



جامعة محمد خيضر بسكرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مطبوعة محاضرات في مقياس:

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر -تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية-

إعداد الدكتور: صواش عيسى

الموسم الجامعي 2022/2021

-طبيعة المقياس: سداسي

-المعامل: 02 / الأرصد: 04

-الحجم الساعي: 42 ساعة (12-14 أسبوع)

-محاور المقياس:

- 1 مدخل مفاهيمي حول الجودة.
- 2 التطور التاريخي للجودة.
- 3 رواد الجودة وإسهاماتهم.
- 4 إدارة الجودة الشاملة : المفهوم، الأهمية، الأهداف، المبادئ.
- 5 فوائد ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 6 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 7 مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة.
- 8 أنظمة الجودة الإيزو.
- 9 العلاقة بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.
- 10 - إدارة الجودة والتغيير.
- 11 - إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.
- 12 - أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها.

مقدمة:

يسود العالم اليوم منطق العولمة من خلال انفتاح الأسواق العالمية، مع تحرير التجارة الدولية وإلغاء القيود الجمركية، ومن مخلفاتها وآثارها التنافسية الكبيرة والتقدم العلمي والتكنولوجي والانفجار العلمي، وكذا التقدم في مجال الاتصالات بغض النظر عن الرقعة الجغرافية ولم تعد أي دولة بمنأى عن هذه التحديات.

وقد استحوذ على الفكر الإداري في السنوات الأخيرة مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر حديثاً نسبياً حيث كانت بداياته عند الدول المتقدمة، ثم انتشر بفعل العولمة إلى باقي الدول، كما أنه اقتصر في البداية على القطاع الصناعي ثم عم بقية القطاعات وهذا بفعل النجاحات الكبيرة المحققة، حيث أصبحت إدارة الجودة معيار في تقدم المنظمات، حيث ذكر جوزيف جوران بأن: "بقدر ما كان القرن العشرون قرن الإنتاجية فإن القرن الواحد والعشرون سوف يكون قرن الجودة"

إن الانتقال من مفهوم الجودة كان بمثابة مقدمة لمرحلة مواءمة لها وتطور مرحلي منطقي من خلال ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث لم يحدث الانتقال بشكل مفاجئ أو طفرة بل كان نتيجة لتطورات ثابتة ومستقرة (التفتيش، الرقابة على الجودة إحصائياً، تأكيد الجودة، إدارة الجودة الشاملة)، وكان نتيجة لاكتشافات واجتهادات وتحولات وإضافات علمية كبيرة على الصعيدين الفكري والعملي، حيث يتضمن هذا المنهج أو الفلسفة الجديدة التي ظهرت في بداية الثمانينات من القرن الماضي في المجال الصناعي باليابان.

إن منهج وفلسفة إدارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي أساسها هو الجودة والتي لم تعد حكراً على المجال الصناعي والإنتاجي بل يعتبر هذا الأسلوب قابلاً للتطبيق في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية على غرار المؤسسات الرياضية.

والطالب المتخصص في مجال الإدارة والتسيير الرياضي لابد أن يكون ملماً بالمفاهيم الإدارية الحديثة ومن ضمنها إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية نظراً للمزايا الإيجابية التي يمنحها تطبيق هذا

الأسلوب من حيث حسن استغلال الموارد المتاحة والعمل على أن تكون مخرجات المؤسسة الرياضية يتماشى مع الأهداف التي تم تحديدها والعمل على الاستمرارية في النشاط وترقية الممارسة الرياضية وخدمة المنظومة الرياضية بصفة عامة بعيدا عن الارتجالية والإسراف وانهاج الأسلوب العلمي في الإدارة بالاعتماد على قيادات تتمتع بالكفاءة والمعرفة اللازمة، ومشاركة جميع العاملين في تحقيق هدف الجودة والعمل على الحصول على احتياجات المستفيدين من الأنشطة الرياضية (لاعب، مدرب، جمهور... الخ) واستخدام التكنولوجيات الحديثة في التسيير والاتصال الإداري والعمل على مواكبة التطورات الحديثة والتوجه نحو التحسين المستمر، فبعد دراسة مقاييس مرتبطة بعلم الإدارة (التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتوجيه، الاتصال، الرقابة واتخاذ القرارات) و كذا مقاييس تسيير الموارد البشرية (العمليات الإدارية المرتبطة بالعنصر البشري والعمليات الفنية لتسيير الموارد البشرية من استقطاب وتوظيف وتمكين وتحديد سلم الأجور والعلاوات والخوافز ورسم المسارات المهنية، وتقييم العمل وإدارة المخاطر وتدريب للموارد البشرية والتحفيز للعنصر البشري) والتسيير المالي لا بد من التطرق إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية والتي تأخذ أشكالا متعددة منها وزارة الشباب والرياضة بصفقتها الهيئة الأولى المشرفة على التخطيط الاستراتيجي للأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها بالإضافة إلى اللجنة الاولمبية و الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية لمختلف الألعاب والرابطات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة وغيرها ، ومن خلال هذا المقياس سوف نتطرق إلى مفهوم الجودة وأهم المصطلحات المرتبطة بها ، إضافة إلى مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها، كما يتم التطرق إلى مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذا أنظمة الأيزو، وآليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية.

المحاضرة الأولى: مدخل مفاهيمي حول الجودة وإدارة الجودة

الشاملة.

-تمهيد.

- تعريف المؤسسات الرياضية.

-المعنى اللغوي للجودة.

- المعنى الاصطلاحي للجودة.

-مداخل تعريف الجودة.

- الجودة من المنظور الإسلامي.

-مصطلحات مرتبطة بالجودة.

-إدارة الجودة الشاملة.

محاضرة رقم: 01 عنوان المحاضرة: مدخل مفاهيمي حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

تمهيد: أصبحت المنظمات بمختلف أشكالها ونشاطاتها في الوقت الحالي ملزمة بتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة حتى تتمكن من ضمان استمراريته وت تحقيق أهدافها باعتبار المنافسة التي تفرضها باقي المنظمات التي تنشط في نفس الاختصاص خاصة إذا تعلق الأمر بالنشاط التجاري هذا من جهة ومن جهة أخرى نظرا للمزايا التي يمنحها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز في الأداء وتحقيق الربحية الاقتصادية، فتحقيق معايير الجودة الشاملة لم يعد ترفا فكريا، بل واقعا عمليا لابد من تطبيقه في مختلف منظمات الأعمال، فكلمة جودة وحسن الأداء أصبحت شعار ونداء وهدف وقد ظهرت أهمية الجودة في جميع نواحي الحياة (صناعة، تجارة، معلومات، أداء) ويعتبر المجال الرياضي ميدانا خصبا ومناسبا لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سواء تعلق الأمر بالأندية الرياضية أو المنشآت الرياضية أو الاتحادات والجمعيات الرياضية وغيرها من التنظيمات الرياضية وقبل الخوض في موضوع الجودة ومن ثم الجودة الشاملة من حيث المفهوم و المكونات لابد من التطرق إلى ماهية المؤسسات الرياضية .

-تعريف المؤسسات الرياضية : هي مؤسسات ينشؤها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه. (محمود الحكيم، 2015، ص49)

وهي عبارة عن نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات ينتج عنه فوائد(منافع)

أبعاده الرئيسية: المهام-الهيكل-الأدوات-الأفراد

تعمل فيما بينها بشكل ديناميكي لتكوين المفهوم الحديث للمؤسسة الرياضية.

-المعنى اللغوي للجودة:

لا بد من الاستعانة بالمعاجم والقواميس من اجل التعريف اللغوي لمصطلح الجودة أو أي مصطلح آخر، لأن المعاجم والقواميس تعتبر مصادر أساسية لا يمكن الاستغناء عنها، عند البحث عن نشأة أي مفهوم.

-أولا الجودة في اللغة العربية:

عند الرجوع إلى لسان العرب لابن منظور وهو أشمل واكبر المعاجم العربية، نجد أن مصدر كلمة جودة هو الفعل جاد يجود، وجاد الشيء أي صار جيدا، والجيد هو عكس الرديء، وقد جاد وأجاد أتى بالجيد من القول أو الفعل.(ابن منظور،2010، ص110)

ويقال جاد العمل أي حسن وعلا مستواه، وجاد الرجل أي أتى بالحسن من القول أو الفعل، والجودة هي سلامة التكوين وإتقان الصنعة.(مختار عمر،2008، ص ص 117-118)

-ثانيا-معنى الجودة في اللغة اللاتينية:

كلمتا (Quality) و (Qualité) في اللغتين الانجليزية والفرنسية، على التوالي تقابلان كلمة (Qualitas) باللغة اللاتينية والتي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة.(الدراكة والشبلي، 2002، ص ص 15-16)

وكلمة (Qualitas) مشتقة من الكلمة (Qualis) أو Quel وعليه الجودة هي أولا تعني الوصف ولا تتضمن حكما قيما على الأقل في وصفها(Giesen,2008,p7)

كما عرف قاموس أكسفورد Oxford الجودة على أنها "درجة التميز والأفضلية." (الطائي ويوسف قدادة،2008،ص20)

أما قاموس (Petit Robert) فإنه يعرف الجودة على " أنها ما يجعل الشيء مفضلا إلى حد ما"

كما يعرفها بأنها "الدرجة العليا إلى حد ما في سلم القيم العملية.

(Coestier&Marette,2004,p7)

وعليه فإن الجودة تعني مسألة النسبية في معايير الاستخدام وتدرج القيم.

المعنى الاصطلاحي للجودة:

أولا الجودة عند المفكرين الغربيين:

مصطلح الجودة أصله اقتصادي ظهر نتيجة التنافس الصناعي والتكنولوجي في الدول المتقدمة، وهذا بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والزبون.

والاتفاق على تقديم تعريف موحد لهذا المفهوم يعتبر أمرا غاية في الصوبة على غرار باقي المفاهيم في مجال العلوم الإنسانية وهذا مرده إلى ان هذا المصطلح معروف في العديد من الدول، كما شمل تطبيقه في القطاعات الاقتصادية و الخدمية، ورغم هذا سنورد مجموعة من التعاريف :

- تعريف ديمينغ ادوارد (W.E.Deming) الجودة هي "درجة التميز الذي يمكن التنبؤ بها من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة أقل تكلفة، وهي المعايير تشتق من المستهلك، وينطبق هذا المبدأ على عملية الإنتاج، والمنتج النهائي في نفس الوقت" (المهدي وحسين البيلاوي، 2006، ص ص 23-32).

- أما جوران (J.M.Juran) يرى ان الجودة هي "الملاءمة للاستعمال".

- وكروسبي اعتبرها (PH.Crosby) "المطابقة للمواصفات".

- بينما فايغنباوم (A.V.Fiegenbaum) نظر إليها على أنها "النتائج الكلية للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجيات ورغبات الزبون". (الغزاوي، 2005، ص15)

- أما ايشيكاوا (K.Ishikawa) أكد على أنها "القدرة على إشباع العميل" (Detrie,2001,p20)

- في حين تاغوشي (G.Taguchi) فوصفها بأنها "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه". وهذا يتضمن الفشل في تلبية حاجيات الزبون إضافة إلى الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج مثل التلوث والضجيج وغيرها. (العزاوي، 2005، ص15)

وهذا التعريف ركز على النتائج المترتبة عن عدم تطبيق منهج الجودة

- ويرى فيشر أن الجودة تعبر عن التميز والتفوق من خلال وصفه لها : "درجة التألق والتميز، وكون الأداء ممتاز، أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور الزبون". (نايف علوان الحياوي، 2006، ص24)

- وعبر كونل (Connell) عن الجودة بأنها: "المتانة والأداء المتميز للمنتج" (الدراركة، 2006، ص17)

ثانياً الجودة عند المفكرين العرب:

- يرى السلمي أن الجودة تعني: "مجموعة الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات" (السلمي، 1995، ص ص 17-18)

- وقد عرفها سيد مصطفى كذلك "توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويتأتى ذلك بترجمة احتياجات وتوقعات العميل إلى تصميم للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة، إن تطلب الأمر، بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء حلياً ومستقبلاً. (سيد مصطفى، 1999، ص19)

- واتفق كل من (الشبلي والدراكة) مع التعريفين السابقين عندما عرفا الجودة بوصفها: "المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة و التي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين، وتتضمن السعر والأمان والتوفر والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال"(الدراكة والشبلي، 2002، ص16)

- أما عقيلي فينظر للجودة من خلال الربط بين إشباع حاجات ورغبات المستعملين وضرورة استيفاء المنتج أو الخدمة لمواصفات محددة مسبقا، اذ عرفها بأنها: "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما." (عقيلي، 2001، ص17)

ثالثا تعريف الجودة من قبل المنظمات:

- تعريف المنظمة الدولية للتقييس (ISO) من خلال المواصفة الدولية ISO9000-2000: "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية المتطلبات" (Duret&Pillet, 2005, p24)
- تعريف المنظمة الأوروبية للرقابة على الجودة (EOQC): "مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج أو خدمة معينة تحدد قدراته لتلبية حاجات الزبائن" (طرطار وحليمي، 2010)
- تعريف الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة (ASQC): "مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين." (الدراكة والشبلي، 2002، ص16)
- تعريف المعهد القومي الأمريكي للمعايير (ANSI): "جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله على الوفاء باحتياجات معينة." (طعيمة، 2006، ص ص 19-22)

نلاحظ من خلال تعاريف هذه المنظمات نلاحظ أنها متفقة في تعريف الجودة التي تعني الخصائص المزايا التي تجعل من المنتج سواء كان سلعة أو خدمة على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء. وهذا من التوافق بين وجهتي نظر كل من المنظمة من خلال احترام المنتج للمواصفات ووجهة نظر المستفيد من خلال تلبية رغباته.

ومن خلال تعدد التعاريف السابقة سواء العربية أو الأجنبية واختلافها وعد اتفاقها على مفهوم موحد يؤكد تعدد وجهات النظر لمفهوم الجودة و احتواءه على جملة من الأبعاد المختلفة والتي تتضمن مجالات تقنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وثقافية.

مداخل تعريف الجودة:

أولا تصنيف قارفن (A.Garvin): صنف قارفن الجودة ضمن خمسة مداخل هي:

(1) **مدخل التفوق**: ينظر للجودة على أنها مرادفة للتميز الفطري، وهي علامة دالة على معايير صارمة وأداء عالي، لا يمكن تعريفها على غرار كلمة الجمال، ولكن يمكن التعرف عليها من خلال التجربة.

(2) **المدخل القائم على المنتج**: هذا التعريف على أساس المنتج يفيد أن الجودة متغير دقيق قابل للقياس، والاختلاف فيها يكمن في اختلاف كمية ومكونات المنتج، وهنا يهدف تقديم منتجات ذات جودة عالية لتعظيم الأرباح وهذا يجعل الجودة العالية مرادفة لتكاليف أكثر.

(3) **المدخل القائم على المستخدم**: تنطلق تعاريفها من مقدمة مفادها أن "الجودة تقع في عيني الناظر" وهذا يفترض أن المستهلكين لديهم احتياجات وتوقعات مختلفة والسلعة التي يفضلونها يعتبرونها ذات مستويات جودة عليا، وهنا تكمن صعوبة تلبية تفضيلات مختلفة وصعوبة ثانية هي جوهرية أكثر تتمثل في كيفية التمييز في خصائص المنتج التي تتضمن الجودة وتلك التي تحقق فقط أقصى قدر من رضا الزبون.

4) المدخل القائم على التصنيع : تعني هنا بالمقام الأول هندسة التصنيع وممارساته وعليه تعني

الجودة في هذا المدخل المطابقة للمتطلبات بدقة متناهية والقيام بالعمل الصحيح منذ الخطو الأولى، والتحرر من العيوب والأخطاء، وبهذا المعنى فإن الجودة تتجه نحو التكاليف والجودة العالية تساوي تكاليف أقل. (M.Juran,p21-22)

5) المدخل القائم على القيمة: جودة المنتج هنا تعني أداء بسعر مقبول أو مطابقة بتكلفة معقولة،

هنا الخلط بين مفهومين مترابطين ومتميزين هما الجودة والتي تعني مقياس للتميز، والقيمة التي تعتبر مقياس للاستحقاق والنتيجة هي مزيج هجين هي التميز المتاح.

والجودة القائمة على المستعمل هي التي تمثل الاتفاق الكبير من خلال إرضاء متطلبات العميل.

ثانيا -تصنيف سallis E: يرى أن هناك مفهومين للجودة هما:

1) المفهوم المطلق للجودة : توظف الجودة باعتبارها مفهوما مطلقا ومثاليا يشبه مفاهيم الخير ،

والجمال والحقيقة لوصف شيء ما مثل المطاعم الفاخرة، والسيارات الفارهة مثلا، حيث تضفي على مرتاديه الهيبة والقيمة، فالجودة بهذا المعنى تتميز بخاصيتي الندرة والكلفة، حيث يقول (فيفر وكوت) (Coote&Pfeffer) في هذا الصدد : " معظمنا معجب بالجودة، وكثير منا يريد لها، وقليل منا يمكنه أن يمتلكها" وهذا المدخل يقابل مدخل التفوق عند (قارن).

2) المفهوم النسبي للجودة : ويسمى كذلك المفهوم التقني للجودة، حيث لا ينظر للجودة على

أنها صفة للمنتج أو الخدمة بل شيئا أو أمرا يعزى للمنتج أو الخدمة، فجودة مقالك تتراوح بين الجيد والممتاز، فجودة المنتج تقاس بناء على معايير محددة، فالجودة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة يتم من خلالها الحكم على المنتج ، وعليه الجودة هنا تعني "قياس درجة تحقيق المعايير المحددة سلفا والامتثال الدائم لها" وهذا يقابل المدخل التصنيعي عند قارن بالتالي تعني هنا الجودة الملاءمة للغرض والمعنى الثاني الذي يفيد النسبية هو التغيير والتحسين المستمر وهذا يتطابق مع مدل المستعمل عند قارن. (Sallis,2002,p12-14)

ثالثاً-تصنيف الداركة: ينظر للجودة من خلال ثلاث زوايا مختلفة هي:

- (1) **جودة التصميم:** وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة
- (2) **جودة الإنتاج:** وهي المواصفات التي تحقق خلال عملية الإنتاج ذاتها.
- (3) **جودة الأداء:** والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه المنتجات والخدمات وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء. (الداركة، 2006، ص17)

-الجودة من المنظور الإسلامي:

جودة العمل وإتقانه من أساسيات ديننا الحنيف، ورد الأمر به في الكتاب والسنة حيث أن الأمانة والعلم هما أساس لنجاح العامل.

قال الله تعالى ((قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم)) سورة يوسف 55

وقال عز وجل ((الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً)) سورة الملك 2

قال صلى الله عليه وسلم ((إن الله كتب الإحسان على كل شيء))

الجودة=الإحسان، قال الله تعالى ((وأحسنوا إن الله يحب المحسنين)) سورة البقرة 195

وقال صلى الله عليه وسلم ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)) (البيهقي، 2000، ص334)

وبالتالي فمفهوم الجودة فالإسلام يأخذ عدة معاني منها الإحسان والإتقان، التعاون، الإصلاح، الشورى، المسؤولية والرقابة.

-مصطلحات مرتبطة بالجودة:

1-فحص الجودة أو التفتيش: عملية قياس أو اختبار أو فحص أو ضبط قياس، وبعبارة أخرى هو

مقارنة الوحدة مع المتطلبات المطبقة. (حسين عليوة، 1994، ص3)

كما يعرف بأنه مجموع الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج ، وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية ، فالمنتجات المطابقة للمواصفات يمكن تسليمها للعميل ، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات (المعيبة) فإما أن تتلف أو يتم بيعها بأسعار أقل ، حيث كانت عملية فحص المنتج تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، ولكن لم تقم بمنعها من الأساس. (أحمد جودة، ص25)

2-ضبط الجودة أو الرقابة على الجودة (quality Control): "نظام برمجة وتنسيق الجهود المجموعات في منشأة معينة بغرض المحافظة على الجودة، أو تحسينها ، وبطريقة اقتصادية". (حسين عليوة، ص3)

أما ضبط الجودة إحصائياً أو الرقابة على الجودة إحصائياً (Statistical quality Control): فهو: "تطبيق الطرق الرياضية والإحصائية والطرق الخاصة بنظرية الاحتمالات لتقرير حدود الانحراف عن المقاييس النموذجية ومراقبتها." (بوكميش، ص30)

"أو هي الجزء من الرقابة على الجودة يتم فيه استخدام الأساليب الإحصائية مثل التوزيعات التكرارية، وقياس النزعة المركزية، والتشتت وخرائط المراقبة، وأخذ عينات القبول، وتحليل التوقع الإحصائي واختبار الفرضيات. " (حسين عليوة، ص12)

3-ضمان الجودة (Assurance quality): مجموعة النشاطات التي تتخذها مؤسسة أو منظمة لضمان أن معايير محددة وضعت مسبقاً لمنتج ما أو خدمة يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام ، وهدف هذه النشاطات هو تجنب وقوع عيوب في المنتجات أو الخدمات. (حجيم الطائي، فوزي العبادي وفوزي العبادي، 2008، ص308)

كما يقصد بها الإجراءات المخططة والمنظمة اللازمة لتوفير الثقة الكافية من أن المنتج أو الخدمة ستحقق متطلبات العميل، ويتضمن نظام تأكيد الجودة التخطيط للجودة، من خلال إعداد إجراءات

وتعليمات لأنشطة العمل ومتابعة تنفيذها ، وذلك لكي تحقق الجودة داخل المنظمة بشكل ثابت ومتمثل. (مرازقة، ص 673)

ويتكون ضمان الجودة من ثلاث وظائف أساسية:

أ - **هندسة الجودة (quality Engineering):** تهتم بالتخطيط السليم لبناء جودة المنتج

، فهي تهدف إلى ادخال الجودة في مرحلة تصميم المنتجات والعمليات.

ب - **الرقابة على الجودة:** وتشمل وضع المعايير المخططة، وذلك لتحديد ما إذا كانت

مستويات الجودة مازالت محققة ام لا، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وكذلك الإجراءات

الوقائية مستقبلا.

ت - **إدارة الجودة:** وتشمل تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كل الأنشطة اللازمة لضمان

وتأكيد الجودة.

ضمان الجودة هو أسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، يقوم على فكرة مفادها الوصول إلى مستوى عال من الجودة وإنتاج بدون أخطاء، من خلال مرحلة تصميم المنتج وصولاً إلى مرحلة وصوله إلى سوق المستهلك، وهذا يعني تنسيق الجهود بين جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل. (وصفي عقيلي، ص 25)

4- **حلقات الجودة:** في اليابان تنطلق من مدخل المشاركة في الإدارة كأساس في تحسين الجودة

والإنتاجية، حيث يجري الحوار والنقاش في مجموعات صغيرة غير رسمية، طوعية تبحث عن إيجاد حلول

لمشكلات الجودة. (ابراهيم الحداد، ص 59) ومنها ظهرت فكرة الرقابة الشاملة على الجودة كنواة أساسية

لحركة إدارة الجودة الشاملة

التفتيش..... الرقابة الاحصائية على الجودة..... تأكيد (ضمان) الجودة..... إدارة الجودة

الشاملة

إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون. (الحوري، 1992، ص150)

-**الاعتمادية:** تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن اول مرة وهي تتضمن الدقة في العمل، تقديم بطريقة صحيحة، التقديم في الوقت المحدد.

-**الاستجابة:** سرعة استجابة مقدمي الخدمة لطلبات العملاء (الدقة، السرعة، حث العميل على الوفاء)

جودة الخدمة: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة (نايف علوان، 2005، ص90)

تتضمن بعدين هما الجودة الفنية التي تشير إلى المخرجات الفعلية للخدمة ، والجودة الوظيفية وهي العلاقات والمعاملات بين العميل ومقدم الخدمة. (العجاردة، 2004، ص333)

-**تقسيم آخر للجودة:**

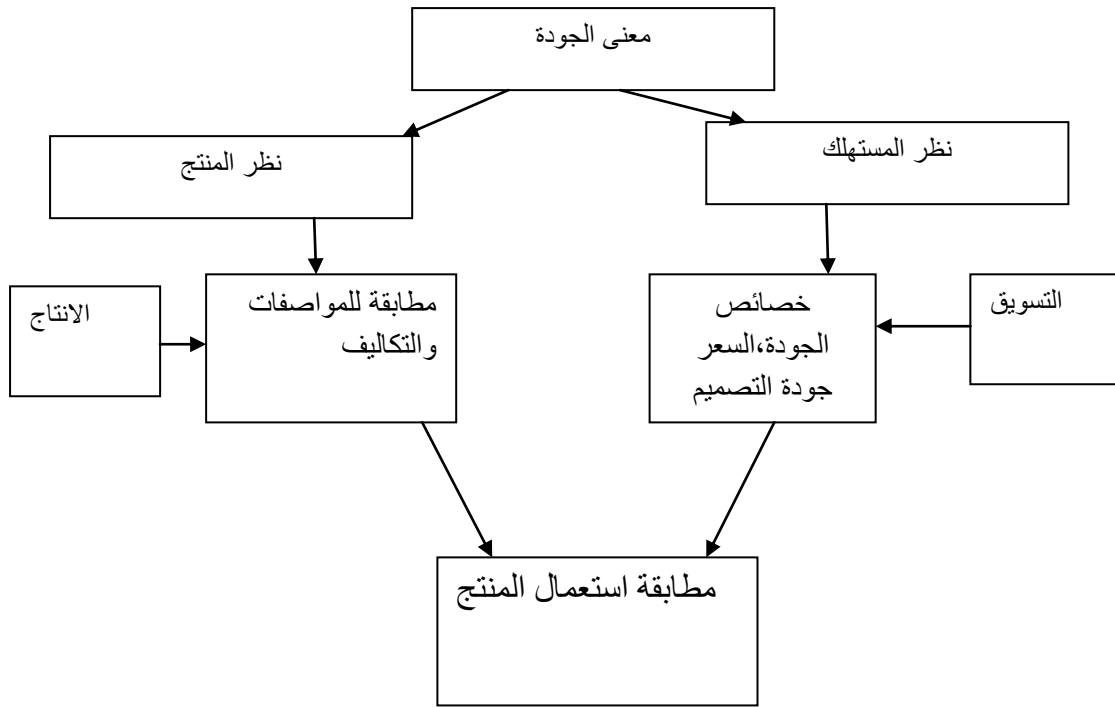
• **درجة التفضيل Superlative:** بمعنى لمعظم الناس تفضيل لذلك المنتج او الخدمة والجودة هنا متاحة للقادرين على الدفع.

• **المطابقة للاستعمال Fitness for use:** السعر، موعد التسليم، سهولة الصيانة هذه الثلاثة تؤثر في اختيار منتج ، توفير عوامل الأمان ومشاركة الزبون في وضع متطلبات (مواصفات) حسب المعايير العلمية والتوقعات.

• **المطابقة مع المتطلبات Conforntity whith requirment:** بإشباع كافة المتطلبات المحددة أو المعلنة

• **التركيز على العميل Focus Customer:** حاجات ضمنية ومعلنة.

الجودة لا تعني بالضرورة الأفضل إنما رضا المستهلكين (هيمنة الزبون في الحكم) تنشأ من علاقة بين طرفين هما المنتج (المورد) والعميل (التحسين المستمر)



المصدر: Russel, Roberta and Tylor, Barnard (1995, p80)

- أبعاد الجودة:

- 1) الأداء: خصائص المنتج الأساسية (سرعة الماكينة)
- 2) المظهر: خصائص إضافية (خصائص الأمان)
- 3) المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة
- 4) الاعتمادية: مدى ثبات الأداء مع الوقت
- 5) الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع
- 6) الخدمات المقدمة: حل المشكلات، سهولة التصحيح
- 7) السمعة: المعلومات السابقة عن المنتج
- 8) الجمالية: الإحساس بالخصائص المفضلة
- 9) الاستجابة: طريقة تعامل البائع مع العميل.

مفهوم الجودة الشاملة: من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت منهجا ضروريا يجب أن تعتمد عليه المؤسسات من أجل ضمان بقائها واستمراريتها وتحقيق أهدافها خاصة في ظل اقتصاد السوق والانفتاح على العالم والتطور التكنولوجي وزوال الحواجز الجمركية في المبادلات التجارية وزيادة وعي المستهلكين بخصائص ومتطلبات المنتجات والخدمات ووفرة المنتجات وسعيه من أجل اختيار الأفضل.

أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة:

أ/ جانب التخفيض: (التكاليف، دوران العمالة، تقليل الأخطاء والعيوب)

ب/ جانب التعظيم: (زيادة الحصة السوقية والربحية، السمعة، زيادة التنافسية)

تعريف المنظمة العالمية للتقييس وفق الايزو 8402 اصدار 1994:

"مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة".

أصبحت النظرة للجودة مفهوم واسع وشامل غير مرتبط بالمنتج وخصائصه فقط بل بكل وظائف المؤسسة : التجارية، المالية، البشرية، التقنية، وهذا يمثل المفهوم الحديث للجودة.

محاضرة رقم: 02: التطور التاريخي للجودة.

-تمهيد.

-التطور التاريخي في أفكار الجودة.

1/مرحلة التفتيش والفحص.

2/مراقبة الجودة.

3/تأكيد أو ضمان الجودة.

4/مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

محاضرة رقم: 02**عنوان المحاضرة: التطور التاريخي للجودة.**

تمهيد: الجودة عنصر أساسي في سلوك الإنسان الذي يتطور حسب الضرورة، وظهوره لم يكن في مرحلة معينة من التاريخ، بحيث كان نتيجة لجهود العديد من العلماء والباحثين في طرق تحسين الجودة

-التطور التاريخي في أفكار الجودة: لم تكن الجودة ابتكار للثورة الزراعية كما يدعي الغرب ذلك، وإنما كانت هذه الأخيرة منعرجا مهما في تطور مفهوم الجودة ذلك لما تميزت به من تطور تقني.

ولقد ظهر مفهوم الجودة في حياة القدامى فجدورها ترجع للعهد القديمة وحسب الخبراء نسبت أقدم الاهتمامات في ذلك إلى الفترة الممتدة بين 1750-1792 قبل الميلاد في الحضارة البابلية بالعراق خلال حكم حمورابي، من خلال سنه لقوانين تلزم بإصلاح السلع الناقصة أو المعيبة من قبل مقدمها، كما أن الفراعنة أكدوا على الجودة في بناء وصنع جدران المعابد فضلا عن الشواهد الباقية إلى يومنا من عملهم في تشييد الأهرامات وهذا خلال القرن 15 قبل الميلاد

أما في الحضارة الإسلامية كان الاهتمام بالجودة من خلال ترسيخ مبادئها في كثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، نذكر منها على سبيل المثال: مبدأ الشورى، مبدأ المساواة والعدالة، مبدأ التعاون والتكافل، مبدأ احترام العلم والعمل.....الخ

قال تعالى: ((فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر)) آل عمران 159

والإسلام دعا إلى تحسين الجودة والإتقان في العمل في قوله صلى الله عليه وسلم ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه)) والآيات والأحاديث في موضوع الجودة كثيرة.

ولقد تطورت الجودة خلال القرن 20 م عبر مراحل فكرية وفلسفية استندت إلى العديد من المتغيرات التي أفرزتها البيئة التنظيمية، وتميز أغلب الأدبيات بين 4 مراحل تاريخية لتطور الجودة خلال القرن الماضي إذ توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة TQM

1/مرحلة التفتيش والفحص: ظهرت مع الإدارة العلمية في بداية القرن 20م بقيادة تايلور والتي قدمت للعالم الصناعي دراسة الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع كما ظهرت في هذه المرحلة بمفهوم فحص الجودة، وهي وظيفة أدخلها تايلور وبموجبها سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر وأسندت إلى مفتشين متخصصين في العمل الرقابي، وكانت تحليلات الجودة سابقا تركز فقط على فحص المنتج كما أن القرار الرئيس السائد خلال تلك الفترة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هو العدد الذي يخضع للفحص ويدور مفهوم الجودة حول مطابقة المواصفات، حيث يتم تصميم المنتج وفقا لمل يريده المنتج وليس حسب رغبة العميل (المستهلك) وعليه يركز الفحص على اكتشاف العيوب واستبعاد المعيب ومن ثم تصحيحه وبالتالي فهو يمنع وصول المنتجات الرديئة (المعيبة) للزبون. فعملية الفحص تكشف الأخطاء ولا تمنع وقوعها.

2/مراقبة الجودة: تتضمن استخدام كافة النشاطات والأساليب الإحصائية من أجل المحافظة على مطابقة مواصفات السلعة وكما يقول **بيل بيسترفيد Ball Besterfeid** بأن مراقبة الجودة هو استخدام أدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، فتصميم السلعة طبقا للمواصفات المحددة والتأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق مع المواصفات .

ويعد **ادوارد ديمينج Edward Deming** رائد الجودة الأمريكي أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية للجودة، حيث اعتمد على جمع معلومات كافية عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج، ثم قام بتحليلها إحصائيا من أجل الوقوف على مستوى الجودة المحقق، فهذه المرحلة تعتبر متطورة عن الفحص والأنظمة والأساليب المستخدمة فيها معقدة.

3/تأكيد أو ضمان الجودة: وفيها أصبح الاهتمام بجودة المنتج والأسلوب الإنتاجي، فضلا عن اكتشاف العيوب والأخطاء في المراحل الأولى من الإنتاج أين تكون تكلفتها أقل.

ويعرفها التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة: تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل والتجهيزات المعدة والمنظمة بهدف تقديم ضمان وثقة للحصول على الجودة بانتظام ويمتد نطاقها إلى أبعد إلى أبعد من عمليات الإنتاج، فهو يشمل باقي وظائف المؤسسة وأنشطتها بدءاً بأنشطة التسويق للتعرف على توقعات العملاء وخصائص المنتجات المناسبة، مروراً بالموارد البشرية وعمليات الشراء والتخزين، عمليات الإنتاج، عمليات المالية والبحوث والتطوير والانتهااء بتقديم المنتج أو الخدمة ومتابعة العميل.

تؤكد الجودة يتم قبل وخلال الإنتاج وليس بعدها كما هو في الرقابة على الجودة وفيها تكون الجودة جزء لا يتجزأ من المخرجات نفسها بهدف منع أي خلل أو عيب، وبهذا يكون جميع العاملين مسؤولين على الجودة بخلاف الرقابة على الجودة بمعنى تطبيق المواصفات والسعي لمنع حدوث أي خلل في تصميم المنتج أو تصميم العمليات.

تأكيد الجودة له ثلاثة أنواع من الرقابة:

➤ **رقابة وقائية:** تتم فيها متابعة تنفيذ العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

➤ **رقابة مرحلية:** يتم فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد التأكد من جودته وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فوراً.

➤ **رقابة بعدية:** يكون التأكد من الجودة بعد الانتهاء من التصنيع وقبل انتقاله للمستهلك وذلك ضماناً لخلوه من أي عيب أو خطأ.

4/مرحلة إدارة الجودة الشاملة: تتميز مطلع الثمانينات باشتداد المنافسة العالمية، وبالتفوق والنجاح

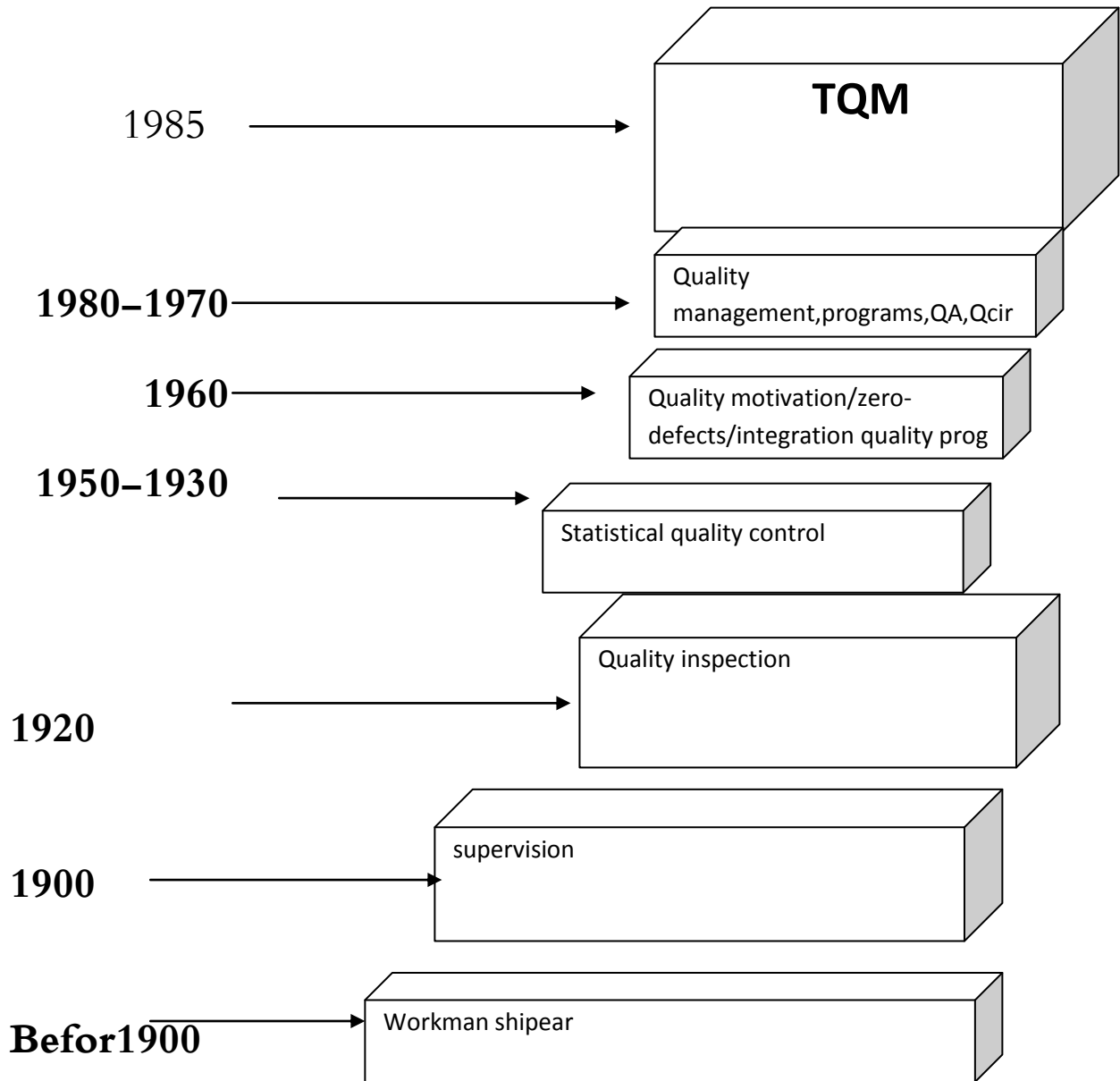
الصناعي الياباني هذا ما جعل الخبراء والمتخصصين في علوم إدارة الأعمال يعترفون بأن التسيير الشامل للجودة الذي طبق في اليابان هو أحد عوامل نجاح صناعتها.

وأول من ادخل مفهوم إدارة الجودة الشاملة فيجبوم A.V Feigenbaum تحت تسمية مراقبة الجودة الشاملة في المؤسسة Campany Total Quality Control والمقصود به مسؤولية كل الأقسام بالمؤسسة وبالتالي كل العاملين بها عن الجودة عبر مختلف مراحل الإنتاج، ونتج عن هذا المفهوم جملة من المفاهيم المرتبطة: صفر خطأ، علاقة زبون-مورد، الإدارة بالمشاركة، العمل الجماعي، تشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، فأى موظف في أية وظيفة بالمؤسسة معني بجودة المنتج مهما كان دوره، ومهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركتهم.

مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عبد الفتاح زين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية



المصدر: بميك ص 15.

محاضرة رقم 03: رواد إدارة الجودة الشاملة وإسهاماتهم.

-تمهيد.

- إدوارد ديمينج Edward Deming.

-- جوزيف جوران Joseph Juran.

-فيليب كروسي Philip Grosby.

- كوروا ايشيكawa Kaoru Ishikawa.

-مالكوم بالدريج Malcolm Baldrige.

محاضرة رقم 03:

عنوان المحاضرة: رواد إدارة الجودة الشاملة وإسهاماتهم.

تمهيد: يعتبر عقد التسعينيات من القرن الماضي (ق20م) هو عقد الجودة الشاملة بينما في السبعينيات والثمانينيات كانا عقدا الكفاية Efficiency والفعالية Effectiveness ومفهوم الجودة يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة ليس فقط لضمان جودة المنتج فحسب بل لجودة العملية الإنتاجية، وترجع نشأة مفهوم الجودة إلى مجموعة من العلماء الذين كانت لهم إسهامات بارزة .. (شاكر مجيد، و عواد الزيادات، 2015، ص55)

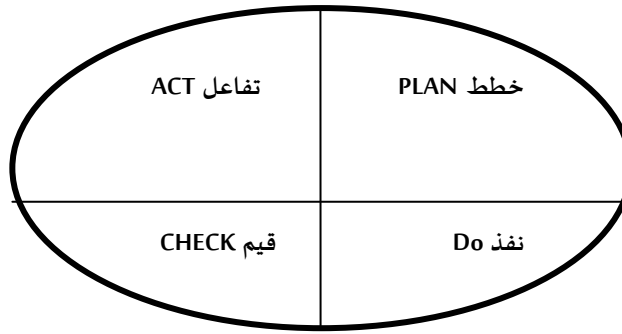
1 - ادوارد ديمينج Edward Deming:

كان رياضيا وفيزيائيا تخرج من جامعة Yale ، عمل في البداية في مصنع شيكاغو الشهير حيث انتقد نموذج الإدارة العلمية الذي وضعه تايلور، وقابل ديمينج سنة 1930 (والترشيوارت) الذي عرف بالأب الثاني للجودة، وكان إحصائيا كبيرا يعمل في مؤسسة Bell Telephone Laboratoire وقدم نموذجا إحصائيا لضبط الجودة، واكتشف ديمينج هذا النموذج الذي ينطوي على قوة كبيرة لزيادة القدرات الإنتاجية للعاملين، وبعد الحرب العالمية الثانية سافر ديمينج إلى اليابان وهناك طور أفكاره حول الجودة الشاملة حيث رفض ضبط الجودة القديم الذي يعتمد قياس المنتج وفق معايير أعدت من قبل مجموعة من الخبراء بعيدا عن الإنتاج. (شاكر مجيد، و عواد الزيادات، 2015، ص55)

كانت فلسفة ديمينج تعتمد على وضع الجودة في إطار إنساني والفكرة البسيطة والقوية في آن واحد هي عندما تصبح العمالة ملتزمة بكامل إرادتها بإتقان عملها على أحسن وجه، ويكون لديها إدارة سليمة هنا تصبح الجودة نتيجة طبيعية.

لذا يعرف ديمينج الجودة على أنها **درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمة وأقل تكلفة مشتقة من المستهلك وينطبق هذا المبدأ على عملية الإنتاج والمنتج النهائي معا.**

وطريقة ديمنج تعتمد فتيات إحصائية لتحقيق التحسن المستمر في الناتج ومن خلالها يستطيع الإداريون اكتشاف المشكلات وإزالة أسبابها في عملية مستمرة أثناء الإنتاج وليس بعده، وقد ابتكر ما سمي **بدائرة ديمنج** الموضحة في الشكل الموالي:



- **خطط PLAN**: خطط لأي تحسين تريد إدخاله

- **أعمل Do**: نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود واكتشف الأخطاء وحدد أسبابها

- **تأكد CHECK**: قس وقيم النتائج واكتشف فيما إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة وقابلة للتطبيق

- **نفذ ACT**: إذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع وسريع واستبعد كل شيء حقق فشلا واجعل معايير للنجاح تعتمد على المنظمة جزءا من إستراتيجيتها وثقافتها. (عقيلي، 2001، ص 176)

وقد حدد ديمنج خمسة محاور للجودة هي:

المحور الأول: إدارة الجودة تتضمن (تبني فلسفة تقوم على تحقيق أعلى جودة في المنتج والخدمة من

خلال رسالة معممة على كل العاملين بالمؤسسة، تبني سياسة التطوير والتحسين، هدف الرقابة وقائي

وتقديم الدعم للمخطئ لتجاوز خطئه، توطيد العلاقة مع الموردين، تنمية الصفة القيادية للمديرين،

التوقف عن سياسة التقويم الكمي، التركيز على التعليم والتدريب المستمرين، الابتعاد عن فكرة الربح بأي

وسيلة، إزالة الحواجز والعوائق أمام العاملين، احلال التعاون بدل الصراع بين العاملين، التطوير والتحسين

الذاتي للعاملين، توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين، تغيير جذري للهيكل التنظيمي لخدمة المبادئ المذكورة، ترسيخ هذه المبادئ وجعلها حقيقة وليست شعارات.

المحور الثاني: الأمراض القاتلة للجودة وتشمل:

- ❖ عدم ثبات الغرض لتخطيط المنتج والخدمة.
- ❖ النظر إلى الأرباح قصيرة المدى.
- ❖ عدم تقييم الأداء.
- ❖ عدم المرونة بالإدارة.
- ❖ استخدام الإدارة المرئية دون النظر إلى الأرقام المجهولة أو الحقيقية
- ❖ التفريط بالتكلفة الطبية
- ❖ التفريط بالتكلفة القانونية.

المحور الثالث: معوقات الجودة منها (الحلول الافتراضية، الأمل بالحلول الفورية، التعليم الخاطئ، عدم دعم الإدارة العليا، الانطلاقات الفاشلة)

المحور الرابع: المناخ الجيد

المحور الخامس: نظام المعرفة العميقة. (شاكر مجيد، و عواد الزيادات، 2015، ص ص 56-59)

2 - جوزيف جوران Joseph Juran:

هو مهندس وقانوني وإحصائي أمريكي متميز وكان يعمل في مجال الصناعة ألف العديد من الكتب في دارة الجودة الشاملة كان أولها حول ضبط الجودة عام 1951 كما قدم عديد المحاضرات حول إدارة الجودة الشاملة خلال ثلاثين سنة في 40 دولة وحدد الجودة بأنها الملاءمة للاستعمال.

أكد جوران أن الهدف الأساسي للجودة هو تنمية برنامج الإنتاج والخدمات بما يلي احتياجات الزبائن بناء على توقعات مستقبلية بالاعتماد على التخطيط داخل المؤسسة، وفكرته تتمحور في جعل الجودة

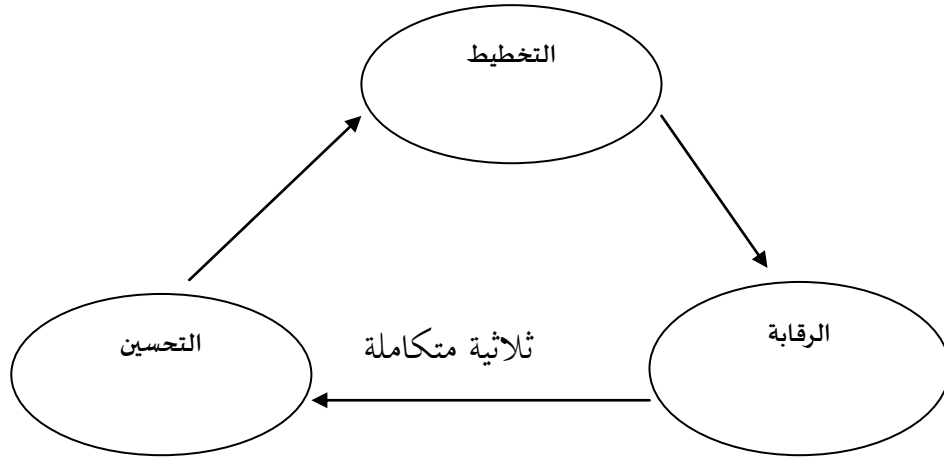
وظيفة إدارية تقع تحت مسؤولية كل فرد بالمؤسسة، كما دعا **جوران** إلى ضرورة خلق مناخ تنظيمي ملائم لتشجيع روح المبادرة والابتكار.

واشتمل مفهوم الجودة وفقا لنموذج **جوران** على المفاهيم التالية:

- ❖ مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل
- ❖ رضا العميل ذو بعدين الأول تحديد متطلبات واحتياجات العميل وعلى ضوءها يحدد مستوى الجودة المطلوب (من هو المستخدم ؟ وكيف ؟ وأين؟)، والبعد الثاني مراعاة توفير هذه المتطلبات عند تصميم المنتج أو تقديم الخدمة بشكل ذو جودة يحقق رضا الزبون.
- ❖ تتألف الجودة من شقين هما الجودة الداخلية (العميل الداخلي) والجودة الخارجية (العميل الخارجي)
- ❖ التركيز على التحسين المستمر للجودة من خلال برامج سماها مشاريع تحسين الجودة المتتالية يمكن اقتراحها من الإدارة أو الاختصاصيين، العمال، أو العملاء.
- ❖ تكاليف الجودة ثلاثة هي تكاليف الإخفاق Failure Costs (تكاليف تصحيح الأخطاء وإعادة العمل من جديد بشكل صحيح، إضافة إلى تكاليف خسارة العمل Appraisal Costs بسبب انخفاض مستوى الجودة، والثانية تكاليف القياس (تكاليف فحص الناتج) وثالثها تكاليف الحماية أو المنع Prevention Costs (تكاليف الرقابة الوقائية والتعليم والتدريب)
- ❖ الإشراف العام على تطبيق عمليات التحسين للجودة من جهة تسمى مجلس الجودة Quality Council يقوم بتحديد أهداف التحسين واحتياجاته ووضع برنامج التنمية والتنسيق بين مشاريع التحسين.
- ❖ إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على المبادرة، وهذا يتطلب إحداث تغيير تنظيمي

❖ حل المشكلات بأسلوب علمي اعتمادا على جمع المعلومات لمعرفة الأسباب ووضع الحل المناسب.

❖ ربط تحسين الجودة بكفاءة الإدارة لأنها لا تأتي بالصدفة بل تتحقق بتخطيط جيد ورقابة فعالة وتحسين مستوى الجودة. (شاكر مجيد، و عواد الزيادات، 2015، ص ص 59-63)



شكل يوضح نموذج جوران الثلاثي للجودة

تخطيط الجودة: يشمل تحديد من هم العملاء، تحديد توقعات وحاجات ومتطلبات العملاء، تصميم السلعة أو الخدمة بما يلي المطالب، تصميم العمليات بجودة مطلوبة، تنفيذ خطة تحقيق الجودة.

الرقابة الفعالة على الجودة: قياس الأداء أو الانجاز المحقق، مقارنة الانجاز بمعايير الجودة، تحديد الانحرافات واتخاذ التدابير نحوها، الرقابة الفعالة مستمرة، الرقابة تستخدم الأسلوب الإحصائي.

التحسين المستمر: تحديد أهداف التحسين المستمر، توعية العاملين حول أهمية التحسين المستمر، تنظيم عمل الأفراد، تدريب العاملين وتنمية قدراتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات، التحسين عملية شاملة. (شاكر مجيد، و عواد الزيادات، 2015، ص 63)

3- فيليب كروسبي Philip Grosby:

هو أحد عمالقة إدارة الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية، بدأ عمله بفاحص للإنتاج ثم تدرج في المراكز الوظيفية حتى وصل إلى مركز نائب رئيس مؤسسة ITT للشؤون النوعية مدة 14 سنة وتكونت لديه معارف كثيرة في مجال الجودة بعد 25 سنة خبرة، وكانت له عديد الإصدارات في مجال إدارة الجودة الشاملة.

وأكد كروسبي على مجموعة من الأركان (الركائز) التي تشكل في مجملها رؤيته حول إدارة الجودة الشاملة وهي:

1) تحديد مستوى الجودة المطلوب:

من خلال معرفة احتياجات العميل وعلى ضوءها تحدد متطلبات توفير هذا المستوى واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيقه. (شاكر مجيد، و عواد الزيادات، 2015، ص 64)

2) معيار عدم وجود أخطاء:

نظام إدارة الجودة الشاملة يقوم على منع وقوع أخطاء أي أن تكون صفراً وهذا يسمى Standards The Zero Defect Performance (ZD) فالعمل والإنتاج بدون خطأ هو هدف الإدارة وبهذا تصل المنظمة لمستوى الجودة الكاملة وهذا يتطلب:

- التعليم والتدريب المستمرين
- التحسين المستمر للجودة
- الرقابة الوقائية بدل تصيد الأخطاء عن طريق فهم تفاصيل العمليات، وتحديد مصادر الأخطاء، تحديد نوع الخطأ المتوقع حدوثه ، ثم اتخاذ التدابير اللازمة لمنع وقوع الأخطاء قبل تنفيذ العمليات.

3) مسؤولية تحقيق الجودة:

وصفها كروسي بأنها مسؤولية عامة تشمل الجميع وبالتالي تكون متكاملة بحيث يعرف الكل أن مستقبلهم ومستقبل المنظمة مرتبطان بمدى تحقيق مستوى جودة يحقق رضا العملاء.

4) التكاليف:

هناك تكاليف غير مقبولة المنفقة على الإنتاج أو الخدمة ولم تحقق مستوى جودة مطلوب ورضا العملاء، أما التكاليف المقبولة فهي عكس الأولى.

5) الأنظمة:

تعني ضرورة وجود نظام خاص بكل عملية أو نشاط، وهذه الأنظمة يجب أن تكون متكاملة مع بعضها البعض بشكل يساهم في تحقيق الجودة.

6) الاتصال بالعملاء:

الاتصال بالعملاء والإصغاء إليهم لمعرفة وتحديد احتياجاتهم

7) الخط التنفيذي الأول:

يقصد بهم العاملون الذين يجب الاتصال بهم باستمرار نظرا لمعرفتهم بما تحتاج إليه عملية تحقيق الجودة وبالتالي يستفاد من خبرتهم عن طريق سؤالهم مباشرة وإعطائهم الفرصة دائما لتقديم معلوماتهم (شاكر مجيد، و عواد الزيادات، 2015، ص ص 64-66)

8) التحسين:

يجب أن تسير عليها المنظمة باستمرار ويرى كروسي أن تكلفة تحسين الجودة على أنها ذات عائد نافع للمنظمة، فتكلفة الجودة ذات المستوى الضعيف Poor Quality أفضل من تكلفة التحسين، وهذا ما يوفر أموالا طائلة.

وتتركز أفكار كروسي حول برنامج تحسين الجودة في جملة من النقاط هي: قناعة التزام الإدارة العليا بأهمية و الجودة، تشكيل فرق عمل ممثلة لأقسام المؤسسة، قياس الجودة وعرض خرائط مرئية لخلق برنامج تحسين الجودة، وضع مقياس لأداء الإدارة من خلال تحديد تكلفة وتحسين الجودة، كلفة الجودة السيئة يتحملها جميع العاملين، تهيئة بيئة مناسبة لتشخيص المشاكل وتحليلها، الوعي بضرورة تحقيق إنتاج خال من العيوب، تدريب مستويات الإدارة على ضرورة تحسين الجودة، تشجيع مشاركة كل فرد في برنامج الجودة عن طريق نظام تحفيزي، وضع أهداف لكل فرد يتم قياسها دوريا، تغذية الإدارة لثقافة يوم الإنتاج الخالي من العيوب، تشخيص المشاكل وإزالتها بأسرع وقت، برمجة اجتماعات القيادة الإدارية بانتظام لطرح أفكار جديدة حول التحسين للجودة، استمرارية عملية تحسين الجودة.

9) الموردون:

إقامة علاقات طيبة معهم لدعم إمكانيات المنظمة في تحسين الجودة.

10) السياسات:

ضرورة وضع سياسات واضحة ومستمرة من خلالها تنفذ الأعمال.

11) الإدارة العليا:

لها أهمية في دعم والاهتمام بالجودة وإظهار رغبتها في تحقيق مستوى عال فيها، كما يجب تضافر جهود مديري المستويات الإدارية، وعلى الإدارة العليا ترجمة ما تريد تحقيقه مستقبلا بلغة الجودة وتحديد المطلوب إنجازه من العاملين. (شاكر مجيد، و عواد الزيادات، 2015، ص ص 66-67)

4- كوروا ايشيكawa Kaoru Ishikawa:

هو مهندس ياباني ساهم في تطوير مفاهيم الجودة الشاملة ويطلق عليه لقب (أبو حلقات الجودة) دعا إلى استخدام الأساليب الإحصائية البسيطة للجودة بعدما كره العمال اليابانيون الوسائل الإحصائية المعقدة والصعبة دون توجيه وقد حدد أفكاره بما يلي:

1 - مسؤولية جودة المنتج تقع على كل القيادات الدارية.

2- اقتراح مخطط عظمة السمكة Fishbone Diagram لتتبع شكاوى المستفيدين (الزبائن) عن الجودة وتحديد مصدر الخطأ، وقد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع في ورش الجودة وكمناطق لمناقشة أسباب مشكلات الجودة من قبل القيادات الإدارية، وساعدت في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة كما ساعدت الموظفين في فهم العلاقات التي يجب مراقبتها لتحسين الجودة (الدرادكة، 2000، ص ص 58-59)

وقد صنف ايشيكاوا أدوات الجودة الإحصائية إلى 3 مجموعات:

المجموعة الأولى: حدد سبع أدوات يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص من اجل تقييم مشاكل الجودة، ومن هذه الأدوات طريقة السبب والأثر، تحليل باريتو، خرائط مراقبة العمليات، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت، الترتيب بالطبقات، أدوات الفحص أو الاختبار.

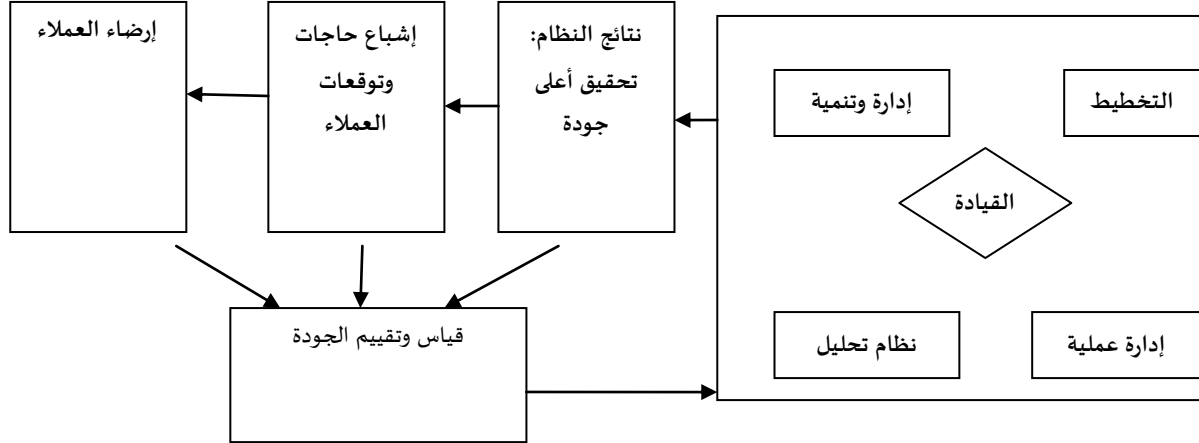
المجموعة الثانية: أدوات يمكن استخدامها من المديرين وخبراء الجودة وتتضمن اختبار الفرضيات والعينات

المجموعة الثالثة: أدوات تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدمة من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن أدوات بحوث العمليات.

5 مالكوم بالدريج Malcolm Baldrige:

رائد الجودة الشاملة أمريكي الجنسية خصصت جائزة باسمه يشرف عليها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية ويرى مالكوم إن إدارة الجودة الشاملة ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المنظمة وفلسفة إدارية جديدة بهدف إرضاء العميل بتقديم جودة عالية وبشكل مستمر وتقديم المنفعة والخير للبيئة والابتعاد عن الإضرار بها.

ونموذج مالكوم موضح في المخطط التالي:



(شاكر مجيد، و عواد الزبادات، 2015، ص ص 68-69)

وفيما يلي جدول يلخص مقارنة في وجهة نظر كبار الرواد حول العناصر الرئيسية لإدارة الجودة:

المفكر	رؤيته حول أهم العناصر الرئيسية لدارة الجودة الشاملة
ديمنج Deming	ركز على العناصر التالية: -التوجه نحو تحقيق عملية أو عمليات أو إجراءات تقديم الخدمات أو الوظائف. -ضرورة ازالة الخوف من مخيلة الموظفين. -تخفيض درجات الانحراف عن المستويات القياسية لأداء الخدمات.
جوران Juran	ركز جوران على ما يلي: -إشراك جميع الطاقم الإداري في موضوع الجودة. -التخطيط للجودة. -الرقابة على الجودة. -تحسين الجودة
فيجنوم Fiegenbaum	يرى أنه يجب التركيز على:

- نظام الجودة الشاملة. - تقييم الجودة الشاملة. - التوجه نحو العميل (المستفيد)	
- رأى انه يجب: - استخدام الاحصاءات. - حلقات الجودة - اشراك الموظفين.	ايشيكاوا Ishikawa
- ركز كروسي على: - العيوب الصفرية. - تكلفة الجودة. - شعارات الجودة.	كروسي Cresby

المصدر: (أري كمال، 2016، ص44)

محاضرة رقم 04:: إدارة الجودة الشاملة : المفهوم، الأهمية،

الأهداف، المبادئ.

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- تعريف إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management).

- أهمية إدارة الجودة الشاملة.

- أهداف إدارة الجودة الشاملة.

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

محاضرة رقم 04: عنوان المحاضرة: إدارة الجودة الشاملة : المفهوم، الأهمية، الأهداف، المبادئ.**مفهوم إدارة الجودة الشاملة :**

هي عبارة عن خطة عامة تشمل كل المستويات الإدارية، وتدعوا إلى تطبيق الجودة بجعلها مسؤولية كل العاملين، بهدف تحقيق التميز في الأداء عبر تلبية احتياجات المستفيدين وكذا العاملين، وقد عرف أسلوب إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة مبنية على جملة من المبادئ الإرشادية التي تعتبر دعامة التحسين المستمر بالمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات (الوظائف)

لذا نجد أن إدارة الجودة الشاملة عملية واسعة النطاق تعزز مزايا المؤسسات الرياضية تنطوي على التحسين المستمر وتفادي الأخطاء قبل وأثناء العمل، ففي المجال الرياضي تعني إدارة الجودة الشاملة بتلبية احتياجات ورغبات والتوقعات المستفيدين أو العملاء سواء كانوا لاعبين أو إداريين أو مدربين. (حسين عبد العزيز، 2019، ص 117)

فمشاركة جميع الأفراد بالمؤسسة تساهم في عملية الإبداع لكل قوى العمل داخل المؤسسة لأن العامل هو الخبير في تحليل الواجبات وله قدرة على تحديد المشاكل، ويستطيع وصف العمل بأكثر تفاصيل من المدير وهذا هو الأساس في عملية التحسين المستمر. (توفيق، 2015، ص 5)

-تعريف إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

المصطلح يضم لفظتين هما :

إدارة: والتي تعني تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة

الجودة: والتي تعني الخصائص الضرورية لتلبية وتجاوز توقعات الزبون

ولقد تعددت وجهات النظر نحو إدارة الجودة الشاملة : مثل فلسفة، مفهوم متكامل للإدارة، إستراتيجية ومدخل معالجة.

وينظر لإدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل ومفتوح يتكون من العناصر التالية:

- 1- المدخلات: تتمثل في المعلومات الأساسية التي هي ركيزة تصميم مستويات الجودة
 - 2- العمليات: أي الأنشطة التي توظف من خلالها المدخلات (العمليات) لتحقيق الجودة المرجوة.
 - 3- المخرجات: تمثل نتائج العمليات التي استخدمت فيها المدخلات. (يحيائي، د ت، ص 14)
- عرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي بأنها: "تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء."
- ويعرفها معهد المقاييس البريطاني على أنها: "فلسفة إدارية تشكل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".
- أما فيليب انكستون فيعرفها على النحو التالي: "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الإنتاج المبدع"

ويعرفها جوسيف جوبلونسكي **Joblanski Joseph**: "فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص أن يعمل إدارياً بشكل أفضل. (شاكر مجيد، عواد الزيادات، 2015، ص 24-25)

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها تشترك في نظرتها لإدارة الجودة الشاملة كونها فلسفة أو أسلوب إداري يهدف إلى تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة مهما كان نوعها بالاعتماد على توقعات هؤلاء الزبائن من جهة ومن جهة أخرى بمشاركة جميع العاملين داخل المنظمة والذين يرفعون شعار التحسين المستمر من أجل تقديم أداء متميز وتفادي أي خطأ أو تقصير في العمل.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

- الجودة العالية تؤدي إلى الأداء الأفضل والمتميز
- تحافظ على ولاء الزبون للمؤسسة
- تنافس المؤسسات يركز أساساً على الجودة

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إرضاء الزبون يعتبر هو الهدف الرئيس أما الأهداف الفرعية لها فتتمثل في:

- تقديم المنتجات (الخدمات) وفق تطلعات الزبون
- تحسين كفاءة العمليات بالمؤسسة
- مواكبة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات وكل عمليات المؤسسة
- المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة لمواجهة تقلبات السوق والمنافسين.
- استكمال المقومات التي تؤدي بالمؤسسة إلى مراتب التفوق وفق المعايير العالمية. (يحيوي، د ت، ص ص 14-15)

مبادئ إدارة الجودة الشاملة : فيما يلي المبادئ الضرورية التي يجب على المؤسسة العمل أخذها بعين

الاعتبار من أجل تطبيق فلسفة وأسلوب إدارة الجودة الشاملة:

- التركيز على العميل (الزبون)
- دعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إدارة القوى البشرية
- التحسين المستمر
- نظام المعلومات والتغذية الراجعة
- العلاقة بالمورد

- ضمان الجودة
- الوقاية من الأخطاء
- الإدارة العملية. (يحيوي، د ت، ص15)
- الجودة مسؤولية جميع الأفراد بالمنظمة وبكل مستوياتها
- التدريب والتعليم المستمرين لجميع الموظفين لتحسين الجودة
- حل مشاكل الجودة بتدخل جميع العاملين. (مهداوي، وبودي، 2017، ص 241)

محاضرة رقم 05: فوائد ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

–فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

–معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

– الأمراض السبعة القاتلة للجودة.

عنوان المحاضرة: فوائد ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تحقق المؤسسات التي تطبق أسلوب إدارة الجودة الشاملة جملة من الفوائد المتمثلة في:

- 1 المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة
- 2 مرونة التكيف مع المتغيرات التي تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية
- 3 تحسن نوعية السلع والخدمات المقدمة
- 4 تحسن وتطور إجراءات وأساليب العمل
- 5 قدرة المؤسسة على الاستمرار والتواجد في النشاط (دورة حياة المنظمة)
- 6 خلق ظروف بيئية داخل المؤسسة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة (حسين عبد العزيز، 2019، ص ص 86-87)

وهناك جملة من الفوائد الأخرى التي يمكن للمؤسسة أن تجنيها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بناء على تجارب سابقة لشركات طبقت هذا الأسلوب وتتلخص في التالي:

- 1 انخفاض شكاوي المستهلكين والعملاء من جودة الخدمات والسلع المقدمة.
- 2 تخفيض تكاليف الجودة.
- 3 ارتفاع وارتقاء تصنيف المؤسسة في السوق
- 4 انخفاض شكاوي العاملين وتراجع نسبة حوادث العمل
- 5 تخفيض عيوب الإنتاج وزيادة رضا العملاء
- 6 زيادة الفعالية، تخفيض المخزون، نقص في الأخطاء، تخفيض مدة الانتظار
- 7 زيادة الأرباح والإنتاجية
- 8 تحسين الاتصال والتعاون داخل المنظمة
- 9 تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين

10 - زيادة الابتكار والتحسين المستمر

11 - زيادة عوائد الاستثمار. (توفيق، 2015، ص ص 22-23)

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليست من الأمور السهلة بل يمكن أن تواجهها مجموعة من العقبات والصعوبات منها:

1-عقبات متعلقة بالقضايا الإستراتيجية: عدم اعتماد الإدارة العليا على إستراتيجية بعيدة المدى

2-عقبات متعلقة بالإدارة: والتي تشمل قيادات المستويات الإدارية المختلفة من خلال الافتقار لقيادات قوية لها القدرة على مواجهة التحديات، وعدم التزام الإدارة الوسطى بالتحسين المستمر، إضافة إلى عدم توفير الوقت اللازم لتحسين الجودة

3-عقبات متعلقة بالأفراد ونمط إدارتهم: من خلال خوف موظفي الخط الأمامي (المنفذون) وعدم التزامهم، عدم ملائمة أنظمة تقييم الأداء ونظام المكافآت، قلة التدريب على التحسين المستمر ودوران العمل المرتفع

4-عقبات متعلقة بالتنظيم: والتي تعود إلى النظام الإداري القديم من خلال الحواجز الموجودة بين الأقسام والوظائف، الافتقار إلى الموارد والخوف من التكاليف، ومحدودية تطبيق إدارة الجودة خاصة في مجال الخدمات (يحيوي، د ت، ص 29)

الأمراض السبعة القاتلة للجودة: والتي وضعها ادوارد ديمينغ وسبق التطرق إليها وهي التي تصنف

ضمن المعوقات التي تحول دون نجاح إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وهي:

1-عدم استقرار أهداف التخطيط لتسويق المنتجات والخدمات

2-التركيز على أرباح قصيرة الأجل

3-عدم كفاءة نظام تقييم أداء العاملين وكذا أسس الإدارة حول الكفاءة

4-التغيير المستمر في الإدارة العليا مع بقاء باقي المدراء في مناصبهم

5-اتخاذ قرارات مبنية على البيانات المتوفرة فقط مع إهمال تلك التي تحتاج إلى تحقيق للتأكد من صدقها

6-عدم الاعتماد على الجودة منذ المرحلة الأولى

7-التكاليف المرتفعة المترتبة عن الاستشارات القانونية وتكاليف الضمان . (يحيائي، د ت، ص5)

محاضرة رقم 06: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- دعم وتأيد الإدارة العليا.
- التركيز على المستهلك (العميل) وتعميق فكرة الزبون يدير المؤسسة.
- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل
- التعليم والتدريب المستمرين.
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية.
- النمط القيادي المناسب.
- قياس الأداء للإنتاجية والجودة.

محاضرة رقم 06:**عنوان المحاضرة: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

ليس من السهولة تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية وغيرها من المؤسسات دون تهيئة المناخ الملائم المرتكز على جملة من المتطلبات اللازمة، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات غير أن هذا الاختلاف يعتبر شكليا يخص العدد دون المحتوى الكلي، وبناءا على إسهامات العلماء نذكر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي ذكرها هؤلاء:

-دعم وتأيد الإدارة العليا: ويقصد به قناعة والتزام الإدارة العليا بضرورة التطوير والتحسين المستمر ثم يليه اتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأداة تضمن لها النجاح والتفوق، وهذا يتطلب توفير موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينها، ونظرا لمواجهة التغيير داخل المنظمات لا بد من وجود اقتناع الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة لتذليل كل الصعوبات.

-التركيز على المستهلك(العميل)وتعميق فكرة الزبون يدير المؤسسة : مطلب تحقيق رضا العميل يعتبر من الأولويات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى اعتباره هو القائم بإدارة المؤسسة لأن العميل هو المحور الذي تدور حوله كل نشاطات المؤسسة سواء تعلق الأمر بتقديم منتجات تتماشى مع احتياجاته وتطلعاته أو خدمات مختلفة فرغبات العميل هي التي تقود أعمال المؤسسة مهما كانت طبيعة أنشطتها(إنتاج سلع أو تقديم خدمات)

-تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل : نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بتهيئة مناخ العمل وخاصة الثقافة التنظيمية المنسجمة مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة لذلك يجب ترسيخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى جميع الأفراد والتي تشمل القيم والمعتقدات المتعلقة بالعمل وأسلوبه وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها.

-التعليم والتدريب المستمرين: يجب إخضاع جميع العاملين بالمنظمة وفي كل المستويات بمعدلات مناسبة من التعليم والتدريب من اجل تنمية وتطوير المهارات والقدرات والمعارف والاتجاهات لتصبح متناسبة مع فكرة التحسين المستمر الذي تنبني عليه إدارة الجودة الشاملة.

-الإدارة الجيدة للموارد البشرية: المورد البشري هو الأداة الكفيلة والمحركة لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية.

-النمط القيادي المناسب: رغم وجد عدة أنماط قيادية معروفة في الممارسات التنظيمية ولكن النمط الأنسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الذي يعمل بروح الجماعة ويعمل على توفير مناخ ملائم يؤمن بثقافة العمل الجماعي ويعمل كذلك على تحفيز العاملين وإثارة حماسهم نحو التحسين المستمر والإبداع والابتكار. (مولود غزيل، وعلماوي، 2016، ص ص422-423)

-قياس الأداء للإنتاجية والجودة: يجب توفير نظام دقيق لتقييم الأداء باستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد التفاوت الممكن حصوله بين الأداء المنجز والمتوقع واكتشاف الانحراف والأخطاء في الأداء منذ البداية وتفاذي إهدار الجهود وزيادة التكاليف وتحسين إنتاجية المؤسسة.(مولود غزيل، وعلماوي، 2016، ص423)

تمر المؤسسة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمراحل التالية:

المراحل	التركيز	القياس	الموجه	تعتمد على	منظور العميل
الجودة المنهجية	المنتجات أو العمليات الداخلية	أداء الأعمال بالوجه المطلوب	التكلفة	أدوات وإجراءات وتقنية الجودة	إقناع العميل
الجودة الوظيفية	العملاء الخارجيين	رضا العميل	الإجراء	الناس واتخاذ القرار	رضا العميل
الجودة التنافسية	السوق الشاملة	حصة السوق	القيمة	الوقت والمرونة	جذب العميل

الجودة المستقبلية	الأسواق الجديدة	عروض المنتجات	الابتكار	الحدس والتخطيط البعدي	بناء الثقة
-------------------	-----------------	---------------	----------	-----------------------	------------

المصدر: (شاكر مجيد، وعواد الزيادات، 2015، ص83)

كما حدد عليّات جملة من المتطلبات ينبغي الاعتماد عليها عند تنفيذ منهج إدارة الجودة الشاملة هي:

- 1 إيمان القيادة العليا بكون إدارة الجودة الشاملة منهج تطوري استراتيجي.
- 2 اشتقاق أهداف المؤسسة حاجات ورغبات المستفيدين
- 3 التعاون والتناغم بين الأفراد والأقسام لتحقيق إدارة الجودة الشاملة
- 4 التعليم والتدريب المستمرين ضروري لتطوير الأداء
- 5 بناء نظام معلومات ذو فعالية لأجل ترشيد عملية اتخاذ القرار
- 6 تشجيع العاملين ومنحهم الثقة لأداء فعال وبكفاءة
- 7 الابتعاد عن الخوف عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 8 المنظر لعملية التطوير والتحسين باستمرارية من قبل القيادة الإدارية. (عليّات، 2004، ص ص

(69-68)

المحاضرة السابعة:مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة.

-تمهيد.

-المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد.

-المرحلة الثانية: تخطيط الجودة.

- المرحلة الثالثة: التقويم.

- المرحلة الرابعة: التنفيذ.

- المرحلة الخامسة: تبادل ونشر الأفكار.

تمهيد: التحول إلى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يمر بمجموعة من المراحل، وهذا التحول يستغرق فترة من الزمن حتى يترسخ نظام الجودة في فكر العاملين وثقافتهم وأسلوب عملهم وسلوكهم، ولكن هذا التطبيق (التغيير) وما يتطلبه من وقت كاف سيعود حتما بالنفع على المؤسسة.

وقد حدد جابلونسكي **Jablonski1991** خمس مراحل لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة هي:

المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد:

في هذه المرحلة يعمل المسؤولون الكبار على تهيئة الأجواء المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بداية بمعرفة حاجة المؤسسة لتطبيق هذا النظام الإداري، وفي هذه المرحلة تظهر بعض المشاكل التي يجب تحليلها ودراستها واتخاذ قرارات مناسبة بشأنها، وفيها يستفيد هؤلاء المسؤولون ببرامج تدريبية متخصصة متعلقة بنظام الجودة وأهميته ومتطلباته ومبادئه، حتى يتولى هؤلاء المسؤولون بأنفسهم بنقل هذه المعارف والأفكار إلى الأفراد العاملين في خطوة أخرى.

كما تتضمن هذه المرحلة الأنشطة والعمليات التالية:

- التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كقاعدة أساسية في إجراءات التحسين والتطوير المستمرين للجودة.
- الاستعانة باستشاريين وخبراء من خارج المؤسسة إضافة إلى كافة العاملين كمصادر أساسية للتطبيق.
- تشكيل مجلس الجودة الذي يضم أعضاء من مجلس الإدارة لزيادة فاعليته في تحقيق الأهداف المرجوة.
- تشكيل فرق الجودة (حلقات) في أقسام المختلفة بالمؤسسة وتوسيع صلاحيات هذه الحلقات لتحقيق الأهداف.
- إرساء ثقافة وأفكار كافية وقيم جوهرية حول الجودة لدى جميع العاملين بالمنظمة كركيزة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال برامج تدريبية وتطويرية .

- الاعتماد على قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية لمعرفة النتائج الواقعية من التطبيق الفعلي لأسلوب إدارة الجودة الشاملة. (خضير كاضم، 2007، 238)

المرحلة الثانية: تخطيط الجودة

في هذه المرحلة يتم توظيف المعلومات المتحصل عليها من المرحلة الإعدادية، كما يتم استخدام دائرة ديمنغ في التخطيط عن طريق تشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة (جودة، 2008، ص 216) ويتم تقسيم التخطيط لإدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث مستويات:

- التخطيط الاستراتيجي للجودة ويشمل تحليل البيئة وتحديد وصياغة الرؤى والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- تخطيط جودة المنتج أو الخدمة بداية من تحديد متطلبات العمل وانتهاء بإجراء القياس الضروري حول رضى العملاء.
- تخطيط جودة العمليات حسب مواصفات محددة مسبقا.

المرحلة الثالثة: التقويم

تهدف هذه المرحلة إلى تقويم واقع المؤسسة بتوفير معلومات كافية عنها إضافة إلى:

- تشخيص وضعية المؤسسة الحالية، ومن ثم تقويمها بتحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وإزالتها
- تحديد معايير قياس الجودة الشاملة وفق معايير عالمية
- تطوير ثقافة المؤسسة تتوافق مع ثقافة الجودة الشاملة
- تقييم آراء العملاء حول تغيير بيئة عمل المؤسسة لتقييم الخطط التي تم تنفيذها.

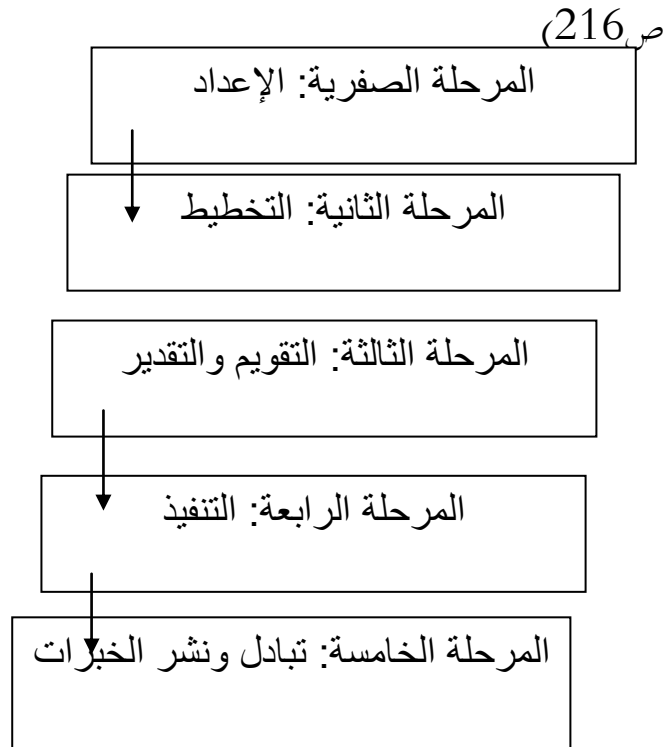
المرحلة الرابعة: التنفيذ

يتم في هذه المرحلة التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة بعد موافقة لجنة التوجيه حول الخطة الموضوعية، خاصة بعد تدريب وإعداد العاملين على طرق ووسائل النظام الجديد، إضافة إلى معالجة المشاكل ونقاط الضعف التي ظهرت في المرحلة السابقة، كما تتضمن المرحلة ما يلي:

- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة
- تحديد وتوزيع المسؤوليات .
- مراجعة الجهود المبذولة من تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الخامسة: تبادل ونشر الأفكار

بعد المراحل السابقة تتكون لدى لجنة الجودة والعاملين خبرة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فيتم عقد جلسة نقاش تضم كل العاملين لتقييم النتائج الأولية ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة، كما يمكن للمؤسسة نشر تجربتها ونجاحاتها، إضافة إلى تبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى. (جودة، 2008،



شكل يوضح المراحل الخمس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. (جابلونسكي، 1996، ص 71)

محاضرة رقم 08: أنظمة الجودة الايزو

- مفهوم الايزو.
- سلسلة الايزو 9000
- العوامل المؤثرة في ظهور سلسلة المواصفات القياسية الايزو 9000.
- استخدامات المواصفات القياسية الايزو 9000.
- دوافع تبني المواصفات القياسية الايزو 9000.
- تعريف ببعض مصطلحات الايزو 9000.
- عائلة الايزو 9000.
- متطلبات تطبيق الايزو 9000.
- عائلة المواصفات القياسية الايزو 9000 اصدار 2000.
- مراحل الحصول على شهادة الايزو.

مفهوم الإيزو: الإيزو هي اختصار للحروف اللاتينية ISO وهي اختصار للمنظمة العالمية للمواصفات organisation for standardisation International ، وقد أصدرت هذه المنظمة سنة 1987 مجموعة من شهادات الإيزو 9000 وهي مواصفات تخص نظم إدارة المنشآت الصناعية والخدمية من خلال الحد الأدنى من الضوابط والقواعد الواجب توفرها لضمان التحكم المستمر في جودة المنتجات. (عبد العزيز، 2019، ص58)

أهداف المنظمة: تهدف المنظمة العالمية للتوحيد القياسي إلى ترويج المواصفات القياسية والأنشطة المرتبطة بها لأجل تسهيل التبادل التجاري العالمي للسلع والخدمات وكذا تنمية مجال المعلومات والعلوم، التكنولوجيا وكذا الجوانب الاقتصادية.

العاملون: تضم الأمانة العامة ومقرها في جنيف السويسرية 146 موظف من 27 دولة.

الهيكل التنظيمي: يتكون هيكلها التنظيمي من 176 لجنة فنية رئيسية و 630 لجنة فرعية إضافة إلى 1827 مجموعة عمل، و 18 فريق مختص في البحث والدراسة، وهذا الهيكل التنظيمي يمثل وجهات نظر عدد من الفاعلين هم : المنتجين، الموردين، العملاء، المهندسين، معامل الاختبار، الخدمات العامة، الحكومات، منظمات حماية المستهلك، الهيآت البحثية في الدول الأعضاء.

سلسلة الإيزو 9000 : يشير هذا الرقم إلى سلسلة المواصفات التي تهم بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية والخدمية، أصلها يعود إلى سنة 1979 بعد صدورها من هيئة المواصفات البريطانية بهدف رفع مستوى جودة الصناعات البريطانية، وتشمل هذه المواصفات العملية التشغيلية وليس المنتج أو الخدمة، وهي تعتبر كشهادة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، نالت شهرتها ودعمها العالمي بعد إعلان دول الاتحاد الأوروبي شرط دخول السلع والخدمات إلى أرضيتها ضرورة الحصول على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو (9000) من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات مواصفات عالمية، وتتضمن هذه السلسلة مواصفات مكملية لتعريف السلسلة: وهي إيزو 9001، إيزو 9002، إيزو 9003، إيزو 9004 (شاكر مجيد والزيادات، 2015، ص ص 139-140)

-العوامل المؤثرة في ظهور سلسلة المواصفات القياسية الايزو 9000: توجد عدة عوامل سياسية واقتصادية ، اجتماعية، ثقافية، وتاريخية أدت إلى ظهورها ومن أهم هذه العوامل:

- تطور مفهوم الجودة وظهور فلسفة الجودة الشاملة
- تطور الوعي المجتمعي حول الجودة
- ظاهرة العولمة السياسية والاقتصادية. (يحيائي، دت، ص 19)
- تطور القوانين والتشريعات.
- نجاح المواصفات الوطنية والإقليمية المماثلة.

استخدامات المواصفات القياسية الايزو 9000:

- مرشد ودليل لإدارة الجودة
- الاتفاقيات والعقود بين المؤسسة والزبون
- في التسجيل أو موافقة الطرف الثاني.
- في التسجيل أو الحصول على شهادة المطابقة من الطرف الثالث.

-دوافع تبني المواصفات القياسية الايزو 9000:

- ضغط الزبون من خلال اشتراطه على المؤسسات ضرورة مطابقة نظام الجودة.
- الميزة التنافسية التي تساعد المؤسسة على تحسين وضعيتها ومركزها في السوق
- التحسين الداخلي في الجودة والأداء(العمليات والمنتجات معا)

يمثل كل من ضغط الزبون والميزة التنافسية دوافع قوى خارجية بينما التحسين الداخلي يمثل دوافع قوى داخلية وهي إدارة المؤسسة.(يحيائي، دت، ص ص 19-20)

تعريف ببعض مصطلحات الايزو 9000:

-اعتماد **Accréditation**: تقييم لصالح المؤسسة الطالبة (الراغبة) يقوم به مجلس التسجيل في الولايات المتحدة الأمريكية، أو بديل من دولة أخرى يشهد بان المؤسسة المسجلة تتفق مع المتطلبات.

التقييم **Assessment**: عملية مراجعة تختبر النظم والبناءات والتوثيق الداخلي بواسطة هيئة معتمدة وهي تعبر عن قدرة العاملين والمدراء على تنفيذ الإجراءات التشغيلية.

الشهادة: **Certification**: تقييم لصالح المؤسسة الطالبة يشهد بان أداء المنظمة أو أحد فروعها يتفق مع واحدة من المواصفات الايزو (9001، 9002، 9003)

المسجل: **Registrar**: هي منظمة او هيئة تقوم بمراجعة المؤسسات المختلفة التي تقدم السلع والخدمات لتقييم مدى مطابقتها مع المتطلبات القياسية لنظام جودة معين. (بميك، 2015، ص 31)

مجلس اعتماد التسجيل **Registrar Accreditation Board (RAB)**: هو هيئة خاصة غير ربحية تقوم بتأكيد أهلية مسجلي نظم الجودة من خلال اعتمادها للمعايير الدولية.

عائلة الايزو 9000:

الايزو 9000: خريطة توضيحية للمواصفات الأخرى التي تضم التعريفات والمفاهيم الرئيسية، استخدام معايير الجودة للأغراض التعاقدية، المساعدة في اختيار المواصفة المناسبة.

الايزو 9001: نموذج يتعلق بمتطلبات المورد من حيث التصميم والإنتاج والتفتيش والاختبار والتدريب، التركيب، الخدمة.

الايزو 9002: نموذج يتعلق بمتطلبات الإنتاج والتفتيش والاختبار والتدريب والتركيب.

الايزو 9003: نموذج يتعلق بمتطلبات التفتيش والاختبار والتدريب.

الايزو 9004: توجيهات عامة لنظام الجودة وتطبيقه بفعالية، إضافة إلى معايير تنظيم الخدمات تتضمن السياسة والأهداف وإدارة النظام، الموارد البشرية، والتوثيق. (بميك، 2015، ص 32)

متطلبات تطبيق الايزو 9000:

تتضمن سلسلة مواصفات الإيزو 9000 متطلبات التطبيق التالية:

- 1 **مسؤولية الإدارة Management Responsibility:** تتمثل في تحديد سير العملية الإدارية بإجراء المراجعة للتأكد من حسن سير العمليات التشغيلية التي تهدف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 2 **نظام الجودة Quality System:** دراسة ومعرفة أنواع الأنشطة والمهام المؤثرة في الجودة، ودراسة وتقييم نظام الجودة بكفاءة.
- 3 **مراجعة العقود Contracts Review:** من أجل التأكد من وضوح وواقعية متطلبات الجمهور ومدى القدرة على تليتها.
- 4 **ضبط التصميم Design Control :** مواصلة العمل والتأكد من السيطرة على سير العمليات وفقاً للمواصفات المطلوبة.
- 5 **ضبط الوثائق Document Control:** التنظيم والدقة في تنفيذ العمل واستخدام الوثائق مع المحافظة على محتوياتها.
- 6 **المشتريات Purchasing:** تحديد كيفية اختيار الموردين وتوضيح مسؤولياتهم، إضافة إلى متطلبات ووثائق المشتريات.
- 7 **مراقبة المواد الموردة من العميل Control Customer Supplied Materials:** التأكد من نوعية المواد واستخداماتها في عمليات التصنيع.

8 السيطرة على العمليات الإنتاجية Control of Production Process:

التخطيط للعملية الإنتاجية وإتباع التعليمات الضرورية لسير العملية التشغيلية وتوفير مواصفات المنتج.

9 السيطرة على العمليات Control Process :

وتحديد مسؤوليات الأشخاص عن هذه العمليات من رقابة وتأكد.

10 - التفتيش والاختبار Inspection and Testing:

فحص المواد الأولية وصولاً إلى المنتجات النهائية.

11 - السيطرة على قياسات التفتيش ومعدات الاختبار Control of**Inspection Measuring and Test Equipment:**

المعدات المستخدمة في عمليات الفحص دورياً. (شاكر مجيد والزيادات، 2015، ص ص 142-145)

12 - نتيجة الاختبار والتفتيش Inspection and Testing Result:

توثيق نتيجة الفحص للمنتج.

13 - الرقابة على المنتجات غير المطابقة Control of**Nonconforming Product:**

لكي لا يتم استخدامها ووضع سجلات خاصة بها.

14 - الإجراءات التصحيحية والوقائية Corrective and Preventive

Action: البحث عن المشكلات وأسبابها واتخاذ خطوات لمنع تكرارها

15 - المناولة والتخزين والتعبئة**Handling, Storage, Packing, Delivery:**

والتسليم: عن طريق توفير أنظمة فعالة لعملياتها

16 - رقابة سجلات الجودة **Control of Quality Records**: التقييم

والفحص للمنتجات والخدمات ومقارنتها بالمواصفات التي تحقق رضا العملاء.

17 - تدقيقات الجودة الداخلية **Internal Quality Audits**: التأكد من

أنشطة ومهام الجودة تسير وفقا لخطط الجودة المطلوبة

18 - التدريب **Training**: تدريب هادف للعنصر البشري لتنفيذ نظام الجودة بفاعلية.19 - خدمات ما بعد البيع **After Sale Services**: ضرورة امتلاك المؤسسة

لنظام يوفر خدمات ما بعد البيع

20 - الأساليب الإحصائية **Statistical Techniques**: تطبيق المنهجية العلمية

بالأسلوب الإحصائي (شاكر مجيد والزيادات، 2015، ص ص 145-146)

-عائلة المواصفات القياسية الايزو 9000 اصدار 2000:

تتكون من أربع مواصفات أساسية هي ازو 9000 (مصطلحات)، ايزو 9001 (المتطلبات)،

ايزو 9004 (خطوط إرشادية لتحسين الأداء) والإيزو 19011 (خطوط إرشادية لتدقيق أنظمة إدارة

الجودة والبيئة) وهذه المواصفات تتمحور حول حلقات ديمنج للجودة (خطط - نفذ - تأكد -

تصرف). (بجياوي، د ت، ص 23)

مراحل الحصول على شهادة الايزو:

1 مرحلة ما قبل التسجيل: تقوم المؤسسة بوضع منهجية وخطة لتكييف نظام جودتها مع

متطلبات الايزو 9001 من خلال التزام الإدارة العليا ب :

-اتخاذ القرار بتطبيق الايزو 9000 وإظهار الالتزام بالتطبيق

-اختيار عناصر نظام الجودة.

-تحديد مجال التسجيل (منتج، خدمة، خط إنتاج، وحدة...)

-تحديد وقت التطبيق

-الموافقة والمصادقة على خطة التنفيذ.(الوقت اللازم لتطبيق الإيزو 9001 هو 18 شهرا)

2 - مرحلة التسجيل:

تعني آلية تأهيل المؤسسة للحصول على الشهادة ويتم حسب الخطوات التالية:

-اختيار المسجل ووكالة منح الشهادة حسب الاعتمادية، نطاق الخبرات، الإتاحة، التكلفة والثقة.

-قبول المسجل إجراء عملية التقييم حيث يزود المؤسسة باستمارة ملئها وتقديمها مع طلب التقييم الرسمي بحيث يتم التقييم الأولي ثم الرسمي.

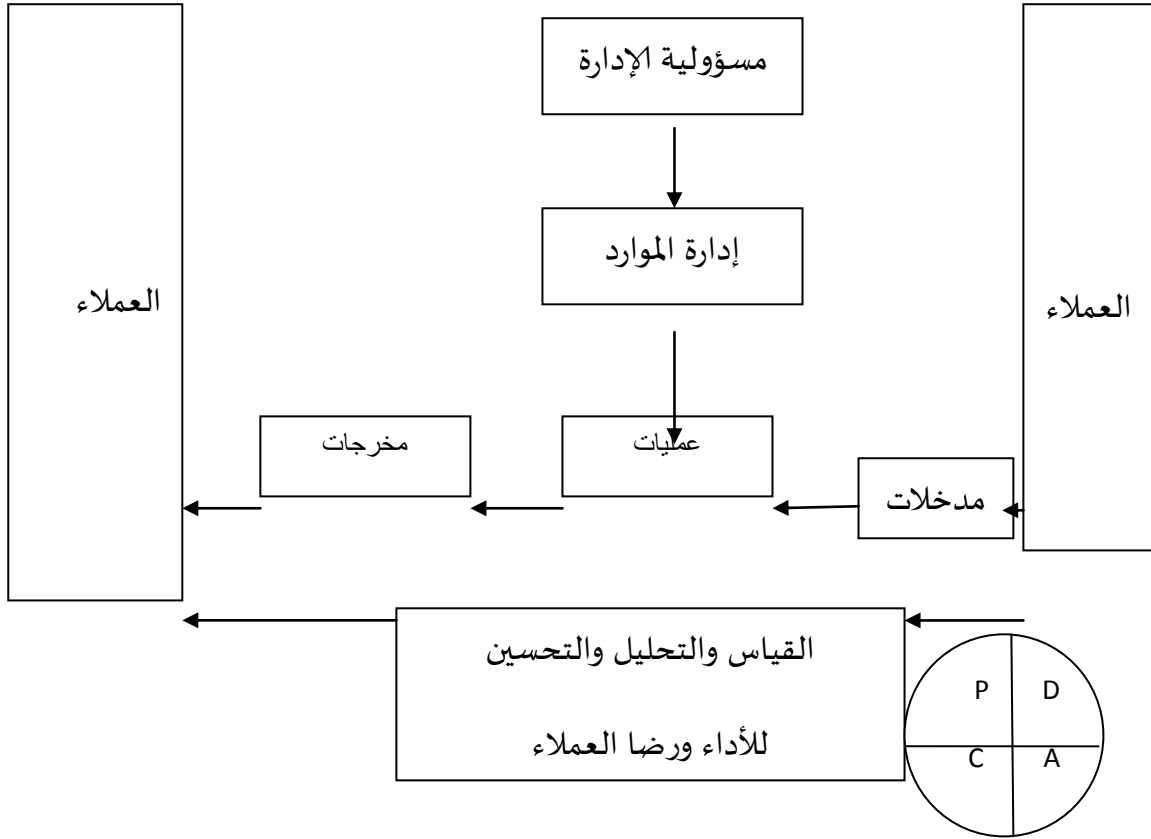
3 - تدقيق تطبيق نظام الجودة:

يتم بشكل نظامي يحدد ما إذا كانت كل العناصر مطبقة بكفاءة وأنه تم إتباع الإجراءات الموثقة، وتكون عملية التدقيق من خلال المراحل : لقاء افتتاحي، التقييم وإعداد تقرير التقييم، اللقاء الختامي وفيه إما تتم الموافقة على منح الشهادة أو الموافقة المشروطة، أو عدم الموافقة مع إعادة التقييم.

4 - مرحلة ما بعد التسجيل(المحافظة على الشهادة):

بعد تسجيل المؤسسة في قائمة الحاصلين على الشهادة تخضع لزيارات دورية كل ستة أشهر أو فجائية.(بجياوي، د ت، ص ص 25-26)

-المحاور الرئيسية للمواصفة 2000/9001:



المصدر: (سيد مصطفى، 2005، ص 173)

-متطلبات المواصفة ISO9001:2008

ابتداء من 15 نوفمبر 2008 أقرت الهيئة الدولية للمعايير والقياس على تطبيق النسخة المعدلة لنظام الجودة المتمثلة في ISO9001:2008 لضمان التحول من المعيار ISO9001:2000 إلى المعيار الجديد وفقاً لما يلي:

- العمل بالنظامين السابق والمعدل معا بداية من تاريخ 15 نوفمبر 2008.
- بعد عام من صدور المواصفة الجديدة لن يتم إصدار شهادات جديدة، ولن يتم تجديد المواصفات السابقة إلا اعتماداً على مواصفة 2008.

- ابتداء من تاريخ 15 أكتوبر 2010 تعتبر الشهادات التي صدرت وفق المواصفة 2000: ISO9001 لاغية

المواصفة المعتمدة تعرف المتطلبات العامة لنظام الجودة أولا ، ثم تعرف متطلبات التوثيق والتي تنص على ما يلي:

- بيان مكتوب لسياسة وأهداف الجودة
- الإجراءات الموثقة المطلوبة في هذه المواصفة.
- الوثائق التي تحتاجها المنظمة لضمان التخطيط والتشغيل والضبط الفاعل لعملياتها. (جباري، 2011، ص45)

كما تتضمن المواصفة الجديدة أربعة موضوعات هامة بالنسبة للمؤسسات الصناعية والخدمية لتطبيق نظام جودة عصري وفعال على أساس علمي، بناء على التحسن المستمر والسعي إلى رضى الزبون وضمان مكانة تنفسية في السوق وتمثل الموضوعات الأربع في:

❖ مسؤولية الإدارة بالمؤسسة: تناولت المواصفة المتطلبات التالية: التزام الإدارة العليا/ التركيز على

الزبون/ سياسة الجودة/ التخطيط لأهداف الجودة ونظام إدارة الجودة/ تحديد المسؤوليات والصلاحيات ونشرها داخل المؤسسة/ تعيين ممثل للإدارة/فاعلية الاتصال الداخلي/مراجعة نظام إدارة الجودة بمعرفة الإدارة العليا/ مدخلات ومخرجات هذه العملية/ التأكد أن كل نشاط أو عملية داخل المؤسسة فعال ونشط دون بيروقراطية

❖ إدارة موارد المؤسسة: توفير الموارد البشرية وضمان الكفاءة والتوعية والتدريب، وتوفير البنية

التحتية وتشمل مباني ومعدات وخدمات، وبيئة العمل المناسبة لتحقيق جودة المنتج أو الخدمة.

❖ تحقيق المنتج: انطلاقا من التصميم وصولا إلى تقديمه للزبون

❖ القياس والتحليل والتحسين: بقياس رضى الزبون، والتدقيق الداخلي للعمليات بالمؤسسة

بقصد تحقيق النتائج وفق التخطيط الموضوع، إضافة إلى الإجراءات الوقائية والتصحيحية لإزالة

أسباب عدم المطابقة

إن تطبيق متطلبات هذه المواصفة يحقق للمؤسسة جملة من المزايا هي:

مزايا تنافسية وتسويقية ، والوفاء باحتياجات العملاء، تخفيض التكلفة باستخدام أمثل للموارد

والوقت من اجل الوصول إلى ثقة الزبون ومراقبة العمليات، وعي العاملين بالجودة بتحفيز من الإدارة

العليا، وتحسين عملية الاتصال الداخلي. (جباري، 2011، ص ص 46-47)

محاضرة رقم 09: العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة

-تمهيد.

-العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو

محاضرة رقم 09: العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة

تمهيد: يرى أغلب الباحثين أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو هي علاقة تكامل وانسجام، حيث أن إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل بينما الأيزو هي نظام للجودة على أساس مواصفات عالمية موثقة.

جدول يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو:

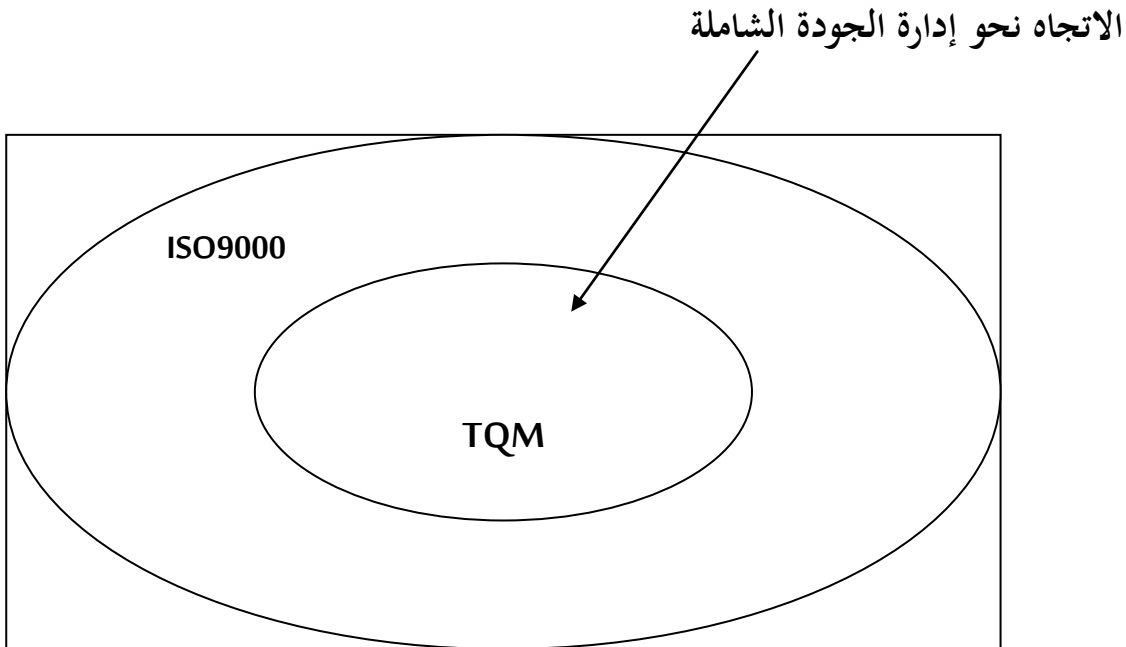
إيزو	TQM
نظام تأكيد جودة المنتج تلتزم به المؤسسة أمام زبائنها حسب مواصفات عالمية موثوقة	نظام شامل لكافة أنشطة المنظمة في مجال التحسين المستمر التي تتضمن سياسة الإدارة وحلقات الجودة والعاملين ونظام إدارة الجودة.
يمكن تطبيقها في بعض القطاعات والإدارات والأقسام	تشمل كل القطاعات
تهتم بطرق التشغيل وإجراءاته	تهتم بالبعد الإنساني وروح العمل الجماعي
مرتبطة بسياسة الجودة	ترتبط بإستراتيجية موحدة للمنظمة
تهتم بمسؤولية قسم أو إدارة الجودة	تهتم بمسؤولية كل الأنشطة التنظيمية للمؤسسة.

المصدر: (حجيم الطائي، 2009، ص 365)

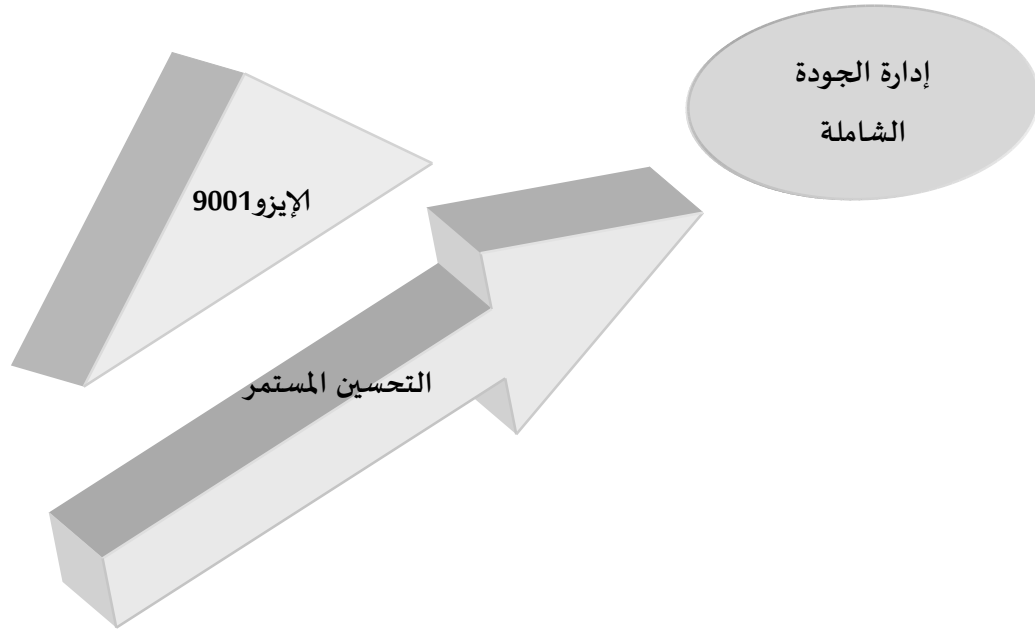
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولية لأنها فلسفة وتوجه فكري وثقافة تنظيمية مركزة على التحسين المستمر، بينما تعتمد الأيزو على مواصفة مختلفة متعلقة بالجودة ومدى التزام الإدارة العليا بتوثيقها وتطبيقها، فهناك مؤسسات متحصلة على شهادة المطابقة الأيزو ولكنها لم تتبن أسلوب الجودة الشاملة، والعكس صحيح إذ أن المؤسسة التي تبنت أسلوب إدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة الأيزو.

يسعى نظام الجودة العالمي إلى تطبيق نظام عالمي عمومي وليس خاص بمؤسسة بذاتها، بينما إدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة تنظيمية عامة وشاملة تسعى إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة بناءً على إشباع حاجات الزبائن، لذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أكثر تحديداً من الايزو من حيث رضى الزبون إلى جانب مضامين ومرتكزات ذات طابع عام يختلف مدى تطبيقه من مؤسسة لأخرى، بينما المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو تطبق قواعد تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال مع إدارة الجودة الشاملة.

المؤسسات المتحصلة على الايزو تسعى إلى تعامل غير مباشر مع العميل عن طريق تطبيق معايير دولية لجودة المنتجات، بينما المؤسسات التي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تعامل مباشر مع الزبون من خلال دراسة ميدانية لحاجاتهم. (جباري، 2011، ص 50-51)



-شكل يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو (عبوي، 2006، ص 126)



-شكل يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9001 (جباري، 2011، ص52)

- كيفية حل مشكلات الجودة عن طريق أنظمة الإيزو 9000

المشكلات المتعلقة بالجودة	حل المشكلات عن طريق أنظمة الجودة ISO9000
- ارتكاب أخطاء من طرف العاملين بسبب عدم تدريبهم بشكل مناسب	- التأكد من أن كل شخص في المؤسسة يعرف ما هو مطلوب منه وكيفية القيام به.
- تباين في جودة المنتج بسبب قيام عدة أشخاص بتصنيعه.	- تبني أفضل طريقة لتصنيع المنتج واستخدامها من قبل جميع العاملين بشكل مستمر.
- تصنيع منتجات مرفوضة بسبب استخدام وثائق ملغاة أو غير صحيحة.	- التأكد من أن لدى كل العاملين الإصدار الصحيح من الوثائق المناسبة.
- حدوث الأخطاء بسبب اتخاذ القرارات من طرف بعض الأشخاص غير مخولين بذلك.	- تحديد المسؤولين عن اتخاذ القرارات المتعلقة بكل نشاط.
- عدم وجود تواصل بين العاملين بالمؤسسة.	- التأكيد على التواصل والتعاون بين العاملين في القسم الواحد وبين العاملين في الأقسام المختلفة.
- لا يعتبر العاملون أن جودة ضمن مسؤولياتهم.	- كل شخص يعتبر نفسه مسؤولاً عن جودة العمل

الذي يقوم به.	
-دراسة طبيعة العيوب، وتحديد أسبابها، وتنفيذ الأعمال التصحيحية المناسبة لمنع تكرار حدوثها.	-تكرار حدوث العيوب والأخطاء.

المصدر: (السلطي، والياس، 1995، ص29)

محاضرة رقم 10: الجودة الشاملة والتغيير

- تعريف التغيير.
- طرق التغيير.
- العوامل المحركة للتغيير.
- تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير الثقافي والسلوكي للأفراد.
- تأثير إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة وبيئة العمل.
- تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير الفني العملياتي للمؤسسة

محاضرة رقم 10: الجودة الشاملة والتغيير

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتطلب إجراء العديد من التغييرات داخل المؤسسات تشمل الهيكل التنظيمي والنمط القيادي، وتصميم العمليات، وكذا التغيير في الثقافة والسلوك التنظيمي للأفراد.

تعريف التغيير:

"التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل"

كما يعرف التغيير أيضا: "عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة وتتضمن المجموعة المعاكسة قوى معوقة ونتيجة لتفاعل هتين القوتين مع بعضها تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يطلق عليه الحالة الراهنة"

تعريف آخر: "تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة."

كما عرف التغيير: "عملية زيادة فاعلية أداء وجود إدارة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها أو تطوير نفسها قياسا بنفسها أو تنافسيا مع غيرها أو التوافق مع متغيرات البيئة داخليا وخارجيا."

وعليه ومن خلال هذه التعريفات يمكننا تعريف التغيير على أنه عملية انتقال إرادية من وضعية كانت قائمة إلى وضعية أخرى أفضل من سابقتها في سبيل تحسين أداء المؤسسة وتحقيق التوافق مع مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية.

- طرق التغيير:

1) التغيير بالتخطيط الاستراتيجي: ويشمل كل من

أ/ التغيير العشوائي: يحدث تلقائيا وبشكل عشوائي و يؤثر سلبا على المؤسسة

ب/ **التغيير المخطط** : يتم تنفيذه بعد تخطيط دقيق ودراسة لظروفه ومتطلباته وبرامجه وهو نتيجة لمجهودات واعية من طرف المخططين له.

(2) من حيث وقت التنفيذ:

أ/ **التغيير السريع** : يتم بسرعة مرة واحدة ويسمى بالصدمة القوية لأنه يسبب مفاجئة بالنسبة للجميع.

ب/ **التغيير البطيء** : يتم تنفيذه على مراحل نظرا لأنه يكون أكثر شمولية، ومن اجل تفادي مقاومة التغيير (جودة، 2006، ص ص 37-38)

(3) التغيير بالموعظة.

(4) التغيير بالمفاوضة والإقناع.

(5) التغيير بالقُدوة.

(6) التغيير بالإلزام.

(7) التغيير بإدارة الجودة الشاملة.

العوامل المحركة للتغيير:

أ/ **العوامل الداخلية**: وتشمل ما يلي:

- تراجع مستوى الرضا المهني للعاملين.
- ارتفاع نسبة دوران العمل في المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.
- زيادة نسبة التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي.
- انخفاض الأرباح أو تحقيق خسائر كبيرة.
- عدم وجود تعاون بين العاملين والمختلف الأقسام والوحدات.

ب/ **العوامل الخارجية**: وهي تضم قوى خارجة عن سيطرة المنظمة ومنها:

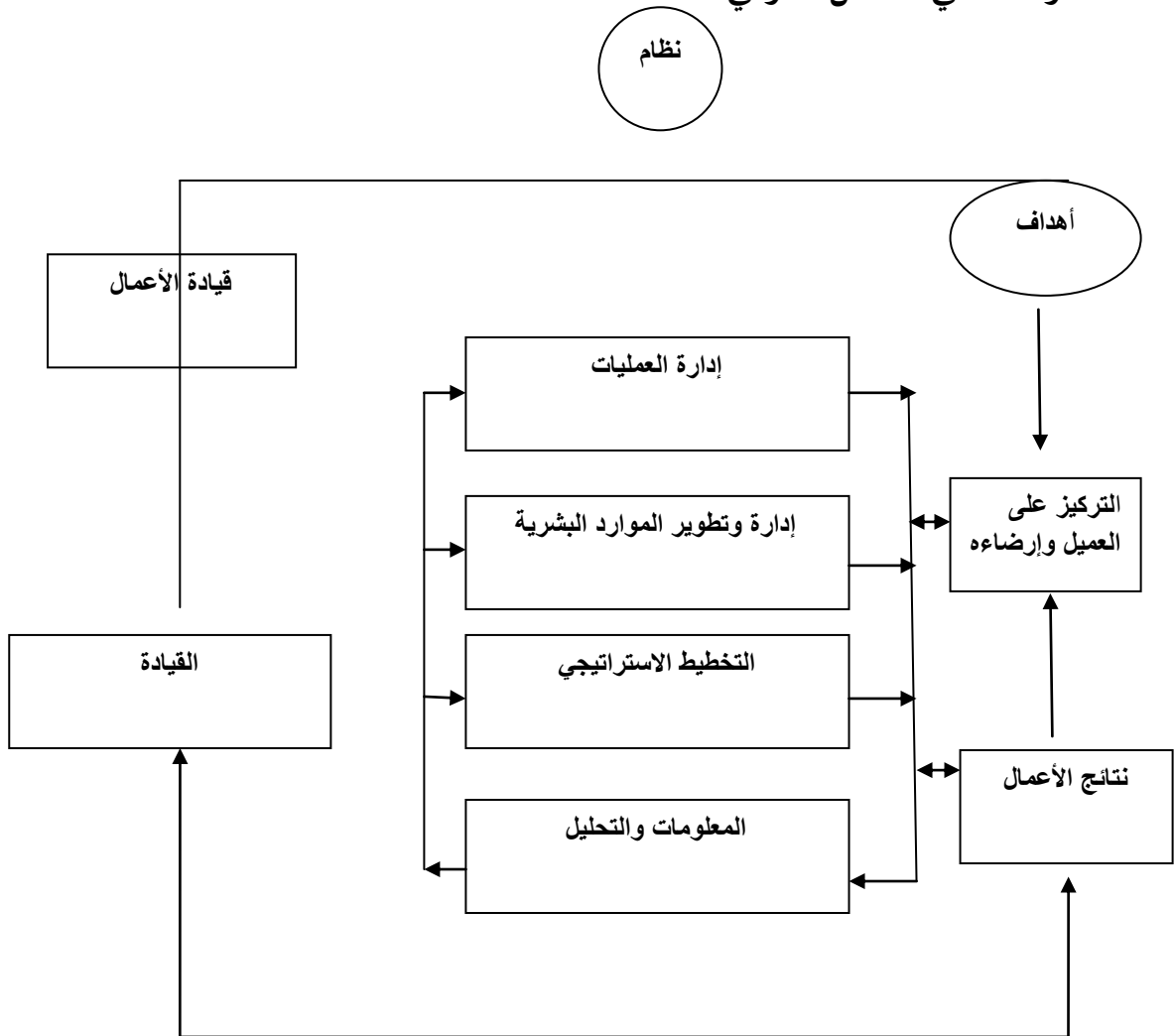
- التطورات التكنولوجية تفرض اقتناء تجهيزات وآلات حديثة.
- صدور قوانين جديدة تفرض التكيف معها مثل قوانين العمل والاستيراد والتصدير والضرائب.
- التغير في الحالة الاقتصادية من ركود ورواج إضافة إلى تغير مستوى دخل الأفراد ومعدلات النمو الاقتصادي.
- زيادة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.
- تغييرات في المنافسة مثل دخول منافسين جدد أو خروج منافس قوي يفرض إجراء تغييرات مناسبة داخل المنظمة. (جودة، 2006، ص ص 39-40)

تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغير الثقافي والسلوكي للأفراد:

- وضوح الغرض بالنسبة للموظف : من خلال فهم رسالة وتوجهات المؤسسة، ومعرفة الحقوق والواجبات.
- معنويات الموظف : تشمل الشعور بالثقة والاحترام، ومراعاة الفروق في الشخصية وأنماط الحياة ، احترام القيم والمعتقدات، والإحساس بالروح الإيجابية نحو العمل.
- التعريف والتقدير : نشر وإعلام العمال بالأعمال الجيدة والإبداعية والمكافأة الفردية والجماعية عليها.
- روح العمل الجماعي: إتباع آليات واضحة للعمل الجماعي، حل المشكلات وتحسن العمل ومساعدة العمال لبعضهم.
- المشاركة: يشارك الموظف بفعالية في حل المشكلات والتحسين وفي اتخاذ القرارات دون تمييز أو إقصاء.
- الاتصالات الفعالة: إعلام الموظفين وفهمهم لما يحدث داخل المؤسسة، بانتهاج آليات واضحة لنقل المعلومات بشكل واضح وفي الوقت المناسب.
- التمكين: يقصد به التوازن النسبي بين المسؤوليات والصلاحيات لأداء الوظائف بفعالية ولإدارة التغير بأسلوب جيد.

-المعرفة والمهارة: اكتساب مهارات التحسين المستمر للعمليات والعمل الجماعي، وبناء خطة تطوير شخصية.

تأثير إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة وبيئة العمل: يكون التأثير من خلال العناصر الموضحة في الشكل الموالي:



المصدر: (شاطر مجيد، عواد الزيادات، 2015، ص161)

❖ القيادة: تتميز بالمواصفات التالية:

- قيادة مسهلة
- التخطيط الاستراتيجي
- تضع أهداف ومؤشرات قابلة للقياس. (شاطر مجيد، عواد الزيادات، 2015، ص161)

- تمكن الوحدات من تحقيق الأهداف
- تقييم الأداء
- الوفاء بمتطلبات العميل
- الاستفادة من المؤشرات في تحسين النمط القيادي.

❖ المعلومات والتحليل تتميز ب:

- كمية ونوعية
- متداولة في المؤسسة كقاعدة بيانات
- الثقة والاعتمادية العالية
- سهولة الحصول عليها
- تستخدم في التخطيط والتسيير اليومي، قياس الأداء، المقارنات التنافسية

❖ التخطيط الاستراتيجي يتميز ب:

- وجود تخطيط قصير ومتوسط وطويل المدى
- يساهم في قيادة المؤسسة من ناحية الأداء التشغيلي ورضى العملاء
- آلية للتخطيط والمراجعة
- آلية للاتصال ونقل نتائج التخطيط إلى جميع وحدات ومسؤوليات المؤسسة

❖ إدارة وتطوير الموارد البشرية وتتميز ب:

- تخطيط لتنمية وتطوير الموارد البشرية لدعم التخطيط الاستراتيجي
- وضوح آلية التقييم للخطط تلبية للاحتياج من الموارد البشرية
- التدريب والتعليم المعرفي و المهاري للموارد البشرية
- التمكين لها للأداء بفعالية ومشاركة في صنع القرار
- توفير بيئة عمل تتميز بالأمن والرضى لدى العاملين

❖ إدارة العمليات وتتميز ب:

■ آليات واضحة لتطوير العمليات وصول إلى أداء تشغيلي أفضل

■ اكتشاف تحسينات تكنولوجية لتطوير العمليات

❖ نتائج الأعمال وتتميز ب:

■ التركيز على المستوى الحالي و التوجه المستقبلي نحو جودة الخدمات والمنتجات

■ التأكد من أن النتائج والأداء قي وضع تنافسي جيد. (مجيد و الزيادات، 2015، ص

ص162-163)

■ الاهتمام بمؤشرات الأداء المالي والبشري فيما يخص التوجهات نحو الرأي العام

❖ التركيز على العميل وإرضائه يتميز ب:

■ إستراتيجية التعرف على احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية

■ التقييم المستمر لملاءمة المميزات التنافسية لرغبات العملاء من خلال التغذية الراجعة

■ تطوير تعامل الموارد البشرية مع الزبون واحترام رغباته.

تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير الفني العملياتي للمؤسسة: ويتمثل ذلك من خلال :

1 التحسين المستمر للعمليات لتحقيق رضى الزبون.

2 اعتماد قياسات التحسين للعمليات مثل تقليص الدورة الزمنية، وتقليص خطوات وتكلفة

العملية، إضافة إلى رفع المواصفات الفنية الوظيفية للعمليات.

3 استخدام أدوات الجودة بكل أنواعها (أدوات التخطيط، والتحليل والتفسير، القياس)

4 استخدام آليات ومنهجيات بناء فرق تحسين الجودة للعمليات والتمكين لها.



-شكل يوضح مراحل انتهاج منهجية علمية للتحسين المستمر(مجيد و الزيادات، 2015، ص164)

المحاضرة الحادية عشر: إدارة الجودة في المؤسسة الرياضية:

- مفهوم إدارة الجودة في المؤسسة الرياضية.
- ماهية الجودة في التربية البدنية والرياضية.
- تعريف الجودة المبنية على التصنيع في الأنشطة البدنية والرياضية
- تعريف الجودة المبنية على التفوق في ممارسة الأنشطة المختلفة
- العناصر المساندة في إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي.
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.

- مفهوم إدارة الجودة في المؤسسة الرياضية:

هي عبارة عن خطة متكاملة تشمل جميع المستويات الإدارية وتهدف إلى تطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين، كما تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المؤسسة من خلال الالتزام والوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعتبر بمثابة دعامة للتحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات. (حسين عبد العزيز، 2019، ص 119)

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي يرتبط بعناصر متعددة ومجالات مختلفة ويمكن ان يتكامل عند تناوله لهذه العناصر المجتمعة لتحقيق التوازن بين المصالح الخاصة لأعضاء المؤسسة الرياضية من جهة وبين المصلحة العامة من جهة أخرى، وهذا يكون بمراعاة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية، والاعتراف بالحقوق والواجبات للعاملين فيها، وإصدار القوانين المنظمة لعمل المؤسسة الرياضية وفق قواعد تنفيذية وتنظيمية، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له تأثير على تحسين مستوى الرياضة فيها من خلال إظهار الجاذبية للشركات الراعية وتقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية وإصدار النشرات الدورية التي تتضمن تحليلاً للجوانب الرياضية والاقتصادية وخلق فرص عمل جديدة لمنتسبيها، هذا بالإضافة إلى تحسين عملية تسويق الخدمات الرياضية لتلبية احتياجات الجماهير ورغباتهم وإمكاناتهم واستمرارها في تحقيق الأرباح وفقاً لمتطلبات السوق. (حسين عبد العزيز، 2019، ص ص 119-120)

- ماهية الجودة في التربية البدنية والرياضية: تأخذ الإشكال التالية:

- 1- مطابقة المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو مجال من مجالات التربية البدنية والرياضية المختلفة.
- 2- القيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الأنشطة الرياضية.

3- جودة النشاط الرياضي بمعنى جودة الخدمة التي تقدم للمستفيدين من ممارسة الأنشطة الرياضية سواء اللاعبين أو الدارين(الجهازين الفني والإداري لجميع الأنشطة الرياضية).

4- أن تناسب تكلفة إعداد البطل الرياضي أو النشاط بالنسبة للهدف المراد تحقيقه سواء الرياضة للجميع أو تحقيق بطولة رياضية معينة.(الشافعي، 2017، ص22)

-تعريف الجودة المبنية على التصنيع في الأنشطة البدنية والرياضية:

حسب فيليب كروسي: "تعني المواءمة مع المتطلبات المراد تحقيقها في مستوى الأداء الرياضي او النشاط أو الإدارة في المؤسسات الرياضية المختلفة"

"الدرجة التي يتطابق فيها مستوى الأداء والانجاز الرياضي أو الإداري في المؤسسات الرياضية المختلفة مع التصميم والعمليات والمواصفات المتوافرة(المدخلات) " (الشافعي، 2017، ص 25)

-تعريف الجودة المبنية على التفوق في ممارسة الأنشطة المختلفة:

يرى روبرت بيرسيج Robert Pirsig " الجودة ليست فكر أو شان ولكنها كيان ثالث مستقل عنهما وبالرغم من أن الجودة لا يمكن تعريفها فأنت تعرف ما هي"

" الجودة هي حالة من التميز تحتوي على جودة ممتازة ومميزة عن الجودة السيئة "

"الأداء الرياضي والإدارة المتميزة في المؤسسات الرياضية المختلفة، فالجودة في هذه المؤسسات هي تحقيق أعلى معيار للأداء الرياضي والإداري وذلك على خلاف ما هو دون المستوى"(الشافعي، 2017، ص 28)

أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية المختلفة



المصدر: (الشافعي، 2017، ص 28)

-العناصر المساندة في إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي:

1- توفر القيادة الإدارية الفعالة.

2- التعليم والتدريب لجميع الأنشطة الرياضية المختلفة سواء الفردية أو الجماعية. (الشافعي، 2017، ص

23)

3- الهيكل التنظيمي الذي يظهر المستويات الإدارية المختلفة، والتوصيف الوظيفي للعاملين في كل مستوى إداري. (الشافعي، 2017، ص 23)



المصدر: (الشافعي، 2017، ص 21)

المخرجات الرئيسية للجودة في ممارسة الأنشطة الرياضية أو إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة أو التدريب أو الترويج الرياضي

فهم العاملين بالإدارة
في المؤسسات الرياضية
للمستفيدين فهما
جيدا
(اللاعب-الإداري-
الفني والإداري)
الجمهور الداخلي
والخارجي

مقابلة
النشاط
الرياضي
والإداري
للخدمات
 واحتياجات
المستفيد

التقليل من الأخطاء في
الأداء الرياضي والإداري
للمؤسسات المختلفة

إيجاد لغة ومنهج
عام لحل
المشكلات
المرتبطة بالأداء
الإداري في
المؤسسات
الرياضية

تعاون العاملين في
مجال الأنشطة
الرياضية والإدارية
ومعاملتهم بصورة
أفضل

تقليل زمن
الاستجابة
للإصلاح في
الأداء الرياضي
والإداري داخل
المؤسسات
الرياضية

تحسين الموارد
المادية والبشرية
التي يحتاجها
الأداء الرياضي
والإدارة الرياضية

المصدر: (الشافعي، 2017، ص31)

-مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

يذكر صالح عليمات(2004) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تركز على تحسين الجودة وتؤدي لتمييز المؤسسة هي:

- 1 - الفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمان روح المشاركة من الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من الأولويات.
 - 2 - التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة.
 - 3 - التنسيق والتعاون المستمر بين الإدارات الأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة والانجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني.
 - 4 - مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة.
 - 5 - بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى للتحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين ودعم الجهود المميزة.
 - 6 - مشاركة كافة العاملين بالمؤسسة في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة.
 - 7 - تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تحديد احتياجات المستفيد من المؤسسة.
- (قشطة، 2011، ص60)

ويدرج حسن الشافعي(2003) مجموعة من المبادئ التي تصلح للتطبيق في أية مؤسسة رياضية وهذه المبادئ هي:

- 1 - التخطيط لتحقيق الأهداف المطلوبة: ويتضمن العناصر التالية:

-تحديد الأهداف

-الإمكانات المادية والبشرية

-رسم السياسات.

-إقرار الإجراءات. (قشطة، 2011، ص61)

-البرامج الزمنية والتنفيذية.(قشطة، 2011، ص61)

2-التنظيم الرسمي وغير الرسمي: ويشمل العمليات التالية:

-تطبيق مبادئ التنظيم

-اختيار هيكل التنظيم المناسب لفعالية الإدارة

3 -توفر عناصر الاتصال المناسبة بين مستويات الإدارة المختلفة(العليا-الوسطى-التنفيذية)

4-التركيز على المستفيد:

سواء كان مدرب أو لاعب أو إداري والعمل على تحقيق متطلباته ورغباته.

5-توفر القيادة الإدارية الفعالة: والذي يجب أن تتمتع بما يلي:

-الاستمرارية

-تطبيق فلسفة جديدة

-عدم الاعتماد على الإشراف الكلي(مبدأ التفويض والتمكين للعاملين)

-ابتكار طرق حديثة للتدريب

-مساعدة جميع العاملين أداء العمل

-تطبيق الأسلوب الديمقراطي الفعال للإدارة

-العمل كفريق متكامل بين مستويات الإدارة

-وجود هدف مباشر

-إلغاء الأهداف الرقمية . (قشطة، 2011، ص62)

-إزالة العوائق

-برنامج للتعليم والتدريب المستمر

-العمل على وحدة العاملين بالمؤسسة . (قشطة، 2011، ص62)

6-تطبيق مبادئ التعليم والتدريب: والتي تتضمن ما يلي:

-خطط للتغيير من اجل التحسين.

-تطبيق ما يتم تعليمه.

-تحليل وتفسير نتائج وتأثيرات التغيير.

-رفع وعي العاملين بإدارة الجودة الشاملة.

-تدريب جميع العاملين كل في مجال تخصصه لتحسين برامج الجودة الشاملة.

-التعليم والتدريب في كافة المستويات الإدارية.

-تعيين مدربين متخصصين للتعليم والتدريب على إدارة الجودة الشاملة. (قشطة، 2011، ص63)

7-تحسين الجودة باستمرار: ويكون من خلال:

-خلق الوعي بالحاجة إلى التحسين.

-جعله جزء في التوصيف الوظيفي.

-إنشاء البنية التحتية للمؤسسة.

-التدريب على كيفية التحسن.

-الرقابة بصفة دورية.

- الجودة تعتبر دورة حياة شاملة.
 - الجودة تزيد من الإرباح.
 - التحسين مرتبط بالأفراد والأدوات.
 - التسويق هو المدخل والمخرج للجودة.
 - تطبيق تكنولوجيا الجودة الحديثة.
 - تحسين الجودة بمعدل سريع.
 - المواءمة بين المواصفات والمتطلبات.
 - تحقيق متطلبات المستفيد وحسن معاملته.
 - تأكيد وضبط الجودة من أجل التحسين المستمر.
 - تحديد درجة التميز في الأداء الإداري والانجاز. (قشطة، 2011، ص ص 64-65)
- 8-الرقابة بواسطة الإدارة العليا: حيث يجب القيام بما يلي:
- تقييم الأداء والانجاز الحالي عن طريق الاختبار والقياس.
 - المقارنة بين الأداء الحالي والمتوقع.
 - التعديل والتغيير للتغلب على جوانب القصور.
 - اتخاذ الإجراءات الوقائية.
 - استخدام مبدأ التحفيز لفرق العمل.
 - القياس المقارنة لمعرفة التميز بين المنتج والخدمة. (قشطة، 2011، ص 66)

-استخدام الطرق الإحصائية.

-مراجعة الجودة مسؤولية جميع العاملين في كل التخصصات.

المحاضرة الثانية عشرة: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها

-تمهيد

-أسلوب حل المشكلات.

-أسلوب السبب والأثر.

-الخطوات الأولية لبناء إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية.

-كفايات المدربين والإداريين في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

-آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.

-استراتيجيات الجودة الشاملة.

المحاضرة الثانية عشر: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها:

تمهيد: أدوات إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الفعالة التي تساعد العاملين والقيادة في أداء عملهم، لأنه يصعب على أي منظمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأدية وظائفها دون الرجوع إلى هذه الأدوات وخاصة التي تهتم بالتحسين المستمر، وهذه الأدوات لا تساهم في حل مشاكل الجودة فحسب، بل تمكن من إنشاء حافز للجودة في أي عمل، وتوجد هذه الأدوات داخل كل عملية وهذا من خلال أعمال تصحيحية وعلاجية، وتعتبر الأدوات جزء من البرنامج المحضر لتحقيق أعلى جودة ممكنة، وهذا من خلال الأدوات التالية:

- 1 - أسلوب حل المشكلات : وهو من أشهر الأساليب حيث أن المنظمة تقوم بتشكيل فرق عمل لمدة قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد اجتماعات من اجل مناقشة مشكلات المنظمة من جميع الأبعاد والعمل على إيجاد حل لهذه المشاكل، وابتكار فرص جديدة للتحسين، وهناك عدة أنواع من الفرق نذكر منها:

-دوائر الجودة:

تكون عبارة عن مجموعة من الأفراد من نفس القسم ويتراوح عددهم بين (5-8) وتكون العضوية اختيارية، ويعقدون اجتماعات بصورة دورية، والغرض منها مناقشة الجودة التي تتعلق بالعمل وتحليلها، ومن ثم تقديم الحلول. (حسين عبد العزيز، 2019، ص127)

-فرق المشروع:

هذه الفرق عملها محدد من قبل الإدارة العليا وان هذه الأخيرة هي من تقوم بتشكيل فريق العمل، وبشكل مؤقت ويكون يكونون من مختلف الأقسام ومن أصحاب الكفاءة ويملكون القدرات اللازمة للعمل في هذا المشروع، وفي أغلب الأحيان تكون المشاركة إجبارية وهذا لأن الإدارة العليا هي التي تقوم باختيار الأعضاء.

-فرق تحسين الجودة:

يتم تشكيل عضوية الفريق بشكل اختياري، ويكون الأعضاء من عدة أقسام، أو من قسم واحد ويكونون من عدة مستويات إدارية، ويجب أن تكون لديهم الخبرة، والكفاءة المطلوبة من أجل حل المشاكل، والفريق يكون لديه الحق في اتخاذ إجراء ما يراه مناسباً لإيجاد الحلول.

-العصف الذهني:

يقصد به تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل، من أجل استنباط الآراء. (حسين عبد العزيز، 2019، ص128)

-خريطة التدقيق:

عبارة عن تمثيل بياني لعملية تحسين الجودة وتسلسلها، وتستعمل أيضاً لفهم المشكلة، وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة.

-مبدأ باريتو:

هذا المبدأ يعتمد على استعمال طريقة التحليل الإحصائي للمشكلات وأسبابها، ورسمها في مخططات بيانية وفقاً لخطوات متسلسلة.

-أسلوب السبب والأثر:

عبارة عن رسوم تتكون من خطوط ورموز تصمم لتوضيح العلاقة المفيدة بين الأثر والمسببات وبشكل عام فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة، والتي يصعب شرحها وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط. (حسين عبد العزيز، 2019، ص128).

2 - أنظمة الاقتراحات:

تمكن من تقديم اقتراحات من قبل الموظفين إلى الإدارة وبشكل فردي، وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها العامل أثناء أداء العمل، ومن بعد ذلك تتبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها.

3 - أنظمة التوقيت المناسبة:

تعطي هذه الأنظمة للإدارة الفرصة الكافية لكي تحقق أهدافها بطريقة مناسبة، وبزمن محدد دون أي تأخير، وأيضاً تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه. (حسين عبد العزيز، 2019، ص130).

4 - رقابة العمليات الإحصائية:

تستخدم في التعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية إنتاجية لتعزيز جودة السلعة المنتجة وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستهلكين، حتى تكون للمنظمة القدرة على المنافسة في السوق.

5 - المقارنة المرجعية:

تعتبر عملية تجديدية، مبنية على تحليل سريع لأفضل ترتيب للعناصر الفاعلة ذات الكفاءة وتشتمل على المقارنة بين الأنشطة داخل المنظمة أو الأنشطة خارج المنظمة وما يشابهها في منظمات منافسة، وتتبنى ما ثبت نجاحه ويوفر الكثير من المال والجهد لإنجاز التحسينات الأكثر إنتاجية وبأقل تكلفة ضمن الموارد المتاحة. (حسين عبد العزيز، 2019، ص131).

-الخطوات الأولية لبناء إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية:

1- تحديد البناء الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية.

2-تحديد المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية.

3-تحديد الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية.

4-تحديد معايير رضا العميل في الأندية الرياضية.

5-تحديد أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية.

6-تحديد جودة البرامج التدريبية للعاملين في الأندية الرياضية. (حسين عبد العزيز، 2019، ص 122-123).

-كفايات المدربين والإداريين في ضوء إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية يهدف إلى النهوض بمستوى المدربين نظراً لدورهم المهم في عمليات تنفيذ المناهج التدريبية، ولكونهم حلقة الوصل بين اللاعبين والإداريين، فالمدربون لهم القدرة على نجاح أو فشل البرامج التدريبية لأنهم يتعاملون بشكل مباشر مع اللاعبين، وكذلك مع الإدارة العليا بسياساتها وأهدافها، لذا فإن تأهيل المدربين يحظى بأهمية كبيرة من قبل المؤسسات الرياضية لأنهم يؤدون أدوار في تطوير اللاعبين وتحقيق الانجازات المطلوبة للأندية الرياضية، حيث تكتسب المؤسسات الرياضية سمعتها وشهرتها التنافسية من الصفات و المميزات التي يمتلكها المدربون في كافة الأنشطة والفعاليات الرياضية، ومدى توفر قيادات إدارية تمتلك الكفايات والمهارات التي تجعلهم قادرين على إحداث التطور والتحسين في العمل الرياضي واللاعبين والمجتمع الذي ترتبط نظرتهم إلى المؤسسة الرياضية على نوعية اللاعبين وقدراتهم التنافسية، وكفايات المدربين والإداريين التي تؤهلهم للقيام بالأدوار المطلوبة منهم في التطوير والتحسين.

وعليه يجب أن يتمتع المدرب الرياضي والإداري بكفايات ضرورية لممارسة عمله وتحقيق الأهداف المطلوبة منه خدمة للمؤسسة الرياضية في ضوء مفهوم الجودة الشاملة وهذه الكفايات هي: (حسين عبد العزيز، 2019، ص 132-135).

1-الكفايات الشخصية:

وهي سمات أساسية تساعد على سهولة تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة الرياضية ومنها(التوازن النفسي والعاطفي، تحمل المسؤولية، القدوة الحسنة، القدرة على الابتكار والتجديد، تقبل الأفكار، سعة الاطلاع في مجال التخصص، حسن المظهر...الخ)

2-الكفايات الفنية:

قدرة على التخطيط والتحليل، اتخاذ القرار بأسلوب علمي، تشخيص الخلل ونقاط الضعف وإيجاد طرق العلاج لها، تحديد الأهداف بصورة سليمة، استخدام أساليب غير تقليدية في التدريب، إثارة اللاعبين و توليد اتجاهات ايجابية لديهم نحو التطوير والتحسين، تصميم وإعداد اختبارات علمية لتقويم المستويات.

3-الكفايات المعرفية:

تشمل سعة الاطلاع في مجال التخصص، الخبرة الواسعة، الاطلاع على كل ما هو جديد ومفيد في مجال العمل، وهذا يتطلب الاعتماد على استراتيجية لتنمية قدرات اللاعبين وتطوير مهاراتهم التدريبية وتحفيزهم على التجديد الدائم في البرامج التدريبية.

4-الكفايات الثقافية:

تشمل سعة الاطلاع في مجالات أخرى لها علاقة بالعمل، الاطلاع على مشاكل البيئة، متابعة البرامج المعروضة في وسائل الإعلام وغيرها.

5-الكفايات الإدارية:

تشمل القدرة على ممارسة العمليات الإدارية، استخدام نماذج حديثة في القيادة، احترام وتقدير شعور اللاعبين، التشجيع على حرية الرأي والاهتمام بمشاكل اللاعبين ووضعياتهم، المرونة في التعامل، كسب ثقة الإدارة واللاعبين معا.

6-كفايات إدارة الجودة الشاملة:

الابتكار والتغيير من أجل الوصول إلى مستويات وانجازات مناسبة، والقناعة بالعمل والإصرار على النجاح، والقدرة على تحديد المشكلة والأهداف والتحليل والتفسير والتقييم المستمر.

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على توفير قدر من الأمن والسعادة للمدربين والإداريين لتأدية العمل بكفاءة، وتلعب الإدارة في المؤسسات الرياضية دوراً أساسياً في تقديم الدعم والمساندة في تطبيق هذا النظام وذلك من خلال قيامها بدور فعال في تطوير وظائف المؤسسة الرياضية والسعي للإبداع والتميز وتحقيق رغبات الأعضاء والعاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة على أن تكون هذه الإدارة حازمة وملتزمة بأهداف ورسالة المؤسسة المبنية على قيم الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة والتكافؤ في الفرص بين الجميع.

-آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

- 1-الاستمرار بالتحديث والتطوير لتحسين الجودة.
- 2-اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني.
- 3-العمل على تجاوز الأخطاء بسرعة مما يؤدي إلى تقليل التكلفة والحصول على رضا الأعضاء والعاملين في المؤسسات الرياضية.
- 4-تقدير تكلفة الجودة وشمولها لكافة الأعمال المتعلقة بالمؤسسة الرياضية.
- 5-إتباع النهج الشمولي لكافة المجالات داخل المؤسسات الرياضية كالأهداف والهيكل التنظيمي.
- 6-الاعتماد على العناصر ذات القدرات والمواهب والخبرات.

إن التوصل إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات سوف يقودنا إلى:

- 1-تحسين وتطوير مستوى اللاعبين والإداريين والفنيين وهو الهدف الأساسي لنظام الجودة.

- 2- توفير قيادات رياضية فعالة قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة وبدون تردد.
 - 3- استخدام أساليب ابتكارية وتوليد أفكار مع التخطيط للوصول إلى الحلول الصحيحة.
 - 4- بذل جهود مضاعفة ولفترة طويلة من أجل الحكم على مدى نجاح إدارة الجودة في تحقيق الأهداف المنشودة.
 - 5- التدريب المستمر لحل المشكلات بأساليب علمية متنوعة.
 - 6- خلق المزيد من الجهد والمنافسة بين المؤسسات الرياضية للوصول إلى أفضل الانجازات الرياضية بأقل تكلفة.
 - 7- توفير هيكلية ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ. (حسين عبد العزيز، 2019، ص 136-137).
- إن العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة ادخلوا برنامج (ديمنج) لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة عند تصميم منهج الجودة الشاملة في عملهم ويتكون هذا البرنامج من:
- المبدأ الأول:** وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات.
- الجودة أولاً وتحقيق أعلى جودة في المنتج بوضع أهداف تؤدي لتحسين جودة المنتج والخدمة، لتحقيق مركز تنافسي في السوق، وضمان الاستمرار والبقاء في السوق.
- المبدأ الثاني:** تبني هذه الفلسفة قراراً مشتركاً يتحمل مسؤوليته كل فرد في المؤسسة لأن الجهود غير المتحمسة لتحسين الجودة لن تحقق النتائج المرجوة على المدى الطويل، فتحسين الجودة عملية كلية ومتكاملة.
- المبدأ الثالث:** التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل.

يجب أن تكون الجودة هي الأساس الذي تركز عليه المؤسسة، والعمل على التخلص من الإخفاقات السابقة وجعل الرقابة عملية وقائية المهدف منها منع حدوث الخطأ ودعم المخطئ لتجاوز خطئه بشكل أفضل من السابق وعدم تكراره.

المبدأ الرابع: إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط.

العمل المربح لا يمكن أن يتجاهل إطلاقاً سعر البيع، ولكن يجب اعتماد الموردين الذين يعتمدون الجودة في منتجاتهم، وتوطيد العلاقة الحسنة معهم.

المبدأ الخامس: وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة المنتج والخدمات.

عن طريق متابعة المستجدات التي ترافق الأداء وتحسنه بشكل مستمر، فمهما وصل مستوى الجودة اليوم لا بد أن يكون أساساً للتحسين في المستقبل، فالمعايير الثابتة وغير المتغيرة من أسباب انهيار المؤسسة.

المبدأ السادس: إنشاء مركز للتدريب الفعال.

يشمل ذلك كافة الموظفين، فيجب أن يدربوا على طريقة أداء الأعمال الموكلة لهم، ومناسبة للمسؤولية التي يتحملونها، مع تكثيف تدريبهم على الإنتاج.

المبدأ السابع: وجود قيادة فعالة.

وذلك بصقل وتنمية هذه الصفة على درجات ، وتحقيق التنسيق بين الإشراف والإدارة وذلك بالتفاعل والالتزام، فالقائد الفعال يكون المساعد والمساند والحريص على تحسين أداء ومهارة مرؤوسيه، وزرع الثقة في أوساط العاملين، والسعي للتحسين المستمر، حيث أن حسن تصرفهم يقود المرؤوسين نحو أهداف المنظمة، فالقيادة الفعالة والمتميزة هي النتاج الطبيعي للإبداع المتواصل والعمل الجاد والقدرة على تحفيز الآخرين. (حسين عبد العزيز، 2019، ص ص 140-141).

المبدأ الثامن: إزالة الخوف.

الاهتمام بالجودة يتطلب شعور الموظفين بالأمن الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمون إليها، وتوفير عنصر الاستقرار الوظيفي لهم، لأن ذلك يضمن للمنظمة الولاء والشعور بالانتماء للمنظمة من طرف العاملين، وإبعاد عقبة الخوف وتمكنهم من التصريح بآرائهم، وهذا ما يؤدي بالعاملين إلى القيام بأعمالهم بفعالية دون خوف. (حسين عبد العزيز، 2019، ص 141).

المبدأ التاسع: إزالة الحواجز بين الإدارات.

السعي لحل الصراعات الموجودة بين العاملين، وكذا بين الإدارات وإحلال روح التعاون والتفاهم، وجعلهم يشعرون أن الهدف هو الجودة وليس منافسة بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق الواحد، لانجاز وإنتاج النوعية المناسبة سواء كانت خدمة أو منتج ترضي وتفوق توقعات العملاء.

المبدأ العاشر: التخلص من الشعارات والنصائح.

الطريقة التحفيزية تدمر الجودة، لأنها تركز على الاهتمام بالرغبة في عمل الشيء أكثر من التركيز على كيفية أنجاز عمل معين، لذا يفضل التقليل من الدعايات والأهداف الكمية التي تهتم بالكم دون الكيف، حتى وإن كانت الشعارات الجيدة تعطي فكرة عامة عن الأمر المطلوب، فهي لا توضح الكيفية التي تؤدي إلى ذلك.

المبدأ الحادي عشر: استبعاد الحصص العددية.

ينبغي الحد من التعليمات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من كل عامل أو موظف على حده، والتركيز على إنتاج مسلك الفريق الواحد داخل المؤسسة، فالالتزام بتوقعات العميل التي لها علاقة بالجودة تكون لها قيمة على المدى الطويل، أكثر من توقعات خاصة بكمية الإنتاج. (حسين عبد العزيز، 2019، ص 142-143).

المبدأ الثاني عشر: إزالة العوائق التي تعترض الفخر بالصناعة.

التقييم السلبي للأداء الذي يركز على التفاصيل السلبية قد يدمر رغبة العاملين في تحسين الأداء، لأن معظمهم يرغبون في أداء الأعمال بالشكل الجيد، ولا يرغبون أن تصدر في حقهم أحكام غير دقيقة، أو يتعرضوا لانتقاد ظالم، لأن أقل توقعاتهم هو المعاملة بطريقة عادلة.

المبدأ الثالث عشر: إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين.

يكون بتصميم برامج تطوير مستمر، والتركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي، واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، لأن الموظفين بحاجة إلى أساس قوي ومعلومات حديثة حول أعمالهم التي يمارسونها، لأن الأدوات والتقنيات والمعلومات في تغير وتطور دائم.

المبدأ الرابع عشر: إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغيرات.

يستلزم الأمر العمل على ترسيخ المبادئ السابقة من كل أفراد المؤسسة وجعلها أمر حقيقي وليس مجرد شعارات براقة ينادى ويتفاخر بها، والحي على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر، ويجب أن يهتم ويلتزم بذلك الجميع بداية من الإدارة العليا وصولاً إلى أبسط عامل داخل المؤسسة. (حسين عبد العزيز، 2019، ص 143-144).

وقد خصصت الحكومة اليابانية سنة 1951 جائزة يطلق عليها اسم (جائزة ديمينج) تمنح بشكل

سنوي للشركات التي تتميز في تطبيق برامج الجودة، وحددت لها عشرة عوامل أساسية تتمثل في:

- السياسة Policy: لتحديد أهداف وإجراءات المؤسسة.
- التنظيم Organosation: لتحديد المسؤوليات.
- التدريب Training: من خلال الخطط التي تستجيب لاحتياجات الأفراد.
- المعلومات Information: ضرورة اعتماد قاعدة بيانات ومعلومات.
- التحليل Analysis: التحليل الجيد للمشكلات وطرق حلها.

- المعايير والمستويات Standards: وجود معايير للعمل.
- الضبط Control: وجود نظام للضبط.
- تأكيد الجودة Quality Assurance: وجود نظام لتأكيد وضمان الجودة يعتمد على المراجعة الداخلية للجودة وتقييم المنتجات والخدمات.
- الفعالية والتأثير Effects: من خلال جودة الخدمات بالمقارنة مع بقية المؤسسات.
- التخطيط المستقبلي Futur Planning: التخطيط المستقبلي من أجل بقاء المؤسسة ونموها وتطورها. (حسين عبد العزيز، 2019، ص 147).

استراتيجيات الجودة الشاملة:

تتعدد الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها الإستراتيجية ذات الصلة بالجودة، ومن ضمن تلك الاستراتيجيات نذكر ما يلي:

- إستراتيجية التميز:

يقصد بها تلك الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة بموجبها إلى التفرد في تقديم منتج معين على مستوى بعض الجوانب المهمة مقابل سعر مرتفع، وتظهر تلك الجوانب في تشكيلات مختلفة للمنتج، صفات خاصة بالمنتج (تصميم مميز، سمعة جيدة، علامة رائدة، خدمات متعددة وممتازة) وبالتالي تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تميز في السوق أساسه الجودة العالية للمنتج. (Orsoni, 1990, p140)

غير أن إستراتيجية التميز في منتج معين لا تعني بالضرورة ارتفاع السعر لأن من بين مبادئ الجودة هو خفض التكاليف وبالتالي تكون الأسعار غير مرتفعة.

إن نجاح تطبيق هذه الإستراتيجية يتوقف على :

- عوامل داخلية منها:

- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية وتشجيعها على الإبداع والتطوير وكذا تنمية بيئة ملائمة للاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها.
- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتنويع استخداماته وتطوير الخدمات المرتبطة به.
- تطوير نظام معلومات التسويق بما يسمح بالتعرف الدائم على أذواق واحتياجات المستهلكين المتغيرة.
- انتقاء المواد الأولية والموارد التكنولوجية والكفاءات البشرية الضرورية لإحداث تحسين مستمر في إدارة الجودة الشاملة.
- تحسين الأداء الإنتاجي للتغلب النهائي على العيوب والأخطاء.

- تحليل البيئة الداخلية:

يقصد به إلقاء نظرة تفصيلية داخل المنظمة لأجل تحديد مستويات الأداء، بالإضافة إلى مجالات القوة التي يمكن التركيز عليها، ومجالات الضعف التي يتعين الاهتمام بها، وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية لغرض رئيس هو بيان نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتميز بها كل عامل من العوامل الداخلية بالمنظمة، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعدها على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها. (ادريس ومحمد المرسى، 2002، ص70)

وتجلى أهمية تحليل البيئة الداخلية في أنها تسمح بما يلي:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- توضيح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات المنافسة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها في المستقبل.

- بيان وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

- ضرورة الربط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب التهديدات أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف. (المغربي، 1999، ص 13)

- عوامل خارجية منها:

- درجة إدراك العملاء لفرق القيمة بين منتج المؤسسة مقارنة بباقي المنتجات.

- درجة التنوع في استخدامات المنتج وتوافقها مع رغبات المستهلكين.

- درجة قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية. (حسين عبد العزيز، 2019، ص 149-150).

- تحليل البيئة الخارجية:

دراسة وتحليل العوامل الخارجية مهمة وضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة، والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية معينة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطرا أو أثارا سلبية على المنظمة، سواء بدخول منافسين للسوق أو تغير في أذواق المستهلكين.

وتكمن أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية في أنها تساعد المنظمة على تحديد العناصر التالية:

- الأهداف التي يجب تحقيقها.

- الموارد المادية والتكنولوجية والمالية والبشرية المتاحة للمنظمة وكيف ومتى يتم الاستفادة منها.

- نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاح أمام المنظمة. (المغربي، 1999، ص 107)

-أنماط وقيم وعادات وتقاليـد وأشكال سلوك وسمات الجماهير والمجتمع الذي ستتعاـمل معه المنظمة.
(المغربي، 1999، ص 107)

-ترجمة لراند إدارة الجودة الشاملة ايدوارد ديمنج:

هو مهندس تصنيع أمريكي، ولد عام 1900م ومتحصل على شهادة دكتوراه في الرياضيات والفيزياء، أدرك أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون في عملية الإنتاج، فقام بطرح نظريته المسماة بدائرة ديمنج التي تتضمن أربعة محاور (خطط-نفذ-افحص-تفاعل) ونادى بها كوسيلة لتحسين الجودة غير أنه تم تجاهله من طرف قادة الصناعة في أمريكا وذلك في بداية الأربعينيات من القرن الماضي.

كما أن ديمنج اشتغل أستاذا بجامعة نيويورك، سافر إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناء على طلب من الحكومة اليابانية لمساعدة صناعتها في تحسين الإنتاجية والجودة، وكان ديمنج كاختصاصي ومستشار بارع ناجح في مهمته لدرجة أن الحكومة اليابانية أنشأت في عام 1951 جائزة تحمل اسمه (جائزة ديمنج) تمنح سنويا للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة، وقد عرف ديمنج بلقب —أبو الجودة— في اليابان، لكن الاعتراف بنبوغه في هذا المجال تأخر كثيرا في بلده (الولايات المتحدة الأمريكية)، ولقد علم اليابانيون أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أقل لكن هذه الفكرة لم تكن مدركة آنذاك لدى المديرين الأمريكيين. (حسين عبد العزيز، 2019، ص 138).

المراجع:

- 1- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين. (2010). لسان العرب. ج4. الكويت: دار النوادر.
- 2- إدريس، ثابت عبد الرحمان ومحمد المرسي، جمال الدين (2002). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 3- الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق (2002). الجودة في المنظمات الحديثة. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 4- الدرادكة، مأمون، وآخرون (2000). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 5- السلطي، مأمون والياس، سهيلة (1995). دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة-الايزو 9000. دمشق: دار الفكر.
- 6- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 7- توفيق، عبد الرحمان (2015). منهج الجودة الشاملة مواصفات الجودة، مصر: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- 8- جابلونسكي، جوزيف (1996). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة. مصر: بميك.
- 9- جباري، فادية (2011). تأثير جودة الخدمة على رضى الزبون، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.
- 10- جودة، محفوظ أحمد (2008). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. ط 1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- 11- حجيم الطائي، يوسف (2009). نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 12- حسين عبد العزيز ، أحمد (2019). إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية، ط 1، الأردن: دار أبجد للنشر والتوزيع.
- 13- خضير كاظم، محمود (2007). إدارة الجودة وخدمة العملاء. ط 2. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 14- سيد مصطفى، أحمد (2005). إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة.
- 15- شاكر مجيد، سوسن، وعواد الزيادات، محمد (2015). إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم. ط 2. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 16- عبد الفتاح رضوان، محمود (2012). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق. ط 1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 17- عقيلي، عمر وصفي (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. ط 1. عمان: دار وائل للنشر.
- 18- عليمات، صالح ناصر (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيقات ومقترحات التطوير. ط 1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 19- مختار، أحمد مختار (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. المجلد الأول. القاهرة: عالم الكتب.
- 20- مهداوي، زينب، وبودي، عبد القادر (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، مجلة مجاميع المعرفة، رقم 05، ص ص 237-248.

- 21-مولود غزيل، محمد، وعلماوي، أحمد (2016).واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية. *مجلة العلوم الانسانية* ، العدد 44، جامعة محمد خيضر: الجزائر، ص ص 419-431.
- 22-نصر الله قشطة، عمر (2011).إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتدريب الرياضي بالاتحادات الرياضية الفلسطينية.ط1. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع.
- 23-يحياوي، إلهام(د ت). محاضرات مقياس إدارة الجودة، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة.
- 24-Coestier, Bénédice et Marette,Stephan(2004).Economie de la qualité. Paris : Editions la découverte.
- 25-Giesen.Eva(2008).Demarche qualité et norme ISO9001,une culture managériale appliquée a la recherche. Paris :IRD éditions.
- 26-Okland,John S.(2003).Total Quality Management, Text with Cases,3rd Ed.Oxford:Butterworth-Heinemann.
- 27-Orsoni J(1990).Management Stratégique, Paris :Librairie Vuibert.
- 28- Russel, Roberta and Tylor, Barnard(1995).production and operation management focusing on quality and comptitiveness .prontice-hall co.