

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### 2،1 التمهيدي

إن للإصلاح الإداري والارتقاء بالعمل المؤسسي وتحسين الأداء أساليب عديدة، ومن أبرز الأساليب الحديثة لإدارة الأداء، هي مجالات تمكين العاملين، ومجالات إعادة الهندسة، ومجالات الهندسة القيمة، ومجالات التفوق المقارن، ومجالات إدارة الجودة الشاملة. وتعد إدارة الجودة الشاملة وسيلة فعالة تقوم على أساس التطوير الشامل لأداء المؤسسات كافة سواء كانت صناعية أم خدمية كونها من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفاعلية في المؤسسة وهناك الكثير من النظريات التي تفرد بها العلماء وان اجتمعوا في الأخير على أن الجودة أسلوب ومن أراد أن يظفر بالجودة عليه ان ينتهج أسلوبا والذي من خلاله تستطيع المنظمة أن تقول: استطعت تحقيق الهدف .

#### 2،2 نموذج نظرية كروسي

إسهامات كروسي:

عرف العالم كروسي بكتابه المشهور في مجال الجودة "Quality is Free" الذي نشر عام 1979 حيث ركز فيه على شرح أساليب تطوير الجودة، وتخفيض التكاليف. ويعد أول من نادى بفكرة "صناعة بلا عيوب" والتي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسوح بها للأخطاء والعيوب وفي هذا السياق يركز كروسي على أمر مهم وهو أن العاملين ليسوا معصومين من الخطأ ولا مبرئين من ارتكاب الأخطاء ، إلا أنه يجب على قيادة المؤسسة أو المنظمة ألا يكون من فلسفتها الإدارية توقع ارتكاب الأخطاء من قبل العاملين، لما له من آثار سلبية في تطبيق فكرة "صناعة

بلا عيوب" حيث يقول كروسبي إننا إذا لم نؤمن بإمكان تحقيق مستوى "صفر" من العيوب، فإننا لا نستطيع تحقيق هذا الهدف على الإطلاق. (الصالح والصريمي، 2015).

وعليه تتلخص نظريه كروسبي من خلال نموذجه في الآتي حيث وضع كروسبي برنامجا لتحسين الجودة يتكون من أربع عشر نقطة أو خطوة (عليما، 2004). وهي على النحو التالي

1. الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة، وهذا الالتزام يعتبر بمثابة الاستراتيجية التي ستمضي عليها المنظمة وتنبثق منها رؤيتها ومهمتها وأهدافها.
2. زيادة الوعي بأهمية الجودة، أي نشر ثقافة الجودة لتشمل هذه الزيادة الموظفين داخل المنظمة وخارجها المتمثل بالمستفيد من الخدمة
3. تكوين فرق تسحين الجودة وتكون داخل المنظمة هو امتداد لالتزام الإدارة العليا بالجودة
4. استخدام القياس كأداة موضوعية للجودة في مدة زمنية محددة ويعني قياس الإنتاج، أو جودة الخدمة شهريا، أو فصليا، أو سنويا وهذا يعطي موضوعية بزيادة الإنتاج أو نقصانه، وبالتالي دراسة العوائق التي أدت إلى ذلك.
5. التخطيط السليم لإزالة العيوب في الخدمة المقدمة ولأن هذه الجزئية مهم لأنها تعتبر بمثابة التخطيط السليم.
6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية لما لها عمق الأثر في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمليات
7. تحديد كلفة الجودة فتكاليف الجودة متغيرة غير ثابتة ولا بد من حديدها في كل عملية إنتاجية، حتى تستطيع المنظمة معرفة التكاليف الإجمالية.
8. التركيز على تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على القيام بأدوارهم على أكمل وجه.
9. تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة بلا عيوب"

10. تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل المنظمة
11. التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معيقات الاتصال الفعال
12. التعرف على الموظفين المشاركين ومكافأة من يقدم جهوداً غير عادية في تطوير الجودة وتحسينها
13. تشكيل مجالس للجودة من أجل ضمان ديمومة الاتصال بين الموظفين والإدارة العليا
14. إعادة كل ما ذكر في الأعلى وتشكيل فرق جديدة مبتكرة ومبدعة

## 2،2،1 متغيرات الدراسة

- حدد كروسبي أربعه أركان أو دعائم للجودة ينبغي على المنظمات التي ترغب في تنفيذ برنامج تأمين الجودة التزام بهذه الثوابت (الطائي، 1999) وهي :
- تعريف الجودة : بأنها المطابقة للمتطلبات، أي مطابقة الشروط الأساسية (المعايير) التي تم وضعت من قبل الإدارة وهي لا تعني الجودة أو الامتياز المتعارف عليها، فلا معنى لمقولة جودة عالية وجودة منخفضة وإنما تعني مدى المطابقة من عدمها.
  - تأكيد بان النظام في الجودة يقوم على أسلوب الوقاية من الخطأ وليس التقييم لاحقاً وذلك من خلال تصميم الطرائق الوقائية في العملية الإنتاجية نفسها ومحاوله تجنب المشكلات قبل حدوثها.
  - قياس الجودة المتحققة في المنظمة يكون بحساب كلف عدم المطابقة، إن تقليل عدم المطابقة هو المقياس الحقيقي لجودة الأداء بحيث تصنف الجودة بأنها عالية في حالة حققت العملية تكاليف قليلة في عدم مطابقتها مع المتطلبات ، ويرى كروسبي أن أفضل قياس للجودة هو قياس تكلفتها مقارنة بالتكاليف الناتجة عن عدم تطبيقها، والتي قام بتقسيمها إلى تكاليف المطابقة وتكاليف عدم المطابقة أيضاً

■ اعتماد مبدأ العيوب الصفرية معياراً للأداء. إن شعار "صناعة بلا عيوب" هو معيار الأداء الأصح والأفضل على اعتبار معيار الأداء الصحيح هو عدم وجود أخطاء. على وجه العموم وإن كان لا بد من وجود مساحة للخطأ فإنها تكون محدودة جداً .

هذه الأركان أو الثوابت عند كروسبي في إدارة الجودة الشاملة قامت الباحثة باستخدامها كمتغيرات مستقلة للدراسة وإدراج باقي المبادئ تحت هذه المتغيرات الأربعة. وبما أن الدراسة تركز على الجودة سواء في تقديم الخدمة أو تقييم الأداء المؤسسي أو الفردي فإن الباحثة جعلت من ثقافة الجودة متغير وسيط يندرج تحته بعدين هما منهجية العمل ، وسلوك العاملين. و لتحقيق الأهداف وتعديل الانحراف خلال العمليات لا بد من وجود عملية استراتيجية كبطاقات الأداء المتوازن

كما حدد كروسبي عناصر أساسية لتحسين الجودة والتي تتلخص في المتطلبات التالية: اقتناع الإدارة العليا وإيمانها على تحقق التحسين المستمر ، وتعليم جميع الأفراد العاملين وتدريبهم بشكل دائم على مسلمات إدارة الجودة، والتأكد من الفهم الكامل لها، التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات وما يتضمنه من إجراءات تغير في اتجاهات الأفراد وثقافة التنظيمية ، لذا نجد كروسبي ركز على الجانب البشري والتنظيمي في عملية التحسين أكثر من التركيز على الأساليب الإحصائية التي ركز عليها علماء الجودة الآخرين أمثال ديمينج وجوران.

ولقد ارتكزت الدراسة في أحد متغيراتها وهو المتغير المستقل على ثوابت الجودة عند كروسبي والذي يشمل الأبعاد التالية المطابقة مع المواصفات ، الوقاية من الخطأ، معيار الجودة القائم على صفر عيوب وأخيراً تكلفة الجودة، وتم تضمين الثوابت بأبرز عناصر تحسين الجودة وخطواتها المتبعة ومدى فاعلية هذه المبادئ بشكلها العام على أداء المنظمة والذي يضم أربعة أبعاد وهي مستوى الأداء ، النمو والتعليم ، العمليات الداخلية ، في ظل متغير وسيط وهو ثقافة الجودة. والذي يضم بدوره بعدين وهما

منهجية العمل ، وسلوك العاملين. كما تم دمج باقي المبادئ في الدعائم الأربعة الأساسية لكروسي والتي تمثل في الدراسة المتغير المستقل .

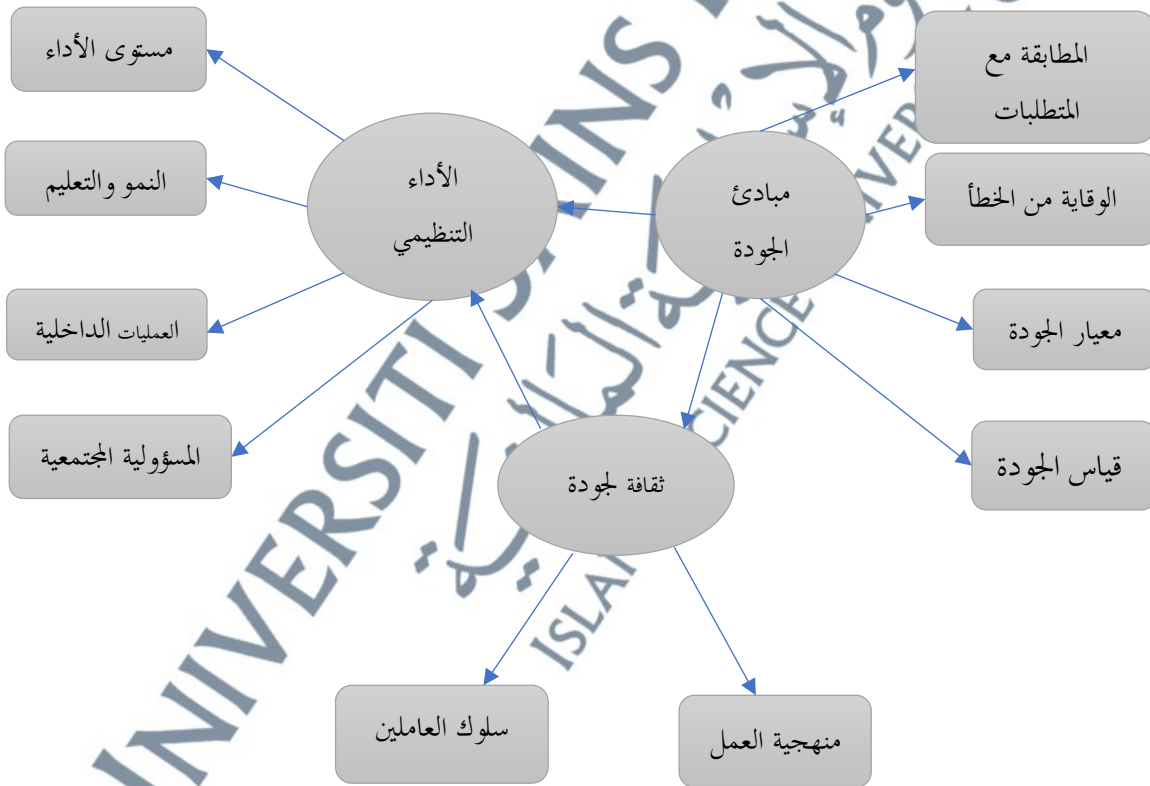
وعلى ضوء ما تقدم فإن الباحثة تناولت هذه النظرية والتي تم تطبيقها في المديرية العامة للتربية والتعليم حيث ترى أن إدارة الجودة الشاملة من خلال ثوابت كروسي " هي الخدمة المحققة بأقل التكاليف والتي تكون فيها أهداف المنظمة متطابقة مع رؤيتها ويتم تحقيقها تحت رقابة ووقاية صارمة أثناء سير العمليات ويكون الأداء القياسي القائم هو عدم توقع أخطاء.

هذا التعريف تحقيقه ليس بالأمر الصعب ، إذا أيقنا بأن تقديم الخدمة في المنظمات الحكومية يمكن أن نصل به إلى أعلى مستوياته، ولكن ما يحول دون تحقيق ذلك هي الأساليب التي تتبعها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها المرسومة وأساليب كروسي في إدارة الجودة في هذه الدراسة ترى الباحثة بانها الطريقة الأمثل لتحقيق الجودة المنشودة وبدون تكاليف عالية.

ولقد تعذر للباحثة توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة بدراسات سابقة ، تتصل مباشرة بنظرية كروسي نظرا لندرة من تناول هذا الموضوع في الأدبيات العربية وكل ما هو موجود يدور حول مبادئ الجودة الشاملة بصفة العموم . وهناك دراسة واحدة تمكنت من الحصول عليها بعنوان " إطار لمبادئ الجودة باستخدام نهج كروسي" لباحث (أغراوال، 2019) الغرض من الدراسة هو فحص مبادئ الجودة الأربعة عشر التي وضعها كروسي وتحليل التفاعل بينها، وذكر الباحث أنه لم يتم نشر أي بحث حتى الآن حول تنفيذ إدارة الجودة الشاملة باستخدام مبادئ كروسي.، وكشفت نتائج الدراسة أن التزام الإدارة وفريق تحسين الجودة وتحديد الهدف وتكلفة تقييم الجودة هي متطلبات استراتيجية، وأن الإجراء التصحيحي ويوم صفر عيوب وإزالة سبب الخطأ هي متطلبات تكتيكية ويعتبر الاعتراف وقياس الجودة ومجالس الجودة وإعادة المحاولة من المتطلبات التشغيلية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

ومع ندرة استخدام مبادئ كروسبي في الأبحاث، تناولت الباحثة بعض الدراسات ذات الصلة والتي تتحدث عن متغيرات الدراسات في عموم إدارة الجودة الشاملة كدراسة (المالكي، 2018) والتي خلصت بأن ثقافة الجودة قد تكون عائق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حاله لم تكون ضمن ثقافة المؤسسة التنظيمية. كما أكدت دراسة (محمد، 2018)، على أهمية نشر ثقافة الجودة لدى العاملين في المؤسسة، كما توصلت دراسة (عبد الرحمن، 2018) بان هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وأن هناك تأثير جزئي على الثقافة التنظيمية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي،

## 2،2،2 نموذج الدراسة



الشكل 2، 1: مخطط الدراسة

### 2،2،3 فرضيات الدراسة

للإجابة عن الأسئلة وضعت الباحثة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية فاعلة بين مبادئ كروسي في إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء في متغير الأداء التنظيمي بمديريات التربية التعليم بمحافظة سلطنة عمان.

الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية مباشرة بين مبادئ كروسي في إدارة الجودة الشاملة على محور النمو والتعليم لمتغير الأداء التنظيمي بمديريات التربية التعليم بمحافظة سلطنة عمان.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة إيجابية مباشرة بين مبادئ كروسي في إدارة الجودة الشاملة فاعلية على محور العمليات الداخلية لمتغير الأداء التنظيمي بمديريات التربية التعليم بمحافظة سلطنة عمان.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة إيجابية فاعلية لمبادئ كروسي في إدارة الجودة الشاملة على محور المسؤولية الاجتماعية لمتغير الأداء التنظيمي بمديريات التربية التعليم بمحافظة سلطنة عمان؟

الفرضية الخامسة: "توجد علاقة إيجابية تأثيرية لمبادئ كروسي في إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء التنظيمي بمديريات التربية التعليم بمحافظة سلطنة عمان.

الفرضية السادسة: توجد علاقة إيجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين لأداء التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان من خلال تعزيز ثقافة الجودة.

الفرضية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مبادئ كروسي في إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء التنظيمي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي والمحافظة بمديريات

التربية التعليم بمحافظة سلطنة عمان.

## 2،3 تأصيل وظيفة الإدارة والجودة الشاملة في الإسلام

### 1،3،2 سمات الإدارة في الفكر الإسلامي

تعمل وظيفة الإدارة هي توجيه الطاقات البشرية توجيهاً صحيحاً نحو خدمة بعضها البعض، والوصول إلى الهدف الذي يحقق الخير والسعادة للأفراد جميعهم، عن طريق استخدام الموارد بأنواعها جميعاً، سواء كانت بشرية أم مادية وكلما استخدمت الإدارة الأسلوب العلمي المبني على المعلومات والحقائق والإحصائيات الدقيقة فسوف نتوقع إنتاجاً ونتائج أفضل لعملياتها الإدارية، وهذا هو النهج السليم الذي يجب أن ينتهجه المدير، في كل مكان وزمان.

ومن أفضل الإدارات وأعظمها هي الإدارة في الفكر الإسلامي؛ إذ تجمع بين عناصر مهمة وقيمة أبرزها المنهج العلمي المبني على المنطق والمنهجية في التفكير، وأيضاً اعتماد الدليل والبرهان ولا ننسى المنهج الأخلاقي الذي ينظم حياة البشر وفق قيم أصيلة لا مصالح مؤقتة. وأخيراً الهدف الأخرى. وتستمد الإدارة في الفكر الإسلامي أصولها من مصدرين أساسيين هما القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة. والفكر الإداري الإسلامي كما عرفه د. حمدي عبد الهادي: (الآراء والمبادئ والنظريات التي سادت حقل الإدارة، دراسة وممارسة عبر العصور والأزمنة يعتبر فكراً إسلامياً ما يصدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريات وذلك بالاستناد إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة). ويعرفه د. طارق السويدان بأنه: "علم الإدارة المتوافق مع الإسلام، هذا الفكر المتميز والمعتمد والمستمد أصوله من الأصول الثابتة للفكر الإسلامي، القرآن والسنة، هو الذي يجب أن تعتمد عليه الدول الإسلامية لتنهض وتعود إلى ركب الحضارة الذي تربعت عليه في فترة من التاريخ". وقد قرر الدكتور أبو ركية والدكتور أبو غنيمة بعد دراستهما لذلك ما يلي: (إننا لنقرر هنا بصدق أن الدولة الإسلامية لن تتمكن من الارتفاع بمستوى الكفاءة في أجهزتها ومؤسستها إلا إذا وضعت هذا الفكر الإسلامي المتميز بمثله وقيمه الروحية

موضع التطبيق؛ لأنه نابع من عقيدتها الخالدة وتوجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية، عطاؤها متجدد بواكب كل تطور بشري مهما امتد الزمان).

وللإدارة في الفكر الإسلامي سمات ومميزات تمتاز بها عن جميع الإدارات في الحضارات ومنها: أولاً: الإدارة الإسلامية عالمية النظرة كما هو الإسلام، فهي تدعو الإنسان للأخذ بالأسباب في الدنيا والعمل الجاد لإسعاد نفسه فيها. ومع ذلك عليه بالعمل الخالص لمقابلة المصير المحتوم في الآخرة يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم عامر بالإيمان الصادق والعمل الخالص بالدنيا. ويترجم هذا المعنى السامي للإمام علي كرم الله وجهه بقوله: (اعمل لديناك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً). ثانياً: نظرة الإدارة الإسلامية للتنظيم نظرة شاملة لجميع أوجه النشاط البشري، فهي بذلك تهتم وترعى كل أنواع النشاط وتقويه وتصلحه وتسخره للناس كافة حتى يستعينوا بذلك لعبادة الله عز وجل ولحياتهم في الدنيا والآخرة، قال تعالى: ﴿وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَى﴾ (البقرة: الآية 197).

ثالثاً: الإدارة الإسلامية ريبانية، تطرح وتهزم كل الأطروحات والتنظيمات البشرية الأخرى، شرقية كانت أم غربية، لأنها من لدن عليم خبير بأحوال البشر، يعلم السر وأخفى، أما البشر فهم مجتمعون أو متفرقون أضعف من أن يعرفوا السر وما هو أخفى من السر من أحوال أمثالهم من العوالم الأخرى. رابعاً: اهتمام الإدارة الإسلامية بالفرد والجماعة على أساس أهم جميعاً أساس المجتمع الذي يجب أن ينظم أو يظهر سلوكه الظاهري والباطني وبذلك يتحقق الخير والمنفعة للفرد والجماعة والمجتمع من دون تمييز. خامساً: إن التفكير السليم القويم سمة وميزة للإدارة الإسلامية، كان أن الإداري المسلم الحق هو الذي يتمعن ويفكر في آيات الله وآلآئه. يقول تعالى في كتابه الحكيم في (سورة عمران الآية 191) ﴿الَّذِينَ يَذُكُّونَ اللَّهَ قِيَامًا وَفُجُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ﴾.

سادساً: الفكر الإداري الإسلامي طُبّق عملياً وأثمر ينعه وجنيت ثماره منذ عهد القدوة الأول صلى الله عليه وسلم، وأن هذا التطبيق المتكامل شمل كافة المؤسسات (الإدارات والدواوين) التي ظهرت في عهده صلى الله عليه وسلم ومن جاء من بعده من الخلفاء الراشدين الكرام. وإن إمكانية تكراره سانحة لأن مصادره باقية، والمطلوب ظهور الأشخاص الذين يقتدون بالسلف الصالح في سيرته ويأخذون بما آتاهم الله من قوة وسلطان وإمكانات هذا الزمان.

وعلينا جميعاً أن ننادي مع من نادى، أمة الإسلام خاصة والبشرية عامة بأن الإدارة الحقيقية والعادلة والناجحة هي في "الإسلام" والتي تستمد أصولها من القرآن الكريم الذي ﴿لَا يَأْتِيهِ الْبَاطِلُ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَلَا مِنْ خَلْفِهِ تَنْزِيلٌ مِّنْ حَكِيمٍ حَمِيدٍ﴾. والسنة النبوية التي لا ينطق صاحبها عن الهوى ﴿إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَى﴾، وإن اتباع ذلك فيه هداية وخير عظيم لأمة الإسلام وللبشرية جمعاء.

## 2،3،2 أهداف الإدارة في الفكر الإسلامي

تتجسد الأهداف في مقاصد الشريعة الإسلامية بصورة عامة، وهي ما تسعى الإدارة إلى تحقيقه، وهي ذاتها تُعرف بـ (الضروريات الخمس) وهي حفظ الدين: إن حفظ دين الله، والقيام التام على إقامته من أهم أصول الإدارة الإسلامية وذلك بتنفيذ أوامر الله وتحكيم شرعه على كل المستويات وفي كل الظروف، وعليه فيكون من أهداف المدير المسلم مراعاة الشرع في كل ما يعمل، وتوجيه من حوله للالتزام بالدين من خلال الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. حفظ العقل: وهو الحفاظ على عقول الناس مما يسيء أو يؤثر فيها من أسباب مادية أو معنوية فكرية، وتوجيههم للتفكير المنطقي السليم، واتخاذ القرار وفق ذلك المنهج القويم. حفظ النفس: وهو الحفاظ على النفس من القتل بدون سبب، ويتم ذلك بتطبيق شرع الله عن طريق القصاص قال تعالى ﴿وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَاةٌ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ﴾ (سورة البقرة آية 179). فيراعي المدير المسلم ذلك ويحرص على حفظ العاملين معه باتباعه لقوانين الأمن والسلامة، وهو بذلك

يراعي قواعد الصحة والبيئة ويحقق السلامة وحفظ الأنفس للآخرين من حوله. حفظ العرض (الشرف): على الإدارة الإسلامية وهي تتبع وتنطلق من مقاصد الشريعة الإسلامية أن تحافظ على شرف وكرامة الأمة، عن طريق اتباع أخلاق الإسلام في التعامل مع الأحوال والظروف جميعها، وتراعي زرع القيم الأخلاقية التي تركز على الأسرة والاهتمام بها حتى في محيط العمل. وأخيراً حفظ المال: من مسؤولية الإدارة الإسلامية رعاية المال العام والمساعدة في الحصول عليه بالطرق الحلال، وصرفه واستخدامه بالوسائل المشروعة التي أقرها الإسلام، ويأتي هنا دور المدير المسلم بتحري الحلال في كل معاملاته المالية، وإعطاء العاملين معه حقوقهم كاملة، لكيلا يدخل في ظلم الآخرين ونهب حقوقهم. والحفاظ على المال العام من الفساد والهدر والضياع.

### 3،3،2 أمودجًا من الإدارة في الفكر الإسلامي

إن أعظم "إدارة" عرفتها البشرية منذ خلق آدم عليه السلام هي "الإدارة الإسلامية" بقيادة قائد البشرية وإمامها إلى الحق، محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم، الذي حَقَّقَ اللهُ سبحانه وتعالى به جميع الشروط الواجبة للمدير والقيادي الناجح، فهو صلى الله عليه وسلم: ﴿ وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَىٰ \* إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ ﴾ (النجم: 3-4) و ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ (القلم: 4)، وهو الذي يأخذ "أنظمة" و "لوائح إدارته" من المولى سبحانه وتعالى؛ إذ إن ﴿ عَلَّمَهُ شَدِيدُ الْقُوَىٰ ﴾ (النجم: 5)، وقد أعجز الله به الناس فاختره أمياً، لا يقرأ ولا يكتب، و"الموظفون" هم الصحابة رضوان الله عليهم فأنعم به من "مدير" وأنعم بهم من "موظفين" أطاعوا مديريهم حق الطاعة واقتدوا به حتى أصبحوا "مديرين" ناجحين لتمسكهم بالأنظمة واللوائح والقواعد التي أرثاها لهم المصطفى صلى الله عليه وسلم واكتسبوا الخبرة والتعلم منه ومن سيرته الغراء وسنته التي لا يزيغ عنها إلا هالك.

وقد أداروا شؤون الأمة والبلاد الإسلامية بكل جوانبها السياسية والعسكرية والاقتصادية والاجتماعية والدبلوماسية والعلاقات الإنسانية بكل اقتدار، وعبروا بسفينة الإسلام بحر الضلال والجهل والظلم إلى شاطئ الإيمان والعدل والسلام وأقاموا مجتمعاً إسلامياً ليكون أنموذجاً مميزاً، عالمياً، لكل المجتمعات والدول. وهدفهم الأسمى وغايتهم العظمى هي رضوان الله تعالى وجنته فكانت بحق نعم "الإدارة والمدير والموظفين والهدف". فهم المثل والقذوة التي يجدر بكل مدير أو مسؤول أن يقتدي بهم.

ولو نظرت في أي جانب من جوانب الإدارة كأمثال التخطيط، أو القيادة، أو الاتصال والتحفيز، أو بناء الولاء، أو الرقابة، أو التنظيم، أو الإبداع وغيرها الكثير الكثير لوجدتها ظاهرة في صورة مثالية وبسيطة وتلقائية في آن واحد في تطبيق المصطفى المختار عليه أفضل الصلاة والسلام وخلفائه الراشدين الكرام رضي الله عنهم (الضحيان، 1991).

#### 2،3،4 مفهوم إدارة الجودة في الإسلام.

تتركز الجودة في الإسلام على مفهومين أساسيين ويعتبران هما الانطلاقة الحقيقية لعلم الإدارة الحديث في إدارة الجودة الشاملة وهما:

#### أ- مفهوم الإحسان

فلقد دعا القرآن الكريم في مواضع عدة وبألفاظ مختلفة للجودة من خلال الإحسان، فجاء في القرآن وصف لخلق الله عز وجل ﴿الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ﴾ (السجدة، آية: 7) ، فالحسن دليل على الحكمة والإتقان في الصنعة وقوله تعالى: ﴿تَبَارَكَ الَّذِي بِيَدِهِ الْمُلْكُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ\* الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ﴾ (الملك آية: 2) وقال سبحانه وتعالى ﴿وَقِيلَ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا مَاذَا أَنْزَلَ رَبُّكُمْ ۗ قَالُوا خَيْرٌ ۗ لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا فِي هَذِهِ الدُّنْيَا حَسَنَةٌ ۗ وَلَدَارُ الْآخِرَةِ

خَيْرٌ ۖ وَلَنْعَمَ دَارُ الْمُتَّقِينَ ﴿النحل آية: 30﴾ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ  
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿النحل آية: 90﴾ بالرجوع إلى المعاجم تبين أن الفعل  
أحسن: فعل والإحسان الحسن والأفعال الحسنه تشمل جميع المجالات دون استثناء، فالإحسان يتطلب  
من المسلم الإحسان في كل قول وكل عمل يقوم به على أحسن وجه ممكن، ويتأمل الآية تبين أن ورد  
لفظ "عمل" كتكرة يفيد العموم لأي عمل صالح يقوم الإنسان، يفيد نفسه أو المجتمع، وفي أي تخصص  
سواء أكان علمي بحت أم اقتصادي، أم اجتماعي أم غير ذلك من مجالات الحياة تفسيرات  
(الطبري)(القرطبي) (الشعراوي) وهذا يتطبق مع مفهوم الإحسان المستمر في إدارة الجودة الشاملة.

ب \_ مفهوم الإتقان: الإتقان أمر جلي وواضح فيما خلق الله وصنع، ويقصد بالإتقان إيجاده  
العمل والإتيان به على أكمل وجه، ودون قصور فيه، قال تعالى ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾  
(النمل، آية: 88)، أي ذلك صنع الله البديع الذي أحكم كل شيء خلقه وأودع فيه من الحكمة ما  
أودع (صفوة التفاسير، ج 2: 421، وفي سنة النبي الكريم عليه أفضل الصلاة والتسليم نجد ما يحث على  
أهمية جودة العمل والحرص على إخراجها من دون نقص أو عيب، فقال عليه الصلاة والسلام: "إن الله  
عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (حديث أخرجه الطبراني)، والإتقان هنا يستدعي من  
المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه، وأن يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني، بحيث يؤدي  
العمل بتفاصيله كلها من دون تقصير أو تفریط أو غش أو خداع، والإسلام عندما يكلف أتباعه  
بلزومية العمل سواء كان طوعية أو ما هو فرض ملزم بالإتقان في كل عمل مع بذل الجهد والطاقة،  
والإخلاص الكامل في العمل. ولو تأملنا في تعريفات الإدارة سنجد أموراً عدة لا بد من وجودها ضمن  
أي مفهوم أو تعريف للإدارة وهي: للإدارة أعمال تُعرف بالعمليات الإدارية الأربع (التخطيط، والتنظيم،  
والتوجيه، والرقابة). للإدارة مدير يوجه الأعمال والعاملين. للإدارة أهداف لا بد من تحقيقها. للإدارة

موظف أو موظفون يقومون بتحقيق الأهداف. وكل هذه الأمور نجدتها جميعاً في كل أنواع الإدارة سواء كانت إدارة عامة (إدارة حكومية)، أو إدارة خاصة (شركات ومؤسسات ربحية خاصة)، أو إدارة دولية، أو إدارة مؤسسات عامة، أو مؤسسات خيرية الخ. ذلك أن الأعمال في الإدارة يقوم بها المديرون والمنفذون وهم يساندون بعضهم بعضاً لتحقيق الهدف المنشود لمصلحة الطرفين ومن دون هذا الشعور الأخير لا تتحقق الأهداف.

### 2،3،5 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعاليم الدين الإسلامي

للجودة في الإسلام مبادئ تلتقي مع المبادئ التي ينادي بها نظام إدارة الجودة في النظام الإداري المعاصر على النحو التالي:

#### 1،2،3،5 مبادئ التحسين المستمر

إن الحسنة في تأدية العمل مبدأ أساسي في الإسلام، إذ يقوم كل عامل بتأدية عمله على أكمل وجه وبأفضل السبل المتاحة لقوله تعالى: ﴿إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ (الكهف، آية 7)، وفي الحديث عن كليب (إن الله تعالى: يحب من العامل إذا عمل أن يحسنه) (79). ولقد حث القرآن على التطوير المستمر وطلب أسباب الإنقاذ والاستزادة منها دوماً قال تعالى: ﴿وقل رب زدني علماً﴾ (طه: 114)، ولعل أبرز مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سبق القرآن إلى بيانها هي ما نستفيد منه في قوله تعالى: ﴿لمن شاء منكم أن يتقدم أو يتأخر﴾ (المدثر: 37)، فالعبد في تقدم أو تأخر، ولا وقوف في الطريق البتة، (الشريف، 2011)، والآية الكريمة سبقت إلى إقرار أبرز مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو مبدأ التحسين المستمر.

## 2،3،5،2 مبدأ المساواة وتحقيق العدالة

تعد المساواة قاعدة أساسية في تطبيق حقوق الإنسان، ومن أهم المبادئ الإنسانية التي تحرص الأمم والشعوب على التمسك بها، فلا ينبغي أن يقوم المجتمع البشري على أي فوارق نابعة من اختلاف الأصل أو الجنس، والإسلام قد قرر معاملة الناس جميعاً على قدم المساواة في الحقوق والواجبات، وعليه فإن العدالة وثيقة الصلة بالمساواة، إذ إن فكرة المساواة ارتبطت دوماً بفكرة الحق والإنصاف، وهو ما دعا إليه الفكر الإسلامي دوماً وأبداً، لقوله تعالى: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ (النساء: 58). ونجد أن تحقيق العدل والمساواة في مجال العمل يؤدي بالطبع إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وإلى زيادة التزامهم تجاه المؤسسة التي يعملون وبذلك تتحقق الجودة في العمل.

## 2،3،5،3 مبدأ الشورى

دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويظهر هذا في قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران، الآية: 159)، فالمشورة هنا تؤدي إلى عمل متقن وذو جودة. كما قال تعالى: ﴿أَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى: 38)، فقد دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى فمن هذا التشاور، تخرج أفضل الآراء وأجودها وهذا المبدأ الإسلامي يتفق مع المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات في إدارة الجودة الشاملة.

## 2،3،5،4 التركيز على رضا المستفيد

انطلاقاً من قوله تعالى: ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ﴾. (المدثر: 18) يتولد لدى المسلم شعور بالمسؤولية الكاملة تجاه جميع أعماله وأقواله وجوارحه، كما قال تعالى: ﴿إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولاً﴾ (الإسراء: 36)، وقد بين (البيلاوي وآخرون 2006م ص. 192-193) أنه "تتسع

دائرة الشعور بالمسؤولية لدى المسلم من الدائرة الفردية الخاصة بتكميل نفسه وقلاحتها إلى الدائرة الأسرية إلى دائرة المجتمع ، إلى دائرة الأمة ويتناسب شعوره بالمسؤولية تناسباً طردياً مع ما أوتي من قوة أو ثروة أو سلطة" ، وقد كان الرسول عليه الصلاة والسلام يتلمس حاجات أصحابه وأفراد أمته ثم يرشدهم إلى ما فيه صلاحهم ، وينفذ ما فيه مصلحة الأفراد والمجتمع . ففي غزوة بدر عندما وجد رسول الله عليه الصلاة والسلام بين الأسرى من يجيد الكتابة، جعل فدية من لا يستطيع فداء نفسه أن يعلم عشرة صبيان من المسلمين، وكان فداء الرجل أربعة آلاف، ولكن حرص الرسول في ذلك الوقت على الكتابة أكثر من المال وذلك لحاجة أبناء المسلمين لها، وعليه فإن وتطبيق الأفراد لهذا المفهوم من أكبر دعائم نجاح إدارة الجودة الشاملة والذي يتفق في أنها مسؤولية جميع العاملين. فنجد مثلاً مفهوم المطابقة في قوله تعالى: ﴿ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْمَلُونَ﴾ (الجاثية:18). إن المطابقة هي ميزان جودة الأعمال في ظاهرها، ومعيار جودة الأداء وإتقان الممارسة. وهذا يمثل مبدأ التوافق مع المعايير والمقاييس الموضوعية في نظام إدارة الجودة الشاملة.

كما أن مفهوم الرقابة في قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (النساء: 1) وقوله تعالى: ﴿مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾ (ق: 18)، تمثل الرقابة الإسلامية فهي سواء أكانت داخلية أو خارجية تؤدي للتأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بصورة دقيقة وفقاً للمقاييس والمعايير والضوابط الشرعية (الدرادكة، 2006م). وهذا ما يتفق مع مبدأ رقابة الجودة في نظام إدارة الجودة الشاملة .

### 5،3،2 مبدأ حرية الإنسان

نظر الإسلام إلى الحرية نظرة متميزة، فالحرية التي أعطاها الله للإنسان أعطاها إياها ليختار ما يشاء من المباحات، ومن المأثورات الإسلامية عن عمر الخطاب التي يقول فيها: " متى استعبدتم الناس

وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً؟! تُحقق معنى الحرية، ودعوة الإسلام إليها، من جانب آخر فإن للموظف حريات في العمل إذا ما مُنح إياها تتحقق الجودة في العمل.

### 2,3,5,6 اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

إن أساس إتقان الأعمال في الإسلام هو توفر المعرفة أولاً، والدليل على ذلك قول الله تعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ﴾ (الإسراء: 36)، والمعرفة من دون عمل لا تساوي شيئاً، وقد أكد الله تعالى ذلك بقوله: ﴿وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ (التوبة، الآية: 105)، ولهذا على أي إنسان أن يتذكر أن فوق رقابة البشر هناك رقابة من الله تعالى وهي أعلى درجات المسائلة الفردية والجماعية لقوله تعالى: ﴿وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ﴾ (الصفات، الآية: 24).

## 7،5،3،2 مبدأ الشمولية

النظام الإسلامي شامل لشؤون الحياة ، بمعنى أنه ليس في الإسلام شيء يتعلق بالإنسان والحياة يمكن بحثه بمعزل عن الدين ، وأنه ما من تشريع أو حكم أو فعل يمكن أن يخرج عن إطار حكم الشريعة وتنظيمها، والنظام الإسلامي يمثل منهجاً متكاملًا لتنظيم الحياة عقائدياً من حيث علاقة الإنسان بربه، وقانونياً من حيث علاقته مع عموم الناس، وسياسياً مع الدولة، واقتصادياً مع العمل، بما يمثل أطراف الحياة كلها وحركتها: ﴿الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا﴾ (المائدة: من الآية 3). فالإخلاص والإتقان في العمل وعدم الغش عند البيع والشراء ومعرفة أن هناك جزءاً في الدنيا والآخرة ، كل هذا جزء لا يتجزأ من عقيدة المسلم وصلب الجودة (الإتقان والإخلاص) لذلك تمثل إدارة الجودة الشاملة جزءاً من النظرة الكلية لجودة الحياة في المجتمع ،وهي تدل على شمولية الإسلام لكافة الأنشطة الإنسانية ،لأنه يجب أن تنسجم المؤسسة مع النظام العام للمجتمع، وعلى نطاق الفرد الذي يجب أن يكون سلوكه وأخلاقه في العمل متوافقاً مع مبادئه وسلوكه في البيت والمجتمع وهذا يطلق عليه شمولية السلوك ، ولأنه يضع في اعتباره ثواب الدنيا والآخرة ،فهذا يدخل في الشمولية الزمانية فالفرد المسلم يحسب حساب الدنيا والآخرة ،ولأن الإسلام يشمل كافة الأنشطة الإنسانية والتي تصلح للتطبيق في كل المجتمعات العمرانية ،وبذلك تتحقق الشمولية المكانية. ومن هذا المنطلق يمكننا ببساطة إيجاد أن الشمولية في السلوك والشمولية الزمانية والشمولية المكانية وكلها من صلب الجودة وهي توجد في الدين الإسلامي من قرون مضت (المقصود،2016)

## 8،5،3،2 مبدأ التعاون والتكامل بين الأفراد

فقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير وأثناء تأدية الأعمال، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (المائدة: 2)، أن الخطاب

الإسلامي يغلب عليه صيغة الجمع لا صيغة المفرد فقد تصدر النداء في خطاب الله تعالى 142 مره بقوله (يا أيها) للدلالة على جمع المخاطبين، فالعمل الجماعي بروح الفريق هو من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

## 2،3،5،9 مبدأ احترام العلم

منذ أن نزل القرآن الكريم بآياته العظيمة على المسلمين وهو يؤكد على ضرورة العلم وأهميته في حياة المسلمين، يقول تعالى: ﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ﴾ (المجادلة، آية 11)، وشيوع أهمية العلم وضرورته في حياة الأفراد هو أحد متطلبات تحقيق الجودة الشاملة

## 2،4 إدارة الجودة الشاملة تعريفها، وأهدافها، ومضامينها.

### 2،4،1 تعريف الجودة

مفهوم الجودة تاريخيا، قد تطور ابتداء من التركيز على أن الجودة تعني الفحص والسيطرة على المواصفات والتي تعتبر من أساسيات الجودة حتى نهايات القرن العشرين تقريبا. أما في عالم اليوم، فإن الجودة تعني جودة المنتج والخدمة كما يدركها المستفيد وتعني أيضا جودة العمليات بالإضافة إلى جودة كل ما يتعلق بالبيئة التي تؤثر على منتج وتتأثر به بخاصة ونشاط الأعمال عامة. (العلي، مرجع سابق).

قام ديفيد جارفين بحصر تعريف الجودة في خمسة مداخل على النحو التالي: (البكري، 2002)

أولا: تعريف عام مطلق غير محدد وفقا لهذا المدخل تعرف الجودة بأنها "درجة التفوق التي يقدمها المنتج (بستر فيلد وآخرون، 2003، ص.3)، وأنها معيار الكمال الذي تجب ممارسته في كل الأوقات، وهي جهد مستمر ومتطور (بون وجرن، 1995).

ثانيا: التعريف المبني على المنتج ويتوافق مع هذا تعريف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة

(ASQC) والمنظمة لأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الذي مؤداه أن الجودة هي " المجموع الكلي للمزايا

والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج على تلبية حاجات معينة" (الغباري، 2010، ص.24) وتعرف المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) الجودة بأنها، هي: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسة المحددة مسبقا" ثالثا: التعريف المبني على الاستفادة من الجودة: إذ نجد أن جوران يعرفها بأنها: "هي الملائمة للاستعمال" (الطائي، 2008، ص.29)، وأنها "مقابلة أو تخطي توقعات الزبون". (George & Weimerskirch.1994:P6). رابعا: التعريف المبني على التصنيع: والذي ذكره كروسبي "الجودة مطابقة المتطلبات (الطائي، مرجع سابق، ص.29)، وأيضا: "الجودة هي درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو موصفاته (زين الدين، 1996، ص.10). خامسا: التعريف المبني على القيمة "تقديم نفس المنفعة بسعر أقل أو تقديم منفعة بسعر أفضل مقارنة بالمنتجات الأخرى. (نجم، 2010، ص.31) وفي تعريف آخر نجد أن الجودة هي تقديم سلعة أو خدمة جيدة مقارنة بالتكاليف أو النفقات" (عباس، 2011، ص.907) وهناك عاملين قد تطورا وأدى إلى حدوث بعض التخوف من المفاهيم الحديثة للجودة، وهذا العاملان هما: الأول الخطورة الناجمة من أن تكون الجودة المفهوم المبالغ في استخدامه وثانيا: الخطورة من أن تأخذ مفهوم الجودة نوع من الضبابية والشك في وجود أو عدم وجود مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة عامة. (العلي، 2019).

ولقد تم تعريف مصطلح الجودة من خلال عدة أشخاص أو منظمات، أهمها شيوعا فيما يلي:

- تعريف فريد سميث: الجودة هي أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء.
- تعريف هيئة الخدمات العامة: الجودة هي المطابقة وتلبية احتياجات الزبائن منذ أول مرة وفي كل مرة
- تعريف شركة بوينغ: الجودة هي تزويد الزبائن ببضائع وخدمات تتعدى توقعاتهم واحتياجاتهم .
- تعريف وزارة الدفاع الأمريكية: الجودة هي عمل الشيء الصحيح صحيحا من أو وهلة والتطوير

المستمر مع تحقيق إرضاء العملاء

■ تعريف الجمعية الامريكية لمراقبة النوعية من خلال مفهومين هما:

1. سمات المقترنة بالسلع او الخدمات التي توضح قابلية تلك السلع أو الخدمة على تحقيق رضا

المستهلك اشباع حاجاته

2. القابلية على خلو تلك السلع أو الخدمات من العيوب

■ ولقد أكد كروسبي في تعريف الجودة على قدرة السلعة أو الخدمة على مطابقة المواصفات ، وقد

أعطى كروسبي صورة مطلقة للنوعية وهي مفهوم النوعية ومطابقة المواصفات ومفهوم النوعية الوقاية

من المعيبات ومفهوم النوعية المنجزة المعيبات الصفرية ومفهوم النوعية تكاليف الجودة(حمود، مرجع

سابق)

بواسطة التعريفات السابقة للجودة، واتساع نطاق فائدتها سواء على المنتج والمستفيد وغيره فإنه يصبح

من الضرورة اعتماد المؤسسات الخدمية تقنية إدارة الجودة الشاملة بوصفها أسلوبًا إداريًا متطورًا بدلا من

الأساليب التقليدية للإدارة، وهذا ما أشار إليه عيشاوي في دراسته لإدارة الجودة الشاملة.

تباينت تعريفات إدارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر الباحثين ما بين اتفاق وتقارب أو اختلاف

وتنافر وسنرد هنا بعضا من ذلك:

أ. فنجد أن (كوتلر) عرفها بأنها طريقة مؤسسية واسعة التحسين المستمر لجودة كل عمليات المؤسسة

والمنتجات والخدمات (كوتلر، 1998).

ب. عرفها جابلونسكي بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للإدارة

والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل، (جابلونسكي، 1995)

ج. عرفها تونك بأنها التزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات

المستفيد أو تجاوز تلك التوقعات. (الناصر، 2011، ص.281).

د. عرفها (قوي وآخرون، 2011، ص. 189) بأنها فلسفة إدارية معاصرة تقوم على عدد من المفاهيم

الإدارية الحديثة التي تركز عليه في المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية الإبداعية وبين

المهارة الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء وتحسينه وتطويره بشكل مستمر

وبالاستفادة من المعطيات السابقة لتعريف إدارة الجودة الشاملة، فإننا ننتهي إلى تعريفها بأنها

هي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية لأداء الأعمال بدقة، وبتكلفة أقل، وإدارة لا تخضع

للمركزية وإيمان جميع العاملين بهدف المنظمة. القائم على مطابقة الخدمة مع المواصفات المتزامن مع العمل

الصحيح من أول مرة.

## 2،4،2 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

من أهم أهداف المنظمات بتطبيقها للجودة الشاملة تحقيق ما يلي، تحسين الوضع التنافسي

للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية، أيضا العمل على تحقيق وتعزيز العلاقات الجيدة مع الموردين

وتوثيقها، وزيارة رفع ثقة رضا المستفيد من الخدمة والسعي على تحسين جودة الخدمات المقدمة كما من

أهداف إدارة الجودة انخفاض تكلفة العمل، نتيجة عدم وجود أخطاء أو عيوب وتقليل معدلات

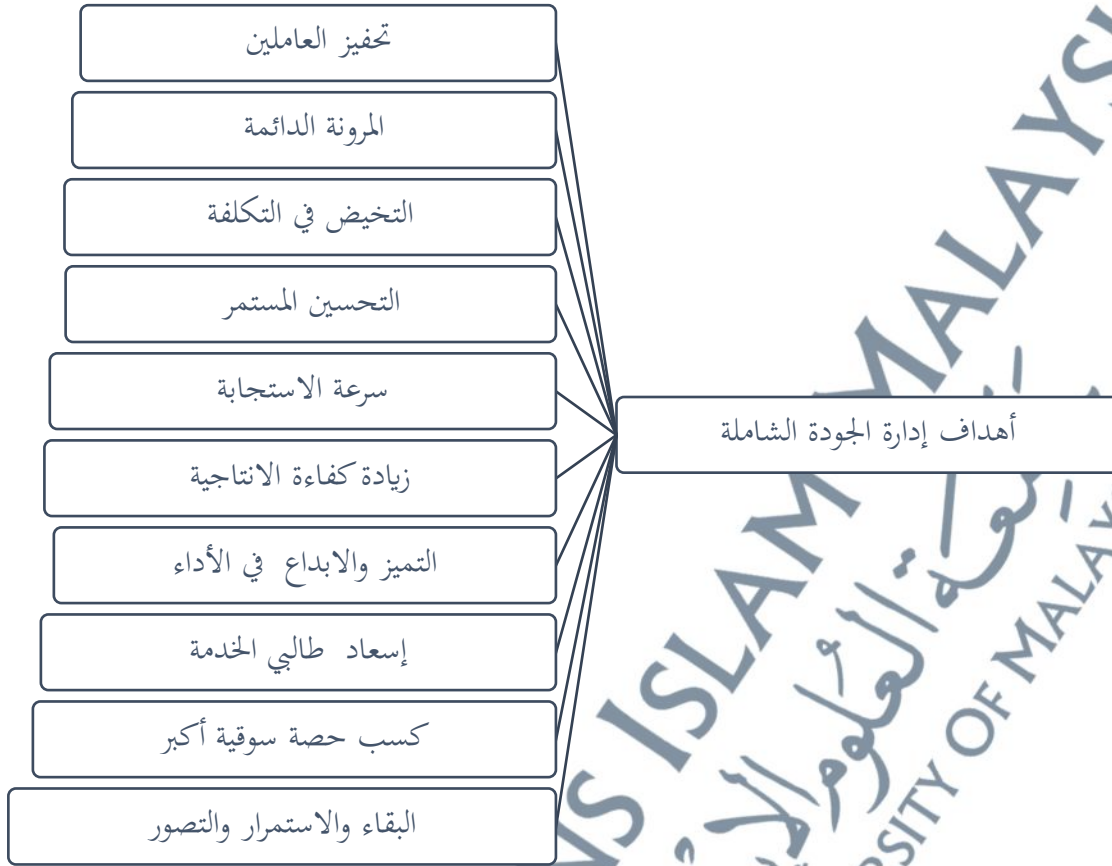
التالف، القيام بأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى، كما أن زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات

داخل المنظمة من أهداف إدارة الجودة والسعي الحثيث على تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب

الخارجي والتدريب على رأس العمل مع مشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة واتخاذ القرارات

الأمر الذي يساهم في تحفيز العاملين وشعورهم بتحقيق الذات (الصرابي، 2010).

ويمكن اجمال أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي



الشكل 2، 2: أهداف إدارة الجودة الشاملة

المصدر بتصرف الباحثة: (الصرابي 2010)

فالمنظمة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة أي كان نوعها خدمية أو ربحية تسعى من خلال إدارتها الوصول إنتاجية عالية من خلال تجويد الأداء وتذليل كافة الصعوبات التي يمكن ان تعيق تحقيق الأهداف ، وحتى تصل للهدف المنشود لابد من وسائل تستطيع من خلاله تحفيز العاملين ويتصف سير العمل بالانسيابية والمرونة، وسرعة الاستجابة بين العاملين ، فغاية المنظمة هو الوصول إلى كفاءة إنتاجية والتي تعتبر الطريق المؤدي في النهاية للجودة في تقديم المنتج ، من خلال العاملين الذي تميزوا بالأداء المبدع والمبتكر. ولأن من مرتكزات كروسي المطابقة مع المواصفات والذي يتخلله الرقابة ، سواء كانت الرقابة ذاتية لدى الفريق الذي يتمتع بحس المسؤولية ،ومن خلال الرقابة أثناء العمليات الداخلية والخارجية ، كل هذه الأمور

ستجعل ارتكاب الخطأ أثناء العمل شبة معدوم، وبالتالي تتحقق الغاية التي تسعى اليها المنظمة وهي كسب رضا طالب الخدمة دون زيادة في التكلفة، نظرا لتلك التحسينات والسعي الدائم للتطوير والتجويد تحافظ بذلك المنظمة على بقاءها واستمرارها، من خلال تجويد العمل ورفع كفاءة الأداء.



## 2،4،3 مضمين إدارة الجودة الشاملة



الشكل 2، 3: مضمين إدارة الجودة الشاملة

المصدر: الباحثة بتصرف، مرجع سابق للصرابي

وتعتبر مضمين الجودة هي الطريق الذي يسهل للمنظمة من خلاله تحقيق أهدافها المرجوة، حيث يمكن اختزال تلك المضمين بعنوان بسيط هو برنامج الجودة الشاملة، هذا البرنامج الذي اتفق معظم علماء الجودة ومنها كروسبي ومرتكزاته الأربعة في الجدول السابق، في سبيل تحقيق الجودة في أي منظمة تريد أن تحقق لنفسها كفاءه وجوده في الإنتاجية، لذا لا بد من توفر تلك العوامل المذكورة في المضمين للوصول الى الغاية الطموحة للمنظمة وهي جودة الخدمة في المنظمة .

## 2،5 تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يصعب تحديد أهداف الجودة الشاملة وحصرها نظرا لاختلاف النظرة التي ينظر بها الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى لمدى جودة الخدمة المقدمة، ولكن يمكن تحديد أهداف الجودة متى ما تم تحديد الخدمة المقدمة وقد حدد ديفيد هول أهداف الجودة الشاملة على أنها تقوم على التركيز على كل ما يحتاجه السوق من سلع وخدمات، والمقدرة على تحويل تلك الاحتياجات وترجمتها إلى تصاميم مناسبة وملائمة وقابلة للتنفيذ، كما أنه من أهداف إدارة الجودة تحقيق أقصى ما يمكن عملة من تقديم الخدمات بشكل يتناسب مع رغبة المستهلك وحاجته في جميع المجالات سواء ما كان منها خديما أو استهلاكيا.

وتعمل إدارة الجودة على وضع إجراءات غير معقدة تهدف إلى تحسين العملية الإنتاجية، وأيضا التطوير الدائم والابتكاري لمقاييس الأداء التي تتخذها الشركة بغرض تطوير منتجاتها، والحرص الدائم على أن يكون التطوير مستمرا ولا يتوقف عند حد معين يعتبر من أبرز أهداف إدارة الجودة الشاملة. الإيقان بأن المنافسين يعملون على تحسين المستمر لمنتجاتهم، ولا بد من إذكاء روح التنافس وتطوير استراتيجيات الشركة أو المنظمة بصفة مستمرة. وضع نظام صارم ومستمر والتثبت من عمل مراجعة شاملة للتقليل ما أمكن من الهدر أو المفقود أثناء تطوير العملية الإنتاجية.

يمكن ممارسة نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل المرتكزات (المبادئ) التي يباي بها النظام الإداري ونشرها كثقافة تنظيمية في المؤسسة المراد تطبيق النظام فيها:

### التأكيد على تحقيق النتائج:

إن مبدأ الرقابة الإسلامية: سواء كانت خارجية أو ذاتية تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعة وفقا للمعايير والمقاييس والضوابط الشرعية الإسلامية، كما أن الرقابة الذاتية لدى المسلم

بكمال المسؤولية تجاه أعماله في الدنيا والآخرة، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيئَةً﴾ (المدثر، 38). وقد تواترت المواقف النبوية التي تشير إلى متابعتها عليه الصلاة والسلام لأصحابه، وتأكيد على تحسين الأداء والتأكيد على أنه عملية مستمرة ففي الحديث عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ عَلَيْهِ الصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ قَالَ: (سَدِّدُوا وَقَارِبُوا وَعَلِّمُوا أَنْ لَنْ يُدْخِلَ أَحَدَكُمْ عَمَلُهُ الْجَنَّةَ وَأَنْ أَحَبَّ الْأَعْمَالِ إِلَى اللَّهِ أَدْوَمُهَا وَإِنْ قَلَّ).

### 1،5،2 مبادئ الجودة الشاملة

1- التركيز على المستفيد إن تحقيق رغبات واحتياجات العميل المتجددة والمتغيرة لا بد أن تكون محط اهتمام فعاليات هذه المنظمة وأنشطتها على اعتبار أن العميل هو الأساس والمراقب الأول للجودة، وأن تحقيق رضاه وإسعاده وتحقيق رغباته قدر المستطاع يمثل الهدف الرئيسي لأي منظمة، ولذلك فقط أولت جوائز الجودة العالمية المختلفة اهتماما كبيرا بهذا المبدأ فقد خصصت جائزه مالكوم العالمية 25% من علاماتها على اهتمام المنظمة بعملائها، وكيف تحقق رغباتهم (النيادي، 1999، ص. 25). وقد أشار لذلك الباحث بدر في دراسته لأثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، وتوصل إل أنه يوجد اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات متفاوتة، وقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العميل وجمهور المستفيدين، مما يدل على أن التركيز على العميل من أهم مبادئ الجودة.

2- التحسين المستمر "التحسين المستمر ليس برنامجا تعرف بدايته ونهايته سلفا، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر ودؤوب ومن دون توقف، ذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء(الخلف، 1997، ص. 128). "وكلما كانت

فرص التحسين مهياً فينبغي أن يتم التنفيذ في حينه، وليس لازماً أن يكون معدل التحسين ثابتاً؛ ولذلك تبدو عملية التحسين المستمر كمنحى وليس خطأ مستقيماً، على أن يكون كل مستوى في الغالب أعلى في الجودة من المستوى السابق له" (مجيد، 2006، ص. 121-122).

3- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: حتى تكون القرارات صحيحة لابد من توفر ثلاثة أمور أساسي' أولها: توفير البيانات ودقتها، وثانياً: إشراك العاملين في القرار، وأخيراً اتخاذ القرار في الزمن والوقت المناسب؛ فنجاح المؤسسة بنجاح تنظيمها ونجاح التنظيم يكون قائم ومرتكز على صواب اتخاذ القرار يقول: هربرت: "عملية اتخاذ القرار قلب الإدارة النابض، كما يرى أيضاً" أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرار، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات" (المغربي، 1996، ص. 61)

4- الوقاية من الأخطاء: حتى تتجنب المنظمة الوقوع في الخطأ لابد من أن يكون لديها معايير موضوعة مسبقاً ليتنسى للعاملين الرجوع إليها كلاً حسب تخصصه ومسؤولياته، حتى يمكن تلافي الوقوع في الخطأ وعدم تكرار العيوب" ويتطلب العمل بهذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من الاقتصر على استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء وتبديد المورد" (حجازي، 2002،)

5- حشد خبرات الموارد البشرية والاستفادة منها. أوضحت الدراسات أن الأفراد يعملون ويستمترون مع أي منظمة لأسباب عديدة ويعد الأجر أو المرتب أحد هذه الأسباب، وقد لا يمثل السبب الأول لغالبيتهم، فالأفراد يرغبون في الإحساس بالتقدير لجهودهم، وقد أوجدت إدارة الجودة الشاملة طرائق جديدة ومبتكرة للاعتراف بجهود الأفراد (جابلونسكي، 1995)

6- التركيز على العمليات مثل التركيز على النتائج: "الجودة الشاملة لا تقتصر على إنتاج سلعة

خالية من العيوب، بل أنها تمتد لمعالجة العيوب في عمليات الإنتاج نفسها، فإذا كانت عمليات الإنتاج

خالية من العيوب فلا بد أن تخرج السلعة خالية من العيوب وحتى يتم التركيز على العمليات لا بد من

اتباع الآتي: (الصرابي، 2010).

- قياس فاعلية العمليات.
- تصميم معايير للمخرجات.
- إقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين.
- إمداد ثقافة الجودة للموردين.
- المراجعة المستمرة للعمليات.

## 2،5،2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أ. دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة

على اعتبار أن قرار التطبيق قرار استراتيجي بحيث لا بد اتخاذه من جانب الإدارة العليا في المنظمة ويرى

ويليامز "أن معظم حالات الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى عدم إيمان الإدارة العليا

بمبادئها والالتزام بها هناك عشرة مرتكزات يجب تنفيذها من قبل الإدارة العليا حتى تعد الإدارة ملتزمة اتجاه

الجودة وهي :. (ويليامز، 2004، ص.)

1. التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر، وذلك يكون بالاعتناع بأن الجودة الشاملة رحلة مستمرة

لها صفة الديمومة والاستمرار، وليست مجرد برنامج (عقيلي، مرجع سابق).

2. تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية، فالتركيز على رضا متلقي الخدمة يعني أن يكون هدف

المنظمة الأساسي هو تلافي الخطأ قبل وقوعه، وحصول التحسين بشكل مستمر خالٍ من العيوب،

ويكون ذلك باعتماد تطبيق مبدأ الوقاية وليس العلاج.

وهذا ما أكد عليه فريز بول في دراسته عن الجودة الشاملة؛ إذ يرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات غير الربحية هو من الأمور المهمة والضرورية لرفع مستوى الأداء. وتحسين جودة الخدمة. وبصورة خاصة في ظل زيادة عدد المنظمات غير الحكومية ومعاناتها من نقص التمويل. كما ذكر أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية أمرًا سهلًا إذا تم توفير متطلبات تطبيقه.

3. تدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعة العلاقة بين العميل الداخلي والخارجي.

فالتعليم والتدريب المستمر في كافة المستويات وعلى كافة الأصعدة عنصر مهم ومطلب أساسي، فالذكاء والعمل المستمر كفيلا للنجاح في بيئة العمل.

4. اتخاذ القرار السليم. والذي يركز على كمية المعلومات المتوفرة ونوعها ودقتها

5. وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة.

6. تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب.

7. تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل وإزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام.

فعمل الفريق يعتمد على الاتصال الفعال بين الأعضاء والمدراء والفرق الأخرى من دون عوائق.

8. تجنب بعض الممارسات الخاطئة مثل تحديد الأهداف عشوائيا، فلا بد أن تكون هناك رؤية واضحة للمؤسسة وأهدافها.

9. تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة والعمل على الاحتفاظ بهم.

10 اتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لا توجد عملية قياسية يمكن تطبيقها لكل من يرغب بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإنما لكل مؤسسة نموذجها الخاص بها إلا أن (جابلونسكي، مرجع سابق) يرى أنها تمر بخمس مراحل وهي:

الإعداد، والتخطيط، والتقييم، والتنفيذ، وتبادل ونشر الخبرات.

أ. ثقافة المنظمة وتهيئة العمل:

ويقصد بثقافة المؤسسة "مجموعة القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي تحكم قبول أو رفض دخول فكرة، وهي تمثل قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير طارئ، وبالتالي فهي تلعب دور الموجة للسلوك الإنساني ودورا مؤثرا في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات التي تصادف المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لهذه الفلسفة الجديدة. (النعمة، 2004) ولأن لكل منظمة ثقافتها الخاصة والطريقة التي تعامل بها موظفيها، فإن ثقافة المؤسسة تعتمد على أفعال وتصرفات الإدارة المتواصلة والثابتة التي يلاحظها الموظفون والبايعون والعملاء بمرور الوقت" (ويليامز، مرجع سابق).

وحتى تصل المنظمة للهدف المنشود وتحقيق إدارة الجودة الشاملة لا بد من وجود ترابط وتوافق بين النظام الإداري الجديد وبين ثقافة المنظمة وتهيئتها من جميع الجوانب لتكون على توافق تام مع مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة. "فالثقافة المنظمة هي المحدد الأساسي في تقبل فلسفه إدارة الجودة الشاملة، من ثم نجاحها أو مقاومتها وفشلها (زين الدين، 1995).

ب. نظام معلومات قائم لإدارة الجودة الشاملة:

يعد شرطا أساسيا لنجاح تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بشرط الاعتماد على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات المطلوبة، وتوصيلها للمديرين في الوقت المناسب، حتى يتمكنوا من اتخاذ قراراتهم بشكل صحيح (أبو نبعه، 1998). ولأن نظام إدارة الجودة الشاملة نظام شامل للمعلومات يسعى لتغطية كافة الوحدات والمستويات بقصد دعم إدارة الجودة الشاملة في عملياتها وأنشطتها، ولأنه نظام يولد كمية كبيرة من المعلومات فأن من المهم تحديد أنواع البيانات الجديرة بالحفظ، وكيفية تنظيمها حتى يكون قادرا على تقديم المعلومات المطلوبة وقابلا للتشغيل بسهولة (الوهيني، 2006)

ج. الأنماط القيادية الملائمة لإدارة الجودة الشاملة.

تختلف أنماط القيادة من المنظور الإسلامي والمنظور الإداري المعاصر حيث عملت دراسة، على تقديم إطار مفاهيمي للقيادة من المنظورين الإسلامي والإداري المعاصر، والفرق بينهما من حيث التعريف والأساليب والنظريات والسمات القيادية بهدف تحديد الفهم الشمولي للقيادة وتحديد أوجه التقارب بين فكر معاصر معتمدا على الدراسات ونظريات جاء بها أناس عاديون، وبين فكر مصدره الله- سبحانه وتعالى - بكتابة العزيز وأحاديث رسوله القائد الأمين. وأهم النتائج عند المقارنة هي ما يلي: التوصل إلى أن كل ما جاء به الفكر الإداري المعاصر من حيث القيادة وأساليبها ونظرياتها وصفاتها ما هو إلا إعادة بلورة لما جاء به الإسلام قبل آلاف السنين في القرآن الكريم وهو كلام الله - سبحانه وتعالى- وأحاديث رسوله الكريم عليه أفضل الصلاة والتسليم في تنظيم القيادة، وأن مفهوم القيادة يتضمن وجود شخص يتولون شؤون مجموعة من الأفراد تتوفر فيهم سمة القدرة في التأثير والسعي لتحقيق الهدف المنشود يوجد العديد من الأنماط والنظريات المعاصرة للقيادة تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة

### 3،5،2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

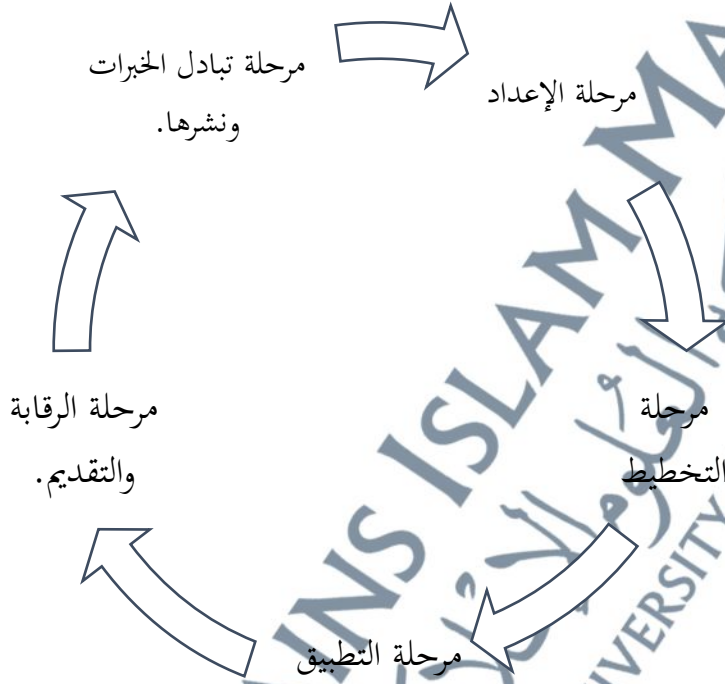
أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تنفيذها في يوم وليلة فالعملية ليست بتلك السهلة كما يتوقعها وللتطبيق خمس مراحل تبدأ بالمرحلة الصفيرية وهي مرحلة الإعداد، وقد سميت صفيرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء، والتي تضم المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمنظمة. وبمساعدة المدرب المحترف. وفي هذه المرحلة نجد أن هؤلاء المديرين يقومون بإعداد صياغة رؤية المنظمة ووضع أهداف المنظمة، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الاستراتيجية بالمنظمة. وتنتهي المرحلة الصفيرية بالالتزام، بتخصيص الموارد المالية لتخطيط تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما مرحلة التخطيط فتتكون من المسوحات والتقييمات وقوائم الاستقصاء والمقابلات في كل المستويات التنظيمية وكذلك التقييمات الذاتية لتقدير إدراكات الأفراد والجماعات لنواحي القوة ونواحي الضعف بالمنظمة. وفي مرحلة التطبيق نجد أن

الاستثمارات التي تمت في المراحل أثناء المراحل السابقة تؤدي أكلها في هذه المرحلة . كما تبدأ مبادرات تدريبية محددة بشكل جيد لكل من المديرين والعاملين ، وبعم كامل من المجلس الاستشاري للمنظمة نجد ان فرق العمل الخاصة بعمليات محددة تمنح الحق في تقويم وتحسين العمليات ، وتطبيق التغيير .

وتأتي المرحلة الأخيرة وهي مرحلة تبادل ونشر الخبرات ، إن انجاز المرحلة الصفرية (الإعداد) والمرحلة الثالثة (التطبيق) يزود المنظمة بأساس معرفي جوهري . فالسياسة قد حددت ، والاعتراضات على التغيير قد تم التغلب عليها ، وقصص النجاح يمكن أن تتحدث عنها فرق العمل ، وحتى هذه النقطة ومع الخبرة الجديدة المكتسبة ، يجب دعوة الأطراف الأخرى للمشاركة ، وهذه الأطراف يمكن ان تشمل على المنظمات الفرعية ووحدات الأعمال الاستراتيجية ، والفروع ، والأقسام المختلفة داخل المنظمة بواسطة المنظمة الام لإدارة الجودة الشاملة . (عبد المحسن، 2002) وملخص ما تم تناوله بان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل خمس مراحل

- مرحلة الإعداد : وهي مرحلة يراعي فيها رسالة المؤسسة بحيث يتم فيها وضع الأهداف ورسم السياسة وفق منهجية إدارة الجودة الشاملة
- رحلة التخطيط : ويكون فيها م القرار على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مع الأخذ في الاعتبار توفر ثقافة الجودة وتدريب المديرين وصياغة رؤية المؤسسة .
- مرحلة التطبيق : وتحتوي في الجمل على اختيار من سيتولى التدريب ، تشكيل فرق العمل الذي يعمل على جمع المعلومات وإعطاء الاقتراحات ووضع الحلول للمشاكل القائمة .
- مرحلة الرقابة والتقديم : وتشمل في العادة تقويم لمعرفة وعي إدراك العاملين بإدارة الجودة الشاملة ، تحديد الفجوة وعمقها بين الثقافي لتنظيمية للمؤسسة وتلك المرغوب باكتسابها ، تقييم أداء المستفيدين من الخدمة ، تقييم التكلفة المالية بطبيعة الحال .

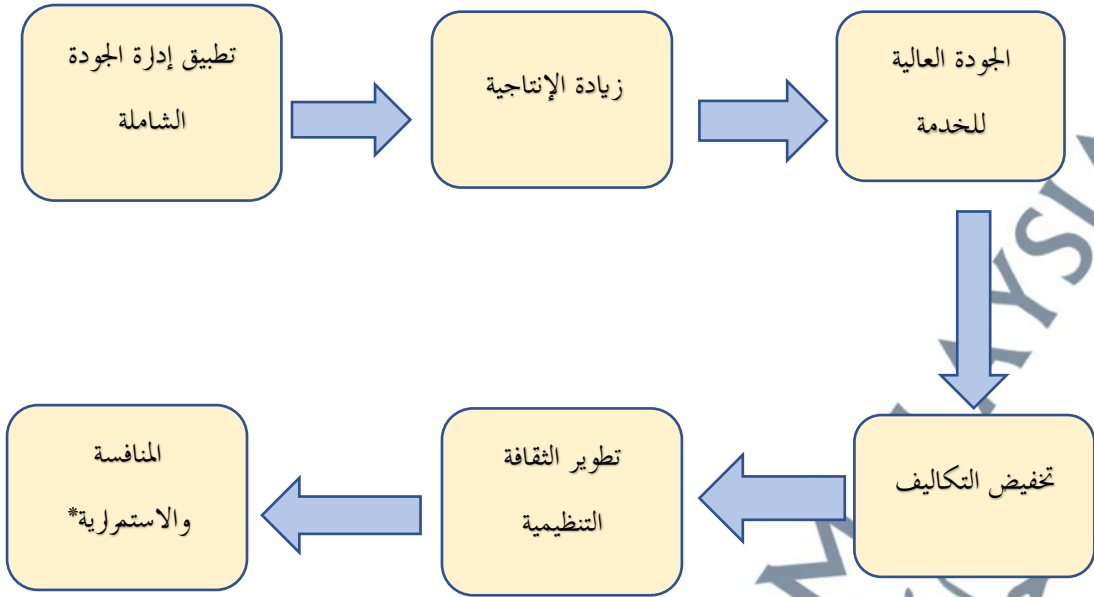
- مرحلة تبادل الخبرات ونشرها التي تشمل ثقافة المؤسسة ،التدريب التنفيذي للقيادة العليا ،تأسيس مجلس يمثل الأعضاء في كل المستويات الوظيفية ، نشر المعلومات ،دمج الأدوات والتقنيات والتدريب (رتشارد،1999)



الشكل 2، 4: مراحل التطبيق إدارة الجودة

المصدر: (جابلونسكي،1995)

مما سبق نستطيع أن نؤكد أن الجودة الشاملة، إنما هي بمثابة خارطة طريق للتغير إلى الأفضل كما انها مقياس أساسي للمفاضلة بين المنظمات، وتعتمدها العديد من الشركات التي تنشده التميز على أنها استراتيجية فائقة الأهمية، الأمر الذي زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في عالم يعج بالتنافس الحمود ، من أجل إرضاء الأفراد والمجتمعات، ونظرا لتلك العلاقة الوثيقة التي تربط الأفراد والمنظمات بالجودة



الشاملة، فإنه يمكننا اختصار تلك العلاقة في الشكل التالي الذي يبين مسار أهمية تطبيق الجودة الشاملة وفوائدها للإفراد والمنظمات على حد سواء

الشكل 2، 5: فوائد تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات

بتصرف من مرجع الغامدي، الحمودي، (2000)\* إضافة الباحثة الشكل وأخر عنصرين

## 2،6 رواد إدارة الجودة الشاملة

بدأ الاهتمام بالجودة وتطبيقها في عقد الخمسينيات من القرن الماضي في الولايات المتحدة

الأمريكية، ثم تم تطويرها كمفهوم جديد في الستينيات.

1. والتر شيوارات:

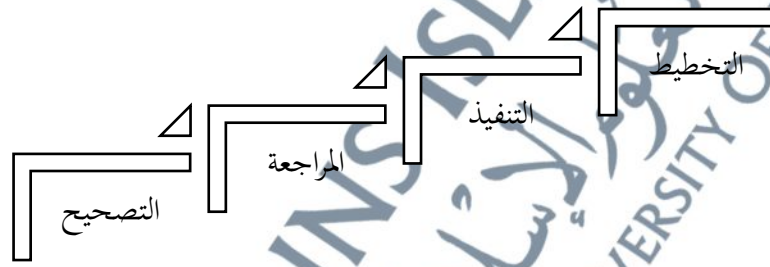
يعد شيوارات أول من نشر بحث عن الجودة بعنوان (التطبيقات الإحصائية) كمساعدة في

الحفاظ على جودة المنتجات المصنعة (عبد المحسن، 2011)، ولقد تطرق إلى الطريقة العلمية في التطوير

المستمر أطلق عليها دائرة (التخطيط - التنفيذ - المراجعة - التصحيح)، ولكنها لم تشتهر إلا بعد أن تناولها إدوارد ديمينج.

2. ادوارد ديمينج:

قدم ديمينج برنامجاً لتحسين الجودة يتكون من أربع عشرة نقطة "طورها في أواخر السبعينات (دوبينز وماسون، 1997) وأصبحت من الأساسيات التي اعتمدها الإدارة العليا ليس فقط في اليابان وإنما في معظم البلدان النامية (العلي، 2001) وهو أساساً لأية منظمة تريد أن تحول نظامها وتغير ثقافتها لكي تضع إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ (حجازي، 1996)



الشكل 2، 6: الطريقة العلمية في التطوير المستمر

بتصرف الباحثة من المصدر: حجازي، 1996

يتحدث ديمينج عن معوقات الإدارة الستة عشر، والتي تؤدي إلى عدم قيام الإدارة بالعمل المنوط كالتالي الأمل بالحلول الفورية فمعظم المشكلات التي تواجه الإدارة لا تحل بشكل فوري وعاجل ولكن يجب أن تأخذ وقتها في الدراسة والبحث وإيجاد بدائل وترتب الأولويات ومراعاة ما يتناسب العمل، يجب أن يتعد الإدارة عن الحلول الافتراضية و تبحث عن الحلول الواقعية التي تمس الواقع، وعلى الإدارة أخذ العبر من المشاكل السابقة التي مرت بها، أو المشاكل التي تكون كمؤسسة أخرى مرت بها ومعرفة الحلول

المناسبة . كما أن المؤسسات التعليمية لم تقم بالدور المنوط بها في مجال إدارة الأعمال وحل المشكلات . معظم الموظفين لا يتقنون العمل بالطرق الإحصائية بالشكل السليم، رغم انها من الوسائل الهامة والسريع لحل كثير من المسائل ويعود ذلك للتعليم السيئ للموظف للطرق الإحصائية.

البداية السليمة تعود إلى نهايات سليمة وناجحة، أما البداية غير المدروسة أو مخطط لها بشكل سليم حينئذ تكون انطلاقة فاشلة تؤدي بالتبعية على الفشل فالانطلاقات الفاشلة تعتبر من المعوقات الإدارية التي تحول دون انجاز العمل المطلوب علة أكمل وجه. المعايير العسكرية الصارمة لا تصلح في المصانع والمؤسسات فهي تصلح فقط في الثكنات العسكرية كما أن التقنيات الحديثة أحيانا تكون سبب في تقدم وأحيانا تكون سبب تعثر العمل وذلك تبعا للاستخدام، فالاستخدام هو الذي يحدد مدى نجاح أو سوء الوسيلة. كما أن الافتقار إلى نماذج كثيرة يقترى بها في العمل يؤدي إلى كثرة المشاكل، لكن مع التطور ووجود نماذج كثيرة في المستقبل ستقل المشاكل بطبيعة الحال.

أن الالتزام بالمواصفات مهم، ولكن يجب وضع أمور أخرى في الاعتبار منها إن ارتفاع مستوى ثقافة العاملين بالمنظمة بأهمية الجودة سيؤدي إلى التزامهم بدقة المواصفة. العمل المؤسسي والرغبة في تطبيق أحد المواصفات يحتاج إلى توافر كل الجهود لتنفيذ ذلك والنجاح فيه ولا يمكن بأي حال من الأحوال النجاح في تطبيق الجودة الشاملة بدون دعم وتأيد الإدارة العليا وتبني السياسات والآليات التي تؤدي إلى النجاح والتقدم، كما أن العمل الجماعي هو أساس النجاح في المؤسسات فالعمل الفردي يؤدي إلى الفشل في تحقيق وتطبيق أي مواصفة لذا تشجيع العمل الجماعي والتدريب من أبرز نقاط القوة التي من خلاله يمكن أن تحقق المنظمة تحقيق أهدافها. وأخيرا الجودة ليست هي نهاية المطاف، ولكن يجب دائما العمل على تحسين وتطوير أنظمة الجودة حتى تحافظ المنظمة على مستوى جيد ومستمر من الأداء والإنتاجية. وعلى الإدارة أخذ العبر من المشاكل السابقة التي بها أو المشاكل التي قد تكون مؤسسة أخرى

وقد قسم ديمنج هذه النقاط مناصفة بين نقاط يجب اتباعها، وأخرى يجب التخلي عنها، وتتمثل هذه

النقاط في الآتي:

## الجدول 2، 1: نقاط ديمنج الأربع عشر لإدارة الجودة الشاملة

م	الأمور التي يجب اتباعها	م	الأمور التي يجب التخلي عنها
1	إيجاد الاستقرار الهادف إلى تطوير المنتجات من خلال الإبداع والبحث والتنظيم والتعلم، من أجل البقاء والمنافسة في مجال الأعمال.	8	التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص، كونها أساليب مكلفة وغير فعالة، إضافة إلى أن الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش، وإنما من خلال التطوير في العملية
2	تبني فلسفة التطوير المستمر، وقيادة المنظمة نحو التغيير لمواجهة التحديات.	9	وقف إسناد الأعمال على أساس السعر فقط فالسعر ليس له معنى من دون توفر معيار الجودة
3	التدريب المستمر على الوظيفة مع الاعتماد على مدربين مشهود لهم بالكفاءة واستخدام الطرق الحديثة في التدريب.	10	إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين فيما يخص الخوف من التغيير والتعبير عن الأفكار أو من تطور الإدارة، بهدف بناء الثقة وتوفير بيئة ملائمة.
4	إقامة برامج قوية للتعليم مع التركيز على تقديم معارف للتدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواكبة التقدم والتكنولوجيا، مع التركيز على تقديم معارف ومهارات جديدة والنظر إلى التدريب على أنه استثمار في البشر وأنه ضروري من أجل تخطيط طويل الأمد.	11	إزالة العوائق والحواجز القائمة بين الأقسام والإدارات، وضرورة عمل الأفراد كفريق عمل واختفاء الأهداف المتصارعة بين الأقسام التي تؤدي إلى تدمير الهدف العام
5	التركيز على دور القيادة في عملية التطوير وتعميم الممارسات الحديثة.	12	استبعاد الشعارات غير العملية والتحذيرات بين الأقسام، لأنها لا تساعد على إيجاد عمل جيد، لكنها تولد الإحباط والاستياء
6	التحسين المستمر لنظام الإنتاج وكل الأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة، وأن يكون فريق العمل عنصرا رئيسا في العملية الإنتاجية مع قيام الإدارة بالتوجيه والإرشاد.	13	استبعاد معايير العمل التي تستخدم نظام الحصص العددية وإيجاد نظام إشراف مشجع، لمساعدة الآخرين وتحسين طريقتهم في الأداء.

7	جعل جميع الأفراد بالمنظمة يعملون بواسطة فريق واحد، وذلك لتحقيق التحول إلى إدارة الجودة الشاملة وإتباع منظومة شيوارات (التخطيط - التنفيذ - المراجعة - التصحيح)
14	إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الاعتزاز والتفاخر بالعمل، بهدف تعزيز قيمة العمالة، وذلك من خلال زيادة مشاركة العاملين وزيادة الاتصال.

المصدر: (عائض، 2012)

عجلة ديمينج أو كما يطلق عليها دورة التحسين والتعليم وتشمل أربعة أنشطة وهي:

نفذ (Do) الخطة على نطاق ضيق للتجربة.

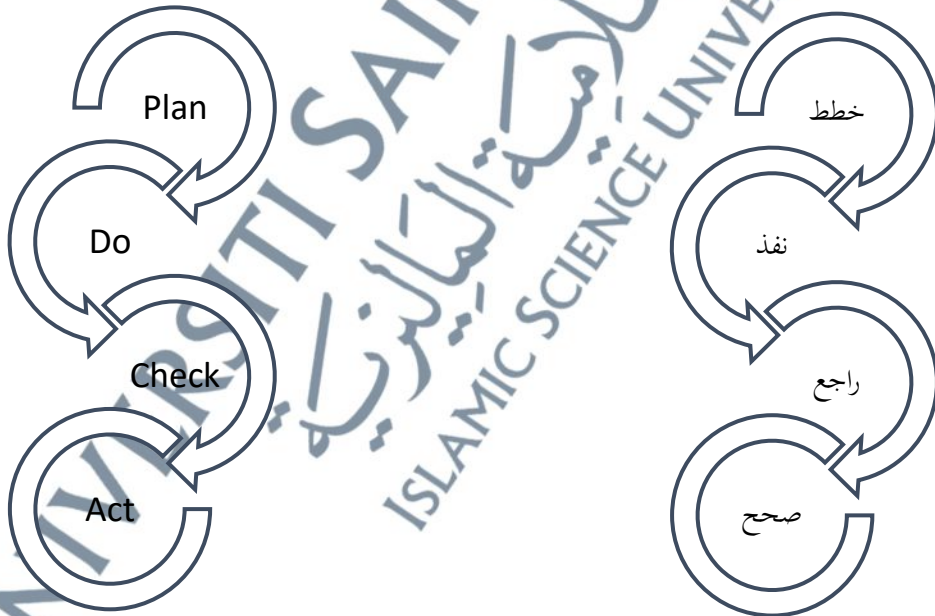
راجع (Check) فعالية التطبيق على نطاق ضيق.

صحح (Act) العمل والخطة في ضوء نتائج التطبيق

حيث يرى ديمينج أن المنظمة التي ترغب في التحسين لا بد لها من اتباع هذه الدورة ثم تعيدها من

جديد من الخطوة الأولى بعد المعرفة الجديدة وتتحرك إلى الأمام. ويمكن للشكل التالي توضيح هذه

الدورة.



الشكل 2، 7: عجلة ديمينج لتحسين الجودة، 1947

3. جوزيف جوران

لقد ركز جوران اهتمامه حول إدارة الجودة لشاملة، وكيف يمكن تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا بشكل بسيط ومفهوم (سلامة، 1999) كما ركز على العيوب أو الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها" فهو أول من وضع الطرق الإحصائية للرقابة على عمليات الإنتاج وأول من استخدم مخطط باريتو (حمود، 2005).

يتفق جوران مع ديمنج في أن الجودة مسؤولية الإدارة العليا فمن خلال تجاربه الطويلة يرى أن ما يقارب 80% من عيوب الجودة ناتج عن عوامل متعددة تستطيع الإدارة التحكم فيها. (سعيد، 1997)، ولقد قام جوران بتطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة، وقد تركزت إسهاماته من خلال ثلاثية جوران وتقوم على الآتي:

أ. تخطيط الجودة:

فالجودة لا بد أن يخطط لها (زين العابدين، 1997).

ب. الرقابة على الجودة.

يرى جوران أن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية، وكذلك الحد من العيوب والمشكلات الأخرى التي تسعى الرقابة إلى تجنبها قبل حدوثها (حمود، 2005).

ج. تحسين الجودة:

لقد "نالت عملية تحسين الجودة النصيب الأكبر من جهد جوران لإيمانه بأن عمليات التحسين بمثابة القلب لإدارة الجودة الشاملة، وأن التحسينات لا تنتهي، ولكنها مستمرة في جميع النواحي ليس فقط في الجودة الخاصة بالسلعة أو الخدمة المقدمة، ولكن أيضا تشمل العمليات" (زين الدين، مرجع سابق).

النقاط العشر لإدارة الجودة الشاملة هي كالآتي: (جوتش وديفيس، 2003)

- خلق الوعي بأهمية التحسينات والحاجة إلى الجودة.
- وضع أهداف للتحسينات المستمرة.
- بناء تنظيم لتحقيق الأهداف عن طريق إنشاء مجلس للجودة، وتحديد المشكلات، واختيار مشاريع التحسين، وبناء فرق العمل، واختيار المسهلين.
- تدريب كل موظف في المنظمة.
- تبني أسلوب حل المشكلات
- تقديم تقارير عن تقدم العمل.
- تقدير الجهود المتميزة.
- إيصال النتائج للعاملين.
- حفظ التقارير والسجلات المختلفة عن النجاح.
- المحافظة على ما تم إنجازه والتوسع في بناء التحسينات في أقسام المنظمة (دايل 2003).

أ. آرموند فيغنيوم:

يمكن تلخيص فلسفة فيغتيياوم الخاصة بتحسين الجودة في عشر نقاط رئيسة وهي: (عليما، 2004)

- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة.
- أن تكون الجودة ما يفهمه ويتقبله العميل.
- أن تكون الجودة والتكلفة كلا متكاملًا.
- توفر الحماس لدى الأفراد ومجموعات العمل تجاه الجودة.
- اعتبار الجودة أسلوبًا للإدارة.
- التطوير المستمر للجودة.
- السعي لتخفيض التكلفة قدر المستطاع وزيادة الفعالية في التكلفة، ومراعاة الزمن في الإنتاجية.
- أن تنفذ الجودة عن طريق نظام شامل يرتبط بالعميل والموارد معا.

ب- فيليب كروسبي أحد عمالقة الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، شغل منصب نائب الرئيس لشؤون الجودة في شركة (TTT) للفترة (1965 – 1979) وأسس سنة 1979 (اتحاد كروسبي) أو كلية الجودة (سعيد، 1997)، وهي منظمة استشارية دولية متخصصة في مجال تحسين الجودة، عمل كروسبي في مجال الجودة 38 عامًا، عرف الجودة بأنها (المطابقة للمواصفات الموضوعة التي يرغب بها الزبون)، ركز كروسبي على مبدأ (اعمل الشيء الصحيح من المرة الأولى) وعد المعيارين التاليين هما الأساس لتقييم الأداء: المعيب الصفري، كلف الجودة، يرى كروسبي ضرورة منع حدوث الوحدات المعيبة لتفادي الهدر في الموارد المتاحة بسبب إرجاع الوحدات المعيبة للخط الإنتاجي وإعادة العمل عليها، مشيرًا إلى أن معظم كلف الجودة في المنظمات غير مهتمة بالجودة هي كلف عدم المطابقة التي تتراوح نسبتها في تلك المنظمات بين (15-25%) من إيرادات المبيعات، في حين تصل نسبتها لدى

المنظمات المهتمة بالجودة إلى أقل من (2%) من إيرادات المبيعات (1) وأشار كروسبي أيضاً إلى الكلف غير الظاهرة (المخفية) للجودة المتدنية من خلال ارتفاع ساعات اشتغال العمال والمكائن ، زيادة عدد العطلات ، تأخير تسليم الطلبات والذي سيؤدي بالنتيجة إلى فقدان المبيعات المستقبلية .

تعتمد الدراسة على نظرية فيلب كروسبي وصاحب كتاب (الجودة مجانية) الذي نشر 1979 حيث ركز فيه على شرح الأساليب في تطوير الجودة وتخفيض التكاليف ،الذي نادى بفكرة صناعة بلا عيوب والذي يخالف فيها المستويات المقبولة للجودة ،والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب ويركز كروسبي على أمر في غاية الأهمية "أن العاملين ليسوا معصومين من الخطأ ولا مبرئين من ارتكاب الأخطاء" إلا أنه يجب على قيادة المؤسسة أن لا يكون فلسفتها الإدارية "توقع الأخطاء من قبل العاملين" ، لأن ذلك يؤثر سلباً على فكرة صناعة بلا عيوب، ويقول كروسبي إذا لم نؤمن بإمكان تحقيق مستوى صفر من العيوب فإننا لن نستطيع تحقيق الهدف على الإطلاق ،ويلخص مبدأ كروسبي "أعملها صحيحة من أول مرة" ، كما يرى كلما أرتفع مستوى جودة الأداء أدى ذلك إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاج ، كما يركز في فلسفة إدارة الجودة على أهمية الإدارة العليا في الالتزام، ودعم جهود الجودة. وضع كروسبي ثلاثة اجزاء مفتاحية سماها (لقاح الجودة) وتشمل : التحديد ،التعليم ،وأخيرا التنفيذ.

فعندما يكون تحديد مستوى الجودة امراً مهماً ، فإن تدريب الجميع وتعليمهم اساليب الجودة وتحسينها يصبح امراً بالغ الاهمية ضمن إطار فرق العمل التي تنفذ واجباتها ومسؤولياتها بشكل تضامني يلغي الحدود بين الاقسام ويجعل الجودة مسؤولية الجميع (جيمس،1997).

يرى كروسبي أن تعريف الجودة تعني المطابقة للمتطلبات ثم أن النظام الذي يحقق الجودة هو المنع وليس التقييم أي تنفيذ العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى كما أن معيار الأداء هو المعيب الصفري

وقياس الأداء هو تكلفة الجودة، حيث أكد على كلف عدم المطابقة والعمل المعاد والمحزون والفحص والاختبار (المقصود، مرجع سابق).

وقد أوضح وجهة نظره بالجودة على أنها الأسس (الدعائم) الأربعة لإدارة الجودة وهي على النحو التالي:

ا. تعني الجودة مطابقة المتطلبات وان المتطلبات المطلوبة لا بد من أن تكون محددة بوضوح مما يجعل أي فرد من العاملين يتوقع المطلوب منه.

ب. تأتي الجودة من الوقاية وان الوقاية هي نتيجة للتدريب والالتزام والضبط والقيادة وغيرها

ج. معيار أداء الجودة هو المعيب الصفري لذا لا بد من عدم تحديد أي مساحات (أو تفاوتات مسموح بها) للأخطاء.

د. قياس الجودة يعني ثمن عدم مطابقة (العلي، 2019)

ولقد وضع كروسبي برنامجاً لتحسين الجودة يتكون من أربع عشرة نقطة وهي: (عليما، مرجع سابق، ص. 26).

1. التزام الإدارة الواضح تجاه التحسين المستمر للجودة.
2. تكوين الفرق من جميع الأقسام في المنظمة.
3. الاعتماد على مقياس الجودة الشاملة للتعرف على الصعوبات والمعوقات المحتملة.
4. تحديد تكلفة تقييم الجودة وكيفية استعمالها كأداة في الإدارة.
5. العمل على تحسين معرفة كل الموظفين في المنظمة عن الجودة واهتمام كل فرد بالتحسين.
6. اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المشكلات أو الصعوبات.
7. تشكيل لجنة للعمل في برامج للتأكد من (خلو المنتج من العيوب).
8. تدريب المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في تحسين الجودة بالشكل الأمثل.

9. تخصيص يوم (خلو المنتج من العيوب) لتعريف الموظفين بإدارة الجودة الشاملة والتحسين الحاصل في العمليات الإنتاجية.

10. التشجيع للأفراد والجماعات على وضع أهداف لتحسين الجودة (الإدارة بالأهداف).

11. تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة بأي صعوبة تواجههم عند إنجاز أهداف تحسين الجودة.

12. تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برنامج تحسين الجودة.

13. تشكيل المجالس الدائمة للجودة بحيث يتلقى التقارير باستمرار وبشكل دوري.

14. تكرار الخطوات السابقة والتأكيد على إدارة الجودة وتحسينها عملية مستمرة.

## 2،7 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم ذات العلاقة

اقتزن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببعض الأنظمة الإدارية وسيتم عرض هذه العلاقات وإيجاد الفروقات بينها.

## 2،7،1 مقارنة بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

في الوقت الحاضر استخدام مفهوم إدارة الجودة بين مختلف المنظمات في كافة دول العالم تقريبا، وأن مساعدة هذا تقريبا وأن مساعدة هذا المفهوم مختلف من منظمة لأخرى. ولكن المسألة المهمة تكمن في التركيز على الزبون التي أصبحت الاهتمام المشترك ما بين المنظمات بالإضافة الى مقدرة هذه المنظمات يا على اعتماد متطلبات المستهلك وحاجاته المتجددة في السوق العالمي، بهدف تحقيق النجاح ذا الأمد الطويل. وقد استخدمت إدارة الجودة بمثابة الأداة الناجحة في المنافسة وتحقيق الربحية على مدى سنوات عديدة. (العلي: 2019)

وإذا أردنا أن نعقد مقارنة بين النظامين فإنه يمكن أن نجملها في النقاط التالية:

الجدول 2، 2: أوجه الاختلاف بين أنظمة إدارة الجودة، وبين إدارة الجودة الشاملة

م	التعريف	أنظمة إدارة الجودة (QMS)	إدارة الجودة الشاملة (TQM)
1	التعريف	يوجد تعريف موحد لأنظمة إدارة الجودة	لا يوجد تعريف موحد لإدارة الجودة الشاملة
2	بناء العمليات	من الأعلى إلى الأسفل وليس من	من الأسفل إلى الأعلى ثم تتابع عملية
3	التعامل مع العميل	الضرورة تحسينها باستمرار	التحسين باستمرار مباشر
4	المكونات	موصفات قياسية دولية متفق عليها يتم مراجعتها وتعديلها كل أربع سنوات من قبل المنظمة الدولية للمواصفات.	مبادئ ومتطلبات ذات طابع عام ولكل منظمة نموذجها الخاص الذي تقوم بتعديله حسب المتغيرات والظروف الخاصة بها.
5	الشهادة	تحصل المنظمة المطبقة لأنظمة إدارة الجودة على شهادة.	لا تحصل المنظمة المطبقة لإدارة الجودة على شهادة.
6	النظرة الى المنظمة	ينظر إلى المنظمة كنظام في	ينظر إلى المنظمة كنظام فني واجتماعي
7	مستوى التطبيق	المنظمة أو جزء منها	المنظمة بكل أجزائها
8	النطاق	جودة السلعة أو الخدمة	جودة المنظمة ككل
9	المسؤولية	جهة محددة داخل المنظمة	كل فرد في المنظمة

في حين يمكن تحديد أوجه الشبه بين إدارة الجودة وبين إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

أ. التركيز على تحسين الجودة.

ب. التركيز على فاعلية وكفاءة العمليات المنظمة بشكل شامل.

ج. الاهتمام بإجراء وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية.

د. السعي لإرضاء العملاء.

## 2،7،2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

نقصد بالإدارة التقليدية بالنظام (البيروقراطي) "كما استخدمه ماكس فيبر فالبيروقراطية لا تحمل أية معاني سلبية أو دلالات غير مرغوبة، فقد كان النظام في وقته مثاليا للتنظيم الإداري يقوم على أساس التخصص، تقسيم العمل، وتخصيص جانب من الموارد للرقابة) إلا أن الاستخدامات العملية والممارسات التطبيقية لهذا النظام في الأجهزة الحكومية أو المؤسسات الخاصة، قد ساهم في بروز العديد من الظواهر الإدارية السلبية منها على سبيل المثال لا الحصر نمو الموظف البيروقراطي، فقدان الاستقرار في سلوك الأفراد، الجمود الإداري، والتعقيدات المكتنبة. ومن خلال ما تم سابقا من تعريفات وشرح مبسط لإدارة الجودة الشاملة فسوف نعقد مقارنه بين هذا النظام وبين النظام التقليدي المسير للكثير من الأنظمة وبالذات منظمة التربية والتعليم

وتكمن الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في الجدول الآتي:

الجدول 2، 3: الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	
تحقيق السعادة والرضا لدى العملاء	تعظيم العائد على الاستثمار	الهدف الكلي
أفقي	عمودي	الهيكل التنظيمي
تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل	التركيز على المدى القصير	التخطيط
جماعي تعاوني (فريق عمل)	فردى	أسلوب العمل
جماعية، شاملة	شخصية، جزئية	المسؤولية
ديمقراطية قائمة على المشاركة	سلطوية وإصدار الأوامر	القيادة الإدارية
لا مركزية وتأكيد على تفويض السلطة	مركزية	السلطة
مرنة	جامدة	السياسات والإجراءات
كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الإشراف اللصيق	هدف الرقابة
واسع من خلال فرق العمل متزامنة ومرحلية وبعديّة بآن واحد مستمر	ضيق ومحدود بعدية	التخصص
مسؤولية الجميع	عند الحاجة والضرورة محصورة في جهة معينة	أسلوب الرقابة
داخلي (سلسلة الجودة) وخارجي	خارجي فقط	التطوير والتحسين
مرنة في تطبيق اللوائح والأنظمة	تمسك والتزام حربي وتام بما الشك	مسؤولية الجودة
الثقة العالية بين الرؤساء والمرؤوسين		الزبون
		اللوائح والأنظمة
		علاقات العمل

المصدر: (عائض، 2012)

3، 7، 2 ثقافة الجودة ومنهجية العمل

الثقافة هي النسق المركب من القيم والعادات والتقاليد والتي يصنعها الإنسان ليعبر من خلالها عن وجوده، والجودة الوصول إلى أعلى مستويات التفوق والكمال في العمل، وللجودة معان في اللغة

تدور كلها حول التحسين والتجميل والإتقان والدقة (البكري، 2005). والمنظمات التي تبني ثقافة الجودة

لديها، وتحافظ عليها تختلف عن تلك لمنظمات من عدة نواحي أبرزها

- فلسفة العمليات: تكمن في إرضاء المستفيد من الخدمة، حيث تركز منظمات الجودة على أداء ما هو ضروري والذي يتماشى مع توقعات المستفيد، وقد يعمل هذا الأسلوب على تخفيض الأرباح على المدى القصير، ولكنها مفتاح النجاح للمنظمة على المستوى الطويل
- الأهداف : المنظمات ذات ثقافة الجودة تتمتع بأهداف قصيرة وطويلة المدى في آن واحد، وتكون في انسجام وتناغم تام مع رؤية المنظمة ورسالتها على المدى الزمنية المختلفة.
- أسلوب الإدارة: المنظمات التي تتمتع بثقافة الجودة، ينظر إلى المدراء على أنهم مدربين للفريق، ويتم التواصل بين أعضاء الفريق من خلال رؤية المنظمة وأهدافها، ويعززون روح الولاء والانتماء العضوي للعاملين بغية إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- السلوك تجاه المستفيد: يمثل رضا المستفيد من أهم أولويات المنظمة، والدافع الأساسي نحو بذل الجهد في سبيل إدارة الجودة، إذ أن مركز الأداء الفعلي لهذه المنظمات السعي الجاد لتوفير الخدمات بما يتلاءم مع الحاجات الفعلية للمستفيد
- أسلوب حل المشكلات: عندما تحدث المشكلات في المنظمات ذات ثقافة الجودة، فإن التركيز يكون على معرفة أسباب المشكلات وفصل العوارض عن المسببات وهي في العادة تكون عمليات طويلة الأمد ونظامية يتولى مسؤوليتها فرق متخصصة في حل المشكلات ولها أساليب منها اشراك العاملين كافة، معرفة الابعاد الحقيقية للمشكلة وتحديد المعالجات وفقا للأسباب الأولية للمشكلة.
- أساليب تحسين الأداء: هي عملية مستمرة ودائمة تشمل لأفراد والبضائع والعمليات وبيئات

المستفيد (محمود، 2010)

## 2،7،4 القيادة وإدارة الجودة الشاملة

تمثل القيادة عنصرا من العناصر المهمة في حركة الجودة، فكل شخص داخل المنظمة يجب أن يكون قائدا ( والتون، 1985) من أبرز النظريات والتي تتوافق لإدارة الجودة الشاملة هي

أ. نظرية القيادة الوظيفية: وتقوم على:

• دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها.

• تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية "اتخاذ القرارات والتخطيط.

ب. النظرية الوظيفية: تربط السلوك القيادي بالمواقف والأحوال المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى. وتحكم هذه النظرية سمات القائد، سمات الأتباع، سمات الموقف وطبيعة الأتباع.

ج. النظرية السماتية: تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد الخصائص من مكان لآخر ومن مجتمع لآخر حيث يوجد خمسة أنواع للصفات القيادية وهي:

- الصفات الجسمية أو الجسدية كالصحة والطول.

- الصفات المعرفية الذكاء والثقافة والاطلاع

- الصفات الاجتماعية فن التعامل مع الآخرين، الحوار، والنقاش

- الصفات الانفعالية السيطرة على الغضب، إدارة النفس.

- الصفات الشكلية: أناقة المظهر والشكل العام.

د. النظرية التفاعلية /التكاملية:

والتي تعتمد الصفات، عناصر الموقف، خصائص المؤسسة المراد تطبيق القيادة بها.

هـ. النظرية الالهامية: مبنية على أساس أن القائد هو الشخص الملهم لبقية أعضاء الفريق، وهو صاحب الأفكار والإبداعات في المؤسسة.

وفي ظل تعدد الأنماط القيادية فإنه يمكن القول أن النمط القيادي الأكثر ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق، ويعطي اهتماما كبيرا لكل من العمل والإنتاج ورضا العاملين والعلاقات الحسنة معهم، وهذا النمط يولي اهتماما متوازنا بالعنصر البشري والتكنولوجيا والجانب الهيكلي في التنظيم (أبو ليلي، 1998) كما أن القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين في الوقت نفسه، وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين، وهي ما يسمى بالإدارة بالتجوال، كما أن اتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مكالشفة أو مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبوا إليه من أهداف يعد منهجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة . (العزاوي، 2005).

## 2,8 أنظمة لقياس الجودة

من المتطلبات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة وجود نظام للقياس يتضمن مقاييس أو معايير دقيقة للأداء يتم بواسطتها قياس مستوى الجودة ويؤكد ذلك (الحسان، 1999) حيث يقول: إن هذه المعايير تمكن المنظمة من القيام بعمليات المراجعة والقياس للنتائج التي تم الحصول عليها للتأكد من مطابقتها للمعايير والبحث عن فرص التحسين ومعالجة أي خلل أو قصور وهذا ما أكده كروسي أيضا، حيث يرى أن أحد متطلبات التطبيق الناجح للجودة الشاملة هو ضرورة القياس المستمر للأداء وأن تحقيق التحسن المستمر للأداء يتطلب الاهتمام بوضع مقاييس لقياس الأداء (يوسف، 2003) وهناك نوعان من الأساليب التي تستخدم للضبط الإحصائي.

أولاً: الأساليب الإحصائية:

أ. تحليل باريتو

يساعد هذا التحليل الإدارة على التركيز على حل المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها، ويرتكز هذا التحليل على قاعدة مفادها أن 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب، وبالتالي فإن 20% من المشكلات ترجع إلى 80% من الأسباب، ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكرار لأجل لفت نظر الإدارة إليها. وفق الخطوات التالية:

- حصر كافة الأخطاء والمسببات الحقيقية للمشكلات والعوامل المؤثرة فيها.
- تحديد معدل تكرار كل واحدة منها.
- تحويل المعدلات إلى نسب مئوية.
- إعداد جدول متكامل بذلك.
- وضع بيانات الجدول على رسم بياني بالأعمدة البيانية (أبو ليلي، مرجع سابق).

ب. خرائط المراقبة:

وتقوم على أخذ عينات بشكل دوري ووضعها على خرائط مراقبة الجودة للتأكد من أنها في حدود مقاييس الجودة، وهي عبارة عن رسم بياني يوضح الحدود الدنيا والعليا لمستوى الجودة المقبول، وتتكون من ثلاثة خطوط أفقية ترسم المحور الرأسي هي:

- الخط الأوسط، ويعبر عن مستوى الجودة المطلوبة.
- خط الحد الأعلى: ويعبر عن الحدود القصوى للتجاوز أو حدود السماح العليا.
- خط الحد الأدنى: ويعبر عن الحدود الدنيا للتجاوز، أو حدود السماح الدنيا. (حجازي، 2002)

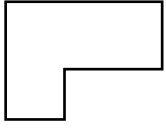
ج. شكل الانتشار

ستخدم شكل الانتشار لعرض صورة للعلاقة بين متغيرين بهدف تكوين فكرة أولية عن طبيعة العلاقة بينهما، ويتم استخدام هذه الأداة في مجال الجودة وفقاً للخطوات التالية: يتم تحديد المتغير الذي يعتمد في تسببه في ظاهرة، وتمثل الظاهرة المتغير الآخر، ويجري قياس المتغيرين في كل مرة، ويفضل ألا يقل عدد مرات القياس عن 40. يخصص المحور الأفقي للمتغير الذي يعتقد بأنه سبب (المتغير المستقل)، ويخصص المحور العمودي للمتغير الذي يمثل الظاهرة الجارية دراستها (المتغير التابع). يتم رسم النقاط التي تم الحصول عليها بالقياس (الطائي، 2008).

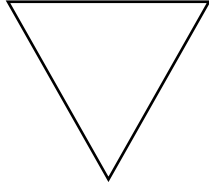
د. المدرج التكراري: يستخدم المدرج التكراري في مجال الجودة لعرض وتمثيل البيانات المتعلقة بحالة معينة لإعطاء تصور واضح عنها، لا يمكن أن تعطيه البيانات الرقمية، وبالتالي تحديد الأسباب الرئيسة للمشكلة، ويتم إعداد المدرج التكراري على النحو التالي: جمع البيانات عن الحالة، ثم تحديد عدد المستطيلات التي سيتم اعتمادها. حساب مجموع التكرارات لكل صفة أو لكل فئة من فئات البيانات للمتغير. (الطائي، مرجع سابق)

- ثانياً الأساليب النوعية

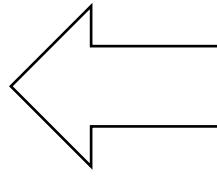
أ. خرائط تدفق العمليات



سجلات



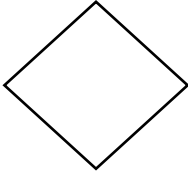
تخزين



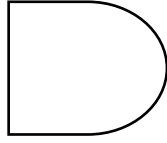
نقل / إرسال



نشاط / عملية



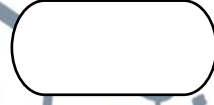
قرار



عطل الانتظار / تأخير



تفتيش / فحص



بداية الخريطة

الشكل 2، 8: خرائط تدفق العمليات

المصدر : جودة محفوظ، أحمد إدارة الجودة، مفاهيم وتطبيقات، 2004

تحتوي هذه الخارطة على رموز ينبغي على المطلعين عليها ومعدّها الإمام بها، وهذا الشكل

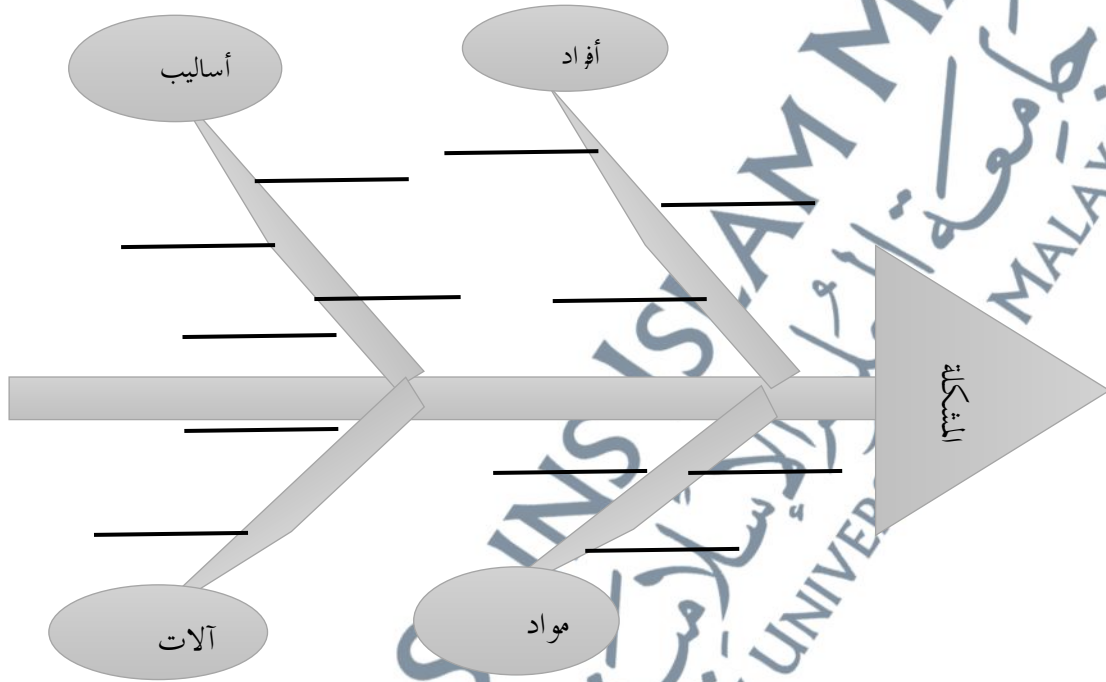
يوضح هذه الرموز.

ويمكن استخدام خريطة التدفق على النحو التالي:

- تحديد جميع العمليات أو الأنشطة الرئيسة وكتابتها على لوحة أوراق.
- وضع هذه العمليات في شكل متتابع وعلى لوحة أوراق كبيرة.
- الصياغة النهائية لتتابع العمليات أو الأنشطة، وذلك بتحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات.
- الوصول إلى الترجمة النهائية للعمليات في شكل خارطة (مارش، 1996)

ب. خريطة السبب والأثر

"تستخدم هذه الخريطة "لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة، وبواسطتها يمكن توليد الأفكار التي تمثل أسبابا محتملة للمشكلة، وتصنيفها في مجموعات ذات صلة بموضوع معين، وتعد خريطة السبب والأثر أفضل أسلوب لتحليل المشكلة بهدف الوقوف على أسبابها من خلال بناء شكل توضيحي يأخذ شكل عظمة السمكة"، وكما هو مبين في شكل (2،8)



الشكل 2، 9: عظمة السمكة

وتتلخص خطوات هذا الأسلوب في الآتي:

- من النادر أن يكون السبب الحقيقي المتسبب في ظهور المشكلة واضحا، ولكن يمكن حصر معظم الأسباب وراء حدوث تلك المشكلة، ومعظمها يقع ضمن إحدى الفئات الأربع الآتية: الأفراد، الآلات، المواد، أساليب العمل، من ثم إضافتها على الشكل التوضيحي.

• إضافة الأسباب الفرعية إلى الرسم التوضيحي، والتي تقع ضمن فئات الأسباب الرئيسة عن طريق القيام بعملية العصف الذهني وبانتهاء هذه المرحلة سيظهر الشكل التوضيحي للسبب والأثر بصورته النهائية.

• يقوم المسؤولون بعد المناقشة برسم دائرة حول الأسباب التي هي أكثر احتمالاً في حدوث المشكلة.

• التحقق من صحة السبب أو الأسباب التي وراء المشكلة، ويتم ذلك إما بأسلوب الملاحظة أو بأسلوب المحاكاة، أي تصميم ومراقبة تجربة مشابهة.

• العمل واتخاذ القرار وفق الأسباب الأكثر علاقة بالمشكلة (زين الدين، 1995).

ج- قائمة المراجعة

يقوم هذه الأسلوب على تنظيم المعلومات حول الأخطاء الموجودة في العمليات، والأسباب التي نجمت عن هذه الأخطاء لينتسب للمسؤولين دراستها وتحليلها، ومن أنواع قوائم المراجعة:

- قوائم متعلقة بالتوزيع، تستخدم لجمع البيانات، بهدف معرفة كيفية توزيع تكرارات الخطأ.

- قوائم متعلقة بمواقع العمل، حيث تركز على الأخطاء حسب موقع العمل، وذلك بتسليط الضوء على المشكلة.

- قوائم متعلقة بالأسباب، وتستخدم لمتابعة مدى تكرار كل سبب من أسباب المشكلة.

## 2،8،1 تكاليف الجودة

تعني تكاليف الجودة الفرق بين التكلفة الفعلية للمنتج أو الخدمة المقدمة والتكلفة المنخفضة في حال تقديم الخدمات والمنتجات دون المستوى المطلوب، أو فشل المنتجات أو حدوث عيوب في تصنيعها. كما تعرف تكاليف الجودة على أنها جميع التكاليف التي تم إنفاقها في أية منشأة أو منظمة لضمان

تقديم المنتج أو الخدمة إلى العملاء، لك تكون متوائمة مع متطلبات الزبائن والعملاء، كما أنها تعرف

على أنها مجموعة التكاليف التي يتحملها المنتج للخدمة أو السلعة المقدمة ،سواء كانت تلك التكاليف ناتجة من قبل المستخدم أو المجتمع ،وترتبط ارتباطا وثيقا بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة. ولقد قسم كروسبي تكاليف المطابقة (سعر الموائمة) الى قسمين :التكاليف الوقائية ،وتكاليف التقويم ، التكاليف غير المطابقة (سعر عدم الموائمة ) وتشمل تكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي.

## 2،8،2 المطابقة مع المتطلبات

قبل البدء في أية مناقشة عن الجودة، يجب توضيح الغرض من المنتج أو الخدمة أي ينبغي الإجابة عن السؤال: ما متطلبات العميل؟ يتعلق بالجودة جانبان مختلفان، ولكنهما مرتبطان الأول جودة التصميم وهو عبارة عن مقياس مدى كفاءة تصميم المنتج أو الخدمة في تحقيق الغرض المطلوب منه وإذا كان التصميم ضعيفا فإن المنتج أو الخدمة لن يعمل على تلبية الاحتياجات. أما الجانب الآخر هو مطابقة التصميم: يجب أن يكون ما يستلمه العميل مطابقا للتصميم. ويتعلق هذا الجانب بشكل كبير بجودة أداء وظائف العمليات، يلعب تسجيل البيانات فضلا عن تحليلها دورا مهما في هذا الصدد

## 2،9 الأداء التنظيمي ومكوناته

للأداء التنظيمي تعريفات عدة منها ما عرفه (علوطي، 2003) بأنه: محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف، ويشمل مفهومي (الفعالية) وهي الوصول الى الأهداف المرجوة، و(الكفاءة) وهي تخفيض الموارد المستخدمة

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

كما عرف (عبد الحق، الفنعي 2007) الأداء: بأنه محصلة الأداء الداخلي والخارجي أي الأداء أصبح

يشمل البيئة الخارجية والداخلية على حد سواء ويتم التعبير عنه وفق المعادلة التالية

$$\text{الأداء} = \text{الأداء الداخلي} + \text{الأداء الخارجي}$$

وعليه فالأداء هو قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية فهو بذلك محصلة لتفاعل جميع تلك العناصر.

## 1،9،2 الكفاءة

تعرف الكفاءة لغة كما ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور: "كافأه على الشيء وكفاء جازاه والكفيء النظير وكذلك الكفاء والكفوء والمصدر الكفاءة. ونقول لا كفاء له بالكسر، وهو في الأصل مصدر، أي لا نظير له. والكف: النظير والمساواة في النكاح وهو أن يكون الزوج مساويا للمرأة في حسبها ودينها ونسبها وبيئتها وغير ذلك. والكفاءة في العمل: القدرة عليه وحسن التصرف فيه وهي كلمة مؤلدة ولفظة الكفاءة مختلفة. تعرف الكفاءة اصطلاحاً بأنها "الزيادة إلى أعلى حد ممكن بالنسبة للنتائج أو المخرجات مقارنة بالمدخلات وتعني إنجاز الأعمال بأقصر وقت ممكن وأقل استخدام للعناصر للحصول على النتائج المرغوبة وتستعمل أيضاً للدلالة على أداء العمل الصحيح في الوقت والمكان الصحيحين (عقيلي، 2003)، والكفاءة: تعبير عن الاستخدام الراشد في المفاضلة بين البدائل واختيار الأفضل منها الذي يخفض التكاليف أو ينظم العائد في أعلى درجة ممكنة (السلمي، 1970)، وكفاءة الأداء: تعني الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء الموظف لعمله بحيث تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء المنفذ، أي "تقدير كفاءة الفرد الفنية والعملية في تنفيذ الواجبات والمهام التي يتضمنها عمله، كما تعرف الكفاءة: القدرة الإنسانية على استخدام الأمثل للموارد المتاحة بشرياً أو مادية واستخلاص أفضل النتائج المحققة للأهداف بصورة كاملة" (حنفي، 2006)

ومن التعريفات السابقة نجد أن الكفاءة ترتبط بالعناصر التالية:

أ. أنها قدرة إنسانية قابلة للقياس من خلال معايير متفق عليها تتسم بالتحديد والموضوعية

ب. أن هناك جوانب متعددة تؤخذ في الاعتبار عندما نريد أن نحدد درجة الكفاءة. وهذه الجوانب هي:

الأداء الفعلي للأعمال، نوعية السلوك والتصرفات التي تصدر من القائم بالعمل، وتكون ذات صلة

بأداء هذا العمل وبالواجبات الوظيفية، مدى تمتع العامل المقاس كفاءته بالحس الاقتصادي في

تشغيل ما تحت يده من موارد وتمتعه بالخلق

أن قياس هذه القدرة (الكفاءة) يجب أن يعطي فترة زمنية محددة ومعروفة ومتفق عليها قد تكون سنة أو

أقل وتقدير درجة الكفاءة يعتبر أداة لتقويم العاملين سواء كانوا من القادة أو غيرهم حيث يتم من خلالها

التعرف على مدى تلائم أدائهم الفعلي وسلوكهم وتصرفاتهم مع المتطلبات تحقيق الأهداف الوظيفية.

### 1،9،2 أبعاد الكفاءة

للكفاءة ثلاث أبعاد هي (عبد الرحمن، 2002)

أ- الدراية: هي مجموعة المعلومات المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص

ب- الدراية الذاتية: تتمثل في مجموعة السلوكيات والمواقف والمميزات لشخصية المرتبطة بالعامل والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني

ج- الشخصية المرتبطة بالعامل والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

### 1،9،2 طرق قياس الكفاءة

هناك أساليب عديدة لقياس كفاءة الأداء أهمها (الشماع، 2000)

1) أسلوب مقارنة الإنتاج الفعلي للعاملين بالمعايير أو المعدلات الموضوعية للأداء، أي تقدير وحدات

العمل اللازم إنجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة ساعة، أسبوع، شهر (ويعتمد

وضع معدلات الأداء على دراسة العمل القائمة باختيار الطريقة الأفضل على دراسة الحركة والزمن

التي تضمن اختزال الحركات الزائدة بما يكفل أداء العمل في أقصر وقت ممكن وتحديد الخطوات

السليمة لأداء العمل ويستعان عادة في ذلك بخرائط تصور خطوات العمل.

وتوضح معدلات الأداء بالنسبة للأعمال القابلة للقياس الكمي في صورة وحدات عمل كمية

مثل عدد الصفحات التي تكتب على الألة الكاتبة (الحاسوب حاليا) في وحدة زمنية محددة، وبالنسبة

للأعمال الإشرافية والقيادية والأعمال الذهنية والإدارية عموما يصعب تحديد معدلات الأداء، لذلك

تتغير إلى أهداف ينبغي تحقيقها وتتخذ أشكلا مختلفة منها: لا يتجاوز الإنفاق على النشاط قدرا معيناً

من المال، لا يتجاوز العمل وقتاً محدداً، أن يصل مستوى الخدمة إلى درجة معينة من الجودة أو الانتشار

الجغرافي. أن يتحقق معدل نمو معين في النشاط، وأن يكون معدلات الأداء أيا كان الشكل الذي

تتخذه كأساس لقياس كفاءة العاملين يمثل أسلوباً بسيطاً ومقبولاً ويوفر أساساً موضوعاً لتحديد درجة

صلاحية الفرد في أدائه عمله.

(2) أسلوب الاختبارات الدورية: تعتبر من أهم الطرق العلمية الحديثة في الكشف عن الخصائص

المختلفة للفرد والمحددة لدرجة نجاحه في أداء العمل المسند إليه، ومدى تعامله مع الزملاء، والرؤساء،

واتجاهات تفكيره، وميوله. وتكون فاعلية الاختبارات أعلى في الاختبارات المهني، والترقية، وكل ماله

علاقة بقياس أداء العاملين.

(3) أسلوب التقارير الدورية التي تعد عن كفاءة العاملين:

يتم إعداد هذه التقارير على نماذج خاصة وفي أوقات زمنية محددة وتكشف عن مدى كفاءة

العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير الأداء إلى جانب الصفات الواجب توافرها في شاغلي

الوظائف، أي قياس الكفاءة في هذا الإطار يراعي شقين أساسيين هما كفاءة الشخص في أداء العمل

وصفاته الشخصي مثل المبادرة وإمكانية الاعتماد عليه وخصائص الشخصية وغيرها من الصفات الأساسية للعمل (وهذا الأسلوب يعتبر أكثر شيوعاً في مجال الخدمة المدنية) وهناك عناصر تقدير كفاءة الأداء وتنقسم هذه العناصر إلى نوعين أساسيين هما:

أ. عناصر تكشف عن مساهمات الشخص في مجال العمل مثل: كمية الإنتاج، دقة ومهارة الأداء، وما حققه من أهداف، مدى ارتفاعه لمستوى المسؤولية وغيرها.

ب. عناصر تكشف عن صفات الشخص أو خصائصه مثل: المبادرة، درجة الاعتماد عليه، التعاون، الشخصية، الاتجاهات نحو المشاريع والعمل والعاملين، الولاء، المواظبة، الحماس، القيادة.

## 2،9،2 الفعالية

لغويًا يمكن تعريف الفعالية بأنها: القدرة على التأثير، فالشيء الفعال هو الشيء المؤثر والذي يترك أثراً، أي أثراً على الأداء الكلي للمنظمة، وإلا فلا يكون فعالاً (صالح، 2006). اصطلاحاً: فتشير إلى "قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من انشائه" إضافة إلى أنها تشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساساً في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف (قريشي، 2006)

كما عرفت الفعالية على أنها "درجة أو مستوى التميز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة ويرى بيتر دراكر أن الفعالية هي "تحقيق المنظمة للأهداف المحددة بالإضافة إلى الاختيار الجيد لهذه الأهداف (القنعي، مرجع)

الفعالية تتعلق بأهداف المؤسسة ونتائجها وبالتالي هي نسبة المخرجات المتوقعة وذلك حسب

الصياغة التالية: