

دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي في ليبيا أ. سالم محمد محمد قصببات*، د. عيسى خان أ. د. الهامي بنت عبد الغني عزمي**

سلم البحث في ٤/١٠/١٤٤١هـ  اعتمد للنشر في ٥/١١/١٤٤١هـ

ملخص البحث:

تهدف هذه الورقة إلى التعرف على دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي في ليبيا. وتكمن مشكلة الدراسة في أن إدارة الجودة الشاملة لها امتداد وبعد تاريخي كبير وأن هذا البعد التاريخي لها امتداد من المنظور الإسلامي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي لوصف إدارة الجودة الشاملة وتقييمها من المنظور الإسلامي. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن إدارة الجودة من المنظور الإسلامي تعالج الثغرات الموجودة في النظريات العلمية الحديثة بشأن المحافظة على مستوي الجودة في العمل والرغبة في تحقيق مستوي عالي من الإتقان. ولقد أوصت الدراسة أنه يجب الأخذ بالمفهوم الإسلامي للجودة الشاملة والاعتماد على الأسس الإسلامية من أجل إعادة إحياء قيمة جودة العمل في نفوس العاملين بشكل عام.

Abstract:

This paper aims to identify the role of total quality in achieving competitive advantage in the tourism sector in Libya. The problem of the study lies in the fact that TQM has an extension and a great historical dimension, and that this historical dimension has an extension from the Islamic perspective. The study used the descriptive approach to describe total quality management and its evaluation from an Islamic perspective. The study reached many results, including that quality management from an Islamic perspective addresses the gaps in modern scientific theories on maintaining the quality level at work and the desire to achieve a high level of perfection. The study recommended that the Islamic concept of total quality should be adopted and reliance on Islamic foundations in order to revive the value of work quality among workers in general.

المقدمة:

تعاني الكثير من القطاعات الإدارية والتجارية الحكومية منها والخاصة صغيرة أو كبيرة في مناطق كثيرة من العالم من كثرة الأخطاء مثل: البطء في إنجاز المشروعات، كثرة الإجراءات الروتينية، غياب العاملين، قلة التدريب والتعليم، عدم

* باحث بقسم الشريعة والإدارة، بأكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملابيا (UM).

** عضوا هيئة التدريس بقسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملابيا (UM).

التمسك بالكفاءات العالية، كثرة لوم الآخرين، المحسوبية، شكاوي العاملين، عدم رضا العملاء والمستفيدين "المساهمين" وشواهد أخرى كثيرة. وبالرغم من أن تطبيق بعض النظريات والأساليب الإدارية في فترات مختلفة قد مكّن من تحسين أداء بعض هذه القطاعات ولكنها لم تستمر طويلاً مع كثرة المنافسة وتقدّم وسائل الاتصالات وتقنية المعلومات ونظم التجارة الدولية، إذ لا تزال كثير من الأخطاء والتي يزداد تأثيرها السلبي بشكل أكبر وأوضح عندما تقل الموارد المالية وتشح مصادرها.

إن عدم وجود رؤية ورسالة وخطة عمل واضحة ومحددة الأهداف لدى المسؤولين والعاملين في هذه القطاعات أحد الأسباب الرئيسية في ضعف بنائها التنظيمي وقواعدها العاملة وسير الإجراءات فيها وطرق إدارتها. لهذا وجب تطبيق الجودة (مجلة الجودة، ٢٠٠٢).

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 (زين الدين، ١٩٩٦)، وهذا الاهتمام بالجودة الشاملة جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر الجودة الشاملة" باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي جاء لمواكبة المتغيرات الدولية والمحلية والتكيف معها، حيث أصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح الخدمي وجهين لعملة واحدة (Judith Chapman & David Aspin, ١٩٩٧).

وكغيرها من النماذج الإدارية تقف إدارة الجودة الشاملة بين مؤيد ومعارض، وتزداد المسافة الفاصلة بين الطرفين عندما يتجه القصد إلى تطبيقها في المؤسسات الخدمية رغم أصولها الصناعية والتجارية (Grant Harman, "Asia & The Pacific. ١٩٩٤).

تتكون إدارة الجودة الشاملة من بعدين متكاملين يشكلان معاً جوهر الجودة الشاملة الأولى: إنها فلسفة إدارية وهي كأي فلسفة لها إطارها الفكري والعقلي الذي تقوم عليه وتنطلق منه. والآخر: أنها تشمل مجموعة من الأساليب والأدوات والأنشطة التي تستعمل للتحسين المستمر في الجودة (Al-Ettayem & Al-Zu'bi, ٢٠١٥).

وكذلك فإن هذا الإطار الفلسفي يعكس بطريقة أو بأخرى الثقافة السائدة في الدولة، حيث إن الفلسفات تهتم أولاً وأخيراً بالدفاع عن طريقة معينة من طرق الحياة أو نقدها

وذلك في الثقافة التي تكون الفلسفة جزءاً منها، ومهما كان نوع الفلسفة مقبولاً لدى الحكام أو مرفوضاً، فإن الفلسفة كانت في الحقيقة طورا من أطوار السلوك الثقافي السائد، كما أن التاريخ الفلسفي هو برهان قاطع على أن المذاهب الفلسفية المختلفة تعكس المشكلات والقيم التي تقوم عليها الثقافة التي تنشأ فيها هذه المذاهب (النجيجي، ١٩٦٧).

ومن خلال ذلك يرى الباحث أن فلسفة الجودة الشاملة تعكس بطريقة أو بأخرى ملامح العناصر الثقافية والأيدولوجية الغربية التي نشأت فيها، وهذه العناصر الثقافية والأيدولوجية أيضاً هي التي تربي فيها وتشرّب مبادئها فلاسفة الجودة الثلاث الكبار: Deming, Goran,, Crosby أي يمكن القول إن هناك قاسماً مشتركاً من القيم والمعتقدات بين فلسفة الجودة الشاملة والثقافة الغربية المعاصرة.

أهداف الدراسة

تسعي الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف من بينها ما يلي:

١. التعرف على أهمية الجودة الشاملة في القطاع السياحي الليبي.
٢. التعرف على فوائد الجودة الشاملة في القطاع السياحي الليبي.
٣. التعرف على دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي في ليبيا.

منهج الدراسة

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور الجودة الشاملة في القطاع السياحي في ليبيا. كما تقوم الدراسة على التعرف على الميزة التنافسية في القطاع السياحي في ليبيا. وتجدر الإشارة إلى أن المنهج الوصفي التحليلي يساهم في وصف الظاهرة محل البحث، كما أن المنهج الوصفي التحليلي يساهم في تحليل ظاهرة الجودة الشاملة في القطاع السياحي الليبي. كما أن المنهج الوصفي التحليلي قد ساهم في التعرف على مرتكزات الجودة الشاملة في القطاع السياحي الليبي.

فجوة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في أن إدارة الجودة الشاملة لها امتداد وبعيد تاريخي كبير وأن هذا البعد التاريخي لها امتداد من المنظور الإسلامي. أن الشركات السياحية في مدينة مصراته تعاني من غياب تطوير متطلبات الجودة الشاملة الأمر الذي ينعكس سلباً على الميزة التنافسية لتلك الشركات وهو ما يفسر تدني أرباح تلك الشركات^١ وكذلك فإن ضعف أبعاد الجودة الشاملة والتي تتمثل في عدم القدرة على التخطيط

الإستراتيجي للشركات السياحية في مدينة مصراته مما يضعف الميزة التنافسية لتلك الشركات. كما أن عدم دعم الإدارة العليا لمتطلبات الجودة الشاملة يؤدي إلى ضعف الإهتمام بالميزة التنافسية الأمر الذي يؤدي إلى تردي أوضاع تلك الشركات وخروجها خارج إطار منافسة الشركات الأخرى العامله في نفس المجال. كما أن الشركات السياحية في مصراته تعاني من تدهور العلاقة بين الإدارة العليا والموظفين مما يؤدي إلى تكرار حدوث الأخطاء مما يضعف الميزة التنافسية لتلك الشركات وبروز شركات منافسة تحقق إيرادات كبيرة^٣. وكذلك فإن إنعدام التدريب والتعليم أدى إلى افتقار استخدام الأساليب العلمية لتحسين الميزة التنافسية.

التطور التاريخي لإدارة الجودة:

١. **الحضارة البابلية:** فالجودة ليست ابتكاراً من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب، بل إنها قديمة حيث تنسب أقدم الاهتمامات إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية في العراق إبان حكم حمورابي الذي تضمنت مسلته (٢٨٢) مادة ضمت بينها قانوناً يهتم بالتجارة، ألزم فيها من يقدم سلعاً غير جيدة أو ناقصة القيمة أن يقوم بإصلاح العيب. وتشير المادة (٢٢٩) منها إلى أنه إذا كان بناءً قد بنى بيتاً لرجل ولم يحسن عمله بحيث انهيار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء (العزاوي، ٢٠٠٢).

٢. **الحضارة الفرعونية:** وفي القرن الخامس عشر قبل الميلاد أكد الفراعنة المصريون على الجودة من خلال النقوش الفرعونية، وقد ظهر ذلك من خلال الرسم الموجود على المعابد الذي أظهر صوراً لقاطع حجر ينفذ نقشاً وفقاً للطلب بينما يقوم مفتش الجودة بالتحقق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير الموضوعية، كما أن عملية بناء وطلاء الجدران في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى الجودة الذي يتم به الأداء (الدرادكة، الشبلي، ٢٠٠٢).

٣. **الحضارة الإغريقية:** كان لقدماء الإغريق دور في البحث عن الجودة العالية ومعايير الفن العالية الدقة والجودة العالية للهندسة المعمارية.

٤. **الحضارة الرومانية:** أما قدماء الرومان فقد اهتموا بالهندسة المعمارية والجودة العالية في البناء والهندسة التركيبية وهي الخرسانة المقواة، والمدن، والطرق (حجازي، ٢٠٠٢).

٥. **مرحلة العصور الوسطى:** وقد شهدت هذه الفترة قيام صاحب العمل بالرقابة

على جودة أداء العاملين لديه بنفسه في الورش التي كان يشرف عليها، وكان لظهور المصنع الكبير خلال فترة الثورة الصناعية أثر واضح في ضرورة الحاجة إلى وجود ممارسات جديدة لإدارة المصانع، إذ قدم (Whitney) فكرة الأجزاء التي يمكن استبدالها في المنتج بعد استخدامه لفترة طويلة وخصوصاً في صناعة الأسلحة، وبشكل يضمن التطابق بين المعايير المحددة لهذه الصناعات وصورة الإنتاج التي تخرج بها.

٦. **مرحلة الإدارة العلمية:** لقد كان لها أثر واضح في الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرقابة على الإنتاج (عباس، ٢٠١٠). ساهم هذا الجانب في ظهور قسم مستقل للرقابة على الجودة في الشركات الصناعية، وقد كانت حينها شركة الموبايلات الأمريكية من الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب متميزة للرقابة على الجودة، إذ تم إنشاء قسم للفحص لأول مرة ونظام لضمان الجودة. وفي العشرينيات من القرن الماضي تم تحويل العاملين في قسم الفحص إلى مختبر الرقابة على الجودة (Adam, Ebret, ١٩٩٢).

٧. **مرحلة الرقابة على الجودة في الصناعة:** لقد فرضت ظروف الحرب العالمية الثانية على الجيش الأمريكي استخدام إجراءات لاختيار العينات الإحصائية ووضع مواصفات محددة لكل الإمدادات التي يستخدمها الجيش، الأمر الذي ساهم في زيادة شهرة استخدام أساليب الرقابة الإحصائية على الجودة. حيث شهد عام ١٩٤٤ بداية نشوء استخدام هذه الأساليب في مجال الرقابة على الجودة في الصناعة الأمريكية، أما فترة الخمسينيات فقد شهدت تقديم فكرة الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة الصناعية اليابانية التي كان لها الدور الكبير في فترة إعادة بناء اليابان وفي تفوق اليابان في مجال جودة الخدمات (Tahtamoni, Almomni, Mryan, ٢٠١٣).

٨. **مرحلة اعتبار الجودة فلسفة إدارية:** في عام ١٩٨١ قام اليابانيون بتطوير مواصفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم المعيار الصناعي وقد كان لها الدور الكبير في تفوق الصناعات اليابانية على الصناعات الأمريكية والألمانية في مجال السلع الاستهلاكية. وفي عام ١٩٨٣ عقد المؤتمر الخاص بالجودة بمبادرة من أمريكا وقد قدم هذا المؤتمر ٦٦ توجيهًا للنهوض بالجودة والإنتاجية في الشركات الصناعية الأمريكية، وفي عام ١٩٨٤ تم إنشاء الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة بالإضافة إلى المركز الأمريكي لشؤون الجودة الإنتاجية، وقد تم تخصيص شهر ١٠ من كل

عام ليكون شهراً للجودة يتم خلاله القيام بحملة واسعة النطاق لتحسين أداء الشركات ودراسة التجارب الناجحة (الدرادكة، الشيلي).

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

يذكر (باديس، ٢٠١٦) أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام شامل للقيادة والتشغيل يعتمد على مشاركة جميع العاملين الزبائن والموردين، ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد. ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهي فلسفة إدارية ومدخل إستراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه المنظمة إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة كما يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم تهدف التحسين المستمر، فنظام إدارة الجودة الشاملة لا يخرج عن كونه امتداداً لحلقات التطوير والتغيير الفعال والمستمر، الذي يهتم بتحسين الأداء والاهتمام بعناصر الإنتاج، فهو مدخل من مداخل التطوير التنظيمي الذي ينطلق من فكرة أن الإدارة عملية اجتماعية من الناس وإلى الناس. (Adam., Ebret. ١٩٩٢).

أ. مفهوم الجودة:

يرى (يوسف، ٢٠٠٢). أن موضوع الجودة يحظى الآن باهتمام متزايد في كل المنظمات وفي كافة دول العالم المتقدمة والنامية بعد أن انتهت هذه المنظمات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الخارجية التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلاً عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة والاتجاه نحو العولمة والاهتمام بقضايا البيئة، والتغيير الحاصل في سلوك العميل الذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لتقييم واختيار ما يشبع حاجاته ورغباته من سلع وخدمات بغض النظر عن مصدرها.

هذا الاهتمام أدى إلى تباين واختلاف مفهوم الجودة، فالجودة بحد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما؛ لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير والتميز على حد سواء، فهي تعني من وجهة نظر البعض، قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي لإشباع حاجات العميل ومتطلباته. وقد عرفت الجودة كنوع من الثبات والكمال حيناً أو هي مطابقة للمواصفات حيناً آخر، وقد اعتبرت ملائمة الغرض والتي يمكن أن تعني إما تلبية شروط أو مواصفات العميل أو أهداف العمل أو الوظيفة ومهامها

(. (Hassan, M. ,Hassan,., Shavkat, . , & Nawaz, , ٢٠١٣).

والجودة حسب رأي فشر (Fisher) تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازاً أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور العميل، كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار. وقد صنف كوان مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات هي (Funmilola, et al , ٢٠١٣):

١. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية، مميزة عن المنظمات الأخرى.

٢. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.

٣. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العميل وتتناسب مع الأهداف المنشودة.

٤. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.

٥. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر.

وكذلك عرفت أنها حركة تحسين مستمر مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات، والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع توقعات الزبائن.

ويراها (Karahana, & Tetik, ٢٠١٢) أنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم منتجات ترضي بشكل كبير الزبائن في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية حاجاتهم ، والبعض الآخر يؤكد أنها تسعى لتحسين كفاءة الأداء وفاعلية الإنجاز أو أنها إمكانية لتقليل التكاليف. أما المنظمة الأوروبية لضبط الجودة فتري أن الجودة هي مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد قدراته حسب تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم (العنبي، ٢٠٠٥)، وتعريف الجامعة الأمريكية للجودة أنها الخصائص الكلية للمنتج التي تظهر قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات العميل الصريحة وأخرى الضمنية.

بينما عُرِّفت بأنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر (ياسين، ٢٠١٣).

ويختلف مفهوم الجودة لدى المنتج أو الخدمة عن مفهومها لدى العميل، فمفهوم الجودة لدى المنتج يمكن النظر إليه من حيث جودة التصميم، وجودة الأداء، وجودة

الإنتاج (جودة المطابقة) (Akashah, ٢٠١٠).

ب. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة تعبيران شائعان في اللغة الإدارية المعاصرة، ويعبران عن توجه عالمي يسيطر الآن على فكر وتصرفات أهل الإدارة في مختلف مستوياتهم، ويحكم كثيراً من قرارات الإدارة في كل مجالات أعمالها، فتعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تم استخدامها في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، كما أنها تعتبر مدخلاً استراتيجياً لإنتاج أفضل منتج أو خدمة، فهي تعترف بأن التركيز لا يكون فقد على جانب الإنتاج ولكن على جانب الخدمات، وهذا ينشأ بسبب التحسينات في الجودة، ولقد أصبح جميع أفراد المنظمة مسؤولين عن تحسين جودة الخدمات (الدرادكة، تشيلي، ٢٠٠٢).

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة "فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في إجراء دمج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر، وقد بدأ تطبيقه في العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها ونتائجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور" (الخطيب، ٢٠٠٠).

ومن هنا يرى الباحث استناداً إلى كل ما ذكر أعلاه أنه يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي من الأساليب المحاسبية الإدارية الحديثة التي جاءت لتزويد من قنوات التواصل والتشارك ما بين الموظفين والمدراء داخل الشركة من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسينها بشكل مستمر ومعرفة ميول ورغبات العملاء والعمل على تلبية حاجاتهم بسرعة ودقة وبذلك تكون إدارة الجودة الشاملة أسلوب عصري يجذب الزبائن. وأدخلت الأفكار الأساسية لإدارة الجودة الكلية (TQM) في منتصف الثمانينيات، وكان لها دور رائد في زيادة وتطوير الأداء.

مفهوم الجودة قديماً يركز اهتمامه بضرورة خلة المنتج من أي عيوب فنية، أي أنه ينظر إلى الجودة من منظور مقدم الخدمة فإذا قدمت خدمة تكون في نظر مقدم الخدمة خالية من العيوب فإنها حسب هذا المفهوم تكون خدمة ذات جودة.

- ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد من أحدث المفاهيم الإدارية والتي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ والتي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، هذا وقد اختلف

الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إذ إن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لآخر، وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

ومن أبرز التعاريف: (Akashah, ٢٠١٠)

أ. كلمة الجودة (QUALITY) فيقصد بها تحقيق رغبات وتوقعات المستهلكين والمستفيدين مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، بل إنها تصل إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات (عباس ٢٠١٠)

ب. أما كلمة الشاملة (TOTAL) فقد ذكر (عبد الحافظ، ٢٠٠٠) أنها تعني إدخال كل عناصر العمل بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات ورغبات المستهلك أو المستفيد من سلع وخدمات المنظمة والعمل على بذل كل جهد ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

عرف معهد الجودة الفيديرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتضمن إشراك كل المديرين والموظفين من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة".

وقد عرفها (James Riley, ١٩٩٦) وهو نائب رئيس معهد Joran المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها: "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل".

أما (Capodian, ١٩٩٨) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد جودة ذات قيمة للمستهلكين من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى، وفي كل وقت.

بداية يجب الإشارة إلى أن لفظ الشمولية في المفهوم مرتبط بالإدارة والجودة على حد سواء بمعنى أن المقصود هو إدارة شاملة وجودة شاملة؛ فصفة الشمولية في الإدارة تعني أن التركيز يكون على التطبيق في جميع وحدات وأقسام وإدارات المنظمة بغض النظر عن مسمياتها الوظيفية أو اختصاصاتها التنفيذية. وذلك بدءاً بالإدارة العليا لأنها المسؤولة أولاً وأخيراً عن كفاءة التطبيق وفاعليته، فالمسؤولية لم تعد قاصرة فقط على إدارة الإنتاج أو الإدارة الهندسية أو قسم الجودة أو غير ذلك من المسميات. أما

صفة الشمولية في الجودة فتعني شمولية توقعات العميل وليس فقط المواصفات الهندسية أو التركيبية الكيماوية للمنتج.

وفيما يتعلق بشمولية توقعات العميل يوجد أحد اتجاهين (إبراهيم، ٢٠٠٣):

وعلى الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، وتحديد ما هي متطلباتها ومبادئها الأساسية، ومع ذلك لا نجد لها تعريفاً محدداً وشاملاً، ومن هنا تعددت التعاريف والتي بمجملها شكلت لإدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث. حيث عرفت بأنها: عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين والمكانن والأجهزة والمعلومات؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفها آخر بأنها: مدخل الإدارة المنظمة والذي يعتمد على الجودة من خلال مشاركة جميع العاملين فيها لتحقيق النجاح من خلال رضا العميل (Salajegheh, S. ٢٠١٣, Pourrashidi, R. & Yazdani,

ويعرف (عبد اللطيف، ٢٠٠٢) إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل إداري حديث يهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة من خلال تعاون وتضافر جهود كل من الإدارة والعاملين لأداء الأعمال والأنشطة داخل المنظمة أو الجهاز الإداري بشكل صحيح ومن المرة الأولى مع التركيز الدائم على العميل (المستفيد) لتحقيق رغباته وتوقعاته من خلال إشراكه في تصميم المنتج أو الخدمة". وتمثل إدارة الجودة الشاملة منهجاً متكاملماً لتوافر مخرجات عالية الجودة من خلال التركيز على الصيانة والتحسين المستمرين للعمليات ومنع المعيب، وذلك على كل المستويات وفي كل وظائف المنظمة بهدف تحقيق أو تجاوز توقعات العملاء.

وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق محدد بين الباحثين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يرى الباحث من خلال التعاريف السابقة إلا أنه يمكن القول بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على رضا العميل، كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة على المدى البعيد، من خلال تشارك وتضامن الأعمال بين الإدارة والعاملين القائمة التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل. فهو مدخل إداري يتطلب الالتزام الكامل من الإدارة العليا، حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب والتخصصات المختلفة في المنظمة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين

يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي (Karahan, & Tetik, ٢٠١٢).

ولعل مفهوم إدارة النوعية الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر إليه من قبل هذا الباحث أو ذلك. إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة، إذ إنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل في المستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة.

ومن هنا يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين، إذ إنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية وأنظمة معلومات وسياسات مالية (محمود، ٢٠٠٠)، بحيث أنها تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق إشباع حاجات ورغبات المستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدرته الشرائية وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين ويمكننا أن نقول إنه لتحقيق الجودة لا بد أن تكون الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها والوصول إليها. وربما يكون تحقيق جودة تامة هدفاً غير واقعي أي أنه هدف لا يمكن الوصول إليه. ويظهر ذلك جلياً في صناعة الخدمة والإنتاج فنجد أن الجودة التامة والدائمة هدف صعب الوصول إليه، إن لم يكن مستحيلاً.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يعمل نظام إدارة الجودة الشاملة على تحقيق جملة من الأهداف للمنظمة والمتمثلة في الآتي (العزوي، ٢٠٠٥):

- أ. زيادة القدرة التنافسية للمنظمات وزيادة كفاءة المنظمة في إرضاء الزبائن والتميز على المنافسين.
- ب. زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة ورفع مستوى الأداء.
- ج. زيادة ولاء العاملين بالمنظمة.
- د. زيادة الربحية وتحسين الوضع الاقتصادي للمنظمة.
- هـ. التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، (تقنية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية) وذلك وفق متطلبات الجودة الشاملة.

و. توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وبشكل مستمر، وهذا يتطلب من الجهات المختصة لأي منظمة جمع هذه المعلومات، من خلال دراسة الأسواق والعوامل المؤثرة عليها وتحديد مدى تأثيرها على تلك الحاجات والرغبات، وهذا يتطلب برامج تسويقية فاعلة (الشمري، ٢٠٠٤).

ز. التميز بالأداء والخدمة وذلك بإجراء التغييرات الملائمة على المنتج أو الخدمة من خلال التحسين والتطوير المستمرين، لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية والعمل على ترشيد النفقات التشغيلية (الدجي، ٢٠١١).

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة مميزة للتغيير نحو الأفضل ومقياس أساسي للمقارنة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الكبيرة مما زاد من فاعليتها ومن قدراتها على البقاء في السوق فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي (Al-Qahtani, at ٢٠١٥):

١. تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
 ٢. تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة/ خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة رضا وقناعة الزبون بالمنتج / الخدمة.
 ٣. زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
 ٤. زيادة شهرة المنظمة، وتحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء (الكثيري، ٢٠٠٩).
- أ. أهمية جودة الخدمات على مستوى المنظمة:**

جودة الخدمة هي التي تعطي ثقة لمن يسوقون هذه الخدمات، وتدعم النشاط الإعلاني والإستفادة من الاتصالات الشخصية المؤيدة للمنظمة من خلال حديث الأفراد مع بعضهم البعض داخل المجتمع وتزيد من قيمة المنظمة في عيون المستهلكين وتزيد من معنويات ودافعية العاملين بالمنظمة، وتزيد أيضاً من ولائهم لها مثلما تزيد من رضا المستهلكين الخارجيين في نفس الوقت (عمر، ٢٠١٠).

ويرى (عمر، ٢٠١٠) أن المنظمات ذات الخدمة الرديئة لا يمكنها الاستمرار والبقاء في الأسواق بغض النظر عما تستعمله من أساليب أو وسائل تسويقية كالإعلان أو

الاستعانة بكادر تسويقي ذو كفاءة عالية، فالبقاء والنمو والنجاح دائماً للأفضل والذي يستطيع أن يقدم للأفراد خدمة متميزة تفوق ما يتوقعه الآخرون في السوق.

ومفهوم جودة الخدمة هو قيام المنظمة بتصميم وتسليم خدماتها بشكل صحيح من أول مرة، أما إذا حدث خطأ ما غير مقصود - في أداء بعض الخدمات - وهو أمر محتمل - فكيف يمكنها أن تتغلب على هذا الموقف وتواجهه بحيث تبني مفهوم الجودة لخدماتها في أذهان عملائها.

إن تزايد أهمية جودة الخدمة في عالم المنظمات التي تعمل في مجال إنتاج وتسويق الخدمات، لا يعني أبداً عدم أهمية جودة الخدمة في المنظمات التي تعمل في مجال إنتاج وتسويق السلع ولكن كل ما نقصده هنا أن أهمية الجودة تزداد بشكل أكبر في المنظمات الخدمية.

ويمكن القول إن المنظمات الخدمية التي لا تبذل جهداً كبيراً في تسويق خدماتها ولكنها تعطي كل ما لديها للأفراد لتقديم خدمات ذات جودة عالية ومتميزة لهم هي تلك المنظمات التي تتمتع بميزة تسويقية مهمة تجعلها تصمد أمام المنافسة الشديدة في السوق، وهي التي تكون قادرة على الاحتفاظ بعملائها لفترة طويلة وتستطيع أن تسوق خدماتها أكثر لهؤلاء العملاء (عمر، ٢٠١٠).

ويتوقف ذلك التأثير الذي تحدثه الخدمات في مستوى الاقتصاد القومي أو الإقليمي على تلك الدرجة التي تسهم بها تلك الخدمات بشكل مباشر في توفير بعض الخبرات القابلة للتصدير، وتشترك فيها أيضاً تلك الخدمات مع بعض الأنشطة الأخرى لكي يتم تصديرها بشكل غير مباشر بحيث يكون التحسن في جودة مستوى هذه الخدمات سبباً في زيادة القوة التنافسية التصديرية للدولة، وتقدم بها الخدمات خبرة محلية بديلة لتلك الخبرات التي كان يتم استيرادها من خارج الدولة.

ومما سبق يرى الباحث أن أي تغيير في جودة الخدمات على مستوى بعض القطاعات الاقتصادية للدولة يمكن أن يؤثر في تحقيق الرفاهية الاقتصادية في العديد من القطاعات الاقتصادية الأخرى وأن المحصلة النهائية لهذا التطوير والتغيير يتوقف على كيفية استجابة القطاعات الاقتصادية الأخرى لنتائج هذا التغيير.

ب. الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية غير الربحية:

من القضايا المهمة موضوع الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية غير الربحية، ورغم التوجه العام نحو فكرة الخصخصة التي تتبناها بعض الدول العربية إلا أن هناك الكثير من المؤسسات والمنظمات التي ستبقى متبنية مبدأ عدم الربحية في تقديم

خدماتها، مما يوجد رغبة لدى المستفيدين من هذه الخدمات بأن تكون الخدمات المقدمة لهم على مستوى أكثر من مقبول من الجودة (عمر، ٢٠١٠). ويواجه الكثير من المعنيين بتطبيق مبادئ مدخل الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية العربية بعض العوائق المشتركة مع اختلاف نشاطات هذه المؤسسات ونوع الخدمات التي تقدمها، نستعرض منها (Freimark. ٢٠١٢):

ضعف مفهوم العمل الجماعي: مفهوم العمل الجماعي ضعيفاً لدى بعض الأفراد مما يدفعهم لممارسة أسلوب التنافس الفردي داخل المجموعة الواحدة ويتسبب هذا غالباً في ضياع الوقت والجهد إلى جانب ضعف جودة الخدمات المقدمة.

١. التدريب فقط عند الحاجة: أهمية التدريب ترتبط دائماً بمفهوم الاحتياج، أي التدريب عند الحاجة ولكن هناك صعوبات يجمع عليها الكثير في نشر مفهوم التدريب قبل الحاجة (تخطيط التدريب).

٢. عدم اللامبالاة بالمنافسين المحليين: يبقى في ذهن البعض أن الحاجة للتطوير في مؤسسة غير ربحية لا ترتبط بالمقاييس الاقتصادية أي هو أمر غير ضروري، وأنه لا داعي للاهتمام بقوة المنافسين المحليين.

٣. عدم وجود نظام مراقبة من أجل التطوير: يعتقد (حجازي، ١٩٩٦) أن إدارة الجودة هي نظام إداري للمراقبة بهدف المراقبة نفسها، حيث لا يزال هناك بعض العواقب أمام نشر مفهوم الرقابة من أجل التطوير وتقليل العيوب وتقليل احتمالية حدوثها وفي النهاية رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة.

٤. التكلفة المرتفعة لتطبيق الجودة الشاملة: لا يزال موضوع إقناع الإدارة التنفيذية العليا بأن تكلفة تطبيق الجودة هي في النهاية السبيل الوحيد لخفض التكاليف على المدى الطويل أمراً واقعاً، وبذلك فإن المزايا التي تجنيها هذه المؤسسات عند تطبيق الجودة الشاملة هي على سبيل المثال كما ذكرها (عباس، ٢٠١٠):

١. ضمان تحقيق المنظمة للأهداف التي من أجلها أنشئت وبمستوى جودة عالي جداً.

٢. نجاح المنظمة في الأدوار التي تؤديها للمجتمعات التي تزاوّل نشاطها فيها.

٣. ضمان التحقيق الذاتي للعاملين لأنهم يرون بأعينهم نتائج الجهد الذي يبذلونه في تقديم خدمة معينة إلى المستفيد منها. حيث تتحول المنافسات والتي تهتم بتحقيق أرقام مالية فقط إلى الجمع بين خفض التكاليف وتحقيق أعلى معدلات التطوير الذي يكون دافعه أداء الواجب للمجتمع ككل وهو من أسمى الدوافع.

فوائد إدارة الجودة الشاملة:

ويرى (Padiro، ١٩٩٩). أن فوائد الجودة تتمثل في الآتي:

لقد حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM العديد من الفوائد المشجعة التي حصلت عليها العديد من المنظمات الصناعية العالمية مثل شركات IBM، Zerox، Royal Mail، Miliken، Solectron، Dupont، Cadilake وغيرها من المنظمات العالمية الصناعية والخدمية ويمكن بيان أهم هذه الفوائد المتحققة من تجارب تلك المنظمات وفق ما يلي (عبد الفتاح، ١٩٩٦):

١. تحسين الإنتاجية والجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمرة.
٢. انخفاض تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح المحققة للشركة.
٣. تخفيض العمل المعاد Rework وبالتالي زيادة جودة المنتج وتحقيق رضا العميل (زين الدين، ١٩٩٦).
٤. تطور العلاقات الإنسانية وتحسين صورة التعامل مع العاملين ورفع الروح المعنوية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تمكن من إحداث عملية تفاعل وتنسيق شامل بين جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بأدائها المنظمة.
٥. زيادة معدل العائد على استثمار المنظمة.
٦. زيادة فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء ووقت تأخير تسليم المنتج.

بينما حددها الباحثان (Adam, E., Ebret, ١٩٩٢) بأربع فوائد شاملة ومركزة هي:

- أ. خدمة العميل: وقد تأكد ذلك من خلال انخفاض شكاوى العملاء حول حصولهم على منتج جيد ومطابق للمواصفات العالمية وبكلفة أقل مع خدمات ما بعد البيع.
- ب. رضا العاملين: ويتمثل ذلك من القدرة على تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة ورفع الروح المعنوية والمادية لهم وشعورهم بالتماسك والانتماء للفريق والولاء والانتماء للمنظم.
- ج. تحقيق فاعلية المنظمة: وهذا يتمثل في زيادة الإنتاجية وتقليل مستويات المخزون وتقليل الأخطاء والتسليم في المواعيد المحددة وزيادة العائد على الاستثمار ومن ثم تحسين المركز التنافسي للمنظمة من خلال زيادة حصتها السوقية (Adam, Ebret, ١٩٩٢).

ممارسات الجودة الشاملة:

كان مفهوم إدارة الجودة معروفاً منذ العصور القديمة في اليابان في أواخر الثلاثينيات من القرن العشرين وتحديدًا في أعقاب الحرب العالمية الثانية. وبعد ذلك كان العديد من المنظمات العاملة في قطاع الصناعات التحويلية تركز على تحسين الجودة واستخدام الأدوات التي تهدف بشكل مباشر لمراقبة الجودة في تلك المنظمات. وعلاوة على ذلك فقد قبلت كلٌّ من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة بفكرة إدارة الجودة وخصوصًا في قطاع الصناعات التحويلية في تلك البلدان. ولاحقًا، تم الاعتراف بإدارة الجودة على نطاق واسع في العديدي من المعايير الدولية من قبيل معيار "أيزو ٩٠٠٠" وتم على نطاق واسع إدراج فكرة إدارة الجودة ضمن هذه المعايير. وثمة العديد من المبادئ التي تم قبولها في كلِّ مرحلة من مراحل ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومبادئها من بينها التركيز على العملاء، ودفع القيادة، وإشراك الموظفين، وتحسين العمليات، والتحسين المستمر، وإتباع نهج وقائعي عند اتخاذ القرارات، وإقامة علاقات مستندة إلى المنفعة المتبادلة مع الموردين (القحطاني، ٢٠١٥)

وتم أيضًا اقتراح أساليب عمل فنية متنوعة من أجل ممارسات إدارة الجودة تم فيها اعتبار إدارة الجودة بمثابة طريقة لتحسين جودة وكفاءة مختلف الصناعات، والخدمات، والمنتجات. وإدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز أساليب المقاربة لمقبولة على الصعيد العالمي وفيها تتم محاولة خلق التعاون فيما بين جميع وظائف المنظمة بغية تحقيق مطالب العملاء بطريقة فعّالة وتحقيق جميع أهداف المنظمة. وإدارة الجودة الشاملة تعمل أيضًا على إشراك جميع موظفي المنظمة في عملية تلبية تطلعات العملاء من خلال استخدام أساليب حلّ المشكلات من أجل تحسين جودة جميع منتجات وخدمات المنظمة. وتركز فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكل رئيسي على تحقيق تكامل شامل فيما بين موظفي المنظمة ووظائفهم من أجل تحقيق تحسين وتقدم أفضل ومحافظة أفضل على جودة المنتجات والخدمات بغية تحقيق رضا العملاء (القحطاني، ٢٠١٥)

ومن هنا يرى الباحث أن هذه الفلسفة الإدارية تركز بشكل مباشر على تحسين جودة الأعمال وتحقيق رضا المديرين من خلال تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار بواسطة استخدام فرق تحسين الجودة واستراتيجيات دائرة الجودة. وعرضت العديد من الأدبيات مفاهيم مختلفة لإدارة الجودة الشاملة إلا أنها جميعًا

تتقاسم نفس العناصر الأساسية، ومن الأمثلة على ذلك أن جميع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تلك إنما تعتبر العميل هو محور التركيز الرئيسي في هذه الإستراتيجية الإدارية. وعلاوة على ذلك، فإن أحد أهم العناصر التي تضمن نجاح ممارسات إدارة الجودة الشاملة هو التزام الإدارة. أما الأوضاع التنظيمية الأساسية الأخرى فهي الثقافة التنظيمية والتغييرات. ولهذا فإن إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية إدارية تهدف إلى تعزيز أداء المنظمات وكفاءتها من خلال تعزيز جودة الخدمات والمنتجات التي تطرحها تلك المنظمات.

وقد تعزز الاهتمام بممارسات إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع خلال العقدین الأخيرين من الزمان وهي تعتبر مجالاً أساسياً للدراسة بالنسبة للكثير من الباحثين. وقد أشارت دراسة (Gharakhani et al., ٢٠١٣) إلى أنه كان قد تم قبول إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع في مختلف قطاعات الخدمات بصفتها إستراتيجية إدارية تهدف في الأساس إلى تعزيز أداء المنظمات. وعلاوة على ذلك، تعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة عملية تكاملية شاملة ما بين مختلف النماذج والإجراءات، والأفراد، وعمليات التواصل ليتم تلبية جميع احتياجات العملاء (القحطاني، ٢٠١٥) وقد اقترحت دراسة "طالب ورحمان ٢٠١٠ Talib & Rahman" نموذجاً لإدارة الجودة الشاملة يعرف باسم نموذج "مكوّنات إدارة الجودة الشاملة"، حيث عمد الباحثان إلى توضيح الممارسات الرئيسية التي يمكنها تحسين أداء المنظمات. وكانت تلك الممارسات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة تتضمن كلاً من التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتدريب والتتقيف، والتحسين المستمر، وإدارة الموردّين، وتشجيع وإشراك الموظفين، والمقارنة المرجعية، والمعلومات المتعلقة بالجودة وقياس الأداء. وكانت مخرجات هذه العملية هي تعزيز الإنتاجية، وتحقيق مستوى مرتفع من رضا وولاء العملاء، وتسليم المنتجات والخدمات دون تأخير. وبوجه عام أشارت جميع نماذج إدارة الجودة إلى أن التصرف الإداري يتألف من عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم.

ولقد شكلت القيم والمفاهيم والمبادئ التي صاحبت قيام الثورة الصناعية أساس تحول المجتمع إلى مجتمع صناعي، وما المنظمات والمؤسسات الحالية إلا مفاهيم كانت ضرورية في حينها وانطلقت منها المنظمات في بنائها وتطويرها ووضع أسس تطوير أدائها.

ولكن مع التغييرات العالمية التي حدثت بصورة مفاجئة وأحياناً سريعة تجاوزت قدرات

هذه المنظمات على التكيف مع الواقع وأدت إلى عجزها عن مواصلة معدل الأداء إذ أدى تفعيل دور ما سمي بالقوى الأربع والمنافسة المتمثلة في الزبون والتعقيد والتغيير من جهة، وظهور التكتلات الاقتصادية والمنظمات العالمية فضلا عن الثورة الهائلة في المعلوماتية والاتصالات من جهة أخرى، إلى إعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي أسست عليها هذه المنظمات والتي كانت تتناسب مع أحوال العصر القائم آنذاك، والبحث عن مناهج حديثة تتناسب مع هذه التغيرات لمحاولة الوصول إلى حصص سوقية جديدة معتمدة في ذلك على تحقيق التقدم التنافسي ومن أبرزها التقدم في الجودة، غير أنها لا تكفي وحدها لتحقيق هذا التوجه بل لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة والنظم في إدارتها، ولعل TQM واحدة من أبرز هذه الاتجاهات وهي إدارة الجودة الشاملة التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب مع تلك المعطيات والقادر على مواجهتها بفعالية (علي، ٢٠١٥)

ويعتبر (Fapohunda, ٢٠١٢). أن مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً كاملاً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل. فهو أسلوب شامل للتطوير التطبيقي، لذا فإن هناك من يرى أن الجودة الشاملة عبارة عن تأسيس وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة العميل، تمثل الهدف الأساسي لها وأن طريق العمل الجماعي والتعامل مع المشكلات والتغيير تحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة. ولقد طبقت المنظمات اليابانية نظام إدارة الجودة الشاملة منذ بداية النصف الثاني من القرن الماضي بهدف حل المشكلات الإنتاجية وتحسين الجودة ولقد أثبت التطبيق العملي لهذا الأسلوب أنه يمكن من خلاله تحقيق وفورات اقتصادية كبيرة في العمليات تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات السنوية لوحدها (Fapohunda, T. ٢٠١٢).

كما أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأية منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأية منظمة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغير وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات الزبائن للجودة وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى أن الجودة أصبحت سلاحاً استراتيجياً للحصول على ميزة تنافسية.

وذكر (Funmilola,., Sola, ٢٠١٣) أن رجال الصناعة والاقتصاد قد أجمعوا على أن الجودة هي التحدي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة، والجودة هي

مفتاح النجاح للصناعة في أسواق العالم، وهي عنصر حاسم لبقاء المنظمات في حقل الأعمال، وأن تحسين جودة المنتج من أهم عناصر الاستثمار والتي تؤدي إلى غزو الأسواق وذلك من خلال تقليل الوحدات ذات العيوب الفنية، وتخفيض نسبة العادم أثناء العملية الإنتاجية، وتخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها بسبب العيوب. كما يؤدي تحسين الجودة إلى توفير الرضى للزبون وتخفيض عدد شكاوى الزبائن علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز:

وقد أوضح ٢٠١٥ Cetinderea et al., أن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط و لكن أيضا الجودة التي يؤدي بها عمله، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "دنيس مورجان" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع حتى يكون وصف الأداء بالتميز، فالمنظمات ذات الأداء المتميز تتميز بوجود وضوح تام في الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية والتزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمر، وأن التميز رهينة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء.

ويعد الأداء من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية. إن المدخل التنظيمي يعتبر المنظمة هي أكثر الأنظمة تعقيدا، والخاصية الرئيسية لهذا النظام المعقد هو القدرة على القيام بنشاط يحقق من خلاله الأهداف. فإن هناك حقيقة أساسية تنطبق على كل المنظمات ومرتبطة بتسييرها ألا وهي الأداء. لذا يجب ألا يكون تحليل الأداء ساكنا، فدراسة الأداء عبر الزمن يكون أيضا ديناميكا حركيا والذي يعني قدرة المنظمة على البقاء في المدى الطويل.

كما يؤكد (طه، ٢٠١٦) أن الأداء لا يعبر عنه من خلاله كفعل ولكن بعلاقته بمؤشرات النجاح وهو نشاط يؤدي إلى النمو وليس نتيجة تظهر في زمن معين.

العلاقات المتبادلة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستويات الأداء: الممارسات الكُليّة لإدارة الجودة الشاملة: تفيد معظم الأدبيات السابقة بوجود علاقة ارتباط إيجابية ما بين الممارسات الكُليّة لإدارة الجودة الشاملة من جانب وكل من مستوى الإنتاجية، ومستوى التصنيع، وأداء الجودة، ورضاء/ أداء الموظفين، والأداء

الابتكاري، ورضاء/ نتائج العملاء، والميزة التنافسية، والحصة السوقية، والأداء المالي، والأداء الكلي للشركة من جانب آخر.

ومع ذلك فقد تبين لسكادجلو وأولكاي (Sadikoglu & Olcay, ٢٠١٤) أن القيادة ينظر لها في منظومة إدارة الجودة الشاملة على أنها تدعم تطوير الموظفين، وتقيم منظومة تواصل متعددة النقاط ما بين الموظفين، والمديرين، والعملاء، ويستخدم القادة المعلومات بكفاءة وفعالية. وبالإضافة إلى ذلك، يعمل القادة على تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار وعلى تمكين الموظفين. ومن أهم عوامل نجاح تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة التزام الإدارة العليا ومشاركتها في ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وعلى المديرين أن يُبدوا مزيداً من نماذج القيادة عوضاً عن السلوكيات الإدارية التقليدية بُغية زيادة وعي الموظفين بأنشطة الجودة عند تبني العمل بممارسات إدارة الجودة الشاملة.

وقد أوضحت دراسة لسكادجلو وأولكاي (Sadikoglu & Olcay, ٢٠١٤) أن القيادة هي التي تؤدي إلى تحسين كل من الأداء التشغيلي، وأداء إدارة المخزون، والأداء الابتكاري، والمسؤولية الاجتماعية ونتائج العملاء. وبالنسبة لإدارة المعارف والعمليات: فإن الإدارة الفعالة للمعارف من شأنها أن تضمن حصول الموظفين على معلومات وبيانات آنية، وموثوقة، ومتسقة، ودقيقة، وضرورية، بحسب احتياجاتهم إليها في أداء أعمالهم أداءً كفئاً وفعالاً داخل الشركة. فبهذه الطريقة فقط يمكن تحقيق المنافع المتوقعة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة. أما إدارة العمليات فتتشدّد على الأنشطة، في مقابل النتائج، من خلال مجموعة من الأنشطة المنهجية والسلوكية. وهي تنطوي على منهجيات وقائية واستباقية لمقاربة إدارة الجودة بُغية الحدّ من صور التباين بين العمليات وتحسين جودة المنتج.

إن نجاح ممارسات إدارة المعارف والعمليات يسمح بمراقبة البيانات الخاصة بالجودة من أجل إدارة العمليات بشكل فعال. وبهذه الطريقة يمكن تحسين معدل دوران الخامات المشتراة والمخزون. كما يمكن إبراز ما في العمليات من أخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب. ويتم تحسين العمليات بواسطة التحكم في العمليات بشكل دوري مع مراقبة البيانات الخاصة بالجودة مراقبة مستمرة. ومن شأن التصميم الفعال لإدارة المعارف والعمليات الحدّ من الآثار السلبية على البيئة، وعلاوة على ذلك، مع تحول العمليات لتصبح وقائية التوجه تنخفض التكاليف وتزداد أرباح الشركة (طه، ٢٠١٦).

وقد ذكر (Kim, & Kumar ٢٠١٢) أن من شأن كل من إدارة المعارف

والعمليات، والرقابة/ التغذية الراجعة من شأنها أن تعمل على تحسين كلاً من الأداء التشغيلي، وأداء إدارة المخزون، والأداء الابتكاري، والمسؤولية الاجتماعية، ونتائج العملاء، والميزة التنافسية، والأداء المالي، والأداء الكلي للمنظمة. حيث ترتبط إدارة المعارف والعمليات ارتباطاً إيجابياً بمستوى الأداء.

وقد أكد (Sadikoglu & Olcay, ٢٠١٤). على أن المنظمات التي تطبق التدريب وتطبق إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر ما يلزم من تدريب لجميع موظفيها حتى تحسين كفاءتهم في أداء مهام أعمالهم. فالتدريب الفعال على الإدارة وتحسين الجودة من شأنه تحقيق النجاح للشركات. كما أن ما قد يتمتع به الموظفون من معارف فعّالة وقدرات على التعلم هي أمور من شأنها توفير الاستدامة لإدارة الجودة في الشركة. وعلاوة على ذلك فإن المنظمات التعليمية إنما تتكيف بشكل سريع مع ما يطرأ من تغيرات وتتطور لديها سلوكيات فريدة من نوعها تميزها عن الشركات الأخرى، وتساعدها في الحصول على نتائج أفضل. والجودة لا تبدأ في إدارة واحدة أو خاصة وظيفية واحدة بل هي مسؤولية المؤسسة الرئيسية. وينبغي إعطاء التدريب لجميع الموظفين بناءً على نتائج تقييم الاحتياجات التدريبية.

ففي ظل التدريب الفعّال يصبح الموظفون على دراية بالمهنة وبهيكلية الشركة. وبالإضافة إلى ذلك فإن من شأن التدريب الفعّال العمل على تعزيز ولاء الموظفين للشركة، وتحفيزهم وتعزيز مستوى أدائهم للعمل. فإذا ما تم تدريب الموظفين على الخروج بمنتجات وخدمات موثوقة وعالية الجودة من ثم فسوف تكون مشاركتهم الكاملة في مرحلة الإنتاج مشاركة إيجابية، وبالتالي يزداد مستوى رضا العملاء وينخفض مستوى شكواهم.

وذكر (Sadikoglu, . & Zehir, (٢٠١٠) بأن التدريب يرتبط ارتباطاً إيجابياً بكل من الأداء التشغيلي، وأداء إدارة المخزون، وأداء الموظفين، والأداء الابتكاري، ونتائج العملاء، والأداء السوقي والمالي، والأداء الكلي للشركة، في حين أفادت دراسات أخرى بوجود نتائج سلبية، حيث تشير إدارة سلسلة التوريدات في منظومة إدارة الجودة الشاملة ضمناً إلى تقليص وترشيد قاعدة الموردين لتيسير إدارة علاقات التوريد، وتطوير تحالفات استراتيجية مع الموردين، والعمل مع الموردين على ضمان تلبية التطلعات وإشراك الموردين في وقت مبكر في عملية تطوير المنتج ليتم الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم (Sadikoglu, . & Zehir, ٢٠١٠).

وتشكل مدخلات الموردين المرحلة الأولى من إنتاج المنتجات أو في الشركة،

والمدخلات عالية الجودة تعطي منتجات أو عالية الجودة بالتبعية، لذلك فإن على الموردّين تبني العمل بممارسات إدارة الجودة الشاملة حتى تشملهم هذه العملية. وممارسات إدارة التوريد الفعّالة من شأنها تمكين الموردّين من تبني إدارة الجودة وتسليم منتجات و/أو خدمات موثوقة وعالية الجودة وفي موعدها.

وقد بينت الدراسات السابقة أن إدارة جودة الموردّين تؤثر تأثيراً إيجابياً على كلّ من الأداء التشغيلي، وأداء إدارة المخزون، والأداء الابتكاري، والأداء الكلي للشركة، - ترتبط إدارة جودة الموردّين ارتباطاً إيجابياً بمستوى الأداء:

وقد بين (Sadikoglu & Olcay, ٢٠١٤) أهمية التركيز على العملاء في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة على خدمة العملاء الخارجيين، ويجب عليهم أولاً أن يعرفوا تطلعات ومتطلبات العملاء ثمّ عليهم بعدئذ أن يطرحوا منتجاتهم أو خدماتهم وفقاً لذلك. وبمساعدة نجاح جهود التركيز على العملاء يمكن ترتيب عملية الإنتاج من حيث ما يتعلق باحتياجات وتطلعات وشكاوى العملاء. وهذا يشجع الشركات على إنتاج منتجات أو خدمات عالية الجودة وموثوق فيها في موعدها مع زيادة الكفاءة والإنتاجية. وعندما يتم استيفاء تطلعات العملاء يزداد مستوى رضاهم، ويزداد معه مبيعات المؤسسة وحصتها السوقية.

وقد تبين الدراسات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي للجودة يترافق ترافقاً إيجابياً مع كلّ من الأداء التشغيلي، وأداء إدارة المخزون، والنتائج المجتمعية، ونتائج العملاء، والأداء السوقي. غير أن التخطيط الاستراتيجي للجودة لا يرتبط ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بالأداء المتصور في مجال صناعة الحاسوب.

التقنيات الست لإدارة الجودة الشاملة:

تعد هذه التقنيات عناصر لبرنامج تطوير الإدارات بالمنظمات ككل. وقد تم ذكر هذه التقنيات في السنوات الأخيرة في الكتب والندوات والمؤتمرات، ومن ثم فالمعلومات التي تدور حول هذا الموضوع متاحة وثبت نجاحها في تحسين فعالية المؤسسة بمرور الزمن.

وليس من الضروري أن تستعمل التقنيات الست جميعها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن كل شركة لها احتياجاتها المختلفة، ومن الضروري أن يتم تحديد ماهية التقنيات المناسبة لكل شركة.

التقنية الأولى: تفويض السلطة بدون تفويض كلي من السلطة والمسؤولية معاً، يفشل تفويض السلطة، ولكي نفهم معنى تفويض السلطة، من الضروري أولاً أن نفهم

معنى التفويض. هناك اختلاف جوهري بين المدير الذي يفوض المهام بشكل روتيني إلى مرؤوسيه، والمدير الذي يفوض إلى مرؤوسيه السلطة لاستكمال مهام معينة. وللأسف يفشل بعض المديرين في تفويض السلطة لإنجاز إحدى المهام. لأن التفويض الفعال أن تتركه يقوم بالمهمة فعلاً. ينظر بعض المديرين إلى تفويض السلطة بأنه استغناء عن شيء ما أو فقد السيطرة. ولكن المدير لا "يتخلى" عن شيء، فالمسؤوليات مشتركة وبالتالي يمكن أن ينجز الآخرون المهام أيضاً (Mukonyo, ٢٠١٤).

وهكذا فإن تفويض السلطة يعني نقل كل من السلطة والمسؤولية بنسب متساوية وإلا فشل تفويض السلطة. إن مشكلة المديرين الذين يتركون الآخرين يقومون بالمهام ترجع إلى تفويض السلطة أكثر منها إلى تفويض المسؤولية. ولا يحدد التفويض الفعال مسؤولية الموظف فقط بل والسلطة الممنوحة له أيضاً ليتصرف في أمور معينة. وعندما يطبق تفويض السلطة بشكل مناسب فإنه يمكن أن يكون أسلوباً قوياً لتفويض مسؤوليات محددة.

التقنية الثانية: مشاركة وارتباط الموظف

ذكر توم بيتزر أن السبب الأساسي لفشل الصناعات الأمريكية في المنافسة العالمية هو فشلها في استغلال إمكانيات قوة العمل. إن ممارسة إبعاد الموظفين المستمرة عن عملية اتخاذ القرار لها خطورتها، حيث يؤدي انخفاض جودة القرار لعدم دخول الأفراد الذين يمثلون مستويات مختلفة بالمؤسسة في هذه العملية. لاعتقاد المديرين أنهم وحدهم يعلمون كيف تؤخذ القرارات وأن الموظفين ليس لديهم القدرة على حل المشكلات. ويتولد إثر ذلك فكرة لدى الموظفين أن أفكارهم ليست لها قيمة في الشركة، ويؤدي ذلك إلى وضع حدود صارمة قد تكون عدائية بين الموظفين والإدارة.

التقنية الثالثة: الإبداع والابتكار

يعد تقييم واحترام الأفكار المخالفة مبدأ يجب أن يعمله المديرون والقادة داخل الشركة، ويجب أن ينتشر هذا المبدأ من خلال أفكار وأفعال المديرين والمشرفين، حيث لا يشجعون فقط الأفكار المخالفة ولكنهم يمدحون بوضوح أيضاً التفكير المختلف. وأن أبسط تعريف للإبداع هو تدمير الأساليب والطرق القائمة. (Tahtamoni, ٢٠١٣, Almomni, Mryan,).

وقد قال Art Cornwell وهو أحد أفضل المفكرين المبدعين في الإدارة الأمريكية الآن: "إن تعليمنا وخبرتنا تعتمد على فكرة وجود فائدة ما في التفكير بنفس الطريقة

التي فكر بها الآخرون. وهكذا فقد تعلمنا المعلومات التي أثارها المفكرون، أملاً في منافستهم، تعتبر قدرتنا على استخدام عمليات التفكير غير المنطقي أحد المهارات العقلية التي لم تتطور بعد".

وهناك حواجز تمنع تدفق الإبداع والابتكار، وإن التغلب على هذه الحواجز يعد الاختبار الحقيقي لقدرة المؤسسة على التكيف مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

التقنية الرابعة: الإدارة عن طريق تسجيل النتائج

وذكر (Freimark, ٢٠١٢) أن توماس مونسون قال "عندما يقاس الأداء، يتحسن الأداء، عندما يقاس الأداء ويعلن رسمياً. فإن معدل التحسين تزداد سرعته". تعتبر ملاحظة مونسون مهمة جداً لفهم قوة التقييم وبطاقات تسجيل النتائج. كما يذكر أنه عندما يعلم الأفراد أن أداءهم يتم قياسه، فإنهم يسارعون في تحسينه، وأيضاً عندما يعطى التقييم تزداد سرعة الأداء.

لقد تعلم جيداً المديرين الفعالون قوة التقييم المستمر والإيجابي، ولكي تستغل الحماسة للترويج يتم تجهيز اثنتين أو ثلاث بطاقات لتسجيل النتائج؛ لتوضيح النتائج الواضحة لكل موظف أو مجموعة من الموظفين. يمكن أن يكون تحديد ماهية النتيجة الواضحة للتسجيل وكيفية إعداد بطاقة تسجيل النتائج تحدياً، ولكن يمكننا القيام بذلك مع قليل من التجريب.

التقنية الخامسة: بناء الفريق

ويرى (Brah, & Lim, ٢٠٠٦) أنه عندما يعمل أفراد كثيرون معاً لتحقيق هدف محدد، فإن نتائج المجموعة الكبيرة سوف تفوق بشكل كبير نتائج المجموعة الصغيرة. إن بناء الفرق في مواقع العمل يحتاج إلى مهارة. إن الأمر ليس مجرد جمع أفراد كثيرين مع بعضهم البعض، ثم نطلق عليهم فريقاً. كما أنه لا يعني السماح للأفراد بالعمل سوياً وهم معتقدون أنهم يمثلون فريقاً. إن بناء وإدارة الفريق تعد من المهام التي تتحدى الفرد، وتحتاج إلى الممارسة لكي تتغلب عليها. قد تكون آليات المجموعة في اجتماع شخصيات مختلفة ذات قدرات وأولويات مختلفة مربكة لقائد فريق غير محترف.

ويوضح (Tahtamoni, Almomni, Mryan, ٢٠١٣) أن أعضاء الفريق الفعال عادة يشعرون بمشاعر الانتماء النفسي في الشركة. فهم يعتقدون بأنهم شركاء في الشركة، وقيسون سلوكهم كما لو كانوا أصحابها. أن عضو الفريق هو العضو العامل في الشركة، والذي يشعر به الجميع. كما أن أعضاء الفريق - الذين يشعرون

بالامتلاك النفسي - يقومون بالأشياء القليلة التي تجعل المؤسسة ناجحة.

التقنية السادسة: تطوير مهارات المدير

يحدد (Richard، ٢٠٠٤) أنه كلما كانت قدرة فريق الإدارة أقوى في إدارة الآخرين، كانت نتائج الجودة أفضل للشركة. ويجب أن تمتلك كل شركة، بغض النظر عن حجمها أو تاريخها، برنامجاً شاملاً لتطوير وتحسين مديريها. إذا لم تساعد على تنمية مهاراتهم الإدارية، فسوف يطورون هم عادات غير فعالة وغير مثمرة، وسوف تمثل هذه العادات تهديداً خطيراً لفلسفة الجودة بالشركة.

ولذا تعلمت المنظمات الموجهة نحو إنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة، أن كل المديرين والقادة يحتاجون إلى تطوير دوري للمهارات.

دور الإدارة العليا في بناء وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة

يعتبر دعم ومساندة الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة من أهم العناصر - إن لم يكن الأهم على وجه الإطلاق - في نجاح مشروع الجودة الشاملة في أي مؤسسة أو منشأة، وهو بمثابة حجر الأساس في بناء صرح الجودة، ولا يمكن أن نتصور بأي حال من الأحوال تطبيق أي برنامج أو مبادرة للارتقاء بمستوى الأداء دون مساندة كاملة وفاعلة من الإدارة العليا. (بومدين، ٢٠١٢)

ويرى الباحث أن الجودة وفقاً للمنظور الإداري تعني التغيير إلى الأفضل، وهذا بلا شك ينطوي بالضرورة على اتخاذ العديد من الإجراءات والخطوات من أجل تحقيق الجودة المطلوبة. فمن يملك إحداث مثل تلك التغييرات داخل المؤسسة أو المنشأة سوى مديريها؟ وعلى هذا فإن لم يقدم هذا المدير الدعم والمساندة الكاملين لتحقيق الجودة داخل إدارته فسوف تذهب كل الجهود من توصيات وغيرها أدراج الرياح.

أن الذين يعتقدون أن تحقيق الجودة الشاملة ليس بالضرورة أن يبدأ من القمة قد جانبهم الصواب، على اعتبار أن الجودة الشاملة ليست برنامجاً محدداً أو منفصلاً ينطلق من أحد الأفراد أو الإدارات، بل هي قرار استراتيجي هدفه طويل الأجل ينبع من اقتناع وإيمان الإدارة العليا بضرورة التحسين والتطوير المستمرين (طه، ٢٠١٦).

وهنا تنتقل عدوى الحماس ويبدأ التحدث بها وممارستها تلقائياً دون حاجة إلى إشراف إداري لصيق أو سليل على مؤدي الخدمة. من ناحية أخرى فإن ترجمة دعم ومساندة الإدارة العليا للجودة إلى أفعال وممارسات يمثل جانباً في غاية الأهمية عن مدى التزام الإدارة العليا بأهمية الجودة، وإرسال إشارات واضحة وإيجابية إلى كافة العاملين مما يسهم في بناء وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة (عبد المحسن، ٢٠٠٠).

النتائج

إن إدخال الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل ثقافة تلك المؤسسة، فتقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية التقليدية من التوجيه والتحكم إلى المشاركة والتمكين وإيجاد المناخ المشجع للإبداع والتفوق، وإدارة الجودة الشاملة هي في الحقيقة ثقافة، فسلوك، فممارسة وتطبيق. وتبعاً لذلك فإنه من الضروري النظر إليها - أي إدارة الجودة الشاملة - على أنها نظام جديد محسن ومطور للإدارة يتسم بالديمومة وطول المدى. ومن المعلوم أن هذه النظرة لا يمكن أن تحدث ما لم تكن هناك قناعة راسخة من الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة من أجل تفعيل ممارسات الجودة تفعيلًا يكتب له النجاح والبقاء.

وفي الحضارة الإسلامية نلاحظ أن هناك الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة والمشاهد العملية في الدولة الإسلامية تبين لنا أن الإسلام أرسى الأسس لبناء مجتمع قوي متماسك. وبالاطلاع على مبادئ إدارة الجودة الشاملة سنجد أن تلك المبادئ بحد ذاتها قد تم ذكرها في الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة وأن الإسلام اهتم بالجودة من خلال ترسيخ تلك المبادئ ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

أ. مبدأ الشورى: دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى، الذي يعنى اتخاذ القرارات حيال المشكلات من خلال التشاور مع أفراد المجتمع، وذلك في قوله سبحانه وتعالى لرسوله صلى الله عليه وسلم موجهاً في تعامله مع أصحابه (فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (القرآن. آل عمران: ٣: ١٥٩).

ب. مبدأ حرية الإنسان: إن حرية الإنسان من المبادئ الراسخة في الشريعة الإسلامية يحكمها الوازع الإيماني المتأصل في صدور المسلمين والعقيدة الدينية المتمركزة في قلوبهم ولهما الأثر الفاعل في مراقبة الله سبحانه وتعالى والإحساس الكامل بالمسؤولية تجاه أعمالهم الدنيوية والأخروية. وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى "وَأَتَّقُوا يَوْمًا تُرْجَعُونَ فِيهِ إِلَى اللَّهِ ثُمَّ تُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَّا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ" (القرآن. سورة البقرة: ٢: ٢٨١).

ج. مبدأ المساواة وتحقيق العدالة: يوجه القرآن المسلمين إلى الحرص في إصدار الأحكام. فلا يجوز للمسلم أن يصدر حكماً على أمر إلا إذا كان لديه علم كافٍ

بالموضوع، كما أن الإسلام يحث المسلم على أن يسأل العلماء في مواضيع تهمة، وفي الوقت نفسه عندما لا يمتلك المعرفة اللازمة بها فيقول سبحانه وتعالى "وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ". (القرآن. سورة النحل: ١٥: ٤٣)

د. مبدأ التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع: ويؤكد الإسلام على أهمية التعاون في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجهاته وتعليماته، وذلك في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَنْتَعُونَ فَضلاً مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَنْ صَدَّوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ" (سورة المائدة: (الآية رقم ٢))

هـ. مبدأ احترام العلم: شجع الإسلام طلب العلم من المهد إلى اللحد، وطالب المسلم بطلب العلم في أي مكان ولو في الصين، وأوضح أن مرتبة العالم تصل إلى مراتب عليا عند الله تصل إلى مراتب الأنبياء، وطلب العلم هو الأساس في أي عمل. و. مبدأ احترام العمل: كما حث الإسلام العامل المسلم على إتقان عمله، وأن يكون مسؤولاً عن جودته وسلامته من العيوب.

كما يدعو الإسلام للتحسين والجودة والإتقان في العمل، وجعل لمن يحسن عمله أطيّب الجزاء. لقوله تعالى: "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" سورة الكهف: (الآية رقم ٣٠).. كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم وهو يحث أتباعه على إتقان العمل { إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه } (بن سعيد، ١٩٩٧).

هوامش البحث:

^١ أرحبه، حسن، ٢٠١٣م، العلاقة بين تأثير القيادة التحويلية على مستوى إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، ورقة بحثية منشورة من المركز الكندي، العدد ٣ رقم ١
^٢ عبابنة، صالح. ٢٠١١. تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب / جامعة مصراته- ليبيا". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. (الد.ع). ٨٠: (ص ص ١

^٣ عبد المؤمن، علي. ٢٠٠٨. استخدام معايير الجودة الشاملة في تطوير برامج التعليم الجامعي والدراسات العليا في الجامعات الليبية". مجلة السائل. جامعة مصراتة. العدد. ٢. ٢٠٤-١٨٥

قائمة المراجع والمصادر

١. حسن، فلاح حسن. (٢٠٠٩). إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا: كلية إدارة الأعمال.
٢. حسن، محمد عبد الغني. (١٩٩٦). مهارات إدارة الأداء. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
٣. حمد، منال خلف الله جبارة الله. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت. (رسالة دكتوراه). السودان: جامعة الرباط الوطني.
٤. حسن، راوية محمد. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
٥. حماد، أحمد بن حمود. (١٩٩٤). "تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل". مجلة الإدارة العامة. المجلد الرابع والثلاثون. العدد الثاني.
٦. خالد، رجم خالد. (٢٠١١). أثر تطبيق نظم المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين. (رسالة ماجستير). جامعة ورقلة: قسم علوم التسيير.
٧. خولة، بنت محمد الشويعر. (٢٠٠٩). قياس جودة خدمات المكتبات العامة: دراسة حالة مكتبة الملك عبد العزيز العامة بالرياض. جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية. www.webpages.uidaho.edu/mbolin/begum-tqm.pdf
٨. خوجة، توفيق بن أحمد. (٢٠٠٤). المدخل في تحسين جودة الخدمات الصحية: الرعاية الصحية الأولية، منقحة ومزودة. ط٢، السعودية: ردمك.
٩. درة، عبد الباري إبراهيم. (١٩٩٨). تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية. معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
١٠. رضا، حاتم علي حسن. (٢٠٠٣). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.