ، وتحقيق التميز ، ذلك لأن التجربة امتحان فعلي لجودة السلعة أو الخدمة.

سياسة دمج العاملين

تؤكد إدارة الجودة الشاملة على تغيير تسمية المشاركة لتصبح دمج العاملين ، ذلك لأن المصطلح الثاني أكثر عمقاً في معناه ، وأكثر دلالة على أهمية المشاركة ، فسياسة الدمج تعني إشراك جميع العاملين في كل شيء ، في اتخاذ القرارات ، وحل المشاكل ، وعمليات التحسين .. إلخ ، وذلك وفق منطق ومنهجية الإدارة بالأهداف .

المسئولية الأخلاقية والاجتماعية

المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع جزء أساسي من فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، فالمنظمات التي تطبق هذه الفلسفة عليها واجب أخلاقي هو : إنتاج سلع وتقديم خدمات لا تضر بالبيئة وبالصحة العامة ، وإن كان لا مفر من ذلك ، عليها أن تسعى جاهدة لأن تخفف هذا الضرر إلى أدنى حد ممكن وتعويض المجتمع عن ذلك ، فإدارة الجودة الشاملة وقضايا البيئة والمجتمع ، هما وجهان لعملة نقدية واحدة ، وقد أقترح تغيير مصطلح TQM إلى TQEM ، وذلك دلالة على مدى تركيزها على قضايا البيئة والمجتمع .

التحسينات المستمرة

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجيتها ، على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة ، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية ، وعلى الأخص تلك التغيرات التي تحدث لدى عملائها ، وسنعرض فيما يلي بعض هذه التحسينات التي تعتبر بمثابة ركائز تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة .

التحسين المستمر للجودة

التحسين المستمر للجودة هو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ، فالجديد والأفضل هما رمزاً للتميز وبالتالي البقاء والاستمرار ، فالبقاء على التقديم يعني الزوال ، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة ، ولا يقف عند حد معين ، ويشمل كافة العمليات .

تحسين استثمار العنصر البشري

العنصر البشري هو ثروة تمتلكها المنظمة يجب المحافظة عليها واستثمارها بأكفأ السبل والوسائل ، وتحسين هذا الاستثمار بشكل دائم عن طريق التحفيز الفعال الجيد ، من أجل تحقيق مثلث الجودة والتميز الموضح في الشكل التالي :

تحسين مستمر للعلاقة مع العنصر البشري _____ عن طريق التحفيز (موظف سعيد – جودة وتميز – زبون سعيد)

تحسين العلاقات مع الآخرين وتعزيزها

المنظمة التي تود تطبيق منهجية صحيحة لإدارة الجودة الشاملة ، عليها تحسين علاقاتها مع الآخرين وتعزيزها بشكل دائم ، فهذا الجانب يعد جزءاً من إستراتيجيتها ، وتشمل هذه العلاقات المطلوب تحسينها على ما يلي :

- العلاقة مع العملاء أو الزبائن .

- العلاقة مع الموردين .
- العلاقة مع المنظمات الأخرى .

المعايرة من أجل تحسين الجودة

المعايرة ركن أساسي في منهجية إدارة الجودة الشاملة ، بواسطتها تتمكن المنظمة من معرفة حقيقة وضعها وموقفها الراهن ، مقارنة مع المنظمات الأخرى المشابهة والرائدة ، في مسعى منها لتحسين الجودة والتميز على الآخرين .

تحسين استثمار الوقت

الوقت ثروة له تكلفة وقيمة ، وهو كالسيف إن لم تقطعه قطعك ، فإذا لم تحسن استخدامه واستثماره حملنا كمنظمة تكلفة دون مبرر ، تؤثر في مستوى الجودة الكلية ، فاستخدام أسلوب إدارة الوقت ، يساعد على تحقيق التشغيل الأمثل للموارد البشرية والعمل بآني واحد .

الأنشطة الداعمة المستمرة

تشتمل منهجية إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأعمال أو الأنشطة الداعمة ، والتي تساعد على تحقيق ما تصبو إليه وتنشده من نجاح في تحقيق الجودة الشاملة بأعلى مستوى ، وتحقيق الرضا لدى زبائن المنظمة ، وستعرض فيما يلي بعض هذه الأنشطة الداعمة ، التي يجب أن تتصف بالاستمرارية ، لأنها بمثابة روافد للمعلومات تغذي العمل الكلي في المنظمة .

نظام المعلومات وجمع الحقائق

يعطي تبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات ، ورؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به ، وبالتالي يساعده على اتخاذها في ضوء المعرفة والحقيقة ، فنظام المعلومات المحوسب ، تساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد ، وحل مشاكل العمل بصورة فعالة .

التعليم والتدريب المستمر

التعليم والتدريب المستمر وسيلة فعالة تتمكن المنظمة من خلالها أن تحقق لدى العاملين فيها الفهم الواضح للمنهجية الجديدة ، والارتقاء بمستوى الأداء ، وتغيير السلوك الإنساني للأفضل ، وتحقيق التفاؤل ، وهذا كله يسهم إسهاماً فعالاً في رفع الكفاءة الإنتاجية ، وخاصة الجودة ، وتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة .

الفصل الخامس

نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء
إدارة الجودة الشاملة

الفصل الخامس

نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

الهدف من النموذج المقترح :

هناك مجموعة من الأهداف وراء ضرورة وضع نموذج لتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة يمكن بيان أهمها كالتالي :

1. زيادة تفاعل العاملين مع الأندية التي يعملون بها ، ومن ثم زيادة درجة تقبلهم لعملهم.
 2. المساهمة في ترشيد أداء العاملين ، من خلال المساهمة في تقديم وتقييم ومقارنة الحلول البديلة للمشكلات والصعوبات التي يواجهها العامل في الإدارة .
 3. زيادة فعالية إدارات الأندية وتحقيق أهدافها ، فوجود نموذج لتطوير الأداء الإداري يؤدي إلى تحقيق أهداف النادي بكفاءة عالية .
 4. إثراء الفكر الإداري الرياضي في خدمة المجتمع مما يزيد من درجة تقبل المجتمع لهذه المهنة والمساعدة على نموها وانتشارها .
 5. يمكن الاسترشاد بالنموذج المقترح في وضع الأساليب والإجراءات العلمية التي يسترشد المسؤولون بإدارات الأندية عند أدائهم لعملهم الإداري بالنادي .
- ويمكن القول إن الهدف من وضع النموذج المقترح هو تطوير الأداء الإداري للعاملين بالشكل الذي يمكن الأطراف المهمة به من فهمه واستيعابه .



نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

وفيما يلي شرح لهذا النموذج بالتفصيل :

عناصر النموذج المقترح

أولاً : التخطيط الإستراتيجي للجودة .

إن تخطيط الجودة يتم في سياق التخطيط الكلى للإدارة وهو تخطيط طويل المدى بحيث يراعى احتياجات المستفيدين في المستقبل إلى جانب احتياجاتهم الحالية من خلال :-

أ- تحليل البيئة الخارجية :

وذلك لتحديد ما تفرضه البيئة الخارجية من تهديدات وما تتيحه من فرص .

■ من أمثلة الفرص المتاحة أمام النادي :-

- إمكانية خلق مجال لاستثمار أنشطة النادي سواء الرياضية أو الاجتماعية وعلى كافة الأصعدة .

- وجود علاقات جيدة بين النادي والأندية ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى داخل مصر وخارجها بما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات .

- وجود سوق للاستثمار دائم ومتنوع في جميع المجالات الرياضية منها والاجتماعية .

- وجود فلسفة الجودة كجزء أصيل من ثقافة البيئة العربية .

■ أما التهديدات التي تواجه الأندية بالبيئة الخارجية فمنها :-

- وجود منافسة شرسة مع الأندية الأخرى التي تسعى لاستقطاب المستفيد وكذلك في المجال الرياضي .

- وجود اتجاهات سلبية لدى العاملين نتيجة عدم رضاهم عن العمل .

- وجود بعض التهديدات الاقتصادية بالبيئة المحلية نتيجة تضخم وتزايد الأسعار ونقص التمويل إلى جانب التغير المستمر في احتياجات المستفيدين بالنادي .

- وجود بعض القيود التشريعية بقانون الهيئات الرياضية .

ب- تحليل البيئة الداخلية :

ولأهمية هذا التحليل أوجه عديدة فهو يسهم في تحديد إمكانيات النادي من خلال تحديد مواطن القوة والضعف قبل التخطيط ومن جهة أخرى فهو يسهم في كسب تأييد العاملين بالنادي للنظام الجديد لإدراكهم بالحاجة إلى التغير في ضوء ما يسفر عنه من نتائج كما أن نتائج هذا التحليل يمكن استخدامها في تقييم نظام إدارة الجودة الشاملة بعد إدخاله النادي بمقارنة نتائج الأداء بها وتحديد القيمه المضافة للأداء .

وقد أسفرت الدراسة الميدانية لواقع الأداء الإداري بالأندية عن العديد من مواطن الضعف والتي شملت جميع أجزاء المنظومة الإدارية بالإضافة للعديد من المشكلات الإدارية التي تجعل عملية تطوير الأداء الإداري لهذه الأندية أمراً ضرورياً لا مناص منه.

ج- تحديد المستفيدين بالنادي :

إن القيمة الكامنة في الخدمة التي يقدمها النادي ليست مشبعة فقط لأعضاء النادي بل تتعداهم لتشمل العاملين بالأندية واللاعبين والمجتمع الذي يتطلب المشاركة في تنميته لذلك فالمستفيد بخدمات النادي مركباً بطبيعته .

ويمكن تصنيف المستفيدين كالتالي :-

1) مستفيدين داخليين : ويقسمون إلى :-

- العاملين بالأندية .

- اللاعبين .

2) مستفيدين خارجيين : ويقسمون إلى :-

- مستفيدين خارجيين مباشرين : أعضاء النادي وأسرهم .

- **مستفيدين خارجيين غير مباشرين :** جماهير مشجعي ومحببي النادي ، كما تعد الأندية العالمية عميلاً غير مباشراً للنادي لمسيرة التوجهات العالمية والوصول بالنادي للمستوى العالمي والتعاون الدولي والتوأمة لإعداد الخطة لإدارته وتمويله وتأمين التعاون الوثيق مع المنظمات الدولية لتبادل الخبرات.

وبالنظر إلى تنوع فئات المستفيدين من النادي تتضح صعوبة تحديد احتياجاتهم والتوفيق بينها الأمر الذي يتطلب جهداً كبيراً وقدرة فائقة على التنسيق وقبل كل ذلك فهماً عميقاً من القيادات لضرورة تفويض السلطة بالاستعانة بفرق استطلاعية للتعرف على احتياجات المستفيدين وشكواهم من خلال الدراسات المسحية وعقد الاجتماعات واللقاءات الدورية وتصميم معايير لإرضا المستفيدين وتسجيل اتجاهات رضا المستفيدين بخرائط بيانية يسهل مراجعتها .

► وفي ضوء التحليل السابق للبيئة الخارجية والداخلية واحتياجات المستفيدين بالنادي يمكن تحديد كل من رؤية النادي المستقبلية وأهدافها وسياسات التنفيذ و معايير الأداء وفيما يلي توضيح لهذه الجوانب :-

1. تحديد رؤية النادي المستقبلية :

حيث أن رؤية النادي المستقبلية تعبر عن ما ينبغي أن يكون عليه النادي في المستقبل فإنها رهينةً بقدرة القيادة على استقرار الواقع والتنبؤ بالمستقبل ، لذلك يجب الاستعانة بخبراء محترفين من مستشاري الجودة لمساعدة الإدارة العليا في صياغة الرؤية المستقبلية للنادي .

■ ومن أمثلة الرؤى المقترحة لتحسين جودة الأداء الإداري بالأندية :-

- الإيمان بإمكانية تحويل النادي في المستقبل إلى نادٍ ذي سمعة طيبة ومحترفة يحظى بثقة المجتمع والاعتراف بوجوده وقدرته على المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي.

- الكفاح من أجل تحسين جودة الأداء الإداري بالنادي لتحقيق أعلى مستوى من الجودة بمخرجاته في ضوء معايير إرضا المستفيدين الداخليين والخارجيين .

ويجب أن تكون هذه الرؤية مرنة وقادرة على مواجهة رفض العاملين بالنادي لها وكذلك العمل على تعديلها وتحسينها على أن يكون لها ثبات نسبي لمدة لا تقل عن 5 سنوات.

2. صياغة أهداف جودة الأداء الإداري بالأندية :

تتعدد مصادر صياغة أهداف جودة الأداء الإداري بالأندية حيث يجب التوفيق بين أهداف النادي وأهداف العاملين بها من جهة وبينها وبين أهداف الجودة كفلسفة إدارية من جهة أخرى .

■ ويمكن اقتراح مجموعه من الأهداف المرحلية لتحسين الأداء الإداري بالأندية:-

أ- أهداف طويلة المدى : مثل :

- تطوير الثقافة المؤسسية للإيمان بالجودة والتميز داخل النادي .
- تطبيق عمليات تحسين الجودة بكافة الأنشطة بالنادي .
- الاعتراف على المستوى المحلي والعالمي بجودة الأداء الإداري بالنادي .
- تحقيق موقف تنافسي متميز للنادي بالمقارنة بالأندية الأخرى .

ب- أهداف متوسطة المدى : مثل :

- تحسين القدرة التخطيطية لدى قيادات النادي .
- تحسين المستوى الكمي والكيفي لمخرجات النادي .
- تلبية مخرجات النادي لاحتياجات المستفيدين ومتطلبات العصر .
- تقليل تكلفة الأداء مع زيادة عوائد متوقعة .
- تحقيق مبدأ التواصل مع المجتمع وكسب شراكته .
- تمكين العاملين من القدرة على التقييم الذاتى .

ج- أهداف قصيرة المدى : مثل :

- الالتزام بالخطة السنوية لإدارة الأداء بالنادي في ضوء إدارة الجودة الشاملة .
- الالتزام بمعايير الجودة في اختيار العاملين بالنادي .

- متابعة الأداء الإداري للعاملين بالنادى شهرياً .
- الالتزام بالتدريب المستمر للعاملين بالنادى لتمكينهم من ممارسة عمليات الجودة الشاملة.

3. تحديد السياسات العامة لجودة الأداء الإداري :

تتمثل السياسات العامة في مجموعة من القيم المحددة للأداء ويجب أن يتوافر فيها الديناميكية والمرونة – القابلية للتطبيق – الجدوى الاقتصادية – الشمول – الاتفاق عليها – الانتشار بين المستفيدين الداخليين والخارجيين .

■ ويمكن اقتراح بعض السياسات العامة لجودة الأداء الإداري :-

- أ- سياسة ثقافة النظم بدلاً من ثقافة الأشخاص : وهى تعنى الانتماء للمنظمة بدلاً من الانتماء لأشخاص .
- ب- سياسة الأداء الصحيح من أول مرة : وهى تعنى عدم إهدار الموارد بإعادة الأداء.
- ج- سياسة استشراف المستقبل : وتعنى دراسة التوقعات المستقبلية للأداء الإداري في ضوء متغيرات البيئة المحلية والعالمية والتغيرات المتوقعة من المستفيدين .
- د- سياسة التركيز على المستفيدين : ويتطلب إقناع إدارة النادي بأهمية المستفيدين وتحقيق رضاهم واحتياجاتهم .
- هـ- سياسة الاقتصاد : وتعنى تقليل التكلفة وتبسيط عناصر الأداء .
- و- سياسة تفويض السلطات : وتعنى تفويض بعض الأشخاص لأداء بعض الأعمال ومنحهم السلطات اللازمة لها .
- ز- سياسة الأداء في الوقت المناسب : وهى سياسة ترتبط بالجودة المحققة ووقت تحقيقها .
- ح- سياسة الأمان الوظيفي : حسن اختيار العاملين وإعادة تأهيلهم وتدريبهم بشكل مستمر مما يشعر العاملين بالأمان الوظيفي وكذلك ارتباط الترقيّة بمستوى الأداء .
- ط- سياسة اتباع السلوك التوكيدي : ويعنى تأكيد ثقة القيادة في العاملين واحترام أرائهم.

4. صياغة معايير الأداء الإداري بالأندية الرياضية :

يتم صياغة المعايير في ضوء أهداف الجودة وتكون بمثابة المرشد لعملية التنفيذ والذي يمكن من خلاله التأكيد من سير الأداء نحو تحقيق الأهداف وتوقع أي مشكلات والاستعداد لمواجهتها .

■ ونقدم بعض المعايير التي تم صياغتها في ضوء إدارة الجودة الشاملة:-

أ- **مقياس التغير الثقافي :** وقياس قدرة القيادة بالنادي على نشر ثقافة الجودة ومواجهة القوى المعارضة له داخل النادي .

ب- **مقياس التخطيط الإستراتيجي :** وقياس قدرة القيادة على :

- تحديد رؤية استراتيجية للجودة بالنادي .

- توزيع القوى والعوامل البيئية واحتياجات المستفيدين في صياغة أهداف مشتركة.

- التوافق بين تخطيط الأداء والوفاء بمتطلبات الجودة لمختلف أنشطة النادي على المدى البعيد .

ج- **مقياس تنظيم بيئة العمل :** وقياس قدرة القيادة على تنظيم بيئة عمل ميسرة للتواصل الإنساني ومدعمة للتغيير الإبداعي .

د- **مقياس إدارة المعلومات :** وقياس قدرة القيادة على إرساء قاعدة للمعلومات والتوظيف الفعال لتكنولوجيا الاتصالات وتداول ومعالجة البيانات لإدارة النادي بالاعتماد على الحقائق .

هـ- **مقياس إدارة الموارد البشرية :** وقياس قدرة القيادة على انتقاء الموارد البشرية الجيدة واستثمار قدراتها واستثارة جهودها وحفزها لإدارة عمليات التغيير .

و- **مقياس الشراكة المجتمعية :** وقياس قدرة القيادة على التواصل الفعال مع قطاعات المجتمع ومشاركتهم في إدارة وتمويل النادي بما لا يضر بحرية الإدارة .

ز- **مقياس الإدارة بالمشاركة :** وقياس التزام القيادة بقيم ومبادئ التشاور ودعم العمل الجماعي وتفويض السلطات .

ح- **معيار إدارة جودة العمليات** : و يقيس قدرة القيادة على تأكيد الجودة الداخلية لعمليات الأداء ومخرجاته معاً .

ط- **معيار نتائج الجودة** : و يقيس منجزات النادي ونتائج تحسين جودة الأداء الإداري.

ي- **معيار التغذية الراجعة** : و يقيس قدرة القيادة على إدارة التغذية الراجعة عن تقييم أداء العاملين ، وتوظيف إمكانات النادي لنشر وتبادل الخبرات بينها وبين الأندية الأخرى.

ك- **معيار التحسين المستمر** : و يقيس قدرة القيادة على التنمية المهنية المستمرة وتمكين العاملين بالنادي من القدرة على التحسين الذاتي للأداء .

ثانياً : التنظيم

وتشمل عملية التنظيم جانبين رئيسيين :-

■ **الجانب الأول** : تنظيم الهيكل الإداري وتحديد مهامه الوظيفية وتجميعها في مجموعات متجانسة لتحديد الوحدات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذها ومنحها السلطات اللازمة .

■ **الجانب الثاني** : تنظيم المهام الوظيفية من حيث توصيف طريقة أدائها وتنظيم الموارد اللازمة لها وذلك من خلال .

1. توصيف المهام .

2. تنظيم الموارد .

3. تنظيم قاعدة المعلومات .

4. تنظيم موارد الوقت .

ثالثاً : توثيق الأداء

ويتم ذلك بإعداد دليل الجودة وهو وثيقة لإقرار نظام الجودة المتبع بالنادي وشرح سياساته وإجراءاته وتحديد الهيكل التنظيمي ومسؤوليات الإدارة وعمليات التحسين والموارد المحققة لها .

■ ومن فوائد هذا الدليل أنه مرشد للعاملين بالنادي في فهم عناصر نظام الجودة الشاملة وإدراك تأثيرها على عملهم ، وكذلك مراجعة الأداء داخلياً وخارجياً بالتوثيق الكامل لإجراءاته ، وهو وسيلة الإدارة العليا لإظهار صورة محببة للنادي وكسب ثقة المستفيدين والإعلان عن خدماتها .

وتشتمل محتويات الدليل على :-

1. نص السياسة العامة للجودة ويمكن اقتراحها في ضوء رؤية النادي المستقبلية فيكون "التزام إدارة النادي التزاماً أكيداً بالجودة الشاملة ووضع رضا المستفيد هدفاً مستمراً لها باتباعها لنظام كفاء وفعال لجودة الأداء الإداري يشترك فيه كل من يعمل بالنادي .

2. القسم الخاص بمصطلحات وتعريفات الجودة مثل الجودة – المنتج – المستفيد .

3. القسم الخاص بالهيكل التنظيمي الإداري ويشمل فرق ولجان الجودة والمجلس الاستشاري وفرق العمل ذات المسؤوليات الخاصة مثل فريق التدريب وفريق المنسقين.

4. القسم الثالث ويتناول توصيفاً للوظائف والمسؤوليات والموارد والصلاحيات اللازمة لها بكل مستوى من المستويات الإدارية .

رابعاً : تنفيذ نظام جودة الأداء الإداري بالنادي

ونقترح مسارين لتطبيق النظام الإداري الجديد :-

- **المسار الأول :** وهو مسار تجريبي قصير المدى ، حيث يتم تطبيق مبادئ وتقنيات إدارة الجودة الشاملة على إدارة واحدة بالنادي أو أحد الخدمات التي يقدمها النادي ويفيد هذا المسار في تحقيق نتائج سريعة تشجع العاملين بالنادي على الاهتمام بالنظام الجديد وإدراك فوائده الملموسة ومواجهة المعارضين له .

- **المسار الثاني :** وهو مسار طويل المدى يهدف إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على جميع أنشطة النادي وجميع الإدارات ويتطلب ذلك وقتاً وجهداً كبيرين ، ونرى أنه من الضروري تطبيق المسارين في وقت واحد مع التأكيد على ضرورة التطبيق

بصورة تدريجية لأخذ الوقت الكافي لنشر ثقافة الجودة وإعداد الهيكل التنظيمي وكسب تأييد جميع العاملين بالنادي .

خامساً : تقييم الأداء الإداري بالنادي

نظراً لديناميكية عملية التقييم فإنه يجعلها عملية مستمرة تتم بصورةٍ دوريةٍ وتشمل كافة مجالات الأداء الإداري بالنادي ، فلا بد من الاستعانة بأكثر من نمطٍ لتقييم الأداء.

أ- التقييم الداخلي : وينقسم إلى :-

- تقييم ذاتي يتيح للعاملين قياس أدائهم بأنفسهم .
- تقييم من قبل لجان الجودة داخل النادي ويتم بواسطتها مراجعة أداء العاملين في ضوء المهام المحددة بدليل الجودة .

ب- التقييم الخارجي : وينقسم إلى :-

- تقييم المستفيدين ويتم إجراء استقصاء لأراء المستفيدين الداخليين والخارجيين بالنادي.
- تقييم من قبل لجان مستشاري الجودة الخارجيين المفوضين من هيئة اعتماد الجودة.

■ بحيث يشمل التقييم الجوانب التالية :-

- تقييم أداء العاملين في ضوء الواجبات المطلوبة منهم في فتره زمنية محددة .
- تقييم أداء فريق العمل من حيث مدى تماسكهم وقدرتهم على تحقيق أهدافٍ مشتركةٍ.
- تقييم الكفاءة الداخلية للنادي في تسيير الأداء من حيث فاعلية الاتصال وكفاءة تفويض السلطات ودرجة الدافعية ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين .
- تقييم الكفاءة الخارجية للنادي على مستوى المخرجات وفي ضوء مستوى المخرجات المستهدف .

سادساً : التحسين المستمر

وفيه تتم عملية التحسين بصورة مستمرة وعلى كافة المستويات في العمل الإداري والاعتماد على الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري للعاملين مما يؤدي إلى تحسين

المخرجات بالنادي والاعتماد على ضرورة أن التحسين يؤدي إلى مزيد من التحسين حيث أن ذلك يجعل دورة التحسين مستمرة .

ويمكن أن يتم تحسين جودة الأداء الإداري بالأندية وفق الخطوات التالية :-

- **الخطوة الأولى :** تحديد المشكلة في سياق الأداء " بمعنى إدراك علاقتها بالعمليات وليس بالنتائج وحدها " .
- **الخطوة الثانية :** توثيق الأداء " ويعنى تحديد ووصف العملية المسؤولة عن المشكلة وصفاً دقيقاً وموثقاً لتوضيح علاقتها بالعمليات الأخرى " .
- **الخطوة الثالثة :** قياس الأداء " ويتم من خلالها تحديد الأداء في صورة قيم لمدخلاته ومخرجاته فإذا حدث خلل أو تناقص بين المدخلات والمخرجات تنتقل للخطوة الرابعة " .
- **الخطوة الرابعة :** فهم لماذا يعمل النظام وفق هذا الأداء وتحديد العوامل الأساسية المسؤولة عن نتائج القياس ، ويتم التوصل في هذه الخطوة إلى فرض الفروض حول أسباب المشكلة .
- **الخطوة الخامسة :** وتتضمن تحديد مقترحات الحلول بتشجيع الأفكار الجديدة وتجريبها كمدخل لبلورة أفكار التحسين باختبار الفروض التي تم تحديدها بالخطوة السابقة .
- **الخطوة السادسة :** وتتضمن تنفيذ أفكار التحسين التي ثبتت فعاليتها بالنادي ومتابعتها وتقويم فعاليتها بصفة مستمرة .

سابعاً : نشر وتبادل خبرات تحسين الأداء الإداري بالأندية

وفي هذه المرحلة تكون محاولات التحسين قد تمت ، وتنظم إدارة النادي كيفية تواصل العاملين لتبادل خبرات النجاح أو الفشل ويمكن أن يتم ذلك من خلال :-

1. عقد اجتماعات دورية تكون شهرياً للإدارات بالنادي لنشر وتبادل خبرات التحسين بين العاملين على المستوى الأفقي للتنظيم .

2. عقد اجتماعات دورية للقيادات الإدارية لنشر خبرات التحسين بين المستويات الإدارية على المستوى الرأسي للتنظيم .

3. إجراء احتفالات سنوية تعرض فيها إدارة النادي منجزاتها بحضور المستفيدين الداخليين والخارجيين .

4. إجراء زيارات ميدانية باختيار فريق استطلاعي للتعرف على منجزات الأندية الأخرى محلياً وعالمياً بالتنسيق مع إداراتها لتبادل الخبرات .

ثامناً : التقدير والمكافآت

وهذه العملية تكون مستمرة ومصاحبةً لعمليات التنفيذ والتحسين ، فلا بد أن تبدأ عملية التقدير للأداء أثناء الأداء وألا يؤجل التقدير حتى التقييم النهائي ويجب أن يشمل نظام المكافأة (المالية – شعور العاملين بالتقدير بما يمثل الجانب المعنوي – منح المتميزين الأوسمة وشهادات التقدير) بما يحث العاملين على بذل الجهد الأكبر في العمل .

الفصل السادس

تطوير نظم المعلومات التسويقية بالأندية الرياضية في ضوء
إدارة الجودة الشاملة

الفصل السادس

تطوير نظم المعلومات التسويقية بالأندية الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

مقدمة

من المعروف أن القرار الإداري هو من اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد إجراء دراسة للنتائج المتوقعة لاستخدام كل بديل ، وأثر ذلك على الأهداف العامة للمنشأة ، ولا يمكن أن يتم هذا الاختيار إلا إذا ما توفرت معلومات محددة يحصل عليها صاحب القرار وأن تكون هذه المعلومات دقيقة ، ويتضح من ذلك أن عملية اتخاذ القرارات في الإدارة هي نظام متناسق لمدخلاته ومخرجاته فإذا كانت مدخلاته هي مجموعة من المعلومات فإن الربط فيما بينها وتحليلها يمثل العملية التحليلية والتشغيلية ، بينما يعتبر القرار ذاته هو المخرجات المطلوبة من وراء هذه العملية .

وبذلك يمكن تعريف نظام المعلومات التسويقية بأنه عملية مستمرة ومنظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المنشأة والعناصر المؤثرة فيها ، والعمل على استرجاعها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالذقة المناسبة ، وبما يحقق لأهداف المنشأة .

حيث تُعد نظم المعلومات التسويقية وما تقدمه من مخرجات الأساس المتين الذي تستند عليه وظيفة التسويق في معرفة حقيقة خصائص واتجاهات السوق والعملاء والمنافسين ، وكذلك متابعتها خصائص واتجاهات وأهداف العناصر الأخرى في بيئتها الخارجية ، ولذلك تتوقف فعالية القرارات التي تتخذها المنظمة في مجالات التسويق والبيع على مدى اكتمال ودقة وحدثة ما يتوفر لديها من بيانات ومعلومات عن السوق والعملاء

والمنافسين ، ومع اتساع نطاق ومجال بيئة أعمال المنظمة وتعدد مكوناتها وتداخل العلاقات بينها وزيادة معدل تغيرها وتعقيدها ، تتزايد أهمية المعلومات لأداء وظيفة التسويق ، وتهدف هذه العملية إلى توفير البيانات والمعلومات التي تساعد مسؤولي نشاط التسويق للتوصل إلى إجابات دقيقة محددة عن جوانب عديدة هامة في أداء وظيفة التسويق .

نظم المعلومات التسويقية

إن المعلومات التي يحتاجها مدير التسويق تعتمد على ما يواجهه من مشاكل ومتغيرات تنسم بالاستمرارية ، وبطبيعة الحال يحتاج مدير التسويق إلى العديد من المعلومات الشاملة والمتجددة عن البيئة التي تعمل فيها والمتغيرات التي يحكمها ومن ثم فإن عملية جمع المعلومات تسعى أن تكون عملية مستمرة وفق نظام معين ، وهو ما تم تداركه أخيراً من جانب المنظمات المختلفة والتي بدأت في سعي نحو إنشاء نظام للمعلومات التسويقية يوفر لها المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة .

ويلاحظ أن اهتمام الإدارة العليا بالمنظمات كان موجهاً نحو الموارد الأساسية وهي الأموال والمواد والآلات والأيدي العاملة ، بينما أهملت مورداً رئيسياً داخل المنظمة وهو المعلومات وهذا المورد أصبح ذو أهمية بالغة كأساس لاتخاذ كافة القرارات الإدارية داخل المنظمة بصفة عامة والقرارات التسويقية على وجه الخصوص .

وفي الواقع العملي نجد أن كثير من المديرين غير راضين عن المعلومات التسويقية وعادة تنحصر شكاوهم في :

- الكثير من المعلومات التسويقية تجمع بطريقة خاطئة .
- القليل من المعلومات التسويقية ذات جانب إيجابي .
- المعلومات التسويقية منتشرة بشكل كبير داخل المنظمة ومن ثم فإن هناك حاجة لمجهودات ضخمة لتوفيرها في شكل يسهل فهمه .

وبالرغم من هذه المشاكل والشكاوى من جانب المديرين فيما يتعلق بالمعلومات التسويقية ، إلا أن هناك اتجاهات متزايدة للاعتماد عليها بشكل أساسي في اتخاذ القرارات التسويقية بحيث جعلت المعلومات التسويقية أقوى من أي فترة مضت ومن ضمن هذه الاتجاهات :

1. الانتقال من الأسواق المحلية إلى الأسواق القومية والدولية :

إن قيام المنظمة بخدمة الأسواق القومية والدولية أدى إلى اتساع الفجوة بينها وبين أسواقها ، ومن ثم تحتاج إلى مزيد من المعلومات التي تساعد على دراسة وتفهم هذه الأسواق من حيث حاجتها ورغباتها ودوافع شرائها للمنتجات .

2. التحول من إشباع حاجات المشترين إلى إشباع رغبات المشترين :

هناك فرق بين حاجات المشترين Buyer needs ورغبات المشترين Buyer wants ، فكلما زادت رفاهية المجتمع كلما زادت رغبات أفراده في اقتناء السلع التي تشبع احتياجاته بخلاف الحاجات الأساسية وهذا يعطي أهمية كبيرة لتفهم الحاجات الكامنة والرغبات المتزايدة للمستهلكين والعمل على إشباعها .

3. التحول من المنافسة السعرية إلى المنافسة غير السعرية :

يعتمد المنتجون في الوقت الحالي على جوانب تسويقية متعددة بخلاف السعر في مواجهة المنافسة في السوق مثل التمييز تمايز المنتجات ، الإعلان ، وتنشيط المبيعات وطرق التوزيع وبطبيعة الحال يحتاج مدير التسويق إلى كم هائل من المعلومات التي تفيد في معرفة مدى فعالية هذه الأدوات التسويقية في تحقيق مركز تنافسي جديد .

ويلاحظ أن نظام المعلومات التسويقية الفعال يكون قادراً على تحقيق الجوانب الآتية :

- توليد التقارير الدورية والدراسات المختلفة عن نظم العمل التسويقي كلما تم الاحتياج إليها (مثل رصيد العملاء – حركة المبيعات للسلع المختلفة ، للمناطق ... إلخ) .
- تحقيق التكامل بين البيانات الجديدة والتي سبق جمعها من قبل لتحديد اتجاهات معينة للظواهر المختلفة .
- تحليل البيانات باستخدام النماذج الرياضية والتي تقدم واقعاً فعلياً للظواهر محل البحث .
- مساعدة المديرين في الإجابة عن الأسئلة التي تدور في أذهانهم عن الأنشطة التسويقية (ماذا يحدث إذا تم زيادة الإعلان بنسبة 10% أو زيادة المخزون بنسبة 20%) .

تطور نظم المعلومات التسويقية

لقد ارتبط نظام المعلومات التسويقي بتطور أداء نشاط التسويق الأمر الذي أدى إلى تعدد مراحل الاهتمام بهذا النظام والتي يمكن تركيزها في المراحل التالية :

1. قبل عام 1905 كان الهدف من المعلومات التسويقية المساهمة في حل المشاكل التسويقية اليومية .

2. من عام 1905 – 1919 ظهرت أهمية إنشاء أجهزة وبحوث التسويق كأحد الوحدات التنظيمية والإدارية المسؤولة عن المعلومات التسويقية وإدارة هذه المعلومات.

3. من عام 1919 – 1930 برزت أهمية المعلومات التسويقية لوضع وتصميم وتنفيذ البحوث التسويقية الميدانية .

4. من عام 1930 – 1945 ظهر الدور الحقيقي انظام المعلومات التسويقي كأساس للتعامل مع المتغيرات التسويقية وتنمية الطلب على منتجات المنظمة .

5. من عام 1945 – 1973 ظهرت أهمية تحقيق التكامل بين نظام المعلومات التسويقي ونشاط التسويق وباقي أنشطة المنظمة ، وكأداة للتنسيق بينها .

6. من 1973 – حتى الآن ظهرت نظم المعلومات التسويقية كأداة رئيسية لمساعدة الإدارة في مواجهة المناخ المتقلب ومشكلاته من جانب واستثمار ما به من فرص واحتمالات إيجابية من جانب آخر .

عناصر نظم المعلومات التسويقية

إن نظام المعلومات التسويقية يتكون من مجموعة عناصر وهي :

1. نظام التقارير الداخلية :

تصدر المنشآت تقارير داخلية توضح حجم المبيعات الحالية والتكاليف والمخزون والتدفقات النقدية وحسابات القبض وحسابات الدفع وما إلى ذلك ، وتقوم المنشآت

بتطوير نظام تقاريرها الداخلية بصفة مستمرة وذلك عن طريق إجراء مقابلات واتصالات مستمرة مع مديريها لتحديد احتياجاتهم من المعلومات ، وبناءاً على هذه المعلومات يجب على المنشأة أن تصمم أو تعيد تصميم نظام المعلومات التسويقية بما يحقق احتياجات المديرين للمعلومات على أن يعاد النظر فيه بصفة دورية على فترات متقاربة لضمان مساهمته للاحتياجات .

2. نظام المخابرات التسويقية :

يمكن للمنشأة أن تعرف الكثير عن أحوال السوق وما يجري فيها حال حدوثه عن طريق شراء منتجات المنافسين وحضور معارضهم وقراءة ما ينشرونه أو ما ينشر عنهم وحضور اجتماعات جمعياتهم العمومية والتحدث إلى موظفيهم السابقين والحاليين وكذلك عملائهم وموزعيهم ومورديهم وشركات النقل والتأمين والتخليص والشحن الذين كانوا وما زالوا يتعاملون مع المنافسين وتجميع إعلاناتهم والإطلاع عليها وتحليلها .

وعلى ما تقدم يمكن تعريف نظام المخابرات التسويقية بأنه " مجموعة من المصادر والأساليب والإجراءات التي يمكن عن طريقها للمديرين الوقوف على التطورات التي ستحدث في البيئة التسويقية وذلك عن طريق ضمان تدفق سيل منتظم من المعلومات الدقيقة المفيدة للمديرين .

ويتم الحصول على المعلومات من جميع المصادر الممكنة مثل العملاء والموزعين والموردين والعاملين بالمنشأة والمديرين من الزملاء من المنشأة والزملاء الذين بالمنشآت الأخرى والمستشارين والإذاعات والكتب والمجلات .

3. النماذج التحليلية :

ويقصد بذلك النماذج الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات وحل المشكلات التسويقية وتعتبر تلك النماذج أساليب متقدمة وفنية مكلفة ومعقدة تحتاج إلى فنيين وإحصائيين ذوي مهارات عالية مما يثني عزم المنشآت الصغيرة عن استخدامها ويغري المنشآت الكبيرة بذلك ولكن برغم تكلفة وتعقد تلك النماذج التحليلية إلا أنها لها ما يبررها فالنماذج الإحصائية هي عبارة عن "مجموعة من الأساليب التي تساعد على تحليل العلاقات بين متغيرات معينة في مجموعة معينة من البيانات واختبار معنوياتها" ، وهذه النماذج الإحصائية تفيد في الإجابة على أسئلة هامة منها :

- ما هي المتغيرات التي تؤثر في المبيعات وما هي الأهمية النسبية لكل منها ؟
- ما هي أهم العوامل التي تميز مستهلكي منتج معين من منتجات المنشأة عن مستهلكي منتجات المنافسين ؟
- ما هي أفضل العوامل التي يمكن على أساسها تقسيم السوق إلى قطاعات تسويقية؟

4. بحوث التسويق :

تلجأ المنشآت إلى إجراء التسويق إذا ما كان هناك موقف معين يستدعي إجراء دراسة معينة للإجابة على تساؤلات معينة .

ويمكن تعريف بحوث التسويق بأنها "تصميم وتنفيذ الوسائل اللازمة لتجميع وتصنيف وتحليل البيانات الخاصة بمشكلة تسويقية معينة ثم التوصل إلى النتائج وتقديم التقارير عنها إلى كل من يهمه الأمر في المنشأة" .

جدول يوضح الفرق بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية

بحوث التسويق	نظام المعلومات التسويقية
- تتم على أساس متقطع وفقاً للمشاكل التسويقية التي تواجهها إدارة التسويق .	- يتم بصفة مستمرة .
- تركز على البيانات التاريخية السابقة والحالية لاستخدامها في حل المشاكل الحالية .	- يركز على المستقبل بهدف منع حدوث المشاكل ومعالجتها عند حدوثها .
- لا تعتمد على الحاسب الآلي .	- يعتمد على الحاسب الآلي .
- تشمل الجوانب التسويقية فقط .	- يشمل الجوانب التسويقية وغير التسويقية .

أهمية نظم المعلومات التسويقية

تتجلى أهمية نظم المعلومات التسويقية فيما يلي :

1. للمعلومات التسويقية أهمية خاصة في توفير المعلومات المساعدة في إتخاذ القرارات التسويقية المختلفة ، إذ أنها تحدد للإدارة الطريق إلى جانب ما يقوم به النظام من إعداد المعلومات بطريقة ملخصة ، على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب

تحقيقها فكلما توافرت معلومات كافية ودقيقة كلما ساعد ذلك على تحقيق أحسن النتائج في التخطيط والتنفيذ والرقابة للأنشطة التسويقية .

2. تتميز نظم المعلومات التسويقية بأنها تنظر إلى أعمال المنشأة ككل وليس كأجزاء منفصلة ، إذ تربط نظم المعلومات بين سياسات المنشأة الخاصة بالإنتاج والتمويل والشراء والتخزين والسياسات التسويقية وتضعها في قالب واحد وتحللها بشكل متكامل.

3. تمكن نظم المعلومات التسويقية من استخراج مجموعة ضخمة من المعلومات بشكل تلقائي يساعد على حساب جدوى كل الأنشطة التسويقية ، فيمكن حساب نصيب كل عميل ، وكل سلعة ، وكل رجل بيعاً ومساهمة كل عنصر من أرباح المنشأة ، وبالتالي يمكن أن يحدد اتجاهات وسياسات الإدارة وسياساتها المستقبلية نحو الاحتفاظ بمنتج معين أو نوع معين من العملاء ، ورغم ذلك فإن هذه النظم تقلل إلى حد كبير مكان تخزين المعلومات المستخدمة في المنشأة .

4. إمكانية تعديل المعلومات دون جهد ، والإجابة على أي أسئلة تتعلق بالعملاء ، أو سلع ، أو رجال البيع بشكل فوري ، كما يمكن أن تستخدم في تحليل نتائج النشاط اليومي موزعاً جغرافياً أو طبقاً لنوعية العملاء فضلاً عن إمكانية استخدام هذه المعلومات في تقييم كفاءة السياسات التسويقية .

5. تسهم تكنولوجيا المعلومات التسويقية في تغيير الطرق التي يتم بها العمل التسويقي في الميدان .

6. تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة نتيجة لاختصار الوقت وتقليل التباعد المكاني والاستفادة من مواردها التسويقية بشكل أكفأ .

7. تسهيل قدرة الإدارة التسويقية على الاستفادة من المبتكرات والمخترعات الجديدة وتطويرها بشكل أفضل يمكنها من تحقيق أهدافها .

8. نظم المعلومات التسويقية تساهم في أعمال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية بشكل أفضل وأسرع .

9. تساعد نظم المعلومات التسويقية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التسويق ، وبما يحقق اقتراب أكثر من العملاء .

10. تسهل نظم المعلومات التسويقية في تحقيق المرونة داخل الأسواق ، والتعامل مع كافة المتغيرات البيئية والتسويقية .

11. تساعد نظم المعلومات التسويقية على تكوين مزيج تسويقي فعال يساهم في زيادة نصيب المنظمة من السوق وزيادة العائد على الأموال المستثمرة .

مزايا نظم المعلومات التسويقية

1. زيادة فعالية النشاط التسويقي وذلك لأن أي منظمة تقوم عادةً بجمع كميات كبيرة ومتنوعة من البيانات تتوقف على وجود نظام كفاء لحفظ وتشغيل وتحليل هذه المعلومات واسترجاعها عند الحاجة إليها وهو ما يقوم به نظام المعلومات التسويقية حتى يمكن الاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة .

2. يساعد نظام المعلومات التسويقية الفعال على توفير المعلومات المطلوبة وتدفقها بالسرعة اللازمة والدقة المطلوبة لتلبية احتياجات متخذ القرار .

3. تزداد فائدة وجود نظام للمعلومات التسويقية في المنشأة كبيرة الحجم وذلك لزيادة احتمال فقد أو تحريف المعلومات نتيجة انتشارها بين الإدارات المتعددة في حالة نظام المعلومات التسويقية كذلك من واقع الخبرة تأثير وجود نظام المعلومات التسويقية على أداء المنشآت متوسطة الحجم وصغيرة الحجم أيضاً .

الخصائص الواجب توافرها لضمان فاعلية نظام المعلومات التسويقية

يجب أن تتمتع المعلومات بمجموعة من الخصائص حتى يمكن وصف النظام بالفاعلية وهذه الخصائص تتمثل في :

1. الدقة :

وتعني خلو المعلومات من الأخطاء أو التكرار مما يشجع المستفيدين على استخدامها بشكل مباشر وبدرجة عالية من الثقة دون الحاجة إلى الرجوع لمصدرها للتأكد من صحتها .

2. الملائمة :

وتعكس الكفاءة في التعرف على احتياجات المستخدمين ، وذلك من خلال إنتاج المعلومات التي تتطابق أو تتماثل مع هذه الاحتياجات حيث يتعاظم حجم المنفعة للمستخدمين من المعلومات .

3. الحداثة :

وتعكس انفتاح النظام وعلاقته بنظم المعلومات الأخرى والبيئة المحيطة به ، وبالتالي فإن هذا يعني قدرته على توفير المعلومات المتلاحقة والمرتبطة بالأحداث والمتغيرات والمؤثرات التي لها أثرها على اتخاذ القرارات ، حيث تفقد المعلومات قيمتها إذا كانت الصفة الغالبة عليها هي التقادم ، فقيمة المعلومات هي متغير بمثابة متغير تابع لمتغير مستقل وهو التحديث المستمر ، وهو الأمر الذي تفرضه ديناميكية البيئة وظروف المنافسة .

4. الوضوح :

ضرورة توفير معلومات سهلة وواضحة يسهل استخدامها في الغرض المطلوب من أجله وكلما كانت المعلومات واضحة قلت حاجة المستخدمين إلى الاستفسار بشأنها من المسؤولين عن إنتاجها ويكشف ما قد يكتنف هذه المعلومات من غموض .

5. الكفاية :

ويقصد الحجم المتاح من المعلومات ومدى كفايتها لاحتياجات المستخدمين ، وتحقق هذه الخاصية في المعلومات عندما يحصل جميع المستخدمين على كافة احتياجاتهم من المعلومة اللازمة والمفيدة لممارسة مهام وظائفهم ، فقد تتوافر المعلومات دون توافق مع الاحتياجات ، وبالتالي تصبح المشكلة تضخم المعلومات يعوق أداء العمل .

6. الشمول :

ويعكس حصول المستفيدين على المعلومات المطلوبة دون تفصيل زائد يرهق المستفيد أو متخذ القرار في إعادة التلخيص ، ودون إيجاز شديد يفقده معناه ويشعر المستفيد باستمرارية احتياجاته إلى المزيد والإيضاح .

7. التوقيت :

ويقاس حصول المستفيدين على المعلومات اللازمة في الوقت الذي يتناسب مع العنصر الزمني لديهم ، أو بمعنى آخر مع الإطار الزمني للاستخدام دون تأخير أو تقديم حيث أن المعلومات تفقد قيمتها إذا وصلت متأخرة عن التوقيت اللازم لإنجاز الأعمال واتخاذ القرارات ، كما أن وصولها في وقت مبكر يترتب عليه عبء تخزينها واسترجاعها مرة أخرى للمستفيدين ، وهذه الخاصية تعكس مدى كفاءة وفاعلية نظم الاتصال ، كما أنه يعكس مستوى التحديث التقني للنظام .

والشكل التالي يوضح تصوراً مقترحاً لنظم المعلومات التسويقية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

البيانات والمعلومات الواجب توافرها في نظم المعلومات التسويقية في الأندية

- بيانات ومعلومات عن الأسواق
- بيانات ومعلومات عن المنافسين
- بيانات ومعلومات عن منافذ التوزيع
- بيانات ومعلومات عن العملاء والمستفيدين
- بيانات ومعلومات عن المتغيرات الاقتصادية
- بيانات ومعلومات عن الإمكانيات البشرية
- بيانات ومعلومات عن الإمكانيات المالية
- بيانات ومعلومات عن الإمكانيات الفنية
- بيانات ومعلومات عن الإمكانيات التنظيمية والإدارية
- بيانات ومعلومات عن المتغيرات القانونية والتشريعية

جودة المعلومات التسويقية في الأندية الرياضية

يقوم النادي بتحديد عناصر النجاح في مجال التسويق الرياضي عن طريق

زيادة المبيعات

تحقيق رضا العملاء

زيادة الحصة

عرض المعلومات التسويقية بطريقة سهلة وواضحة

كفاية الحجم المتاح من المعلومات التسويقية للهيئة الرياضية

خلو المعلومات التسويقية من الأخطاء والتكرار

وصول المعلومات التسويقية اللازمة خلال الإطار الزمني للإستخدام

وصول المعلومات التسويقية بشكل متلاحق ومرتبطة بالأحداث والمتغيرات بصفة دائمة

يفضل أن يكون مستخدمي المعلومات التسويقية مبتكراً ومبدعاً

تقييم الوضع الحالي لنظم المعلومات التسويقية في الأندية الرياضية

نظام السجلات والتقارير الداخلية بالنادي

نظام الإستخبارات التسويقية

بحوث التسويق

بحوث السوق

بحوث التوزيع

بحوث المبيعات

بحوث البيئة التسويقية

بحوث الترويج

النماذج التحليلية

التعرف على أهداف المعلومات التسويقية في الأندية الرياضية

التركيز على الأعضاء

التركيز على العاملين

القيادة الفعالة

التدريب والتعليم المستمر

التطوير والتحسين الدائم

وفيما يلي شرح هذا التصور المقترح بالتفصيل :

➤ أولاً : التعرف على أهداف نظم المعلومات التسويقي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية :

1. التركيز على الأعضاء :

- تلبية احتياجات الأعضاء بالشكل الذي يفوق توقعاتهم وقياس رضاهم عن الخدمات التي يقدمها النادي .
- زيادة عدد الأعضاء من الخدمات التي يقدمها النادي .
- العمل على تدعيم علاقة النادي بجمهوره الداخلي والخارجي وإشباع رغباتهم وحاجاتهم .

2. التركيز على العاملين :

- رفع كفاءة العاملين وتقييم أدائهم في مجال التسويق الرياضي .
- توفير الأمان الوظيفي للعاملين في مجال التسويق الرياضي .
- العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين بحيث تتضافر جهودهم في مجال التسويق الرياضي .

3. القيادة الفعالة :

- الإقلال من المشاكل وسرعة إتخاذ القرارات التسويقية .
- الاتصال الفعال بين العاملين في مجال التسويق الرياضي .
- توفير المعلومات المطلوبة وتدفعها بالسرعة اللازمة والدقة المطلوبة والإقلال من احتمال فقدان أو تحريف المعلومات لتلبية احتياجات متخذ القرار .

4. التدريب والتعليم المستمر :

- إقامة دورات تدريبية لتنمية مهارات وصقل العاملين في مجال التسويق الرياضي.

- ترشيح العاملين في مجال التسويق الرياضي لحضور الدورات التدريبية بناءً على:-

• المؤهل العلمي .

• الوظيفة التي يحتلها الفرد العامل في مجال التسويق الرياضي وسنوات الخبرة .

5. التطوير والتحسين الدائم :

- المحافظة على المركز التنافسي والبحث عن فرص تسويقية جديدة لخدمات النادي.

- زيادة الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي للنادي .

- تحقيق أكبر قدر من مبيعات النادي (تذاكر المباريات – مجلة النادي) .

- تحديد الاحتياجات والتقنيات الحديثة .

- تطوير الأداء الكلي للعاملين بالنادي من :-

• مدربين .

• إداريين .

➤ ثانياً : تقييم الوضع الحالي لنظم المعلومات التسويقية في الأندية الرياضية :

1. نظام السجلات والتقارير الداخلية بالمنظمة :

- إصدار تقارير توضح حجم المبيعات من المنتجات الرياضية بالنادي .

- إصدار تقارير توضح حجم تكاليف المنتجات الرياضية بالنادي .

- إصدار تقارير توضح حجم باقي المنتجات الرياضية بالنادي .

- تحديث السجلات الخاصة بأعضاء النادي وبنائج الفرق الرياضية وبيانات المدربين والإداريين واللاعبين والزائرين .

2. نظام الاستخبارات التسويقية :

- استخراج أي معلومات عن المنافسين من المؤسسات الأخرى عن طريق الاشتراك في بعض المجالات الرياضية المتخصصة .
- تحليل ما تقوله الأندية الأخرى عن أنفسهم "التقارير المنشورة بواسطتهم أو من خلال إعلاناتهم" .
- متابعة ما تنشره الصحافة من إنجازات للأندية الأخرى .
- المشاركة في المعارض والمؤتمرات للحصول على المعلومات الخاصة بالأندية الأخرى من ورش العمل الخاصة بهم .
- حضور المؤتمرات والاجتماعات الفنية واستغلال الحديث مع موظفي الأندية الأخرى لاستخراج معلومات خاصة بالنادي .
- تعيين العاملين السابقين لدى الأندية الأخرى والحصول على معلومات منهم .
- عقد مقابلات للتوظيف والاهتمام بالأفراد الذين يعملون لدى الأندية الأخرى واختيار أصلحهم وإغرائه مادياً ومعنوياً للعمل لديهم .
- الاهتمام بما يقوله المديرون والباحثون داخل النادي من ردود أفعال وممارسات الأندية الأخرى .

3. بحوث التسويق :

- أولاً : بحوث السوق :
 - قيام النادي بإجراء بحوث لتحديد رغبات واحتياجات الأعضاء باستطلاع آرائهم بانتظام عن نوعية الأنشطة والخدمات الرياضية .
 - قيام النادي بالتعرف على شكاوى ومقترحات الأعضاء .
 - قيام النادي بالتعرف على مستوى رضا الأعضاء عن مستوى الخدمة المقدمة بالنادي .
- ثانياً : الترويج والإعلان :
 - قيام النادي بتحديد استراتيجية ترويجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالنادي .
 - تحديد وسائل الإعلان المناسبة عن الأنشطة والخدمات الرياضية وهي :
 - ملصقات في أماكن مختلفة بالنادي .
 - مجلة النادي .
 - القنوات الرياضية .
 - الصحافة .
- ثالثاً : بحوث المنتجات :

- تحديد الفرص الخاصة بتقديم المنتجات الجديدة .
- قيام النادي بدراسة وتفهم الأسواق من حيث حاجتها ورغباتها ودوافع شرائها للمنتجات .

● رابعاً : بحوث التوزيع :

- قيام النادي بالوقوف على أفضل المنافذ الممكنة لتوزيع منتجات الهيئة الرياضية.
- قيام النادي بتحديد أماكن منافذ التوزيع الخاصة بالهيئة الرياضية .

● خامساً : بحوث المبيعات :

- قيام النادي بقياس جدوى وفاعلية سياسات البيع .
- تقييم البدائل واختيار وسائل وأساليب بيع جديدة .
- قيام النادي بتحليل المبيعات .

● سادساً : بحوث البيئة التسويقية :

- قيام النادي بدراسة كافة العوامل المؤثرة على النشاط التسويقي .
- وضع ميزانية كافية لبحوث التسويق الرياضي داخل النادي .
- توافر المهارات الإدارية الفعالة لدى القائمين على بحوث التسويق الرياضي .

4. النماذج التحليلية :

- تحليل البيانات والمشاكل التسويقية بالأندية الرياضية والعمل على حل هذه المشاكل .
- الاستعانة بخبراء متخصصين في تحليل المشاكل التسويقية بالأندية الرياضية .
- قيام النادي بتحليل العوامل التي تميز مستهلكي منتج معين من منتجات النادي عن مستهلكي منتجات الأندية المنافسة .
- تحليل المتغيرات التي تؤثر في المبيعات بالأندية الرياضية .
- تحليل التقارير والوثائق والسجلات والمستندات الخاصة بالنادي .
- تحليل نسبة مساهمة الأنشطة التسويقية في ميزانية النادي .
- تحليل التكاليف التسويقية خلال فترة زمنية على ميزانية النادي .
- تحليل إيرادات الرعاية الرياضية والخدمات الاجتماعية والمجلة الرياضية وتذاكر المباريات في ميزانية النادي .
- قيام النادي بتقييم سعر المنتجات بالنسبة لمنتجات الأندية الأخرى .
- قيام النادي بتقييم الخطة السنوية للتسويق على فترات زمنية متعاقبة .

- تقييم سعر المنتج بالنسبة للعضو بما يتفق مع مستوى دخله .
- تقييم استراتيجية الترويج للمنتجات .

➤ ثالثاً : جودة المعلومات التسويقية في الأندية الرياضية .

- تحديد عناصر النجاح في مجال التسويق الرياضي عن طريق :-
 - تحقيق رضا العملاء .
 - زيادة المبيعات .
 - زيادة الحصة السوقية .
- الاستعانة بنظام للمعلومات التسويقية لتوفير المعلومات عن عناصر النجاح في مجال التسويق الرياضي .
- عرض المعلومات التسويقية بطريقة سهلة وواضحة يسهل استخدامها في الغرض المطلوب من أجله .
- كفاية الحجم المتاح من المعلومات التسويقية للهيئة الرياضية .
- خلو المعلومات التسويقية من الأخطاء والتكرار .
- وصول المعلومات التسويقية اللازمة في الوقت المناسب أي خلال الإطار الزمني للاستخدام دون تأخير أو تقديم .
- توفير المعلومات التسويقية بشكل متلاحق ومرتبطة بالأحداث والمتغيرات بصفة دائمة .
- رابعاً : المعلومات الواجب توافرها في نظم المعلومات التسويقية في الأندية الرياضية .

1. بيانات ومعلومات عن العملاء والمستفيدين متمثلة في :

- عدد العملاء المستفيدين .
- النواحي الاقتصادية والاجتماعية .
- رغبات العملاء والمستفيدين .

- أساليب عرض المنتجات والخدمات للعملاء والمستفيدين .
- التوزيع الجغرافي للعملاء والمستفيدين .

2. بيانات ومعلومات عن الأسواق متمثلة في :

- حجم السوق (عدد المشاهدين في الدوري للنادي) .
- الأسواق المستهدفة (داخل – خارج) النادي .

3. بيانات ومعلومات عن المنافسين متمثلة في :

- أسماء الأندية المنافسة .
- أساليب الترويج التي يستخدمها المنافسون من الأندية .
- الحصص السوقية للأندية .
- إمكانات وقدرات المنافسين .
- تحديد نقاط القوة والضعف في برامجهم التسويقية .

4. بيانات ومعلومات عن منافذ التوزيع متمثلة في :

- أساليب وأشكال التوزيع .
- عدد وإمكانات منافذ التوزيع .
- النطاق الجغرافي لمنافذ التوزيع .

5. بيانات ومعلومات عن المتغيرات الاقتصادية متمثلة في :

- مجالات الاستثمار الرياضي داخل النادي .
- دعم الدولة للأنشطة الرياضية .
- مصادر التمويل الرياضي داخل النادي .

6. بيانات ومعلومات عن المتغيرات القانونية والتشريعية متمثلة في :

- اللوائح والقوانين للأندية الرياضية .

- قوانين التأمينات للأندية الرياضية .
- قوانين الضرائب والرسوم وكافة أنواعها .
- 7. بيانات ومعلومات عن الإمكانيات الفنية متمثلة في :**
- الآلات والمعدات والأجهزة الرياضية .
- الطاقة الإنتاجية الكلية والمستغلة لإمكانات النادي .
- 8. بيانات ومعلومات عن الإمكانيات المالية متمثلة في :**
- مصادر تمويل النادي .
- تكلفة تمويل النادي .
- السيولة المالية .
- الأرباح والخسائر المالية .
- 9. بيانات ومعلومات عن الإمكانيات التنظيمية والإدارية متمثلة في :**
- الهياكل التنظيمية والإدارية .
- أنماط القيادة والممارسات الإدارية .
- أدوات التوجيه والإشراف .
- أنواع الاتصالات الإدارية .
- 10. بيانات ومعلومات عن الإمكانيات البشرية متمثلة في :**
- برامج التدريب وبناء تنمية المهارات .
- الكفاءات والمهارات المتوفرة .
- الأجور والمرتبات والحوافز .

الفصل السابع

نموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة في ضوء إدارة
الجودة الشاملة

الفصل السابع

نموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة في ضوء إدارة الجودة الشاملة

مقدمة

تواجه التربية على مستوى العالم تحديات متعددة ومتسارعة وذلك نتيجة التغيرات الهائلة في المعارف والمعلومات والتكنولوجيا ونظم الاتصال ، بالإضافة إلى تعاظم دور النظم القائمة على الثقافة والاقتصاد الحر ، مما جعل من عناصر المنافسة والجودة والتميز أهم مقومات القوة في العالم . وتتطلب هذه التحديات مراجعة شاملة لمنظومة التعليم في معظم دول العالم المتقدمة والنامية باعتبارها أحد محددات إنتاجية أي دولة وقاطرة التقدم والتنمية المجتمعية ومحور الأمن القومي للمجتمع ، وقد أدى ذلك إلى إيجاد مداخل وآليات حديثة لتطوير وتحديث التعليم ، فقد حرصت كل الدول على تحديد مدخلات ومخرجات العملية التعليمية لرفع مردودها التنموي وتمكين المجتمع من تحقيق معدلات أعلى من التنمية والتقدم والقدرة على التنافس في عالم الاقتصاد الكوني ، والذي لن يتأتى إلا بارتفاع معدلات الجودة في التعليم .

ولاشك أن تطبيق جودة التعليم وإدارتها في العديد من المؤسسات التعليمية في كثير من دول أمريكا وأوروبا ساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي ولبت رغبات المتعلمين وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى تحسين المخرجات .

فلم تعد جودة التعليم رفاهية بل أصبحت مطلباً أساسياً للمنافسة إذا أردنا للمؤسسات التعليمية المستوى اللائق بها ، وأن تكون على قدم المساواة والمنافسة مع نظرائها في الخارج فعلياً أن نطبق المعايير الأكاديمية لجودة التعليم حتى تكون المنافسة على المستوى الدولي .

وكذلك فإن محاولة السعي للنهوض بالعملية التعليمية وتحقيق تعليم أفضل أصبح رهنا بتطبيق إدارة الجودة في مجال التعليم ، وذلك لمواجهة المتغيرات التي تجتاح المجتمع ، وأيضاً لتحقيق طموحات المجتمع في ضوء ما يشهده من تغييرات وكذلك لتحسين أوضاع العملية التعليمية، وبما أننا اليوم نرغب في تطوير التعليم والنهوض به وذلك من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن هذا يتطلب الإلمام بمحاور الجودة كخطوة رئيسة في تحقيقها بمراحل التعليم العام ، والتعرف على كل ما يرتبط بثقافة الجودة وعناصرها ومبادئها ومتطلباتها.

مفهوم الجودة الشاملة في التعليم

لقد تعددت أدبيات البحث التي تناولت مفهوم الجودة في التعليم ، حيث إنه يمكن أن نعرف جودة التعليم بأنها تعنى إيجابية النظام التعليمي والتحسين الدائم للمنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين في المؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة التعليمية .

وكذلك يمكن تعريف الجودة في التعليم بأنها عملية مستمرة لتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بمشاركة جميع أعضاء المؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بما يتناسب مع متطلبات المجتمع .

وهناك أيضاً من ينظر إلى جودة التعليم باعتبارها نظام فعال يهدف إلى تهيئة بيئة العمل ، والتوظيف الأمثل للموارد، والالتزام بتقويم كافة الأنشطة التعليمية ومراجعتها لإحداث التنمية المستمرة لعمليات التدريس والبحث والتفاعل مع المجتمع دون التركيز فقط على النتائج المتوقعة من العملية التعليمية .

- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في إحداث تغيرات إيجابية لكل مكونات المؤسسة المدرسية لتشمل القيم والمعتقدات واللوائح وأنماط الفكر والسلوك والعلاقة بين القائد والمرووسين وبين المؤسسة التعليمية والمتعلم وأولياء الأمور والمجتمع والمناهج والأنشطة والتكنولوجيا المستخدمة ونظم وإجراءات العمل والأداء وذلك للأهداف التالية :

- تحسين مركز ونصيب للمؤسسات التعليمية في ضوء جودة العملية التعليمية والمعايير الموضوعية ، كما تؤكد مصداقية واحترام المؤسسة والثقة بها من قبل المجتمع والمؤسسات والهيئات المحلية والعالمية .
- تحسين جودة العمليات والمخرجات على مستوى المؤسسة الواحدة وتحديد الممارسات الجيدة التي تحقق ذلك وتؤدي بالتالي إلى تحسين النظام ككل .
- تحسين رضا المتعلمين/المعلمين وذلك من خلال إكسابهم المهارات والمعارف والأفكار التي تشبع احتياجاتهم لمواجهة سوق العمل .
- وجود أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة التعليمية يشارك في وضعها جميع العاملين كل على قدر إسهامه بحيث يكون لهذه الأهداف توجه مستقبلي قصير وطويل المدى وتحقق رغبات المتعلمين والعاملين وتلبي احتياجات سوق العمل .

- التركيز على العمل الجماعي وليس العمل الفردي وتحقيق الترابط والتعاون بين الأقسام والنظم الفرعية وبين الجهات الإدارية والعاملين ، من خلال توحيد الهدف والتركيز على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الغير وإتاحة الفرص لتبادل المعلومات والخبرات بما يسهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- التقييم والتحسين المستمر على مستوى المؤسسة التعليمية من خلال جهاز متخصص على مستوى عال من الكفاءة العلمية والعملية يتولى مهمة القياس والتقييم المستمر لجودة البرامج التعليمية .
- الكشف عن مستوى كفاية الكوادر بهدف العمل على تعزيز قدراتها من خلال التنمية المهنية المستمرة والتعرف على مدى تقدم الكوادر المستهدفة في أداء المهام المنوطة بها .
- كما تؤسس قواعد راسخة لتطبيق مبادئ المسؤولية والمحاسبية ، ومن ثم تحقيق الانضباط الإداري في العمل التربوي .
- تساعد المؤسسة التعليمية على التنبؤ بالآزمات التعليمية قبل وقوعها ومن ثم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لإدارتها ومواجهتها .

ويضيف ناصر العديلي وهانى العمرى "2001" أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن تحقق الفوائد التالية :

1. ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
2. الارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية
3. زيادة كفايات الإداريين و المعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم
4. تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح المتقن وبالتالي تقليل التكلفة مع رضا من هم داخل العملية التعليمية ومستفيديها .
5. زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع ,
6. زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي .
7. الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.
8. تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي .

9. تنمية مهارات الابداع والابتكار والتأكيد على ديناميكية التطوير في ثقافة المعلم والقائد
10. الربط ما بين مناهج التعليم كمدخلات ، وسوق العمل كمخرجات بما يتماشى مع العصر.
11. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها .

مبادئ الجودة في التعليم

تعتبر الجودة عملية ممتدة لا تنتهي وتشمل كل فرد في المؤسسة إذ تهدف لإدخالهم في منظومة تحسين الجودة المستمرة والعمل على تلافي حدوث الأخطاء بالتأكد من أن الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة لضمان جودة المنتج والارتقاء به بشكل مستمر ، وبالتالي تشمل الجودة الشاملة في مضمونها المبادئ التالية :

- التركيز على رضا العميل من خلال تلبية توقعاته الحالية والمستقبلية ويُقصد بالعميل هما : المتعلم والمجتمع وسوق العمل .
- دعماً كاملاً من قيادات المؤسسات التعليمية لقيم وثقافة وآليات الجودة الشاملة من خلال توحيد الرؤية والأهداف والإستراتيجيات داخل المؤسسة وتهيئة المناخ التعليمي .
- تشجيع وتبني الأفكار المبدعة والمبدعين من المتعلمين والمعلمين ، والتركيز على روح الفريق للتحويل إلى استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة .
- تكامل السياسات لتحقيق الجودة والتميز في سلسلة عمليات الجودة ، ومن ثم مخرجاتها وهي تقديم خدمة تعليمية متميزة بكل جوانبها .
- استحداث وحدة تنظيمية تسمى وحدة الجودة ، تلحق بمكتب القيادة التعليمية الأولى ، وتعمل على نشر ثقافة الجودة ومتابعة تطبيقاتها .
- الاستخدام الرشيد لآليات الإدارة الفعالة للوقت والتعامل الإيجابي مع الصراعات والمشكلات .
- التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية مما يؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل .
- يجب أن يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية .
- استحداث وتفعيل نظام للحوافز يراعي تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية .

مداخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية

هناك العديد من المداخل والتي من شأنها تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، ومنها :

- المدخل الكلي الشامل الذي يفرض النظر إلى المؤسسة التربوية كوحدة متكاملة مترابطة المستويات والمراحل .
- مدخل التغيير الفكري والسلوكي الذي يحقق تغييراً فكرياً وسلوكياً في الافراد عند الضرورة .
- المدخل الفلسفي والذي يتطلب من الإدارة تبني مبدأ منع الأخطاء، والتخلي عن مبدأ التفتيش وكشف الخطأ .
- مدخل الرقابة الذاتية : لأن الجودة لا تفرض على الفرد ولكنها تنبع منه .
- مدخل العمل الجماعي القائم على الاهتمام بفريق العمل ، وليس العمل الفردي .
- مدخل المشاركة الذي يعتمد على التفهم و مشاركة كل فرد في المؤسسة التربوية ، وكذلك يعتمد على مشاركة ومساندة كل المستويات الدراسية والمراحل التعليمية بالمؤسسة التربوية بأهمية إدارة الجودة الشاملة .
- المدخل التخطيطي الذي يعتمد على تخطيط كل نشاط بالمؤسسة التربوية وتنظيمه وتحليله بهدف التحسين المستمر للمؤسسة التربوية ككل .
- المدخل التنافسي الذي يهدف إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التربوية ، ورفع كفاءتها وليس لمرحلة معينة فيها دون غيرها.

الأسس التي تقوم عليها إدارة التعليم في ظل مفهوم الجودة الشاملة

الجودة الشاملة هي استراتيجية تنظيمية وأساليب مصاحبة ينتج عنها منتجات عالية الجودة وخدمات للعمل وإن إدارة التعليم في ضوء مفهوم الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق ما يلي :

- مشاركة الطلاب للقائم بالتدريس في التخطيط لموضوع الدرس وتنفيذه بما يحقق مبدأ "الإدارة بالمشاركة" وهكذا يكون القائم بالتدريس والطالب على حد سواء مسئولين عن تحقيق التدريس الفعال .
- تطبيق مبدأ "الوقاية خير من العلاج" الذي يقتضي تأدية العمل التدريسي من بدايته إلى نهايته بطريقة صحيحة تسهم في تجنب وقوع الأخطاء وتلافيها ومواجهة الأخطاء وعلاجها أولاً بأول في حال وقوعها.
- يقوم التعليم الفعال على أساس مبدأ "التنافس" والتحفيز الذي يستلزم ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات حديثة من قبل القائم بالتدريس والطالب على السواء.

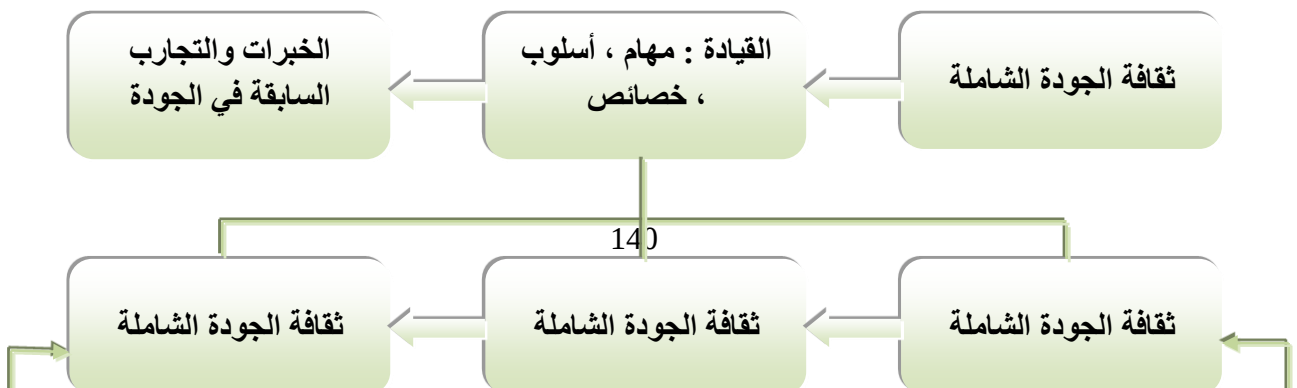
- يتحقق التعليم الفعال في حالة تطبيق مبدأ "المشاركة التعاونية" وذلك يتطلب مبدأ "الإدارة الذاتية" لإتاحة الفرصة كاملة أمام جميع الطلاب لإبداء الرأي والمشاركة الإيجابية في المواقف التعليمية .

مداخل قياس الجودة في التعليم

أدت التباينات في تعريف الجودة إلى وجود اختلافات في طرق قياسها ، فالتعريفات التي ربطت الجودة بالأهداف على سبيل المثال ، ركزت في قياسها للجودة على المخرجات في حين ركزت تعريفات الجودة كمصطلح معياري على تحديد خصائصها لتكون بمثابة معايير للقياس ، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك إجماعاً مشتركاً بين كافة الاتجاهات على ضرورة قياس الجودة ، ويمكن أن نعدد ستة مداخل لقياس الجودة هي:

1. مدخل قياس الجودة بدلالة المدخلات (inputs) الذي ينهض على أساس أن فعالية المؤسسة التعليمية تتحقق من خلال الاستثمار الأمثل لما يتوافر لها من إمكانيات مادية وبشرية لنجاح عملها .
2. مدخل قياس الجودة بدلالة المخرجات (outputs) الذي يركز على نتائج المؤسسة التعليمية وما تحققه من نجاح لطلابها .
3. مدخل قياس الجودة بدلالة العمليات (Processes) الذي ينهض على أساس أن الفعالية تتحقق للمدرسة من خلال ما يدور فيها من ممارسات وما يتخذ فيها من قرارات ، لاستثمار ما يتوافر لها من موارد وإمكانيات (مدخلات) للوصول إلى النتائج (المخرجات) المتوقعة بالمواصفات والمقاييس المنشودة .
4. قياس الجودة وفقاً لآراء الخبراء (مدخل السمعة) .
5. قياس الجودة بدلالة الخصائص الموضوعية .
6. مدخل الجودة الشاملة الذي ينهض على أساس أن جودة المدخلات وجودة العمليات تمثل شرطاً ضرورياً لجودة المخرجات .

وبعد العرض السابق للنقاط الأساسية التي يتضمنها إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية بشكل عام يمكننا أن نقوم بعرض النموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة والذي سيشكل هدفاً نحو تحسين إدارة المدرسة والذي يقوم على ثمانية عناصر رئيسية كما يوضحها الشكل التالي :



ويمكن الإشارة إلى هذه العناصر على النحو التالي :

1. القيادة .
2. الهدف .
3. ثقافة الجودة .
4. استراتيجية المدرسة .
5. العمليات والأنشطة .
6. النتيجة .
7. التغذية الراجعة .

وفيما يلي توضيح مبادئ النموذج المقترح بشكل ملخص :

- أولاً : القيادة :

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة توافر نمط من القيادة يتسم بالعديد من المهارات والخصائص والأساليب التي تسهم في نجاح آليات التطبيق من أهمها :

أ. مهام القيادة في ظل الجودة الشاملة :

يمكن الحكم على فاعلية القيادة في ضوء المعايير التالية :

- توزيع المهام والمسؤوليات على المرؤوسين توزيعاً واضحاً ومفهوماً ليعرف كل واحد منهم ما هو المطلوب منه .
- تطوير أداء المرؤوسين باستمرار وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- تفويض السلطة لمرؤوسيه وتشجيعهم لاستخدامها استخداماً حقيقياً .
- إنتهاج سياسة دمج العاملين Employee Monument وتتضمن اشتراك جميع العاملين في عمليات إتخاذ القرارات وحل المشكلات ، واقتراح الحلول من أجل

التحسين والتطوير وتحميلهم المسؤولية .. وغير ذلك ، وهنا لابد من الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تؤكد تسمية المشاركة Participation لتصبح دمج العاملين ذلك لأن مصطلح دمج العاملين أكثر عمقاً في معناه وأكثر دلالة على أهمية مشاركة المرؤوسين في العملية الإدارية .

- توعية مرؤوسيه لضرورة الاتصال المستمر بالعملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.

- مساعدة مرؤوسيه في حل مشكلاتهم ، وحل أي نزاع ينشأ بينهم بسرعة .
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار بينه وبين مرؤوسيه .
- توفير الاحترام والمعاملة الأخوية والمساندة لمرؤوسيه .
- تبني مبدأ الصراحة والشفافية في مناقشة المشكلات مع مرؤوسيه .
- جعل مرؤوسيه يثقون به ويقتنعون بأنهم فريق واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة .

- القائد الناجح لا ينتظر وقوع المشكلات بل يسعى إلى إكتشافها قبل وقوعها .
- الإستجابة السريعة لضغوط العمل ومشكلاته .

ب. خصائص القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة :

- الرغبة في جعل مدرسته ذات سمعة وشهرة عالمية .
- السرعة في طرح المبادرات والأفكار الجديدة .
- المعرفة الواسعة في مجال التعليم والإدارة الصفية الفعالة .
- الجرأة والأمن النفسي وعدم الخوف مما يشجع على الإحتكاك مع أي شخص .
- القدرة على التعامل مع المستجدات والتطورات الحديثة والنظر للأمور والمستقبل بمنظار التفاؤل والبعد عن التشاؤم .
- المرونة في القيادة ، والوثوق بأن الإدارة الحديثة هي إدارة موقف ، حيث أن كل المواقف المحيطة قابلة للتغيير لذا يجب التكيف معها ، وهذا يتطلب من القائد تغيير مساراته باستمرار وفق متطلبات المواقف التي يواجهها .

ج. أسلوب القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة :

يستلزم نمط القيادة في ظل فلسفة الجودة الشاملة تبني أحد الأساليب الإدارية الحديثة وهي أسلوب الإدارة بالتجوال Management by walking ويقوم هذا الأسلوب على فكرة محورية مفادها جعل الرؤساء قريبيين من موقع تنفيذ العمل ، أي يقضون معظم أوقاتهم بجانب مرؤوسيه خلال تنفيذهم لعملهم ، بحيث يكونون قريبيين من المشكلات الفعلية التي تصادف هؤلاء المرؤوسين في موقع العمل ، والسبيل إلى ذلك هو تبني الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يجعل قنوات الاتصال مفتوحة

مع المرؤوسين بشكل دائم ، وهذا يستدعي من الإدارة بالتجوال كسر الحواجز التنظيمية الرسمية التي يوجد لها الاتصال الرسمي الجامعي واستبداله بالاتصال غير الرسمي والاتصال الرسمي المرن في آن واحد .

إن إدارة الجودة الشاملة تؤمن بأسلوب الإدارة بالتجوال التي تجعل قنوات الاتصال مفتوحة بين القاعدة والقمة باستمرار لجعل الأعمال تنفذ بسهولة وسلاسة دون عوائق.

وتوجد عشر التزامات للقيادات تجاه مدخل إدارة الجودة الشاملة :

1. البحث عن فرص التحدي للتغيير والنمو والابتكار والتطوير .
2. التجريب وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء المصاحبة للتنفيذ .
3. القدرة على التخيل والتنبؤ بالمستقبل .
4. حث الآخرين من ذوي الرؤية المشتركة في التعبير عن آرائهم .
5. تشجيع التعاون و بث الثقة في الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة .
6. تقوية الآخرين من خلال إشراكهم في السلطة وإتخاذ القرارات وزيادة حرية التصرف في العمل .
7. القدوة والمثل للآخرين في العمل .
8. القدرة على التخطيط للنجاحات الصغيرة التي تشجع على التقدم المستمر وتبني الالتزام .
9. الإعراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح لكل مشروع من المشروعات .
10. تقييم الإنجازات لطرق العمل بشكل منتظم .

- ثانياً : الأهداف

تسعي إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق هدف واحد وهو إرضا العميل وتحقيق سعادته بجودة عالية ، ويتفرع من هذا الهدف ستة أهداف فرعية تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها :

1. فهم حاجات العميل (التلميذ – ولي الأمر) ورغباته .
2. توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة ، الثمن ، والوقت ، والاستمرار .
3. التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة .
4. توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عاملاً مستمراً .
5. جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين .

6. التميز في الأداء والخدمة عن طريق تحسين الخدمة وتطويرها باستمرار ورفع الكفاءة الإنتاجية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، شريطة أن يكون ذلك على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق .

- ثالثاً : ثقافة الجودة الشاملة :

تعد ثقافة الجودة الشاملة هي إحدى صور الثقافة الإدارية والتي تهتم بتطوير العمل التربوي وتحسين جودة مخرجاته وعملياته من خلال التعاون الوثيق بين جميع العاملين لتحقيق رضا المستفيد ومن هنا فهي تأتي على رأس محددات الأداء الإداري بالمنظمات وخاصة تجاه قضية تطوير جودة ما تقدمه من خدمات .

وتشير العديد من الدراسات إلى أنه نظراً لأهمية ثقافة الجودة في الحياة العملية فقد أصبحت المنظمات الصناعية والخدمية خاصة التربوية مطالبة بالاهتمام بتلك الثقافة حيث تأكدت هذه المنظمات أن ما يسهم من خطط ، وما ينفذ من برامج ومشاريع سيكون مآلها الفشل وذلك إذا لم تبدأ بنشر وترسيخ ثقافة الجودة بين العاملين فيها ، كما أنها لن تستطيع أن تقدم خدماتها بالشكل الذي يقبله المستفيدون في ضوء المناقشة الشديدة .

إن ثقافة الجودة الشاملة تعد ثقافة طويلة الأجل ، تدوم في المنظمات التربوية ، وغير التربوية إذا ما إقتنع بها الأفراد ، وهي طريق قوي في التأثير على السلوك المرغوب من خلال اتباعها استراتيجية وقائية مفادها إفعل الشيء صحيحاً من أول مرة ، فهي إذن هامة وضرورية لأنها :

1. تحدد ما هو مهم للمنظمة والمستفيدين .
2. تعترف بأن العملاء هم مصدر القوة الدافعة وراء كل فرد عامل .
3. تؤدي إلى نجاح المديرين من خلال زيادة فهمهم ومعرفتهم بالأشياء الضرورية في العمل وإدخال السعادة والبهجة في نفوس العملاء .
4. تركز على التحسين المستمر في كافة العمليات .
5. تؤدي إلى زيادة الأرباح للمنظمات .
6. تساهم في تحسين بيئة العمل وخاصة علاقات العمل .
7. تساعد في تحقيق رضا العاملين .

- خصائص ثقافة الجودة :

تتسم ثقافة الجودة بمجموعة من الخصائص من أهمها :

1. أنها أقرب ما تكون للمستفيد عن كونها تعتمد على العلاقات التقليدية أو الإدارية بين الناس .
 2. أنها يجب أن تكون على وعي دائم بالمنافسة .
 3. أنها يجب أن تحرر نفسها من قيود الأنظمة والقواعد .
 4. كما أنها تتسم بإزالة الثقافة غير الملائمة لكي لا يوصف الأفراد بالسلبية في التعامل مع الأحداث .
 5. تحسين الجودة هو الشغل الشاغل لكل أعضاء المنظمة .
 6. تهتم بإطلاق التحسين الإبداعي والقدرة على حل المشكلات من خلال فريق العمل.
- رابعاً : الاستراتيجية :

تقوم استراتيجية المدارس School Strategy في ظل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز Exallence والتفوق على الآخرين من خلال إنتاج سلعة (في حالة المدارس المهنية كالمدارس الزراعية والصناعية) أو تقديم خدمة للعميل (في حالة المدارس الأكاديمية والمهنية أيضاً) .

ويحتاج وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ إلى القيام بترجمتها إلى خطة استراتيجية ، ومن ثم إلى خطط تفصيلية مرحلية تتضمن الوسائل والطرق التي سيتم من خلالها إنجازها .

وتتطلب استراتيجية إدارة الجودة الشاملة القيام بأربع مهام رئيسية وهي :

1. وضع أهداف طويلة الأجل تضمن للمدرسة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية .
 2. وضع خطة استراتيجية في شتى المجالات داخل المدرسة : ثقافتها ، فلسفتها ، عملياتها ، أنظمتها ، سياساتها وإجراءاتها وغير ذلك بما يخدم الاستراتيجية وكذلك إدخال تحسينات مستمرة ومتواصلة على عدد من الأنشطة التي تمكن المدرسة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة خدماتها .
 3. دراسة الإمكانيات الحالية المتاحة داخل المدرسة من أجل تحديد القصور والخلل وذلك لتوفير احتياجات الخطة ووضعها موضع التنفيذ .
 4. ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط إجرائية تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية تسعى جميعاً في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة ، وتتضمن هذه الأهداف ما يلي :
- تحقيق أعلى درجة من رضا العملاء .

- تقديم كل ما يطلبه العملاء ويدخل السعادة والسرور إلى نفوسهم .
- التميز والتفوق على المنافسين فيما تقدمه المدرسة لعملائها .
- البقاء على القمة من خلال عمليات التحسين المستمرة .
- التكيف المستمر مع التغيرات التي تحدث بخصوص ما يرغبه العملاء .
- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المختلفة والتعايش معها بشكل فعال .
- بناء سمعة طيبة عن المدرسة في المجتمع .

- خامساً : العمليات والأنشطة

تعرف العمليات Process من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من المهام الرئيسية والتي تحتوي على مجموعة من المهام الفرعية المترابطة والمتكاملة بحيث تسهم جميعاً في إنجاز هدف مشترك وهو تحقيق أقصى مستوى من الجودة .

ولتنفيذ العمليات والأنشطة لابد من عرض أهم التغيرات الأساسية التي تساعد في تنفيذ أنشطة وعمليات الجودة الشاملة .

1. **ثقافة المدرسة والعاملين بها عن الجودة الشاملة وأهميتها وفوائدها :** كوسيلة للتلميذ والريادة ، وضرورتها الملحة لمستقبل المدرسة وأهميتها لمسايرة العصر والتكيف مع المتغيرات العالمية المعاصرة .
2. **إعادة ترتيب وتنظيم الهيكل التنظيمي بالمدرسة :** وذلك لإبراز مدخل الهيكل التنظيمي الحديث والذي ينظر للمدرسة وهيكلها التنظيمي الكلي بوصفه هيكل تنظيمية فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك هو هدف المدرسة ، والهيكل الفرعية عبارة عن فرق Teams عمل متكاملة يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي الرأسي الطويل المتباعد إلى هيكل أفقي متناسق متكامل مترابط ، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الجديد يؤدي إلى إنسياب العمل أفقياً ورأسياً ويخفف حدة الروتين الذي كان يعيق إنسياب العمل في الهيكل التنظيمي التقليدي .
3. **أسلوب تنفيذ العمل :** إن تحقيق الجودة الشاملة في المدرسة مسؤولية الجميع ، ومن ثم فإن العمل الفردي والنظرة الجزئية لا وجود لها ، ومن ثم يجب على مديري المدارس تبني سياسة التشجيع الإنساني التي تساعد على زرع روح

الولاء والانتماء في نفوس جميع العاملين والعمل بأسلوب جماعي وبروح الفريق

4. **التدريب المستمر** : إن التدريب المستمر وسيلة فعالة لإدراك أهمية الجودة الشاملة والارتقاء بمستوى الأداء وتغيير السلوك الإنساني للأفضل ، وتحقيق التفأل ؛ وهذا كله يسهم إسهاماً فعالاً في رفع الكفاءة وزيادة وتحقيق الرضا لدى عملاء المدرسة .

5. **استثمار الوقت** : أي توعية جميع العاملين بأهمية الوقت وتمكين العاملين من تخطيط وقت عملهم وتنظيمه تنظيماً جيداً بمراعاة الأولويات ، وهذا يمكن المدرسة من السيطرة على الأداء ، ويسهم في تحقيق التحسين المستمر للأداء .

6. **التحسين المستمر للجودة** : أي على جميع العاملين بالمدرسة أن يتبنوا سياسة التحسين المستمر من أجل التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية .

- **سادساً : النتيجة :**

إن تطبيق المبادئ الخمسة السابقة من مبادئ الجودة الشاملة يؤهل أي مدرسة لتكون مدرسة فعالة تتسم بالعديد من السمات من أهمها :

1. إعداد معلم يتمتع بالقيادة التعليمية القوية .
 2. إعداد المعلم الكفاء المتسم بالقيادة التعليمية القوية .
 3. إعداد معلمين ذوي اتجاهات إيجابية وتوقعات عالية ، يؤمنون أن بإمكان تلاميذهم فهم محتوى المادة .
 4. التركيز على التعلم وجعله مركز الاهتمام من خلال برنامج تعليمي منظم إلى أهداف تعليمية واضحة .
 5. توفير نظام لتقويم التلاميذ يرتبط بالبرنامج التعليمي ويزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن تقدم تلاميذهم ونموهم نمواً مستمراً .
 6. توفير مناخ تربوي يساعد على التعلم ويشجع عليه ويوفر للمعلمين والطلاب الأمن النفسي الذي يولد عندهم الرضا والدافعية للعمل .
 7. النمو المهني المستمر عند المعلمين ولاسيما في مجالات الإستراتيجيات التعليمية الفعالة .
 8. دعم المشاركة المجتمعية في برامج المدرسة .
 9. تخطيط وتنفيذ مشترك للجهود والمحاولات والبرامج التي تستهدف تحسين العملية التعليمية وتفعيل دور المدرسة .
- **سابعاً : التغذية الراجعة :**

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تبني أسلوب المتابعة والتقويم المستمرين لأداء العمل في كل المجالات ، وذلك لمعرفة أن المدرسة تسير نحو معايير الجودة التي وضعتها من أجل تحقيق رضا العميل وتلبية توقعاته ، فالشمولية والاستمرارية تساعدانها على كشف أي انحراف عن مستوى الجودة المقررة ، والتدخل الفوري لتصحيح الانحراف في الوقت المناسب ، ولعل أهم الجوانب الإرشادية في هذا المجال ما يأتي :

1. يجب أن تتصف المتابعة والتقويم بالشمولية ذلك أن المدرسة نظام كلي مكون من أنظمة فرعية متكاملة ، وأن أي انحراف فرعي ستتأثر به باقي الأنشطة الفرعية الأخرى وتتأثر من ثم جودة العمل الكلية .
2. يجب أن تكون عملية المتابعة والتقويم مستمرة تماشياً مع أهداف الرقابة الوقائية "إكتشاف الانحراف قبل وقوعه" .
3. ضرورة تغيير مفهوم عملية الرقابة والتقويم من المفهوم التقليدي الذي يتمثل بتصيد الأخطاء من أجل محاسبة المسئول عنها ومعاقبته .
4. تحتاج عملية التقويم إلى جمع معلومات دقيقة ووفيرة وموضوعية عن كل شيء داخل المدرسة .
5. تحتاج عملية التقويم إلى وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تحقق ، ونقاط القوة للعمل على تدعيمها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج ، ولعل أهم معيار للتقويم هو مدى رضا العميل .
6. توعية العاملين بأهمية التقويم الذاتي لأدائهم وإنجازاتهم فهذا يشعرهم بالمسؤولية الذاتية .

المراجع

أولا : المراجع العربي

- 1 - إبراهيم حسن محمد : الجودة والمنافسة العالمية وتطبيقاتها في الصناعة ، دار النشر المؤلف ، القاهرة ، 1993 م .
- 2 - أحمد إبراهيم أحمد : الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الأسكندرية ، 2003 م .
- 3 - أحمد زكى بدوى : معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، الطبعة الثانية ، دار الكتاب المصري ، القاهرة ، 1994 م .
- 4 - أحمد سيد مصطفى : إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات ، الطبعة الثانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1997 م .
- 5 - أحمد سيد مصطفى ، محمود مصيلحي الأنصارى : إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، الدوحة ، قطر ، 2002 م .
- 6 - أحمد فهمى الجلال : الإدارة الإستراتيجية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1990م .
- 7 - أحمد محروس محرم : مدخل وأبعاد الجودة ، إستراتيجيات التغيير ، مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، 1994 م .
- 8 - أحمد محمد غنيم : مداخل إدارية معاصره لتحديث المنظمات ، المكتبة العصرية ، المنصوره ، 2003 / 2004 م .
- 9 - أحمد مرسى الخواص : مفهوم إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق – القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، كلية التجارة فرع بنى سويف ، جامعة القاهرة ، 1996 م .
- 10 - أحمد نجم الدين عيداروس : تطوير الأداء الإداري بالكليات الجامعية المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية

التربية ، جامعة الزقازيق ، 1999 م .

- 11 - أريدجى بوداندا باديرو : الدليل الصناعي إلى أيزو 9000 ، ترجمة فؤاد هلال ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، النهضة الجديدة ، القاهرة ، 1997 م.
- 12 - أسامة محمد سيد علي ، : الطريق للإصلاح – إدارة الجودة الشاملة ، العلم والإيمان للنشر محمد أبو حسيبة مرسي : والتوزيع ، القاهرة ، 2000 م .
- 13 - الهلالى الشربيني الهلالى : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي " رؤية مقترحة " ، كلية التربية ، المنصورة ، العدد (37) ، 1998 م .
- 14 - أمين النبوى الشال : إدارة الجودة الشاملة – مدخل لفاعلية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية ، بحث منشور في مؤتمر إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي ، الجزء الثانى ، 1995 م .
- 15 - أمين محمود عبد اللطيف : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير نظم المعلومات التسويقية في بعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، 2011 م .
- 16 - إيمان فرغلى محمد : إطار لتقييم الوحدات غير الهادفة للربح من منظور الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية) ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، جامعة القاهرة ، 2000 م .
- 17 - إيمان محمد رمضان : معايير مقترحة لمعلم التربية الرياضية في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد في التعليم ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، 2011 م .
- 18 - توفيق محمد عبد المحسن : تخطيط ومراقبة جودة المنتجات – مدخل إدارة الجودة الشاملة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1997 م .
- 19 - جمال طاهر أبو الفتوح : إدارة الجودة الكلية – مدخل لتحسين جودة المنتج في صناعة الغزل والنسيج ، مجلة المحاسبه والاداره والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد (50) ، السنه (36) ، يونيو 1996 م .

- 20 - جورج حبشى إسكندر : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2004 م .
- 21 - جوزيف جابلونسكى : إدارة الجودة الشاملة – تطبيق لإدارة الجودة الشاملة نظرة عامة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، مركز الخبرات المهنية بميك ، القاهرة ، 1991 م .
- 22 - جوزيف جابلونسكى : مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " نظرة عامة " ، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الجزء الثاني ، القاهرة ، 1998 م .
- 23 - جون مارش : إدارة الجودة الشاملة من الألف إلى الياء ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة ، 1996 م .
- 24 - حافظ فرج أحمد : الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، سلسلة كتب الإدارة ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2006 م .
- 25 - حسن أحمد الشافعي : إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الأسكندرية ، 2003 م .
- 26 - حسن أحمد الشافعي : معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الأسكندرية ، 2006 م .
- 27 - حسن حسين البيلاوى : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، ورقة عمل مقدمه إلى : مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن 21 ، جامعة المنوفية ، من 20 – 21 مايو 1996 م .
- 28 - حنان زاهر عبد الخالق عبد : تطوير الأداء الإداري لأمناء عموم الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول ، كلية التربية ، جامعة بنها ، 2006م .
- 29 - دوجلاس ك . سميث : إدارة تغيير الأفراد والأداء ، كيف ؟ ، ترجمة : عبد الحكم أحمد الخزامى ، الطبعة الثانية ، إيتراك ، القاهرة ، 2004 م .
- 30 - راويه محمد حسن : السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الأسكندرية ، 2001م .

- 31 - ريتشارد ويليامز : أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، الجمعية الأمريكية للإدارة ، جريز للنشر والتوزيع ، 1999 م .
- 32 - سالم سعيد القحطاني : إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض العدد 87 ، 1993 م .
- 33 - سعيد عيسى عامر ، : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سرفيس على محمد عبد الوهاب للإستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، 1994 م .
- 34 - سعيد محمد الشيمي : الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام – قضايا إدارية ، العدد 5 ، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامه ، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، يوليو 2000 م .
- 35 - سونيا محمد البكري : إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل النظم ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، بدون تاريخ .
- 36 - سونيا محمد البكري ، : نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001م .
- 37 - سيد محمود السيد ، : إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 ، مركز بيمك للخبرات إسماعيل الخولي المهنيه للإدارة ، القاهرة ، 1994 م .
- 38 - شيماء مصطفى محمد : دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المرافق العامة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1999 م .
- 39 - صالح عليماث : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2001 م .
- 40 - طارق الشلبي ، : الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 م .
- 41 - عادل الشبراوى : الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الجزء الثاني ، مكتبة رجال الأعمال ، الشركة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة ، 1995 م .

- 42 - عبد الله بن موسى الخلف : ثالوث التميز – تحسين الجودة وتخفيض التكلفة - وزيادة الإنتاجية ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، المجلد 37 ، العدد الأول ، مايو 1997 م .
- 43 - عبد المنعم محمد حموده : المواصفات والمقاييس ومقومات عناصر التنمية في الدول النامية ، موسوعة المواصفات والجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، الجزء الأول ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، 1997 م .
- 44 - عبير فتحى محمد أبو سليمه : تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بجامعة قناة السويس في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ببورسعيد ، جامعة قناة السويس ، 2005 م .
- 45 - على أحمد ثان بن عبود : إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2003 م .
- 46 - علي السلمي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000 ، الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995 م .
- 47 - علي السلمي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ، دار الغريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2002 م .
- 48 - عمرو حنفي عقيلي : المنهج المتكامل لإدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001 م .
- 49 - فتحى درويش عشييه : الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم المصري – دراسته تحليلية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد الثالث ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، عمان ، الأردن ، 2000 م .
- 50 - فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة ، 1996 م .
- 51 - فوزى شعبان مذكور : إدارة الجودة الشاملة ، جامعة القاهرة ، مطبعة كلية التجارة ، القاهرة ، 1995 م .
- 52 - كمال درويش ، : الجودة والعولمة في إدارة الأعمال الرياضيه بإستخدام أساليب

- إدارية مستحدثه ، دار الفكر العربي ، ط1 ، القاهرة ، 2004م. محمد صبحى حسانين
- 53 - ليلى حسن عبد الجواد ، : الجودة الشاملة والقياده الفعاله ، مجلة المدير العربي ، المعهد القومي للإدارة العليا ، العدد 129 ، 1995 م . محمد سليمان شريف
- 54 - مجمع اللغة العربية : المعجم الوجيز ، طبعة خاصه بوزارة التربيه والتعليم ، القاهرة ، 1995 م .
- 55 - محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم وتطبيقات ، الطبعة الأولى ، وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 م .
- 56 - محمد الصيرفي : إدارة الجودة الشاملة ، سلسلة إصدارات التدريب الإداري ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، 2005 م .
- 57 - محمد رمضان زهو : الجودة الشاملة ومنظومته المخازن والمخزون ، مطابع الولاء الحديثه ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، 1997 م .
- 58 - محمد صبرى حافظ ، : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربيه ، مجلة العلوم التربويه ، العدد الثانى ، جامعة القاهرة ، 2000 م . يوسف مصطفى
- 59 - محمد عبد الغنى حسن هلال : مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، 1996 م .
- 60 - محمد عزت السيد عجمى : إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وتأثيرها على تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، المعهد القومي للإدارة العليا ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 1999 م .
- 61 - محمد يسرى عثمان : إدارة الجودة الشاملة (1) ، دار التأليف للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2001 م .
- 62 - مسعود عبد الله بدرى : العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في منشآت دولة الإمارات العربية المتحدة ، المجله العربية للعلوم الإدارية ، مجلس النشر العلمى ، جامعة الكويت ، الكويت ، المجلد (1) ، عدد (2) ، مايو 1994 م .
- 63 - منير حسن على : إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في منشأة التعليم العالي ، 1999م.

- 64 - مها عبد الهادى : المتطلبات التربويه للجودة التعليمية ، مجلة التربيـه والتـنمية ، المركز الإستشارى للخدمات التربويه ، القاهرة ، العدد 12 ، مايو 2000 م .
- 65 - نادية حمدى صالح : إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج ، سلسلة إصدارات مجلة النهضة الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، فرع طنطا ، مارس 1995م.
- 66 - هانى العمري ، : الدليل العلمى لتطبيق نظام إدارة الجودة العالمية ، آفاق الإبداع للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2000 م . ناصر العدلى
- 67 - هيوكوشى : إدارة الجودة الشاملة – تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رعايه الصحيه وضمان استمرار الالتزام بها ، ترجمة طلال بن عايد الأحمدى ، معهد الإدارة العامه ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2002 .

ثانيا : المرجع الأجنبية

- 68 - Bowen , D. E. & : Total Quality – Oriented , Human Resource Lawler Management , Organization Dynamics , 1992 .
- 69 - Diana G. : Total Quality Management in Higher Education , Oblinger May , 1995 .
- 70 - Dovan , R. M. : T.Q.M , It's Customer Satisfaction Or you Los , Quality Control and Applied Statistics , V. 40 , N2 , March – April , 1995 .
- 71 - Clinton , O . , : The Ongoing Challenge Of Total Quality

- Longencker and Joseph , Scazzero Management , The T.Q.M. Magazine , Vol.8 , No . 2 , 1996 .
- 72 - Douglas , : Adopting A Total Quality Starting For Competitive
Thomas , John Advantage , Are Source Based Evaluation (Total Quality Management , Strategic Change , Organization Performance) PHP, The University Of Tennessee , 1997 .
- 73 - Donnely , M . : Assessing The Quality Service Equals Regulation ?
Hull , S . V . & Service Industries Journal , Vol. 18 , Oct , 2000 .
Will , V.
- 74 - Eric Sande lands : Strategic For Quality Achievement " Customer
Services Management Decision , Vo . 32 , No . 5 ,
1994 .
- 75 - Ham Carrie : Service Quality Customer Satisfaction and Customer
Lergenia Behavioral Internationals in Higher Educations
Nova Sautee Stem Universities , Florida University ,
U.S.A. , 2003 .
- 76 - Hynes , M . D : The use Of Total Quality Principles To Achieve
Regulatory Compliance in Research Laboratories ,
Quality Assurance , Vol. 4 , 1995.
- 77 - James D. : The art Of T.Q.M , Quality Progress , July 1995.
Corrigan
- 78 - Jerry D. : The Effect Of Culture on Implement Of T.Q.M ,
Westbrook & Engineering , Management Journal , Vol. 2 , No2 ,
Dawn R. They 1995 .
- 79 - Johansen , : Total Quality Management in A knowledge
Carl Gustav Management Perspective , Journal Of
Documentation , 2000 .

- 80 - John Pike , : T.O.M. in Action , Chapmen Hall , London , 1994 .
Richard Barnes
- 81 - Joseph , R & : Backdating Total Quality Management , OCA .SU .
Pfeiffer M Plamen ,1991 .
- 82 - Kathlen Cotton : Applying Total Quality Management Principles To
Secondary Education School Improvement , New
York , 2001 .
- 83 - Langan Patrick : A study Of Total Quality Management Process as
William Implemented Through Finance and University
Service sat The University Of (IOWA) , PHD .
1997 .
- 84 - Michael , J. Price : Total Quality in A small , High Technology
Company , California Management Review , Vol. 35
, On 3 grips , 1993 .
- 85 - Miros , B. & : Advanced T.Q.M. , Measurements Missteps and
Dale B.G. , Progress Through Key Result Indicators at Corning ,
National Productivity , Review . 1996.
- 86 - Negwenya : Quality Assurance in South African Higher
Thengamhl Education and Its Implementation at The University
Harlod Of Durban – Westville , University Of South Africa
, 2003 .
- 87 - Obbecke Markus : Management (T . Q . M) in Professional Sport team
Organization , Identification , and Validation Of
T.Q.M Constructs , and The Development Of An
associated Measurement Instrument , EDD , Temple
University , 1998 .
- 88 - Philip Atkinson : Key to Successful Total Quality Management
KemPostan , IFS , LTD . , U .S .A , 1995 .

, Creat Culutre

- 89 - Reinert , John , : The Impact Of Total Quality Management On The
Robert Management Effectiveness Of Volunteer Technical
Professional Organization , DM , Colorado
Technical , University , 1997 .
- 90 - Sallis Edward : Total Quality Management , Cogan Page ,
Educational Management Services , London , 1993.
- 91 - Salbury D. : Delivering Quality Service in Professional Sport ,
Sport Marketing , Quality , 3 (1) Mar , 1994 .
- 92 - Sang . M . Lee : Total Quality Management Implication for Central
, Faed Luth and And Eastern Europe Organization Dynamics , Vol.
Richard . M. 20 , Spring , 1992 .
Hodgetts
- 93 - Shalbury D : Delivering Quality Service in Professional Sport ,
Sport Marketing Quality , 3 (1) Mar , 1994 .
- 94 - Tenner , R. A. & : Total Management and Customer sat is faction in
Detoro Homebuilding , PHD , University Of Florida , 1990.
- 95 - Waks , Sholmo : Application Of Total Quality Management
& Frank Mori Approach Principles , and ISO 9000 Stander sin
Education , Sep. , 1999 .
- 96 - Wesner , J .W . : Winning With Quality Applying Quality Principles
in Producing Development , Addison Wesley
Publishing Company , N.Y. , 1995 .

والله ولي التوفيق

