

مجلة «الجودة»... لماذا؟!

واكب صعود التطور الحضاري للبشرية.. الالتزام بتطبيق معايير دقيقة في مفهوم الجودة ، حسب المواصفات والقياسات العلمية التي توصل إليها ثلة من الخبراء في جميع المجالات الانسانية والاقتصادية والصناعية .

وربما لم تهتم الكثير من البلدان، وخاصة في العالم الثالث، بتطبيق هذه المعايير في ظل ما تواجهه من معاناة في الحصول على المنتج بأي مواصفات ..ولكن حقيقة كانت حكومة المملكة العربية السعودية، ومنذ البواكير الأولى لنشأة العديد من المؤسسات الاقتصادية والصناعية والتجارية، حريصة على تطبيق أعلى معايير الجودة سواء بالنسبة للمنتجات المستوردة أو تلك التي يتم تصنيعها في الداخل ..بداية من السيارات، بمختلف أنواعها ومستوياتها وحتى أصغر المنتجات الغذائية .

ومع اهتمام الدول المتقدمة بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة والمعروفة باللغة الإنجليزية باسم (Total Quality Management) تزايد في المقابل الاهتمام العالمي بالتعرف على مفهوم الجودة ومعاييرها، وسادت هذه الثقافة معظم دول العالم.

وفي هذا الإطار سعت (الجمعية السعودية للجودة) كأحدى مؤسسات المجتمع المدني، ويوصفها امتداداً لمؤسسات الدولة ، إلى العمل على انتشار ثقافة الجودة، والمساهمة بفاعلية في تنمية هذه الثقافة بين المنتجين والمستهلكين.. وهو دور تشرفت الجمعية بالقيام به منذ تأسيسها، بهدف تثبيت هذه الثقافة باعتبارها أحد مقاييس الحضارة الحديثة وفق مبادئ الثقافة والعادات والتقاليد للبيئة المحلية.

وفي العدد الأول من مجلة « الجودة » تبدأ أولى خطواتها نحو تأسيس مفهوم ثقافي عام للجودة في المجتمع السعودي ، كهدف اساسي يأمل النجاح في اثارة النقاش المجتمعي حول ثقافة الجودة كضرورة حياة وليست مجرد شروط صناعية أو تعليمية أو صحية أو صناعية ولكن كوعاء حضاري يواكب المتطلبات والاحتياجات المتزايدة للمواطن السعودي، في ظل التوسع الاقتصادي والتجاري والصناعي الكبير في كل مناطق المملكة ، وأيضا في ظل ارتفاع معدلات التعليم في الدولة ، وكذلك الاطلاع المتواصل على كل ما يجري في العالم بسبب التطور المتسارع في تقنيات وسائل الاتصال، وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي ، والتي اضعحت بمثابة منصات للثقافة والمعرفة ..وكل ذلك ساهم في ايجاد ثقافة عامة حول أهمية الجودة في حياتنا لدى جميع افراد المجتمع بدون استثناء ، تقريبا.

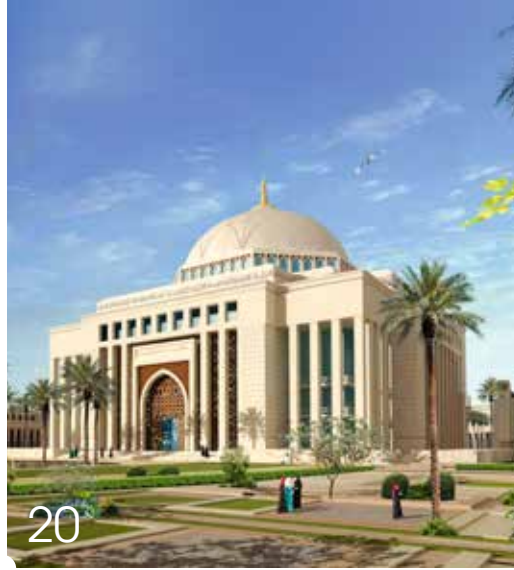
وتأمل مجلة « الجودة » أن تكون احدي الادوات المعرفية في المجتمع ، بما تقدمه من افكار ورؤى في مجال الجودة من خلال مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الجودة.. يضاف الى ذلك أن « الجودة » تدعو أهل العلم والمهتمين بمجالات الجودة المختلفة بالمشاركة والتواصل في تأسيس ثقافة عامة للجودة في المجتمع عبر مجلة « الجودة».



دكتور. فهد بن محمد البجدي
المشرف العام



48



20



المحتويات

8

أمر القسيم يؤكد أهمية تفعيل دور الجمعية السعودية للجودة

كد صاحب السمو الملكي الأمير الدكتور فيصل بن مشعل بن سعود بن عبدالعزيز أمير منطقة القصيم ، أهمية تفعيل دور الجمعية السعودية للجودة، لتؤدي رسالتها في الإسهام بتحسين جودة الخدمات والمنتجات والمعلومات وتطويرها ونشر ثقافة الجودة ومفاهيمها ، والحث على تطبيقها في كافة القطاعات

20

الجودة الشاملة في التعليم

يعد مفهوم الجودة مفهوم أصيل في ديننا الإسلامي الحنيف، وينطلق من عموميات كثيرة في ديننا الإسلامي؛ فالجودة مكونة من الدقة والإتقان؛ وهذان المفهومان نجدهما في نصوص كثير في كتاب الله وسنة الرسول صلى الله عليه وسلم.

الجودة

Quality

مجلة دورية تصدر عن
الجمعية السعودية
للجودة



الجمعية السعودية للجودة
Saudi Society for Quality

المشرف العام

د. فهد بن محمد الجبدي

رئيس التحرير

سعيد الزهراني

نائب رئيس التحرير

أ. عبدالعزيز بن عبدالله المحبوب

مدير التحرير

محمد العوني

هيئة التحرير

خالد خضر خالد

سالم عبد الله الشهراني

أحمد عبد الله المالكي

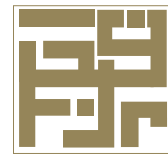
لافي ناصر البلوي

فهد حسين عثري

صالح هادي آل منصور

حسين عبد الله الشيعي

إعداد وتنفيذ:
فجر الاعلام



FAJR GROUP

هاتف: ٤٦٦٩٨٨٨

info@fajradv.com

المقالات والآراء التي تنشر تعبر عن رأي أصحابها ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة أو الجمعية السعودية للجودة..

الجودة

Quality

إلى المهتمين بالجودة :
نقدم لكم مجلة علمية دورية تهتم بالجودة وتشرف
عليها الجمعية السعودية للجودة .



الجمعية السعودية للجودة
Saudi Society for Quality

لذا نرحب بمشاركة جميع المقالات والمعلومات
التي لها علاقة بالجودة مع ذكر المراجع وعلى سبيل
المثال لا الحصر في الموضوعات التالية .

- « الطريق إلى الجودة
- « نظريات ومفاهيم متعلقة بالجودة
- « الجودة في التعليم
- « الجودة في الصحة
- « الجودة في العمل الخيري
- « الجودة في الخدمات
- « الجودة في الصناعة
- « الجودة في المقاولات
- « الجودة في الرياضة
- « رواد الجودة
- « جوائز الجودة
- « جودة الحياة
- « كتاب في الجودة
- « آليات ومنهجيات التحسين المستمر
- « المسؤولية الاجتماعية
- « مصطلحات الجودة
- « أفضل الممارسات والتطبيقات بالعمل المؤسسي
- « البحوث العلمية والحالات الدراسية

رؤية مجلة الجودة السعودية

أن نصبح المجلة الأولى لتقديم الجودة والإتقان المتميزة
عالمياً من خلال نشر وتطوير ثقافة الجودة والتميز
المؤسسي ومعاييرها .

أهداف المجلة :

- « نشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي
- « تبسيط علوم الجودة والتميز المؤسسي ونشرها في
مقالات دورية
- « متابعة كل ماهو جديد في عالم الجودة والتميز
المؤسسي
- « توفير مصدر عربي لمعلومات الجودة يساعد المبتدئين
والمتخصصين وجميع الفئات المتخصصة على الإستفادة
منها في تطوير منتجاتهم وخدماتهم .
- « استقطاب رواد وعلماء الجودة والتميز المؤسسي في
الوطن العربي للمشاركة بمقالاتهم والمساهمة في
تقديم خبراتهم للقارئ العربي
- « نشر الأبحاث والحالات الدراسية المتخصصة في الجودة
والتميز .
- « متابعة أخبار المواصفات والجديد فيها والخاصة بمجالات
الجودة .
- « لقاء الضوء على التجارب المحلية والإقليمية والدولية
في التحسين المستمر وتطوير أداء القطاع الحكومي .
- « عمل استبيانات دورية متخصصة تناقش بعض القضايا
المطروحة عالمياً وعربياً في مجالات الجودة والتميز
المؤسسي .
- « متابعة الندوات والمؤتمرات العلمية التي تعقد على
مستوى الوطن العربي وعالمياً في مجالات الجودة .
- « عقد لقاءات ومقابلات علمية مع المتخصصين في الجودة
في العالم العربي وأيضاً على المستوى الدولي.

دورية الإصدار :

ثلاثة أشهر - ربعية - 4 أعداد سنوياً

Contents



56



62



32

62

الإطار النظري لدور الاعتمادية في تحسين الخدمات الصحية
لنظام الاعتماد في مجالات الرعاية الصحية خصوصية كبيرة، وأهم
سمات هذه الخصوصية أنه يتعامل مع البشر سواء كانوا مقدمي
خدمة أو مستفيدين من هذه الخدمة.

48

أثر تبني إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي
أكدت عدة دراسات الأثر الإيجابي لأنشطة إدارة الجودة الشاملة على
الأداء المالي للشركات الكبيرة، وقد اعتمدت معظم الدراسات التي
أجريت على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التقييم الشخصي
للمدراء.

32

الجودة في تقديم الخدمات
ازداد في الآونة الأخيرة إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية ودور الجودة
في تحقيق الميزة التنافسية، كما أصبح العملاء أيضاً أكثر إدراكاً
واهتماماً بالجودة نظراً للدور الذي تلعبه في أداء الخدمة وتقديمها.

56

الطريق إلى الجودة في التعليم
أصبحت جودة التعليم ضرورة ومطلب أساسي، تضحى من أجلها
المجتمعات بالكثير من الوقت والجهد والمال في سبيل التطوير
والتجديد والتحسين وصولاً إلى التفوق والتميز والإبداع والإبتكار.



فرع الجمعية بالرياض يشارك في المعرض السعودي الدولي للمختبرات

و شهد المعرض السعودي الدولي للمختبرات زيارات عديدة من المتخصصين والمهتمين ورجال الأعمال والطلاب وأساتذة الجامعات، خصوصاً أقسام المختبرات الطبية بالجامعات السعودية المختلفة، حيث بلغ عدد الزوار ١٠,٠٠٠ زائر، تخلل المعرض والمؤتمر العديد من الفعاليات من ضمنها محاضرات وورش عمل متخصصة بمجال المختبرات عامة والمختبرات الطبية خاصة.

يعد المعرض السعودي الدولي للمختبرات من أضخم المعارض المتخصصة في مجال المختبرات وأوسعها نطاقاً، إذ يغطي قاعدة كبيرة جداً من الخدمات والتقنيات المخبرية التي لطالما كان لها دور في تنمية قطاع المختبرات في المملكة العربية السعودية. تجدر الإشارة إلى أن هنالك العديد من القطاعات التي شاركت بالمعرض من أبرزها: القطاع الطبي، القطاع التعليمي، قطاع مختبرات الكيمياء، قطاع البتروكيماويات، قطاع التكنولوجيا الحيوية وقطاع تكنولوجيا النانو، قطاع أثاث ومعدات المختبرات، قطاع السلامة، قطاع المختبرات البيئية وغيرها.

شاركت الجمعية السعودية للجودة فرع الرياض بفعاليات المعرض السعودي الدولي الثاني للمختبرات Saudi Lab 2016 والمؤتمر الثاني لجمعية السعودية للكيمياء السريرية، الذي نظمته شركة الهضبة السعودية Hill Mice لتنظيم المعارض والمؤتمرات، بمركز الرياض الدولي للمؤتمرات والمعارض، في الفترة من (٢١-٢٣ صفر ١٤٣٨ هـ) بمشاركة العديد من الجهات المحلية والإقليمية والدولية.

وقد شاركت الجمعية، بركن في المعرض وتم توزيع بروشورات وايضاً تقديم شرح لزوار المعرض بنشاط الجمعية ودورها في تحسين جودة الخدمات والمعلومات والمنتجات وتطويرها ونشر ثقافة الجودة ومفاهيمها والحث على تطبيقها في القطاع الحكومي وغير الحكومي والإسهام في مجال الجودة بوصفها مركزاً للخبرة، وشهد الركن إقبالاً شديداً من مختلف الفئات العمرية، هذا وتعتبر هذه المشاركة، ضمن أنشطت الجمعية، والتي تهدف من خلالها إلى تعريف الجمعية بغيرها من نطاقات العمل المتعددة ذات الاهتمام المختلف.



افتتاح فرع منطقة نجران



افتتاح فرع منطقة الرياض



افتتاح فرع مكة المكرمة



افتتاح فرع القصيم



افتتاح فرع منطقة تبوك



افتتاح فرع الجوف

افتتاح 13 فرعاً للجمعية السعودية للجودة في جميع مناطق المملكة

دور الجمعية السعودية للجودة، لتؤدي رسالتها في الإسهام بتحسين جودة الخدمات والمنتجات والمعلومات وتطويرها ونشر ثقافة الجودة ومفاهيمها، والبحث على تطبيقها في كافة القطاعات. و أوضح أن الآمال معقودة على الجمعية لرفع مستوى الجودة في كل المجالات، لافتاً إلى أن الاهتمام بمعايير الجودة أصبح في

تم افتتاح (13) فرعاً للجمعية السعودية للجودة في جميع مناطق المملكة وذلك ضمن الخطة الموضوعية من قبل الجمعية لزيادة الانتشار والتوسع الجغرافي من أجل خدمة المستفيدين في أماكن تواجدهم، من خلال تقديم الخدمات لهم، و تذليل كافة الصعوبات والعقبات التي قد تواجههم. وأكد رئيس مجلس إدارة الجمعية، على أهمية تفعيل



افتتاح فرع منطقة عسير



افتتاح فرع المدينة المنورة



افتتاح فرع الحدود الشمالية



افتتاح فرع الباحة



افتتاح فرع حائل



افتتاح فرع جازان

الجدير بالذكر، أن الجمعية السعودية للجودة تأسست عام ١٤٣٢هـ تحت إشراف وزارة التجارة ومقرها الرئيس بمدينة الرياض ولها فروع ومكاتب منتشرة في جميع مناطق المملكة (الرياض، مكة المكرمة، القصيم، الشرقية، المدينة المنورة، جازان، حائل، الجوف، تبوك، نجران، الحدود الشمالية، عسير، الباحة) وتقوم فروع الجمعية بتحسين جودة الخدمات والمعلومات والمنتجات وتطويرها ونشر ثقافة الجودة ومفاهيمها والحث على تطبيقها في القطاع الحكومي وغير الحكومي والإسهام في مجال الجودة بوصفها مركزاً للخبرة .

مقدمة اهتمامات العاملين بالقطاعات الحكومية والخاصة، مهيباً بجميع القطاعات الحكومية بالتعاون مع الجمعية التي إن شاء الله سترتقي بالعمل بجودته وحسن مخرجاته إلى ما تطمح إليه القيادة الرشيدة وتتشده. تقدم هذه المكاتب العديد من الخدمات والأهداف، منها نشر ثقافة الجودة من خلال عدة أنشطة مثل الاجتماعات الدورية الشهرية والمحاضرات والعروض والندوات والمشاريع الخاصة والمهنية والمؤتمرات والنشرات، إضافة إلى القيام بالدراسات والبحوث في الجودة في القطاعين الحكومي والخاص، وتوفير التدريب على الجودة من خلال التعاون مع منظمات التدريب.



أمير القصيم يؤكد أهمية تفعيل دور الجمعية السعودية للجودة

الدكتور فهد البجيدي ، ومدير فرع الجمعية بمنطقة القصيم أ.عبدالعزیز الناصري وعدداً من منسوبي الجمعية، حيث تسلم سموه الرئاسة الفخرية للجمعية.

وأستمع سمو أمير منطقة القصيم خلال اللقاء ، إلى شرح من الدكتور فهد البجيدي عن مهام وأهداف الجمعية في تقديم الوعي والمعرفة والتعاون المشترك مع القطاعات المعنية، مبيناً أن لدى الجمعية العديد من الأهداف في نشر ثقافة الجودة من خلال عدة أنشطة، والقيام بدراسات الجودة في القطاعين الحكومي والخاص، وتوفير التدريب على الجودة من خلال التعاون مع منظمات التدريب.

وأوضح مدير فرع الجمعية بمنطقة القصيم أ.عبدالعزیز الناصري، أن فرع الجمعية بالمنطقة لديه أهداف متمثلة في نشر ثقافة الجودة والوصول بالجمعية لتكون هي المرجع المعتبر والمصدر الرئيسي للجودة ومفاهيمها وتطبيقاتها على مستوى المنطقة.

أكد صاحب السمو الملكي الأمير الدكتور فيصل بن مشعل بن سعود بن عبدالعزيز أمير منطقة القصيم ، أهمية تفعيل دور الجمعية السعودية للجودة، لتؤدي رسالتها في الإسهام بتحسين جودة الخدمات والمنتجات والمعلومات وتطويرها ونشر ثقافة الجودة ومفاهيمها ، والحث على تطبيقها في كافة القطاعات، مشيراً إلى أن الآمال معقودة على أعضاء الجمعية لرفع مستوى الجودة في كل المجالات ، لافتاً إلى أن الاهتمام بمعايير الجودة أصبح من الاهتمامات الرئيسية لدى العاملين بالقطاعات والجهات الحكومية والخاصة، مهيباً سمو أمير منطقة القصيم بجميع القطاعات الحكومية بالتعاون مع الجمعية التي إن شاء الله سترتقي بالعمل بجودته وحسن مخرجاته إلى ما تطمح إليه القيادة الرشيدة وتشده.

جاء ذلك خلال استقبال سمو أمير منطقة القصيم ،بمكتب سموه بمقر الإمارة اليوم ، رئيس الجمعية السعودية للجودة



الجمعية السعودية للجودة تعقد اجتماع الجمعية العمومية

أ.عبد العزيز بن عبد الله بن إبراهيم المحبوب - د.محمد بن سعد بن مشعل العوني - د.صالح بن هادي بن علي آل شامان آل منصور - د.حسين بن عبد الله بن أحمد آل محمد الشخي - م.سالم بن عبد الله بن سعد آل غوي الشهراني - د.سعيد بن حمود بن محمد آل زياد الزهراني.

تتكون الجمعية العمومية من الأعضاء الأساسيين الذين سددوا اشتراكاتهم السنوية. وتعقد الجمعية العمومية اجتماعاتها العادية مرة كل سنة ، وتعقد اجتماعاتها الاستثنائية وفق ما تحدده اللائحة. وتوجه الدعوة لاجتماعات الجمعية العمومية قبل عشرين يوماً على الأقل من تاريخ انعقادها ، وتحدد الدعوة مكان الاجتماع وزمانه، ويكون الاجتماع صحيحاً بحضور أغلبية الأعضاء الأساسيين، وفي حالة عدم عقد الاجتماع لعدم اكتمال النصاب فتوجه الدعوة لعقد اجتماع آخر بعد عشرين يوماً، ويكون

تم دعوة أعضاء الجمعية الأساسيين لحضور إجتماع الجمعية العمومية الأول برئاسة الأستاذ سعود بن عبدالعزيز الشمري رئيس مجلس إدارة الجمعية حيث إكتمل النصاب وتم عقد الإجتماع في ٢٦ نوفمبر ٢٠١٦ م وتم عرض مواضيع جدول الأعمال للجمعية وتم إقرارها وكذلك تم إجراء إنتخابات مجلس إدارة الجمعية للفترة الثانية من ٢٠١٧/١/١ م إلي ٢٠١٩/١٢/٣١ و يتكون المجلس من عشرة أعضاء من الأعضاء الأساسيين تنتخبهم الجمعية العمومية، وتحدد اللائحة الإجراءات اللازمة لذلك وما يشترط في المرشحين، ويتولى المجلس اختيار الرئيس ونائبه من بين أعضائه بالاقتراع السري في أول اجتماع له. وتم إنتخاب مجلس إدارة للجمعية للدورة الثانية وهم: د.فهد بن محمد بن خلف البجيدي العنزي - د.خالد بن خضر خالد الكلش - أ.ألافي بن ناصر بن عودة الهرفي البلوي - د.فهد بن حسين بن حسن عشري



WORLD QUALITY DAY 2017





مجلس إدارة الجمعية يعقد اجتماعه الأول وينتخب رئيس مجلس إدارة الجمعية ونائبه

«يتولى المجلس إختيار الرئيس ونائبه من بين أعضائه بالإقتراع السري في أول اجتماع له».

لذلك تم إجراء الإقتراع السري لإنتخاب رئيس مجلس إدارة الجمعية ونائبه، وتم فيه إنتخاب الدكتور/ فهد بن محمد بن خلف البجيدي العنزي رئيساً للمجلس، وإنتخاب الدكتور خالد بن خضر خالد نائباً لرئيس المجلس. كما وافق المجلس على اختيار الدكتور/ محمد بن سعد بن مشعل العوني مشرفاً مالياً، وسيبدأ مجلس إدارة الجمعية السعودية للجودة للدورة الثانية أعماله ابتداءً من ٢٠١٧/١/١م.

تم بحمد الله عقد إجتماع مشترك لمجلسي إدارة الجمعية السعودية للجودة للدورة الأولى والدورة الثانية يوم السبت ١٤٣٨/٣/١٨هـ الموافق ٢٠١٦/١٢/١٧م.

وتم تبادل الآراء ومناقشة المواضيع التي تهتم الجمعية، وحيث يعتبر هذا الاجتماع الأول لمجلس إدارة الجمعية للدورة الثانية بعد إنتخابهم في اجتماع الجمعية العمومية الأول الذي عقد في ١٤٣٧/٢/٢٥هـ الموافق ٢٠١٦/١١/٢٦م.

وتنفيذاً للمادة الثامنة بند رقم ١ من تنظيم الجمعية الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم ٢٢٥ وتاريخ ١٤٣٢/٧/٢٥هـ



فرع الجمعية السعودية للجود بالرياض يشترك في معرض إنتاجي

الوطني هو رمز فخر لكل دولة بأبنائها، وعلامة أصيلة لدى حرفة منتجاتها. وكان لمشاركة الجمعية في المعرض دوراً فعالاً حيث تم توزيع بروشورات وايضاً تقديم شرح لزوار المعرض بنشاط الجمعية ودورها في تحسين جودة الخدمات والمعلومات والمنتجات وتطويرها ونشر ثقافة الجودة ومفاهيمها

شاركت الجمعية السعودية للجودة فرع الرياض بفعاليات معرض إنتاجي «my made» ، الذي نظمته مؤسسة السديم الماسي ، بـقاعة الخزامى ـ، في الفترة من (١ - ٤ ديسمبر ٢٠١٦ م) بمشاركة العديد من الجهات المحلية والإقليمية. والذي ضم رسالة تعزيز لحرفية أبناء الخليج العربي عامة والسعودية خاصة، لظالما كان الإنتاج



والخط العربي وغيرها من الأعمال الأخرى، وشارك المعرض أيضاً عدد من الفتيات بجامعة الأميرة نورة بركن صيانة الجوالات النسائي والذي لقي اهتماماً كبيراً من الزوار، الجدير بالذكر أن أحداث المعرض استمرت إلى ثلاثة أيام وكانت الدعوة عامة للجميع. و شهد المعرض زيارات عديدة من المهتمين والمتخصصين ورجال الأعمال، تخلل المعرض العديد من الفعاليات، وفي الختام تم تكريم الرعاة والمشاركين في المعرض وعدد من الشخصيات الإعلامية والإجتماعية البارزة.

والبحث على تطبيقها في القطاع الحكومي وغير الحكومي والإسهام في مجال الجودة بوصفها مركزاً للخبرة، وشهد الركن إقبالاً شديداً من مختلف الفئات العمرية، هذا وتعتبر هذه المشاركة، ضمن أنشطت الجمعية، والتي تهدف من خلالها إلى تعريف الجمعية بغيرها من نطاقات العمل المتعددة ذات الاهتمام المختلف، وقام العديد من زوار المعرض بالإشتراك في عضوية الجمعية. واشتمل المعرض على أركان متنوعة، منها ماهو للعطور والملابس النسائية الفاخرة ومنها ماضم المنتجات الحرفية والفنية المصنعة يدوياً، كاللوحات المنقوشة بالذهب وفنون

ماضي أصيل نفخر به مستقبل واعد نبني له

رؤية VISION
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



الجمعية السعودية للجودة
Saudi Society for Quality





الذكاء البشري للمنظمة المتميزة

بحث : أ. عبدالعزيز بن عبد الله المحبوب

المقدمة :

انطلقت رؤية المملكة 2030م بجملة من المشاريع المستقبلية التي تكفل بمشيئة الله مستقبلاً مشرقاً للمملكة العربية السعودية في ظل احتدام التنافسية العالمية والسبق نحو الصدارة في كافة المجالات العلمية والاقتصادية والتنموية وغيرها، ولاشك أن عنصر الإنسان هو الركيزة الأساس في قيادة تلك الرؤية وتحقيق كافة التطلعات الوطنية . والمتتبع لتطور المفاهيم الإدارية لدى المنظمات في رعايتها للموظفين يجد أنها تبلورت بإنشاء إدارة شؤون الموظفين ومن ثم تطور المفهوم إلى إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى مفهوم رأس المال البشري والذي يمثل النضج الحقيقي لفهم أهمية الدور الفعلي للإنسان في تلك المنظمات.

- « صقل المواهب
- « تدوير الموظفين
- « إدارة الأداء
- « التقدير والتحفيز

بحث المواهب البشرية :

يتمثل الذكاء البشري لدى المنظمة المتميزة في قدرتها على النظر بعين ثاقبة على جميع موظفيها ومن زوايا متعددة لاستخراج مفاتيح النجاح لمستقبلها من خلالهم. وللوصول إلى ذلك يتعين أولاً بحث المواهب لدى الموظفين كافة بقطع النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي، إذ أن لدى كل موظف مهارة أو موهبة ما قد يظهرها أحياناً أو يخفيها في حال لم يجد البيئة التي تعين على ذلك. ففي إحدى كبرى الشركات كان هناك موظفاً بمؤهلات متواضعة يشغل وظيفة في أدنى الهيكل التنظيمي لكنه يحمل سمات تجعله مميزاً بين عشرات الآلاف من موظفي تلك الشركة لذا قامت بالاستثمار فيه حتى أصبح وزيراً لأكبر دولة منتجة للنفط في العالم .. إنه معالي المهندس علي النعيمي وزير البترول السابق

الاستثمار في رأس المال البشري :

الاستثمار في رأس المال البشري يعد الاستثمار الحقيقي والجوهري للمنظمة المتميزة لذا سعت عدة دول منذ المراحل العمرية الأولى ومنها سنغافورة على سبيل المثال إلى بناء شخصية الإنسان وإعداده بشكل جيد في كافة المجالات مدركةً لدوره المحوري في قيادة التغيير وفي تحقيق كافة الأهداف المستقبلية التي تسعى لنيهاها. فقد تستثمر منظمة ما مبلغ مليون ريال في مشروع معين على يد إنسان غير إكفاء قد يرفع نسبة المخاطرة لديها وينتهي به المطاف إلى قارعة الفشل ، بينما قد تستثمر منظمة أخرى نفس المبلغ في بناء الجدران لدى موظفيها وصقل مهاراتهم لجعلهم قادرين على جني الملايين كعائد على هذا الاستثمار الحقيقي إيماناً بأنهم أصول ثابتة لدى المنظمة تحرص على رعايتهم وتمييزهم.

الذكاء البشري للمنظمة المتميزة :

« بحث المواهب البشرية

في المملكة وهذا يجسد المعنى الواقعي لبحث المواهب لدى الموظفين واستثمارهم.

صقل المواهب البشرية

يأتي بعد ذلك الدور التالي وهو صقل تلك المواهب لديهم والذي يتم من خلال التدريب التخصصي في الجوانب التي تتعلق بمجال المنظمة وكذلك مايسمى المهارات الناعمة التي يحتاجها لإدارة التعامل مع المهنة ومع الآخرين . ليس ذلك فحسب بل هناك صور أخرى كإشراكهم في المحافل العلمية وإيفادهم للاطلاع على الممارسات المتميزة لدى المنظمات الأخرى داخل وخارج المملكة وفتح منصات إلكترونية داخلية وخارجية للتعلم ونقل المعرفة خاصة المعرفة الضمنية المتراكمة لدى ذوي الخبرة وأهل الاختصاص.

تدوير الموظفين :

يعد تدوير الموظفين ونقلهم إلى مواقع أخرى في المنظمة من المراحل المهمة بعد الكشف عن المواهب إذ أن بقاء موظف السكرتارية مثلاً والذي يتمتع بمهارات متقدمة في نظم الحاسب الآلي على نفس وظيفته يعد هدراً لهذا الموهبة ويجب تدويره ووضعه في المكان المناسب وهو إدارة تقنية المعلومات. ففي إحدى المنظمات المتميزة لمستت الإدارة جوانب قيادية وإدارية مميزة لدى أحد موظفي الاستقبال فيها، لذا عملت على تطوير مهاراته وتمييزته إلى أن أصبح في غضون سنوات قليلة نائباً للرئيس التنفيذي فيها وقائداً فاعلاً ساهم في حصد الكثير من النجاحات والجوائز معها.

إدارة الأداء الفردي :

إن إدارة الأداء الفردي لدى المنظمات المتميزة خطوة مفصلية في نجاح الأداء المؤسسي بشكل عام للمنظمة. ويكمن ذلك في تخطيط ذلك الأداء انطلاقاً من تحديد المستهدفات أولاً كما يقول ستيفن كوفي لله أبدأ والنهائية في ذهنك لله ووضع المؤشرات المناسبة له

ومتابعته بصفة دورية مرحلية خلال العام بالمقارنة مع المؤشرات العامة للمنظمة للتأكد من سير الموظف بخطا ثابتة نحو تحقيق الأهداف المخطط لها بالإضافة إلى تقديم التغذية الراجعة والمستمرة له لتحسين الأداء والدعم الفني والتوجيهي والمواظبة على عمليتي التأهيل والتدريب بصورها المتعددة .

التقدير والتحفيز :

أخيراً يأتي عامل التحفيز كوقود محرك لتلك المواهب وتزويدها بالطاقة للمضي قدماً في السير بوتيرة متصاعدة في الأداء. إذ أن العديد من الموظفين المتميزون يبحثون عن العائد الشخصي لهم والذي يميزهم عن الموظف التقليدي. وهنا يتعين على المنظمة المتميزة بناء نظام التحفيز لديها حتى وإن كانت النظم المالية لاتدعم ذلك. فهناك منظمات تطبق مسابقة موظف الشهر المثالي وأخرى لائحة المتميزون في مدخل المنظمة وأخرى تضعهم على أولوية البرامج الخارجية إضافة لرسائل الشكر والإشادة بهم في الملتقيات والاجتماعات الدورية لتلافي الانعكاس السلبي للأداء الفردي الناجم عن الإحباط لدى الموظف في حالات ضعف التقدير ومكافأة العمل المتميز.

واعتماداً على ما سبق يتعين على جميع المنظمات الحكومية وغير الحكومية التي تسعى جاهدة أن تكون علامة بارزة في مجال عملها سواءً على المستوى المحلي أو على مستوى المنافسة العالمية أن تدرك يقيناً أن لكل موظف لديها دوراً جوهرياً وأنه قادر على أن يصنع الفارق وأنه طرفاً في معادلة التغيير يجب تمييزته واستثماره وإشباع رغباته ومتطلباته وتوفيره البيئة المعينة له لتحقيق النجاح الفردي الذي يصب في النجاح المؤسسي لهذه المنظمة ويقودها نحو التميز وهذا ما تسعى له مملكتنا الغالية كركيزة أساسية في رؤيتها الطموحة 2030 م



أهمية جودة الخدمات التأمينية في صناعة التأمين

دراسة عن قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية



الدكتور/ محمد بن سعد العوني
عضو مجلس ادارة الجمعية السعودية للجودة

ملخص:

هذه الدراسة إجريت للتحقق من نتيجة جودة الخدمات التأمينية المقدمة في قطاع التأمين ومحاولة لقياس جودة الخدمات ورضا وولاء عملاء التأمين بالمملكة والذي يتم التحقق منه من خلال الاهتمام بجميع الاجراءات في مختلف المهن و المستويات التي تقدم الخدمة لعميل، ولكون خدمات التأمين تختلف عن باقي الخدمات كونها خدمة معقدة وغير ملموسة لعملاء والتفاوت في مستوى تقديم الخدمة من مزود إلى آخر وكون إنتاج الخدمة واستهلاكها معاً وبأن واحد وغيرها من الخصائص التي تجعل عملية تقييم جودة الخدمة أكثر صعوبة كون الخدمات التأمينية لا تشتري بشكل متكرر ولا على أساس منتظم مما يجعل العميل يفتقر إلى الخبرة للحكم على جودة الخدمة. ومن الصعوبات ايضا احتوى وثيقة التأمين على مواد واللغة قانونية يصعب تفسيرها وفهمها من قبل العملاء. ومن اجل النجاح والاستمرار في هذه المجال تحتاج ان تكون الخدمات متكاملة من قبل مقدم خدمة التأمين وذات جودة عالية.

العملاء، وضع لها خطط استراتيجية واضحة لإثبات جودة الخدمات المقدمة من خلال تأهيل الموظفين وكسب رضى العميل وتحديد الاهداف والخطط المستقبلية من قبل شركات التأمين ومرجعتها خلال فترات زمنية متقاربة ليساعدها لتكون جاهزة لان تثبت وجودها بقوة بالسوق والقدرة على المنافسة.

الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمات:

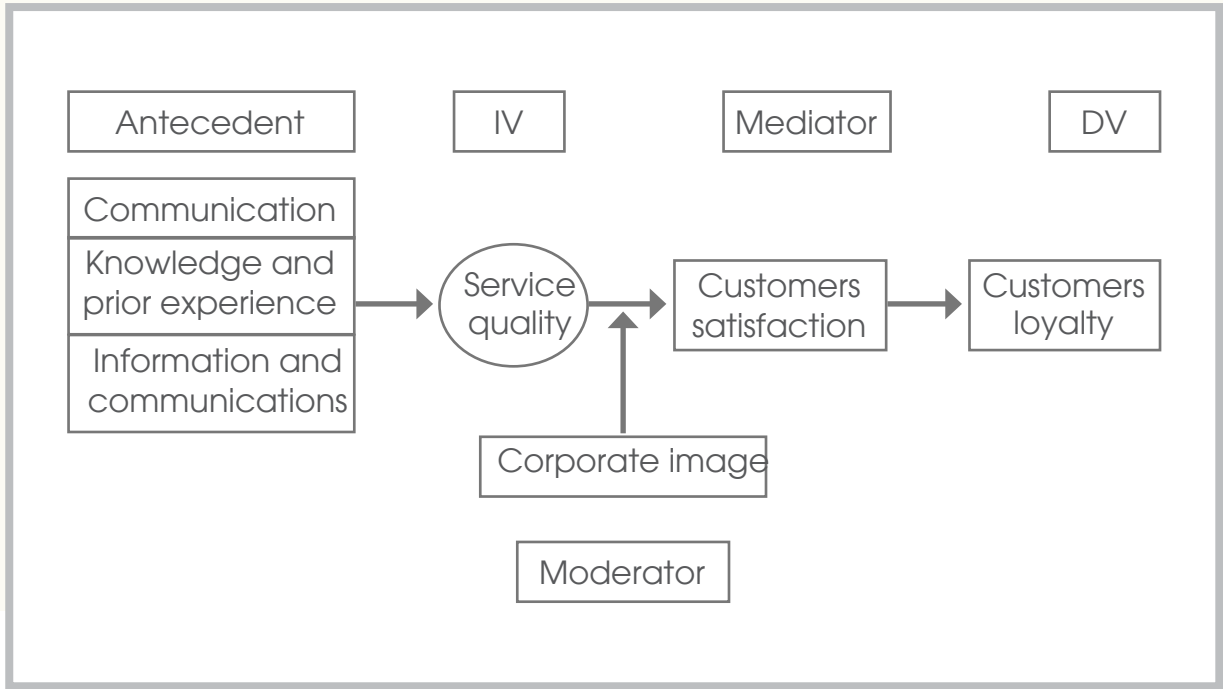
إمكانية تطبيق الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمات لقياس الجودة المدركة في مجال الخدمات التأمينية. من قبل شركات التأمين والذي يتضمن خمسة اتجاهات اساسية، وهذه الاتجاهات هي:-
الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد (الثقة)، التعاطف.

- الملموسة: يمكن أن تعمل شركات التأمين على زيادة مستوى التسهيلات المادية المدركة من قبل العملاء.
- الإعتمادية (إمكانية الاعتماد على مقدم الخدمة) : يمكن أن تعمل شركة التأمين على زيادة مستوى الاعتمادية المدركة من قبل العملاء .

مقدمة :

خدمات التأمين يمكن وصفها كمنتج على شكل عقد قانوني مكتوب (وثيقة التأمين) بالإضافة الى حزمة من الخدمات المرتبطة بها ذات الفوائد الغير ملموسة والتي لا تحقق بنتائجها اي نوع من الامتلاك لخدمات التأمين المختلفة من خدمة الى اخرى. وتحتاج شركات التأمين الى ايجاد طرق تجعل هذه الخدمات شاملة لزيادة المنتجات والخدمات الاضافية لفهم جودة الخدمات التأمينية ومواكبة المتغيرات بسوق التأمين وقوة قدراتها على حالة الطلب والعرض بالسوق، وخلق الوعي التأميني لعملاء من خلال التثقيف وتعليم العملاء بهدف الاقتناع وتقديم المشورة وغيره من الخدمات لكسب العملاء الجدد والمحافظة على العملاء الحاليين.

وعلاوة على ذلك تحتاج شركة التأمين لاسيما في المملكة العربية السعودية الاهتمام بتطبيق جودة الخدمات في بيئة اعمالها التأمينية من خلال التركيز على جودة خدمة المنتجات التأمينية ومواردها البشرية مقدمة الخدمة ذات الاتصال المباشر مع



لكل عميل من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات والمتعلقة بالمتطلبات الأولية الشخصية للعميل والتي تكون موجودة قبل شراء الخدمة ، حيث تعتبر المرجح الذي من خلاله يتم إختيار الخدمات المراد الحصول عليها من مقدميها وكذلك تقييم الأداء الذي يكون مردوده عالي. فتوقعات العملاء ناتجة عن المعلومات والتجارب السابقة ، إلى جانب الوعود المعلن عنها من قبل مقدم الخدمة ، فمستوى الأداء العالي في تقديم الخدمة يؤدي إلى رفع مستوى توقعات العميل وتلبية احتياجات ورضى العميل وينعكس ذلك على مقدم الخدمة التأمينية بالحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد والبقاء والاستمرارية وتوفير الوقت والنفقات والموارد وصولاً لأداء العمليات بأخطاء أقل وأرباح أكثر. لذلك يجب أن يسعى مقدم خدمة التأمين دائماً إلى تقديم الخدمة المميزة ذات الجودة العالية لتحقيق رضى العميل وخلق شعوراً لديه بأن ما حصل عليه يفوق توقعه حتى يشعر بالرضى التام عن الخدمة المقدمة.

الختام:

على الباحثين ومقدمي الخدمة التركيز على العوامل السابقة المؤثرة بجودة الخدمة التي تساهم بتميز جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء ومن تلك العوامل السابقة المؤثرة على جودة الخدمة التي تناولتها هذه الدراسة لقياس جودة الخدمة المقدمة (التواصل مع العملاء، ومعرفة احتياجاتهم التأمينية، والخبرة السابقة باستخدام وسائل الاتصال) وهذه الدراسة تهدف إلى النظر إلى الخدمات المقدمة من شركات التأمين الصحي السعودية.

٣. الإستجابة (سرعة المعاملة) : يمكن أن تعمل شركة التأمين على زيادة مستوى الاستجابة المدركة من قبل العملاء.
٤. التوكيد (الثقة) يمكن أن تعمل شركات التأمين على زيادة مستوى المعرفة التأمينية المدركة من قبل العملاء.
٥. التعاطف (العناية): يمكن أن تعمل شركة التأمين على زيادة مستوى العناية بالمستفيد وحل المشاكل المدركة من قبل العملاء .

العوامل السابقة المؤثرة بجودة الخدمة في صناعة التأمين

وتناولت الدراسة العوامل السابقة للجودة الخدمة في صناعة التأمين التي اشتملت على عدد من العوامل السابقة المؤثرة على جودة الخدمة المقدمة في صناعة التأمين (التواصل مع العملاء ومدعم بالمعلومات، نشرة المعرفة التأمينية، والخبرة السابقة واستخدام وسائل الاتصال المستمر مع العملاء)، كما تتميز هذه الدراسة أنها لا تهدف فقط إلى دراسة العوامل السابقة لجودة الخدمة فقط بل تهدف أيضاً لدراسة النتائج المترتبة بجودة الخدمة في صناعة التأمين خلاف الدراسات السابقة بجودة الخدمة التي معظمها تهتم وتركز على العلاقة بين جودة الخدمة ورضاء العملاء التي تؤدي إلى خلق ولاء العملاء.

رضى العملاء بقطاع صناعة التأمين

جودة الخدمة المقدمة وفهم توقعات العميل أصبحت من العوامل المرتبطة التي تحقق رضى العميل و القرب أكثر من العميل بحيث يساهم هذا التقارب للمؤسسة من فهم التوقعات الشخصية

الجودة الشاملة في التعليم

TQM In education

إعداد المعلمة: نهى السلطان

يعد مفهوم الجودة مفهوم أصيل في ديننا الإسلامي الحنيف . وينطلق من عموميات كثيرة في ديننا الإسلامي؛ فالجودة مكونة من الدقة والإتقان ؛ وهذان المفهومان نجدهما في نصوص كثير في كتاب الله وسنة الرسول صلى الله عليه وسلم . ومفهوم الجودة يعد أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر، وذلك لاتساع استخدامه ، وازدياد الطلب عليه في كثير من جوانب الحياة المعاصرة . فالعالم اليوم يعتنق مبدأ الجودة الشاملة ؛ والعالم كله مشترك في سوق عالمية واحدة تتنافس فيها كل الدول ، وليس أمامها إلا تحقيق الجودة الشاملة الذي يتطلب أن ينجح نظام التعليم في تعظيم قدرة الإنسان المشارك في عملية التنمية.

ويعد التعليم أحد الاحتياجات الرئيسية لكافة المجتمعات الإنسانية، والجودة في التعليم هي الانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإلتقان والتميز، لذا دأبت هذه المجتمعات وبشكل مستمر على العمل نحو تطوير المؤسسات التعليمية بما يفي باحتياجات الحاضر ويتلاءم مع معطيات المستقبل. و دعى اتساع وانتشار الحاجة إلى الخدمات التعليمية في الوقت الحاضر إلى إضفاء أعباء كبيرة على القطاع العام كمصدر وحيد للخدمة التعليمية، الأمر الذي تطلب قيام القطاع الخاص بالمشاركة في تقديم هذه الخدمات التعليمية إلى المستفيدين ونتج عن هذا تبلور مفهوم "صناعة التعليم" في السوق "المجتمع" إضافة إلى أن التغير السريع في البنى الثقافية والمعرفية والتكنولوجية على مستوى العالم أدى إلى التقويم المستمر لرسالة ونشاطات المؤسسات التعليمية سواء في القطاع العام أو الخاص.

نشأة إدارة الجودة الشاملة:

نشأت إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى بـ «دوائر الجودة» ويشار إليه أحياناً بـ «دوائر رقابة الجودة» وكان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منظمة؛ لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المختلفة للجودة، ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة. وبدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962م، وبحلول 1980م زاد عدد دوائر الجودة إلى أكثر من 100.000 دائرة تمارس عملها في الشركات اليابانية.

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

وبينما نجحت دوائر الجودة بشكل ملحوظ في اليابان، وكان لها تأثير إيجابي على تحسين الجودة في الصناعات اليابانية، فإنها لم تلق إلا نجاحاً هامشياً في أمريكا وأحياناً كان لها تأثير سلبي على الجودة وفي الغالب قل استخدام دوائر الجودة في أواخر الثمانينات واختفت تقريباً بنفس السرعة التي ظهرت بها. ويرجع فشل دوائر الجودة في أمريكا إلى حد كبير إلى الطريقة التي استخدمت بها، لا لأي سبب جوهري في التقنية نفسها، فلقد تعامل مسهلو دوائر الجودة الأمريكيون معها كندوة يمكن فيها تطبيق أي فكرة داخل الشركة مما أفقدها حيويتها.

أهداف الجودة الشاملة:

يمكن إبراز الهدف الأساسي للجودة الشاملة في تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز التخفيض في التكاليف لتحسين الخدمات المقدمة للعملاء وكسب رضاهم ويمكن إبراز ذلك في النقاط الثلاثة التالية:

- ١ - خفض التكاليف.
- ٢ - تقليل الوقت اللازم لإنتاج الخدمات للعميل.
- ٣ - تحقيق الجودة.



أتى بالجيد، فالجودة مصدر من لفظ (جاد) مثل الكيفية مصدر من لفظ (كيف) وكيفية الشيء تعني حالته وصفته.

الجودة اصطلاحاً:

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الجودة في العقد الأخير من القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين نتيجة للتغيرات العالمية المعاصرة التي جعلت منه مطلباً ضرورياً في التعليم؛ حتى في التعليم الافتراضي (الإلكتروني) إلا أنها تعددت وتباينت مفاهيم الجودة؛ فيذهب البعض إلى أن الجودة تعني الكفاءة Efficiency بأنها تعبر عن الفعالية Effectiveness وقد عرفها البعض على أنها تحقيق رغبات وتوقعات العميل وذلك من خلال تعاون الأفراد في جوانب العمل بالمؤسسة، ويرجع هذا التعدد والتباين في المفهوم إلى أن الجودة ليست مفهوماً ينظر إليه كوحدة واحدة ولكنه متعدد المداخل يرتبط بأحكام تقديرية عن ماهية الجودة ومكوناتها، كما يختلف باختلاف الأفراد الذين يقومون بتحديدده، والاستخدام والسياق المطبق لها (الصناعة، الإدارة، التعليم العام، التعليم الجامعي، التعليم الإلكتروني) لذلك ليس من السهل الإجماع على

أولاً: مفهوم الجودة الشاملة Total Quality:

إن الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي وصلت إليه الجودة Quality في منظمات الأعمال المعاصرة وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة لم يكن ابتكاراً من ابتكارات العصر الحالي، بل أن له جذوره الموقلة في القدم. وتتسبب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى الحضارة البابلية، حيث سطر الملك البابلي حمورابي في مسلته الشهية أولى القوانين التي أولت الجودة والإتقان في العمل أهمية خاصة. ثم جاء الدين الإسلامي الحنيف منذ بزوغ فجره على البشرية ليؤكد قيمة العمل وضرورة إتقانه لقوله ٢ (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) وهذا خير دليل وتوجيه باعتماد الإجابة في العمل شريعة ومنهاجاً في الحياة فالإسلام دعا إلى الجودة ويثيب عليها لما لها من أثر في كشف الأخطاء وتصحيحها.

تعريف الجودة:

الجودة في اللغة: من جاد، وتعني كون الشيء جيداً. ويقال جاد المتاع، وجاد العمل فهو جيد، وجاد الشيء، أي صار جيداً، وأجاد



المستفيدين من الخدمات التعليمية ، والاهتمام بطريقة تأدية العمل والوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم واستخدام إجراءات تمنع وقوع الأخطاء بدلاً من اكتشافها ، وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي ومن خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الجودة في المدرسة ، وتقدير جهود العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والاهتمام بصفة مستمرة بتطوير أساليب تأدية الخدمات بتقييم مستوى جودة الخدمات التعليمية عن طريق التغذية الراجعة بما يضمن رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور.

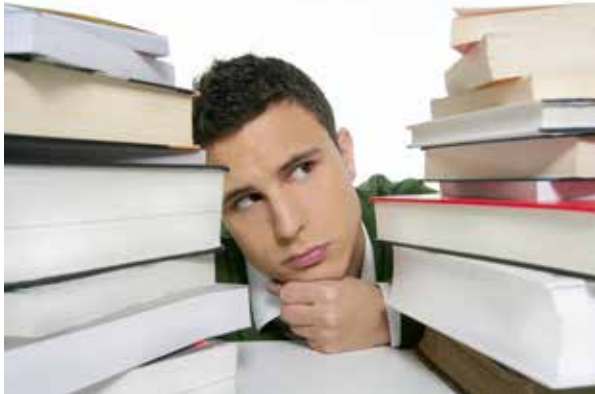
متطلبات الجودة :

إن النظام التعليمي بحاجة إلى ثورة عميقة تزود المدارس بالإمكانات والأساليب والمناهج ، وطرق التقييم المناسبة لإعداد الطالب لكي يعيش بشكل صحيح في المجتمع العالمي ، لذا فإن إصلاح التعليم يتطلب المشاركة المجتمعية بتكاتف مؤسسات الدولة ، ومؤسسات المجتمع المدني ليكون لديهم دور أساسي في الإصلاح المنشود لصالح العملية التعليمية .

مفهوم واحد يحدد العناصر المكونة للجودة .

أما الجودة في التعليم فهي: ترجمة احتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية الداخليين(العاملين في المدرسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، والطلاب)والخارجيين (مستخدمو الخدمات التعليمية مثل: أولياء الأمور ، والمجتمع، ومواقع العمل، والجامعات) إلى مجموعة خصائص محددة تكون أساساً في تصميم الخدمات التعليمية وطريقة أداء العمل في المدرسة من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضائهم عن الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة والتي تعبر عن مدى استيفاء المدخلات ، والعمليات ، والمخرجات في المؤسسة التعليمية لمستويات محددة تشكل في مجملها معايير الجودة الشاملة.

أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم : هي فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التربوية تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية مبني على مجموعة من المبادئ التي ترمي إلى تقديم خدمات تعليمية متميزة للمستفيدين الداخليين والخارجيين من خلال إيجاد بيئة ثقافة تنظيمية في المدرسة تعمل على تحديد أهداف المدرسة ورسالتها ، وتعتمد بشكل أساسي على تلبية احتياجات



٨. توفير الإمكانيات.

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام:

إن تطبيق الجودة الشاملة بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية لدي المؤسسات التعليمية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع ، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التعليمية، ومن هذه المتطلبات :

١. دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المرجوة .
٢. تنمية الموارد البشرية : كالمعلمين وتطوير وتحديث المناهج واستخدام طرق تدريس حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر الحديث وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب .
٣. مشاركة العاملين :التأكيد على المشاركة الفعالة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية لتحسين مستوى الأداء .
٤. التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد .
٥. التعرف علي احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين والخارجيين هم عناصر المجتمع المحلي ، وإخضاع

ولتحقيق الجودة الشاملة في التعليم ، لا بد من تطوير جميع العناصر المتضمنة في العملية التعليمية ، والتي من أهدافها تحقيق النمو الشامل للطالب ، وتمتعه بشخصية متوازنة ، وظهور حركة تنموية وسط التيار الثقافي السريع ، ويرجع مفهوم الجودة الشاملة إلى تحسين مدخلات العملية التعليمية بوجه عام بما تتضمنه من معلم ومتعلم وإدارة مدرسية ، ومبنى مدرسي ، ومناخ عام داخل المدرسة ، وتحسين العمليات التعليمية بتطبيق الأسس العلمية في تخطيط وتنفيذ المنظومة التعليمية على ضوء أهداف تربوية محددة يمكن قياسها .

وعند استعراض مبادئ الجودة الشاملة وجدت الباحثة تداخلها بصورة واضحة مع متطلباتها ذلك أن كل مبدأ له مطلب أو أكثر من مطلب، لذي استقرت الباحثة على أكثرها تكراراً في أدبيات الدراسة وهي كالتالي:

١. الاهتمام بتطبيق الجودة.
٢. نشر ثقافة الجودة.
٣. التركيز على العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.
٤. توفير قواعد معلومات وبيانات واضحة ومفصلة بحيث يمكن اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
٥. درجة كفاءة العاملين .
٦. التدريب.
٧. التركيز على قيادة الجودة.





١. تحديد الأهداف من أجل تحسين الانتاج وتطويره.
 ٢. تبني فلسفة للجودة الشاملة، ومنهج للقيادة للقدرة على التغيير للأفضل.
 ٣. تحسين الأداء والجودة هي المحرك الأساسي.
 ٤. التأكيد على جودة الكيف.
 ٥. تحسين وتعديل الانتاج ونظام الخدمة مع العمل على نقص التكلفة.
 ٦. تدريب الافراد على وظائف الجودة الشاملة.
 ٧. تدريب القيادات ومساعدة الافراد على تطوير الاداء.
 ٨. ازالة الخوف وتدعيم الثقة لكي يعمل الافراد بشكل فعال داخل المؤسسة.
 ٩. التعرف على معوقات العمل وازالتها بين الاقسام داخل المؤسسة.
 ١٠. الحد من استخدام الشعارات والنقد المستمر دون هدف لان ذلك يخلق جو من العداءات بين الافراد.
 ١١. وضع معايير لاعتماد الادارة على الاهداف واعداد قادة تتواجد باستمرار.
 ١٢. مسئولية المشرفين يجب ان تهتم بالجودة.
 ١٣. وضع برامج تربوية تشيضية من اجل التحسن الذاتي ورفع المستوى.
 ١٤. وضع كل فرد في المؤسسة في المكان المناسب وتمويل الافراد بين الاقسام المختلفة لتحسين العمل.
- هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة .
٦. تعويد المؤسسة التربوية بصورة فاعلة علي ممارسة التقويم الذاتي للأداء .
 ٧. تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما .
 ٨. تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات .
 ٩. استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية وبعيدا عن الذاتية .
 ١٠. ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلي ثقافة تنظيمية
- معايير الجودة الشاملة فى النظام التعليمى :**
- من المؤكد أن نجاح أي نظام تعليمي وتربوي يعتمد بشكل كبير على التزامه بمعايير جودة متفق عليها عالميا ولقد وضع « ديمنج » برنامجا لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة يمكن أن يصلح لجميع المنظمات الإدارية بما فيها النظام التعليمي ، ويتكون هذا البرنامج من (14) معيار للجودة الشاملة على النحو التالي :

فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن تحقق الفوائد التالية للتعليم وهي :

- « ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة .
- « الارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية .
- « زيادة كفايات الإداريين و المعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم .
- « زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع ,
- « توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كلن حجمها ونوعها.
- « زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.
- « الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق .
- « تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- وفي الختام أسأل الله العظيم رب العرش الكريم أن يتقبل منا العمل ويرزقنا الإخلاص فيه فما كان فيه من فائدة من فضله وتوفيقه سبحانه ، وما فيه من قصور فمن جهلي ومن الشيطان أعاذنا الله منه. وبعد أحمد الله رب العالمين وأصلي وأسلم على النبي الهادي الأمين محمد صلى الله عليه وسلم.

ويتطلب مفهوم جودة التعليم وجود معايير ترتبط بعناصر العملية التعليمية نذكر منها :

1. معايير الجودة المرتبطة بالأهداف
2. معايير الجودة الخاصة بالمنهج الدراسية
3. معايير الجودة الخاصة بالمعلمين
4. معايير الجودة الخاصة بالتلاميذ
5. معايير الجودة الخاصة بالوسائط التعليمية
6. معايير الجودة الخاصة بالتمارين والتدريبات
7. معايير الجودة الخاصة بالاختبارات والامتحانات

خصائص جودة المنهج المدرسي :

- « الشمولية: أي انها تتناول جميع الجوانب المختلفة في بناء المنهج وتصميمه وتطويره وتنفيذه وتقييمه.
- « الموضوعية: وهي لا بد ان تتوافر عند الحكم على مدى ما توافر من أهداف.
- « المرونة: مراعاة كافة المستويات وكافة البيئات.
- « المجتمعية: أي انها ترتقى مع احتياجات المجتمع وظروفه وقضاياه.
- « الاستمرارية والتطوير: أي امكانية تطبيقها وتعديلها.
- « تحقيق مبدأ المشاركة في التصميم واتخاذ القرارات.
- « فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم .

في ضوء المبررات السابقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم



رؤية VISION

2030

المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



نيوم NEOM

نحو مستقبل مشرق





رأس المال الاجتماعي وعلاقته بمنظمات المجتمع المدني

د. حمد حيدان بن شري
عضو الجمعية السعودية للجودة

المقدمة :

تزايد اهتمام المنظمات الاقتصادية الدولية خلال العقد الأخيرين بدور رأس المال الاجتماعي، حيث يعتبره البنك الدولي، ومؤسسات دولية أخرى، الحلقة المفقودة في التنمية، وقد تم إدراجه باعتباره المجموعة الرابعة من رأس المال؛ إضافة إلى رأس المال المادي والطبيعي والبشري، ووجد أنه يسهم بشكل مباشر، وغير مباشر في النمو والاستثمار وعدالة التوزيع وجودة الخدمات المقدمة. ومصادر رأس المال الاجتماعي متنوعة، تتمثل في الأسر، والمدارس، ومجموعات منظمة من الجمهور، والنقابات المهنية، والجمعيات التعاونية، والنوادي الرياضية والاجتماعية، ومراكز الشباب، والغرف التجارية والصناعية، وجماعات رجال الأعمال، ومراكز البحوث، والدراسات والجمعيات الثقافية، بالإضافة إلى مصادر أخرى طبقاً للبنك الدولي تتمثل في الشركات، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع العام، المجموعات العرقية والنوعية، كما تتنوع أشكال رأس المال الاجتماعي، فهناك الدعم المقدم من فرد لآخر على المستوى الشخصي، والمشاركة في حركات وحملات ذات قاعدة واسعة، ويلاحظ أن العامل المشترك في هذا التنوع هو أن العمل التطوعي يوفر قاعدة قوية لإقامة صلات وعلاقات اجتماعية بين أفراد قادرين على تحقيق التنمية اللازمة بجودة عالية إذا تم تمكينهم من ممارسة هذا الدعم دون قيود. ومما تقدم يتضح لنا أن رأس المال الاجتماعي ليس مجرد مجاميع من الأفراد يسعون إلى تحقيق مآرب خاصة، بل هو مقياس لحالة التماسك والتجاذب ودرجة الثقة بين تلك المجاميع، وهذا في جوهره يعتبر الأداة الفعالة لتحقيق الديمقراطية، بالإضافة إلى العديد من المنافع العامة والخاصة.

العلاقة بين منظمات المجتمع المدني ورأس المال الاجتماعي:

فمنذ نهاية العقد الأخير من القرن الماضي يثور جدل حول علاقة رأس المال الاجتماعي بالديمقراطية والمجتمع المدني، وقد ذكر فوكوياما أن «المجتمع المدني ارتبط برأس المال الاجتماعي وينهض نتيجة لرأس المال الاجتماعي، لكنه لا يشكل رأس المال الاجتماعي نفسه، ومن المفترض أن تنتج وفرة رأس المال الاجتماعي مجتمعا مدنياً كثيفاً والذي يعتبر بالمقابل شرطاً ضرورياً للديمقراطية التحررية الحديثة التي تحترم حقوق الإنسان وحرية التعبير والتنظيم في المجتمع ككل وهو ما مثل رصيذاً أساسياً لخلق رأس المال الاجتماعي، وهذا على عكس الأنظمة السلطوية القمعية التي يكون خلق هذا الصنف من رأس المال فيها أصعب بكثير، فجوهر عملية المشاركة المدنية قائم على المشاركة التطوعية والتفاعل الأفقي، وتظهر هذه المشاركة في الكثير من التنظيمات الاجتماعية كالنوادي والجمعيات والنقابات والمنظمات الشعبية وكلما زادت كثافة عمل هذه الجهات زادت قدرة أفراد المجتمع على التعاون من أجل المصلحة المتبادلة. فهذه الشبكات المدنية هي التي تخفف من معضلات العمل الجماعي عبر مؤسسة التفاعل الاجتماعي والحد من الانتهازية، وتعزيز الثقة، وتسهيل المعاملات السياسية والاقتصادية، كما أن الشبكات المدنية الأكثر تطوراً تزيد من تدفق المعلومات التي تعد أساساً للتعاون السياسي والاقتصادي، والاجتماعي الموثوق، وللمشاركة العامة من جانب أعضاء المجتمع المدني، وهذه العلاقات، والأعراف الاجتماعية كلها تشكل رأس المال الاجتماعي للأمم، وبالتالي ينعكس على درجة الجودة في الخدمات المقدمة من قبل منظمات المجتمع المدني.

ويذهب فوكوياما للزعم بأن حجم المؤسسات الاقتصادية في اقتصاد معين يرتبط بدرجة رأس المال الاجتماعي المتراكم في ذلك الاقتصاد. ولكن كيف يقاس رأس المال الاجتماعي؟ وما هو مؤشر درجة الثقة؟ يقاس رأس المال الاجتماعي عادة بدرجة مشاركة أفراد المجتمع في الجمعيات الأهلية غير الحكومية. أما مؤشر درجة الثقة، أو التعاون الاجتماعي في مجتمع ما فيمكن التعرف عليه

عبر مقدار ميل ذلك المجتمع، إلى تكوين جمعيات تطوعية. وتعتبر الولايات المتحدة، كما يشير فوكوياما نموذجاً للمجتمع الذي يتمتع بدرجة عالية من التعاون الاجتماعي حيث يتكون المجتمع الأمريكي من شبكة كثيفة من الجمعيات التطوعية. ويعتمد عمق وكثافة العمل التطوعي في مجتمع ما على الحالة الاجتماعية والمؤسسات المدنية في ذلك المجتمع وما يرتبط بها من أعراف، وقواعد غير رسمية، وعلاقات طويلة الأمد تمكن الناس من القيام بمشروعات تعاونية لتحقيق المصالح المتبادلة، وتشكل مجمل هذه العلاقات ما يسمى برأس المال الاجتماعي.

الخاتمة :

وبخلاصة القول انه في حالة غياب رأس المال الاجتماعي قد لا تستطيع المجتمعات من خلال مؤسساتها وأفرادها أن تحقق الجودة في مخرجاتها عن طريق الاعتماد على رأس المال المادي والبشري فقط، فلكي تستفيد المجتمعات من ثروتها المادية والبشرية في تحقيق أغراضها لابد من العمل في إطار رأس المال الاجتماعي الذي يؤكد الثقة وتكوين شبكة علاقات مؤسسية وفردية، والالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية. أن العلاقة بين المجتمع المدني ورأس المال الاجتماعي علاقة معقدة، لا يمكن الاستدلال عليها من خلال بيانات إحصائية تتعلق بالعضوية في هذه التنظيمات، أو نسب المشاركة في إجتماعاتها وأنشطتها، كما لا يمكن تبسيط هذه العلاقة فكل منهما يؤثر في الآخر، كما أن وجود رأس المال الاجتماعي في أي مجتمع لا يعنى ثراء المجتمع المدني في هذا المجتمع، ونفس الحال بالنسبة للمجتمع المدني، فوجوده قد لا يسهم بالضرورة في تكوين رأس المال الاجتماعي بالشكل الإيجابي الذي يسهم في تنمية المجتمع. كما أن العلاقة بين المجتمع المدني ورأس المال الاجتماعي هي علاقة تبادلية تحكمها عوامل عدة يتعلق بعضها بالنظام السياسي السائد وطبيعة علاقته بمؤسسات المجتمع المدني، وما يتمتع به المجتمع المدني من حريات تمكنه من التأثير في المجتمع المحيط، بالإضافة لطبيعة هذه المؤسسات ذاتها وظروف البيئة الاجتماعية والثقافية التي تعمل في إطارها.



التميز المؤسسي

محمود سيد عبد السلام

إن صناعة الإنجاز والتميز والعقول المبدعة لا يتأتى عن طريق الصدفة، ولا بضربة حظ. حيث أن من بين الملايين الذين عاشوا حياة عادية ثم رحلوا دون أن يتركوا خلفهم بصمة أو تغيير برزت بعض الأفراد ممن تميزوا بفاعليتهم و إنجازهم حيث نقلوا البشرية إلى واقع جديد و مختلف فأصبحت الحياة من بعدهم مختلفة. و بروز الطاقات المبدعة و المتميزة هو ثمرة الجَد و الإجتهد و العمل و ليس هناك إختلاف خلقي أو تكويني لدى رواد التميز و التأثير ، وإنما حباهم الله بذات النعم التي أعطاها لكل إنسان لقوله تعالى (وَاللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّن بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئاً وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ) .

فوعي الانسان بأهمية وجوده تشكل أول و أهم دوافع السعي نحو التميز و الابداع فالإنسان الذي يعي مهمة وجوده يعيش حياة مختلفة و متقدمة عن الذي لا يعي هدف وجوده ويقول الله تعالى في آية أخرى (الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا) هذه الآية دعوة إلى الإنجاز و التميز و الإبداع .

تعريف التميز

في بداية التعريف يجب التنوية عن التفرقه بين تعريف التميز في اللغة العربية و التميز في اللغة الإنجليزية و هو كالتالي:
أولاً: في اللغة العربية : وردت كلمة التميز كأسم مصدر من فعل (تميز) بمعنى إمتاز أى انفرد عن منافسية.
ثانياً: في اللغة الإنجليزية: وردت كلمة Excellence بمعنى تفوق ، إمتياز ، إقتان أو إبداع و هناك أكثر من مصطلح للتميز في الفكر الإدارى حيث يوجد :

- ١ . Business Excellence ترجمتها التميز المؤسسى
- ٢ . Excellent Organization ترجمتها المؤسسات المتميزة
- ٣ . Total Organizational Excellence ترجمتها

التميز التنظيمي الشامل.

المعنى المختصر للتميز المؤسسى هو ليس فقط نجاح المؤسسة و لكن هو النجاح و التفرد من أجل البقاء و النمو في عالم الأعمال فالنمو و التميز وجهان لعملة واحدة و التميز ليس بشعار أو لافتة على جدار بل هو نظام متكامل يضم كل فاعليات الإدارة الحديثة و تقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء و الإنجاز إلى درجات عالية تتفوق المؤسسة بها على منافسيها و كما قلنا في الأعلى فهو ليست صدفة أو ضربة حظ بل هو مجهود ممنهج على كافة مستويات منظومة العمل» غير جزئي».

تكاليف التميز المؤسسى

المقدمة للعملاء.

3. التميز البشري:

ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري فهو نقطة البداية و النهاية أى هو المكون الأساسى للمنظمة و هو كذلك غايتها فى النهاية حيث يتمثل فى اتخاذ القرارات و المسئول عن التجديد و الابتكار و القائم على التقييم ... إلخ فمن الصعب التخلي عن الفكر البشري فى جميع العمليات داخل المؤسسة و بالتالى فمن الضروري تسمية هذا المورد لإستكمال جودة المنظومة.

دوافع التميز المؤسسى

1. التغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسات تميزت فى عصرنا الحديث بسرعة فى معدلات التغيير فيجب مواكبتها بنظام ممنهج يعطى للمؤسسة حقها فى التواجد.
2. المنافسة بلا حدود حيث وجود إرتفاع هائل فى سبل التنافس من غزارة فى الإنتاج و الابتكارات و الإبداعات المتجددة دائماً و إرتفاع فى جودة المنتجات الأمر الذى فرض ضرورة تنفيذ إستراتيجية ممنهجة تمكن المؤسسة من التنافس.

3. البحث عن الذات و محاولة التميز عن المنافسين ينمى شعور الإستهتار الذى يضاعف فرض البقاء عن ذويهم الذين وضعوا التميز فى مؤخرة قائمة أولوياتهم.

نتاج التميز المؤسسى

- « خلق نقلة تطويرية فى الأداء و خلق مناخ تنافسى فى أنشطة المؤسسة مما يساعد القادة على إكتساب طموحات لتحقيق الكفاءة و التميز و جعل الوصول إلى المستويات العالمية هدفاً.
- « وضع المؤسسة فى منافسة مع المؤسسات المماثلة فى مجال عملها و ظهورها بالصورة التى تميزها و تبرزها و من ثم الوصول إلى هدف ترتيبها بين منافسيها.
- « تميز المؤسسة يخلق عنه نتائج تفوق توقعات عملائها و يجعلها نموذجاً يحتذى به.

البعض ينظر إلى أن التميز المؤسسى يمثل تكلفة عالية أو ينظر إليه كنوع من أنواع الترف الإداري و لكن فى الواقع تكلفة عدم التميز تكون أعلى بكثير ، و تتضمن تكاليف التميز حيث أنها تكاليف مباشرة تظهر بالدفاتر ما يلي:

1. تكاليف الوقاية: تتضمن تكاليف التخطيط و الرقابة و المراجعة.
 2. تكاليف التقييم: تتضمن تكاليف الفحص و التحليل و كتابة التقارير.
 3. تكاليف الشكل: تتضمن تكاليف التالف و إعادة التصنيع و تكاليف علاج شكاوى العملاء و تغطية الملاحظات
- أما عن تكاليف عدم التميز و هي تكاليف غير مباشرة لا تظهر بالدفاتر فتتضمن ما يلي:

1. تكاليف فقد العملاء نتيجة عمل الرضا
 1. تكاليف تقلص الحصص السوقية
 1. تكاليف عدم القدرة على الإستفادة من قدرات و مهارات العاملين و إستغلال الطاقات الإبداعية المتوفرة.
- فالتميز يؤدي بشكل مباشر إلى توفير التكاليف بصفة عامة و مقاومة تكاليف الفشل أو عدم القدرة على التنافس بصفة خاصة.

أنواع التميز المؤسسى

1. التميز القيادي:

المقصود هنا القيادة العليا حيث تأثيرها المباشر على التميز من خلال الخطط التنموية لقدرات العاملين و سبب التشجيع نحو الإبداع و إبراز المهارات و دعم الإتصال الداخلي بينها و بين العاملين و إتباع نظام اللامركزية فى العمل لتسهيل إنسيابية المعلومات و الأفكار الإبتكارية و رفع درجة الحساسية لإكتشاف الأخطاء و الأخطار قبل حدوثها فإذا قاموا بذلك فسوف تزيد إحتمايتهم للوصول للتميز.

2. التميز بتقديم الخدمة:

يتمثل فى وضع العميل فى الدرجة الأولى من الإهتمام و يتم السير نحو فهم متطلباته و تقديمها و قياس مدى رضائه عن ما تم تقديمه له و سرعة الإستجابة إلى ملاحظاته قبل فقدده و العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين على الخدمة

الجودة

في تقديم الخدمات

المهندس / حسين علي زعبل

استشاري ومدرب جودة معتمد، عضو الجمعية السعودية للجودة

ازداد في الآونة الأخيرة إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية ودور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أصبح العملاء أيضاً أكثر إدراكاً واهتماماً بالجودة نظراً للدور الذي تلعبه في أداء الخدمة وتقديمها، وما للجودة من أثر على حجم الطلب على الخدمات. وتعد توقعات وحاجات العملاء عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة، إلا أن تقييمها وقياسها يعتبر أمراً صعباً بالنسبة للمؤسسات الخدمية، إذ توجد تحديات لا بد عليها التعامل معها، وسنتطرق هنا إلى التعرف على ماهية الخدمة وجودة تقديمها بالإضافة إلى تناول عملية تقييم جودة الخدمة وأهميتها وطرق تحسينها وتطويرها.

للخدمة عدة تعاريف مختلفة نذكر منها:

- « الخدمة هي: » أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموسة، ولا تنتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون».
- « والخدمة هي: » النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع، أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة».
- « كما تعرف الخدمة بأنها: » نشاط الإنسان الموجه إلى إشباع الحاجات بحيث لا يكون ملموساً».
- « من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الخدمة (عبارة عن نشاط إنساني يتم من خلال تقديم منافع، بحيث يكون هذا النشاط غير ملموس لا يتم حيازته وامتلاكه).

مفهوم جودة الخدمة:

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنه يمكننا تعريف جودة الخدمة بأنها: «جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها» ، أو بإمكاننا أن نقول بأن جودة الخدمة «هي ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له».

لذلك نستطيع أن نستنتج بأن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء



جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة:

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية:

1. جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء:

إن جذب انتباه العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والابتسام الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... إلخ، تعتبر كلها بمثابة إثارة تؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي

أهمية جودة الخدمة:

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء، لكن في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معاً من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والعملاء معاً لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:

نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلاً نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات.

ازدياد المنافسة: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينهالذالك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

فهم العملاء: إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة فقط، فلا يكفي تقديم خدمة ذات





وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبذلها العميل عند الشراء أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل، لذلك لا بد أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية فيفضل التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائماً على حق)، حيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسياً في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة، ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال ومنها: الإقلال من الاعتماد على النفي المباشر، وطريقة التعويض للعميل والتي تقوم على الخدمة من ناحية السعر مثلاً بإظهار وجودتها.

4. التأكيد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة:
إن عملية التأكيد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضماناً لولاء العملاء للمنظمة ومنها الاهتمام بشكاوى العملاء وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوى العملاء واتخاذ الإجراءات

يريدها، إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار.
2. خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:

إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة، ومن المتطلبات الأساسية لذلك العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها، وكذلك التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور، بالإضافة إلى ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعداً لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة، وأخيراً لا بد من التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات العالية والمستقبلية للعملاء.

3. إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:

إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل،

- التي يتمتع بها مقدم الخدمة.
٥. الاستمرارية: وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.
 ٦. المطابقة: أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة.
 ٧. الأدوات: قد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة.

مؤشرات تقييم جودة الخدمة:

حتى تقدم مؤسسات الخدمات خدمة تتلاءم مع توقعات العملاء وتلبي حاجاتهم لا بد من أن تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة، فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتوافق مع توقعاتهم لذلك فعلى المؤسسة أن تتعرف على المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم، ومنها ما يلي:

التي يمكنها معالجة ذلك من خلال الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم، وكذلك تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك، بالإضافة إلى استبدال السلع المستخدمة في الخدمات، وتقديم الشكر لهم وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.

أبعاد جودة الخدمة:

لجودة الخدمة أبعاد ومنها:

١. الاتصالات: وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته ومتطلباته.
٢. الفهم والإدراك: ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملأ أو ضجر بهدف فهم حاجات العميل الخفية.
٣. التوقيت: ويتمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده.
٤. الثقة في أداء الخدمة: وهذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة





١. الاعتمادية: وهي الاقرار على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة، أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في أداءها.
٢. مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة: وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت الذي يريده العميل وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه، بالإضافة إلى حصوله على الخدمة عند الطلب.
٣. الأمان: وهو التعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة للنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، مثل درجة الأمان المترتبة عن استئجار شقة أو غرفة في فندق.
٤. المصدقية: وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة أي أنه لا بد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة والتزامه بالوعود التي يقدمها مثل ثقة المريض في الجراح بأنه لن يضره عند إجراء العملية.
٥. درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل: وهي مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدها، بمعنى كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل وفهمها.
٦. الاستجابة: وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل.
٧. الكفاءة والجدارة: وتتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهارتهم وقدرتهم على التحليل والاستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد.
٨. الموسمية: ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الاتصال معهم.
٩. الاتصالات: وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل، وإعلام العميل بما يجب عليه القيام به، وشرح الأضرار التي يمكن أن تلحقه إذا لم يلتزم بما طلب منه، والمشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء تقديم الخدمة، وكيفية تجنبها.
- مقتبس بتصرف من إحدى رسائل الماجستير عن: (جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء).

أفضل ممارسات في الجودة والتميز المؤسسي

وليد بن محمد شعبان
سفير EFQM بالمملكة العربية السعودية
qm@ves-sa.com

السادة والسيدات الأعزاء قراء مجلة الجمعية السعودية للجودة وأتشرف بوجودي معكم من خلال مجلتكم المباركة بإذن الله متمنياً أن نصل سويةً لأقصى فائدة ممكنة وأعظم أثر من الموضوعات التي سيتم تناولها في مقالنا هذا وما هو آت من مقالات بعون الله تعالى.

من ممارسات في هذه المعايير مع توضيح مستوى الفاعلية والكفاءة لتلك الممارسات.

وبعد وضع هذه المنهجية يأتي السؤال المحير ماهي الجهة التي سيتم استعراض ممارساتها في المقال الأول، وكانت الحيرة في هذا السؤال بسبب الإختيار جهة من القطاع الحكومي أم إختيار جهة من القطاع الخاص أم من القطاع الخيري؟

وكانت الأفضلية لإختيار جهة من القطاع الحكومي حيث أنه القطاع الأكثر إحتياجاً لتحقيق العمل المؤسسي لما في ذلك من أثر كبير لتحسين الأداء في القطاع الحكومي بشكل خاص وفي جميع القطاعات الأخرى بشكل عام.

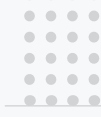
إذن نحن الآن على موعد مع أحد جهات القطاع الحكومي، مع الجهة التي استطاعت أن تصل إلى مستوى عالي من الإلتزام بالتميز وهنا سنأتي إلى سؤال عن مستويات تحقيق التميز؟؟ ولكن نؤجل مناقشته معكم في المقالة القادمة بإذن الله.

تمكنت هذه الجهة من ترجمة تعريف التميز إلى أنشطة وممارسات تنفذ على أرض الواقع وهنا تأتي المحطة الأولى بتذكيركم بتعريف التميز الخاص بالمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وهو «المؤسسات المتميزة هي التي تحقق مستويات أداء فائقة ومستدامة تلبى أو تتجاوز توقعات جميع المعنيين» هذا التعريف كان أحد الدوافع لووكالة وزارة الحج لشئون الزيارة بالمدينة المنورة (جهتنا المختارة لهذا المقال) للسعي لتحقيق التميز المؤسسي وكان فهم القيادات لمكونات التعريف من أهم مسببات النجاح بالسعي لرفع مستوى الأداء للمستوى الفائق والمحافظة على إستدامته واستمرار تحقيق هذا الأداء مع التركيز على تلبية إحتياجات المعنيين وبالأخص متلقي الخدمات وهم ضيوف الرحمن زوار المدينة المنورة ومن ثم الإلتقال ببعض الخدمات للمستوى الأعلى وهو تجاوز توقعاتهم ويتجلى هذا التجاوز في أحد الممارسات المتميزة التي يشار لها بالبنان وتم تناولها بمعدلات مرتفعة على مواقع التواصل الإجتماعي وهي خدمة الإستهقبال والترحيب بضيوف الرحمن زوار المدينة المنورة ولو تأملنا هذه الخدمة لوجدنا أنها

في البداية حين تلقيت الدعوة الكريمة من الزملاء الأفاضل القائمين على مجلة الجمعية السعودية للجودة فكرت ملياً في إختيار عنوان ثابت لمقالتي وذلك بإستعراض الأفكار المطروحة للعناوين وبعد تحليلي لها اخترت عنواناً لم أكتب فيه من قبل والذي قد يختلف عما سبق طرحة من عناوين في كونه يبتعد عن التنظير والنصح الشفوي لسد بعض الفجوات المعيقة لمسار تحقيق الجودة والتميز، فخلال كتاباتي السابقة سواء في المجلات المطبوعة أو الإلكترونية تناولت التعريف بالجودة والتميز وتوضيح أهميتهما وما تحويه نظم الجودة ونماذج التميز من مواصفات ومبادئ ومعايير، ولكنني في الفترة الأخيرة ومن خلال مشاركاتي في عدة فعاليات مثل المؤتمرات والملتقيات وورش العمل والدورات التدريبية تلمست حاجة الجميع للتعرف على أفضل الممارسات وقصص النجاح، فكان اختياري لعنوان « أفضل ممارسات الجودة والتميز المؤسسي» لسد هذه الفجوة وتلبية هذه الحاجة لسد الفجوة وتلبية الحاجة حيث سنقوم خلال هذه السلسلة من المقالات بإستعراض أفضل الممارسات والعديد من قصص النجاح التي سنطعي الأولوية فيها لأفضل الممارسات المحلية داخل المملكة العربية السعودية ثم الممارسات الإقليمية بدول مجلس التعاون الخليجي ثم الممارسات الدولية، ويرجع اختياري لترتيب هذه الأولويات إلى الرغبة في إرسال رسالة ضمنية لكم أعزائي بأن تحقيق التميز المؤسسي ليس مستحيلاً بل هو متاح وسهل المنال لو توافرت العناصر الأساسية لذلك والتي سنتناولها ونبرزها لكم خلال هذه السلسلة من المقالات وبإستعراض هذه الممارسات الجيدة وقصص النجاح لجهات تعيش نفس الظروف وتتشابه في البيئة والثقافة والموارد وبذلك نحطم الحاجز النفسي الذي يمنع العديد من القيادات والمعنيين من السعي لتطبيق التميز المؤسسي.

وسنتبع منهجية محددة في هذه المقالات حيث سيتم في كل مقالة إختيار أحد الجهات التي حققت مستوى معترف به في التميز أو بدأت في الإلتزام بالتميز ثم نحدد المعايير أو المبادئ التي نجحت في تحقيقها على أرض الواقع ثم سنقوم بعرض ماتم تنفيذه فعلياً





الممارسات السابقة دون تعارض داخل الإطار المحكم لنموذج التميز وبدء التخطيط لمرحلة جديدة من رحلة التميز، والتي اشتملت على البدايات التقليدية وهي عملية التقييم وفق معايير التميز وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين والتي تم ترتيبها حسب الأولويات ومن ثم تصنيف التحسينات وتشكيل فريق عمل لتنفيذ كل مشروع تحسيني، وبالتوازي مع هذه المرحلة أعطت القيادة أهمية قصوى لتدريب وتأهيل الكوادر البشرية لتمكينهم من الإنخراط في تنفيذ المشاريع التحسينية والعمل بأسلوب علمي متطور حيث تم تدريب القاعدة العريضة من الموظفين على نموذج التميز ومعرفة مكوناته وفائدة كلا منها ثم تم اختيار أعضاء فرق العمل للمشاريع التحسينية وتم تدريبهم وفق مسار التدريب الإداري الخاص بالمنظمة الأوروبية (EFQM) بحضور دورة «رحلة التميز» (J2E) والتي وفرت لفرق العمل المعرفة المطلوبة لضمان تنفيذ المشاريع التحسينية بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين، كما تم بعد ذلك الإرتقاء للمستوى الأعلى في مسار التدريب الإداري من (EFQM) بتنفيذ دورة «قادة التميز» (L4E) والتي ترفع مستوى المعرفة بالتميز لدي المستويات الوظيفية العليا والوسطى لتمكينهم من تطبيق التميز المؤسسي بفهم أعمق وأكثر احترافية ومن أبرز ماتم تنفيذه من تحسينات ارتقت لتكون من أفضل الممارسات ما سنعرضه عليكم فيما يلي:

وفق معيار العمليات:

قامت وكالة شئون الزيارة بتطوير الخطة التشغيلية السنوية بشكل تراكمي خلال السنوات الماضية حتى وصلت لمستوى دقيق و متميز من التخطيط الذي يوضح كافة تفاصيل التشغيل من عمليات وإجراءات بشكل مفصل وبتواريخ وفترات زمنية محددة وأيضاً تحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل دقيق كما تم استخدام عدة نماذج وصولاً للمصفوفة المستخدمة حالياً والتي جعلت نموذج الخطة من أكثر نماذج التخطيط التشغيلي تطوراً مما دعى معالي وزير الحج لطلب تعميم نموذج التخطيط المستخدم بالمدينة المنورة على باقي فروع وزارة الحج بمكة وجدة.

أيضاً وفق معيار العمليات: أعطت قيادة الوكالة الإهتمام الكبير بمركز العناية بالحجاج والمعتمرين بل كانت أحد مراحل تطوير المركز ضمن المشاريع التحسينية الثلاثة التي قدمتها الوكالة للحصول على شهادة الإعتماد ملتزمون بالتميز (Committed to Excellence C2E) التي تمنحها (EFQM) حيث تم تطوير إجراءات العمل بالمركز كما تم تنفيذ حملة إعلامية ضخمة لنشر وتعميم وسائل الإتصال مع المركز لضمان سهولة التواصل لكافة من يلزمه التواصل وطلب الدعم من وزارة الحج بنظام (7/24) تحت شعار (تصل إلينا في كل وقت بأيسر الطرق) حيث تم تصميم لوحات بشكل جاذب ومتطور وملفت للأنظار وتم ذكر

تجسد تلبية وتجاوز توقعات المعنيين وفق تعريف التميز السابق ذكره حيث تم تصميم هذه الخدمة بدراسة احتياجات المستفيدينوهم زوار المدينة المنورة القادمين إلى مطار الأمير محمد بن عبدالعزيز وحاجته في هذه المرحلة تتلخص في تمنييه إنهاء الإجراءات بالمطار وركوب الحافلة الخاصة به في أقصر وقت ممكن وبأقل مجهود وبشكل منظم وهذا ماتم العمل عليه من جانب وزارة الحج وباقي الجهات المعنية بالمطار حيث وصل متوسط زمن الإستقبال للرحلة الواحدة إلى (01:58) ساعة وثمانية وخمسون دقيقة وهذا في حد ذاته يعتبر رقم قياسي لإستقبال رحلات الحجاج والمعتمرين في جميع المطارات بالمملكة، بهذا المستوى من أسلوب تقديم خدمة الإستقبال تم تلبية احتياجات المستفيدين ولكن يكمن تجاوز توقعاتهم في العملية الإضافية التي تم تصميمها وتنفيذها بشكل رائع يخطف القلوب وهي عملية الترحيب بضيوف الرحمن حيث يتم استقبالهم بالورد والعمود والتمور والأناشيد التي كان لها أثر كبير على الزوار حيث كان البكاء استيشاراً والعناق للمستقبلين هو الصفة السائدة على الموقف لما فيه من ترحيب وإكرام لزوار مدينة رسول الله صلى الله عليه وسلم ويظهر في ثنايا هذه العملية أحد أهم ركائز التميز وهو حسن إبرام وإدارة الشراكات حيث يشترك في عملية الإستقبال والترحيب العديد من الجهات التي جمعتهم الشراكة الناجحة في إخراج هذه اللوحة الجمالية المبدعة وهم على سبيل المثال وليس الحصر (وزارة الحج - الجهات الأمنية بالمطار - إدارة المطار - إدارة التعليم - جمعيات خيرية - رجال أعمال - مؤسسات الأدلاء).

وبعد إبراز هذه الممارسة المتميزة أعود بكم خطوات إلى الخلف نستعرض بداية الرحلة نحو التميز حيث أنه من المؤكد أن الوصول لهذا المستوى من الأداء ليس وليد الصدفة بل نتاج لمسار بدأت وكالة شئون الزيارة بالمدينة المنورة منذ سنوات عديدة بتبني العديد من الأدوات والوسائل والنظم الإدارية جنباً إلى جنب مع مسار تطوير كفاءة الكوادر البشرية بالوكالة حيث تم تبني التخطيط التشغيلي وتم تبني نظم قياس الأداء ومؤشرات الأداء (KPIs) ونظام الجودة (ISO9001) وتم تسخير التقنية بشكل دائم التطور وصولاً لتبني نموذج التميز الأوروبي (EFQM Excellence Model) منذ ثلاثة سنوات ليكون هو الإطار العام للنظام الإداري الذي يجمع كافة الأساليب والأدوات الإدارية السابقة وإضافة العديد من الممارسات الجديدة التي تحقق معايير التميز، وكان لهذا القرار الأثر البالغ في تطوير الأداء وتعظيم الفائدة من جميع الممارسات السابقة وتحقيق الترابط والتكامل بين جميع الأدوات والأساليب المستخدمة بشكل متناغم يزيل كافة التخوفات التي يخشى منها البعض بفقدان الجهود والخبرات التي تم بناءها بإستخدام تلك الأساليب والأدوات بعد تبني نظام جديد مثل أحد نماذج التميز المؤسسي وهذا ماتم العمل عليه من خلال خطة محكمة لإدارة التغيير لتمكن وكالة شئون الزيارة من الوصول لأقصى فائدة من



وكالة وزارة الحج لشؤون الزيارة بالمدينة المنورة، والجدير بالذكر أيضاً أن الوكالة تمكنت من الفوز بجائزة المدينة المنورة للأداء الحكومي المتميز في العامين الماضيين (1436 و 1437) وهذا أيضاً يعد مؤشراً قوياً على المستوى الإداري المتميز الذي حققته الوكالة.

يظهر جلياً في ما سبق أن الممارسات الفضلى لا تُحقق دون تخطيط وتنفيذ بأعلى جودة ثم يأتي القياس والتعلم والتحسين المستمر وصولاً لمستويات الإبداع، مع ضرورة توفير كافة الموارد التي من شأنها ضمان فاعلية وكفاءة التنفيذ ليتحقق الأداء الفائق المستدام الذي يلبي ويتجاوز توقعات المعنيين.

وفي نهاية لقائي معكم اليوم أود تقديم مبادرة من شأنها رفع مستوى الاستفادة من أفضل الممارسات وهي أحد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها EFQM والتي نتبنا تنفيذها لكثير من متلقي خدماتنا وهي الزيارات الميدانية للإطلاع على أفضل الممارسات حيث أقترح تنظيم أربع زيارات سنوياً للجهات التي سيتم استعراض ممارساتها خلال هذه المقالات مما يتيح الفرصة للإطلاع على هذه الممارسات بشكل أكثر تفصيلاً ولقاء المسؤولين بهذه الجهات للتعرف على تجاربهم وقصص النجاح التي عاشوها أثناء رحلتهم نحو التميز المؤسسي.

كما أسعد بإستقبال أرائكم ومشاوراتكم بإرسال تجاربكم وممارساتكم في التميز المؤسسي لعلها تكون موضوع أحد مقالاتي القادمة إن شاء الله.

كافة وسائل التواصل من أرقام تليفون وفاكس وبريد إلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي وتم نشر وتوزيع هذه اللوحات بعدة طريق مثل لوحات بالفنادق ومطبوعات بحجم الكروت الشخصية متوفرة في إستقبال الفنادق وأيضاً تم طباعتها على سيارات وزارة الحج بالمدينة المنورة كما تم توفيرها في مراكز الخدمات المباشرة حول الحرم المدني وليس هذا فقط ماتم تطويره ولكن تم تأهيل مستقبلي الإتصالات التليفونية ليقوموا بالرد على الإتصالات بإحترافية عالية، كما تم وضع اجراءات واضحة ومحدودة وصارمة تضمن التفاعل مع كافة البلاغات والشكاوى الواردة من كافة قنوات التواصل وحلها بأسرع وقت وأعلى كفاءة.

وفق معيار نتائج العملاء:

اهتمت قيادات الوكالة بشكل كبير بعمليات قياس الأداء واستمرت في تطوير الوسائل المستخدمة وصوراً لنظام مؤشرات الأداء (KPIs) حيث تم بناء منظومة من المؤشرات وبشكل دائم المراجعة والتطوير حتى وصلت للشكل الحالي الذي تم تطويره تقنياً لتمتلك وكالة شؤون الزيارة بالمدينة المنورة واحد من أكثر أنظمة قياس مؤشرات الأداء تطوراً على مستوى القطاع الحكومي بالمملكة.

الممارسات الثلاثة السابقة تم عرضها على سبيل المثال وليس الحصر لما تم تطويره وتطبيقه من ممارسات بالوكالة سعياً لتحقيق التميز المؤسسي وكانت هذه التحسينات أحد عناصر موافقة رئاسة الوزراء على تحويل الوكالة من فرع وزارة الحج بالمدينة المنورة إلى

إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في بيئة العمل

إعداد الدكتور سعيد بن حمود الزهراني
عضو مجلس إدارة الجمعية السعودية للجودة

بيئة أو مكان العمل (Workplace)، من الجوانب والمقومات المهمة لنجاح مؤسسات ومنشآت العمل الحديثة، التي تحظى حالياً باهتمام عالمي متزايد، على اعتبار أن رضا العاملين في المؤسسة عن بيئة العمل، ينعكس على كفاءتهم وأدائهم، وبالتالي نجاح المؤسسة.

وتضم بيئة العمل، العديد من الجوانب والمعايير المطبقة في المنشأة أو المؤسسة، مثل أساليب وممارسات الإدارة والقيادة وتقييم الأداء، وبرامج التدريب والتطوير والسياسات المحفزة للنجاح، ودعم العمل الجماعي، والرواتب والأجور والحوافز والمكافآت والتقدير المادي والمعنوي، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وأساليب غرس الانتماء بين الموظفين ومؤسسة العمل، ووسائل الترفيه والجوانب الاجتماعية للموظفين وأسرهم، إلى غير ذلك من معايير وعوامل جاذبة تسهم في سعادة ورضا الموظفين وشعورهم بالأمن والأمان الوظيفي، واجتذاب المزيد من الكفاءات والعناصر البشرية المتميزة للعمل بالمؤسسة.





ولاشك أن وجود بيئة مثالية ومشجعة للعمل تعتبر مقومًا أساسيًا لنجاح أي مؤسسة في القرن الحادي والعشرين، وفيما يلي بعض النقاط التي تُبرز أهمية وجود بيئة عمل فعالة في عدة أمور من أهمها ما يلي :

١. القدرة على بناء ميزة تنافسية.
٢. الاستثمار الأعظم هو الاستثمار في البشر.
٣. زيادة العائد المادي للشركة.
٤. بيئة العمل هي مرآة الشركة الحقيقية.
٥. رفع الإنتاجية وتحسين الجودة.

واليوم نجد شركات العالم الكبرى تتنافس في صنع بيئة مثالية محفزة للموظفين، وتعتبر تلك الميزة ميزة تنافسية كبرى بالنسبة لها، بل ويعتبرونها كفيلاً ببقاء الشركة قادرة على النمو والتقدم في ظل التنافس الشديد، والأزمات الاقتصادية التي تحيط بالعالم في كل مكان إنها تجربة عملاق من عملاقة مواقع الإنترنت، إنه ذلك الموقع الذي يزوره ملايين من مستخدمي الإنترنت يومياً، بل ويعتبر من أقوى محركات البحث (Search Engine)، إنه موقع جوجل (Google) .

ولهذه المؤسسة الكبرى تجربة فريدة في صناعة بيئة عمل محفزة،

فقد أدركت جوجل (أنها تعتمد على الموظفين اعتماداً كلياً في استمرار تقدمها على منافسيها، ولذا فقد أولت جوجل راحة الموظفين وتلبية احتياجاتهم أهمية قصوى؛ ولذا تصدرت مؤخراً الدراسة التي قامت بها مجلة «فورتشن» الأميركية حول أفضل مئة شركة للعمل فيها، وحصلت على المركز الأول بلا منازع ففي حرم الشركة الذي يقع في ولاية كاليفورنيا تتوفر جميع احتياجات الإنسان، حيث ينتشر في أرجائه 11 مقهى ومطعماً يقدمون مختلف أنواع المأكولات للموظفين مجاناً وطوال النهار.

وفي حرم الشركة أيضاً تنتشر حمامات السباحة، والصالات الرياضية، وصالات الألعاب الإلكترونية، والبياردو وغيرها من وسائل ترفيهية، يرتادها الموظفون بين الفينة والأخرى، ففي جوجل لا توجد هناك ساعات معينة للعمل، والإنتاجية تقاس بالنتائج، وليس بالحضور والانصراف، كما تقدم جوجل خدمات الغسيل والكي مجاناً للموظفين، وهناك حلاقين ومراكز تجميل ومجلات للتدليك والعلاج الطبيعي، وكل هذا مجاناً!

وفي جوجل ليس هناك زي رسمي، فالموظف حر فيما يرتديه أثناء العمل، حتى وصل الحال ببعض الموظفين أن يعملوا بلباس النوم، أو «البيجاما» وهو أمر غير مستغرب من أناس يفضل بعضهم النوم في مكتبه الذي جهز بغرفة خاصة لذلك، بالرغم من أن إدارة الشركة

تشجع الموظفين على الموازنة بين حياتهم الشخصية والعملية. يقول أحد المسؤولين في جوجل بأن إدارة الشركة تواجه صعوبات في إقناع الموظفين لمغادرة مكاتبهم في المساء والذهاب إلى بيوتهم، فهم يحبون عملهم أكثر من أي شيء آخر، وبالرغم من أن هذا الأمر يكلف الشركة أموالاً إدارية طائلة، كاستخدام الكهرباء والمأكولات وغيرها، إلا أن الشركة ترفض تقليص الصرف على هذه الجوانب؛ فراحة موظفيها هي أهم شيء بالنسبة لها. بدأت جوجل قبل ثماني سنوات تقريباً بتمويل قيمته مليون دولار، واليوم تبلغ قيمة جوجل السوقية 150 مليار دولار، وهي على الرغم من ذلك لازالت تعمل بنفس الروح والثقافة المؤسسية، التي كانت تعمل بها قبل ثماني سنوات، حتى أصبح مشاهير العالم كرئيسة وزراء بريطانيا السابقة مارغريت تاتشر، والفائز بجائزة نوبل للسلام عام 2006م محمد يونس وغيرهم يفتدون على حرم الشركة؛ ليتزودوا بالطاقة الإنسانية التي تتبع من موظفي جوجل

الشفوفين بالإبداع والابتكار).

أهم العوامل المساعدة لبيئة العمل الناجح:

١. وجود قائدة.
٢. وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات مع الإدارة.
٣. تواصل الإدارات مع بعضها بشكل جيد.
٤. وجود نظام واضح للتحفيز والعقاب.
٥. اخذ المقترحات والشكاوي والعمل به.
٦. مراعاة الجوانب الانسانية للموظفين واحترام العاملين بالمنظمة.
٧. تشجيع العمل الجماعي والإبداع.
٨. توفير الاحتياجات الأساسية للموظف.
٩. تطبيق مفهوم العدل بين العاملين وتطبيق القيم الانسانية.





رائد الجودة

ويليام ادوارد ديمنج

1900 - 1993م

ويليام ادوارد ديمينج (W. Edwards Deming) إحصائي ومحاضر واستشاري أمريكي، مؤسس إدارة الجودة الشاملة. ساعدت أعماله اليابان أن تصبح منتجاتها الأفضل جودة في العالم بعد أن فشلت في تطبيق أفكاره في عدت شركات أمريكية بسبب رفضها لتلك الأفكار، فذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية حيث ساعدها على النهوض بمنتجاتها.

كانت بداية عمل ديمينج غير جيدة بالرغم من أنه مؤسس الجودة وكيفية رقابتها؛ فبالرغم من تحدّته عن طرق تحسين الجودة بوضوح وسلاسة

إلا أن قادة الصناعة في أمريكا تجاهلوا أفكاره في أوائل الأربعينات. ومن ثم قام اشيكافا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوته لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينات من القرن الماضي. وبعد أن تقبل قادة الصناعة في اليابان أفكار ديمينج حول الجودة؛ حيث تبنت معظم الشركات اليابانية بسرعة كبيرة مبادئ ديمينج لرقابة الجودة وأصبح الموظفون على ارتباط وثيق بالعمل بعد أن تم نصب العديد من الجوائز تقدم للمنشآت التي أظهرت تحسين وتطوير الجودة فيها. عندها تم تأسيس جائزة عام 1962م عن طريق الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين أطلق عليها «جائز ديمينج للجودة» وتعد هذه الجائزة من أهم الجوائز اليابانية في مجال الجودة وهكذا في خلال عشرين عام تغيرت سمعة المنتجات اليابانية وأصبحت رمزا للجودة.

وفي الحقيقة فإن اليابانيين يدينون لديمنج بالنهضة التي حققوها. فبعد الدمار الذي لحق باليابان في الحرب العالمية الثانية قامت بعمل مراجعة شاملة للعيوب التي انتشرت فيها ومن خلال المكاشفة والمصارحة وصلت القناعات إلى الاستعانة بدكتور ديمينج فوضع نظرياته فيما أسماه الإدارة الحديثة والجودة الشاملة في العمل ، وضعها موضع التطبيق في اليابان فكانت الطفرة التي جعلت اليابان قلعة الصناعة في العالم ومنها انتشرت نظريات وتطبيقات د. ديمينج لتجتاح العالم. ومن ثم خف الطلب على المنتجات الأمريكية وازداد الطلب على اليابانية مما جعل الشركات تحاول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظومتها.

والجودة في منظور ديمينج عبارة عن « تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للعمل في جميع النشاطات» وقد تحدث عن العديد من جوانب الإدارة وكيف تقوم بتحسين مستويات أدائها فالإدارة بالنسبة له هي المسؤولة عن فهم حيثيات العمل ونظامه وعن تماسك وثبات إجراءات العمل وفي دعم عملية التحسين والتطوير المستمر وقد قام بتوضيح هذه الفكرة وهذا التصور في المبادئ الأربعة عشر التي وضعها في إدارة الجودة وهي كالآتي:

1. تحديد هدف ثابت للمنشأة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
2. تبني فلسفة جديدة لمفهوم الجودة.
3. التوقف عن الاعتماد على التفيتش بفرض تحسين الجودة، ولكن يفضل استخدام الوسائل الإحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية.
4. التوقف عن ممارسة فلسفة الشراء المعتمدة على الأسعار فقط، ويفضل أن يتمتع الممول « البائع» بخاصية الجودة.
5. استخدام الوسائل الإحصائية لمعرفة نوعية المشكلات

- ومصادرها وكذلك الاستمرار في تحسين النظام.
6. استخدام الأدوات الحديثة للتدريب على رأس العمل.
7. استخدام الطرق الحديثة في عملية الإشراف.
8. البعد عن سياسة التخويف.
9. القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام المختلفة.
10. التخلص من الحصص الرقمية.
11. المراجعة الدورية لمعايير العمل من أجل تحقيق جودة عالية.
12. إزالة العوائق التي تقف في وجه الاعتزاز بنوعية العمل.
13. تطوير برنامج قوى لتدريب العاملين على مهارات جديدة.
14. اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق عملية التحول من خلال تطبيق محتويات النقاط الثلاث عشر الأنفة الذكر.

ومن خلال المبادئ السابقة استخلص ديمينج سبع مشكلات هامة تعوق عملية تحسين وتطوير الجودة وهذه المشكلات هي:

1. عدم تحديد هدف المنشأة.
 2. تركيز المنشأة على الأرباح قصيرة الأجل.
 3. التركيز على التقويم الرقمي للأداء والمعدلات السنوية.
 4. التغيير المستمر في القيادات الإدارية.
 5. أن تتم إدارة المنشأة من خلال الأرقام المعروفة.
 6. الارتفاع المستمر للتكاليف الطبية.
 7. الارتفاع المستمر لتكاليف الالتزام والديون المدومة.
- من وجهة نظر العالم ديمينج أن الجودة لا بد أن تكون نقطة الارتكاز لأي منشأة من خلال تقيد القوى العاملة من قبل الإدارة بالمنظور طويل الأجل، وأنه من مسؤوليات الإدارة العليا تبني فكرة تطوير السياسات والإجراءات والعمل على تهيئة موظفيها لتقبل التغيير والتطوير المستمر وإدراكهم لمسؤولياتهم الإدارية والفنية.
- وركز أيضا على أن تكون العلاقة مع الموردين ترتكز على الجودة وليس على الأسعار المنخفضة، وأشار على أهمية وجود تطوير مستمر في طرق اختبار الجودة وتفهم أكثر لاحتياجات وتوقعات المستفيدين.
- وأخيرا فقد أكد ديمينج على أهمية معرفة علم الإحصاء وخاصة الطرق الإحصائية البسيطة التي تساعد صناع القرار في اتخاذ الطريق أو المسار الصحيح الأمثل وتحديد أنواع الانحرافات خلال عملية الإنتاج، كما أنه لم يركز فقط على النظام ومكوناته إنما اهتم أيضا بالجانب الإنساني في العملية حيث أنه حث الإدارة على معرفة الطرق السليمة لتعمل على تحفيز العاملين وحثهم على رفع مستوى أداء العمل.

المؤتمر السنوي لاتحاد المؤسسات الصغيرة
الاسترالية و النيوزلندية
28 سبتمبر - 1 أكتوبر 2003م - تمت استضافته
بواسطة جامعة بالارات - استراليا

أثر تبني إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إعداد: جـون واتسون
جامعة ويسترن استراليا

مستخلص البحث:

أكدت عدة دراسات الأثر الإيجابي لأنشطة إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للشركات الكبيرة. بينما القليل من الدراسات حاولت دراسة الأثر على الشركات الصغيرة والمتوسطة وقد اعتمدت الدراسات التي أجريت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التقييم الشخصي لمدرء المؤسسات الصغيرة للأداء. وهذا لا يعد نتاجاً غريباً نسبة لمحدودية معلومات الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة. توصلت هذه الدراسة على المعلومات الموجودة بقاعدة البيانات الإحصائية الاسترالية والتي تقوم بمسح الأداء المالي والنمو في مؤسسات الأعمال والتي بدورها تحتوي المعلومات عن الأداء المالي للشركات الصغرى والمتوسطة وذلك لقياس الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي. وبالتحليل لـ 3,776 مؤسسة أعمال وجد انه لا توجد أي نتائج توضح إن تبني أنشطة إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تطوير الأداء المالي لمنظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

تختبر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة هو عدم توفر البيانات المالية المطلوبة. و نجد اوغس و عبدالله (Agus and Abdullah 2000) أكدوا إن السرية المرتبطة بالبيانات المالية قد جعلت بحثهم مرتبط فقط بشركات محدودة. وهذه توضح لماذا اعتمدت الدراسات الأولية السابقة في دراسة العلاقة بين تبني إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمات على التقييم الذاتي للمدرء للشركات الصغيرة والمتوسطة. هذه الدراسة قامت باختبار الأداء المالي في المؤسسات الصغرى والمتوسطة الاسترالية بالاستفادة من البيانات الواردة في قاعدة البيان الإحصائية الاسترالية التي توضح نمو وتقدم منظمات الأعمال أدائها من خلال المسح الإحصائي الذي تم في 1995-1996م. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شاركت في هذا المسح الإحصائي تم تعيينها بصورة رسمية و تم إجبارها على الإفادة بأدائها المالي. الوصول لمثل هذه المعلومات يهدد ويساعد لتقييم اثر تبني إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وباستخدام عينة من 3,776 مؤسسة أعمال صغيرة ومتوسطة أكدت انه لا توجد أي مؤشرات توضح إن تبني أنشطة الجودة الشاملة تساعد في تطوير الأداء المالي لمنظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة. في الجزء الثاني سنستعرض الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة. وهذا بدوره يؤدي إلى وضع فرضيات يمكن اختبارها في هذه الدراسة. ومن ثم يمكن طرح تفاصيل للمعلومات الواردة في الدراسة التي تشتمل على بعض البيانات الوصفية لعينة الدراسة. الفصل الخامس يشتمل على مناقشة النتائج الواردة من تحليل البيانات ثم تليها الخاتمة ومقترحات وتوصيات للدراسات اللاحقة.

الإطار النظري:

مارينو لوزون 1993 اختبر فاعلية إدارة الجودة الشاملة في مسح إحصائي لـ 44 شركة تصنيع صغيرة في فالنسيا باسبانيا. وقد تم قياس الفاعلية على أساس رضا المدرء عن تحقيق بعض

إن فاعلية إدارة الجودة الشاملة كآلية للتطور التنظيمي قد أثير حولها جدلاً و نقاشاً مستفيضاً في الإطار النظري. أنصار إدارة الجودة الشاملة يرون إن فلسفة الجودة الشاملة تؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة وهذا الرأي قد دعمته العديد من الدراسات منها على سبيل المثال لا الحصر (Flynn, Schroeder and Powell 1995 Samson and Terziovski 1999 Terziovski and Samson 1999).

كما يرى أنصار الجودة إن هذه الفلسفة يمكن تطبيقها على كافة منظمات الأعمال (Powell 1995)، ويميك Wernick (1991, p.15)) على سبيل المثال يرى أنه يمكن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مؤسسات الأعمال الصغيرة ذات الموارد المحدودة و بنجاح قياسي بدون أي نفقات غير مبررة. الكثير من الدراسات السابقة تناولت اثر الجودة الشاملة على أداء الشركات الكبيرة وقد أكد الإطار النظري إن الدراسات التي أجريت في مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة يمكن وصفها بأنها قليلة ومحدودة (Parkin and Parkin 1996 Walley 2000). الدراسات الأولية السابقة قد أكدت إن منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة تضع محدودية الموارد وتكلفة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة احد المعوقات التي تحول دون تبني أنشطة الجودة الشاملة كما ورد في دراسة اسبندلوف والي (Spendlove 1997 Walley 2000). علاوة على ما ذكر فإن مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تطبق إدارة الجودة الشاملة كرد فعل لضغوط خارجية وليست مبادرة داخلية لتحسين الجودة أو تقليل التكلفة (Spendlove 1997 Guillhon, Martin and Weill) 1998 Sun and Cheng). شيو و جولي 1995 قد نظروا إلى الأمر من زاوية هل إدارة الجودة الشاملة تستحق إن تطبق في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة وقد استعانوا بالمعلومات المستمدة المقابلات التي أجريت مع ملاك عشرة من مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وقد توصلت الدراسة إلى إنه يمكن تطبيق إدارة الجودة لتطوير أداء منظمات الأعمال الصغيرة. ومن العقبات الأساسية التي تواجه هذه الدراسة والتي

ممارسات إدارة الجودة الشاملة و ثلاث من مخرجات منظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة في غرب استراليا. تم تطوير استبانة تحتوي على أسئلة يقيم من خلالها المستجيب مدى تطبيقه لـ 36 من أنشطة الجودة الشاملة. هذه الأسئلة أيضا متعلقة بالميزات الستة التي تم اختبارها بواسطة أندرسون و سوهال -Ander-son and Sohals 1999 . مخرجات منظمات الأعمال تم تعريفها من خلال الدخل، الربح، عدد العملاء. أيضا تم استخدام التقييم السابق لقياس مخرجات منظمات الأعمال. تم إرسال الاستبانة إلى 250 منظمة أعمال صغيرة و متوسطة و تم استلام 49 استمارة صالحة للاستخدام. و قد توصل رحمن إن القيادة، العمليات، المنتج و الخدمات، الموارد البشرية و التركيز على العميل كلها لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع مخرجات منظمات الأعمال. وفي دراسة سابقة قام كالدنبرج و جوبيلي باختبار الرابط بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء في مجال الرعاية الصحية. Kaldenberg and Gobeli 1995. و قد غطى الاستبيان سبعة جوانب أساسية في ممارسة إدارة الجودة الشاملة (القيادة، المعلومات و التحليل، التخطيط الاستراتيجي، استغلال الموارد البشرية، توكيد الجودة، نتائج و رضاء العميل). و كان المطلوب من المستجيبين الإجابة على كل سؤال لكي يقيم كل منهم تقييما شخصيا مدى تطبيق أنشطة الجودة. و لقياس المخرجات التنظيمية تم سؤال المستجيبين أسئلة تتعلق بالدخل الكلي السنوي، و الربح الكلي السنوي و عدد المرضى الجدد السنوي. البيانات المقارنة تم الحصول بسؤال المستجيبين عن تقييم التغيير خلال الثلاث سنوات الماضية. الاستبيان تم إرساله إلى أطباء الأسنان في القطاع الخاص اوريجون الولايات المتحدة. شارك في الاستبيان حوالي 334 طبيب. و قد وجد كالدنبرج و جوبيلي (Kaldenberg and Gobeli 1995) علاقة ايجابية بين العديد من أنشطة الجودة و مخرجات مؤسسات الأعمال (الدخل، الربح و المرضى الجدد) على مدى السنوات الثلاث.

تطوير الفرضيات:

من استطلاع الدراسات السابقة في القسم السابق و التي افترضت إن أنشطة الجودة الشاملة لها أثرا ايجابيا على أداء المنظمات الصغيرة و المتوسطة. اعتمدت هذه الدراسات في غالبها على التقييم الشخصي للمدراء في قياس مدى تطبيق أنشطة الجودة الشاملة و أداء المنظمة. الدراسات التي قامت بقياس هذه العلاقة في منظمات الأعمال الكبيرة اعتمدت على البيانات المنشورة و التي تدعم فاعلية إدارة الجودة في تطوير الأداء. ليماك و ريد (Lemak and Reed 1997) على سبيل المثال وجدوا أن تطبيق الجودة الشاملة ينتج عنه ارتفاع في سعر السهم و تحسين في هامش إرباح المنظمة. و بالمثل نجد أن ايستون و جاريل (Easton and Jarrell 1998) يؤكدان بأن تبني إدارة الجودة الشاملة

الأهداف و تقديرات التغيير التي أحدثتها في عدة متغيرات من متغيرات الأداء على مدار سنة كاملة كنتيجة لبرنامج جودة مطبق. و بصورة عامة فإن بعض المدراء أكدوا تحقيق مستوى عالي من أهداف الجودة، و بعض المدراء يفترضون أن برامج الجودة لديهم قد أسفرت عن تأثيرات ايجابية. و من أهم التأثيرات الايجابية لتنفيذ برامج الجودة هي تطوير ثقافة الجودة حيث 77% من المنظمات التي تم مسحها قد شهدت هذا التأثير و كذلك تطوير التدريب 72%. زيادة الربح و زيادة المبيعات فتعتبر أقل أثرا حيث أوضحت النتائج على التوالي 63% و 50% من المنظمات. جويلهون و آخرون 1998. Guilhon et al. في دراستهم الميدانية لـ 42 مؤسسة من مؤسسات الأعمال الصغيرة و المتوسطة الفرنسية أكدوا إن الشركات الحائزة على شهادة الايزو 9000 قد حققت تطورا كبيرا في أدائها التنظيمي (الالتزام و جودة العمليات) و لكنها لم تؤدي إلى تطور ذو دلالة على الأداء المالي (المبيعات، الحصة السوقية، الربح). و قد لاحظ جيلهون و آخرون Guilhon et al. 1998. إن معظم العينة التي تمت دراستها في طور تنفيذ الايزو و هذا يساعد في تفسير النتائج التي توصلوا إليها. والي Walley 2000 أوضح بعض الآراء عن اثر الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة و المتوسطة في المملكة المتحدة العاملة في قطاع المزارع. تم سؤال المستجيبين لتقييم أثر الجودة على خصائص معينة. بناء على استجابة 25 مزارع من عينة المزارعين الذين قاموا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (15.2% من العينة)، و قد استخلص والي (Walley 2000) أن بعض المزارعين أفادوا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد أدى إلى انخفاض طفيف في بعض الخصائص المختبرة في الدراسة مثل التكلفة و الربحية، على النحو الآخر نجد إن هناك اثسرا ايجابيا طفيف على الأداء الكلي. من الخصائص الجودة الشاملة التي لها اثر ملحوظ " الوعي بمفهوم الجودة « و» رفع الروح المعنوية للعاملين". و في بحث آخر أرسل أندرسون و سوهال 1999 Anderson and Sohal استبياننا لـ 670 مؤسسة صغيرة في استراليا. الاستبانة تحتوي على أسئلة تتعلق بستة متغيرات للجودة (القيادة، الإستراتيجية، التخطيط و السياسات، المعلومات و التحليل، الموارد البشرية، التركيز على العملاء، جودة العمليات و جودة الخدمات). تم سؤال المستجيبين لتقييم اثر متغيرات الجودة الشاملة على ستة متغيرات للأداء التنظيمي (المبيعات، التصدير، التدفق النقدي، مستويات التوظيف، التنافسية، و الحصة السوقية) مستخدمين في ذلك معيارا للتقييم مكون من خمسة نقاط. أندرسون و سوهال 1999 Anderson and Sohal افادوا إن ممارسات الجودة و العمليات يفترض إن يكون لها أثرا كبيرا على الأداء الكلي التنافسي للمنظمة و من ثم المبيعات و الحصة السوقية و مستوى التوظيف و التدفق النقدي. أنشطة الجودة الشاملة لها الأثر ضعيف على الصادرات. درس رحمن 2001 Rahman العلاقة بين

الأعمال الاستراتيجية. بالإضافة لذلك يحتوي كل مسح إحصائي على أسئلة إضافية للإجابة على بعض الأسئلة المطلوبة بواسطة الدولة. جمع المعلومات تم عن طريق استمارة استبيان يمكن الحصول عليها من إدارة الإحصاء. ونظرا لطبيعة هذا المسح حيث أنه كان إجباريا من قبل إدارة الإحصاء حسب قانون الإحصاء و التعداد السكاني لعام 1905 نجد أن نسبة الاستجابة للمسح قد وصلت إلى 90 % مما يجعل هذه العينة أكثر تمثيلا لمجتمع الدراسة و هذا ما يميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة. و نتيجة لسرية المعلومات نجد أن معلومات المؤسسات الكبيرة غير متاحة للباحثين خارج إدارة الإحصاء. استخدمت سجلات إدارة الإحصاء كمجتمع للدراسة. بالنسبة للمسح الإحصائي الثاني (1995-96) فقد تم اختبار عينة جزئية من عينة مسح (1994-1995) و هذه العينة الجزئية استخدمت للمسوحات التالية (-1996 1967) و (1967-1968). و قد ضمنت بهذا المسح كل مؤسسات الأعمال الاقتصادية الأسترالية عدا بعض المؤسسات ذات السمات الآتية: المؤسسات الحكومية، المكتبات، المتاحف، المنتزهات و الحدائق، المؤسسات الزراعية، الغابات و الأسماك، إمدادات المياه و الغاز، خدمات الاتصالات، الإدارات العسكرية و الدفاع، التعليم، و

في المنظمة يكون مصحوبا بتحسين الربحية و عائدات الأسهم. عليه نجد إن الإطار النظري المذكور يؤكد أن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمنظمة. لذا تم وضع الفرضية التالية:

فأ: إن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تفوق في أدائها المالي المنظمات التي تهتم بتطبيق الجودة الشاملة. و لاختبار صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على قاعدة بيانات كبرى أسستها الحكومة الفيدرالية الأسترالية لدراسة و تفهم مدى معدلات النمو و الأداء بالمنظمات الصغيرة و المتوسطة. و بما أن البيانات نسبيا ضخمة فقد اخترنا مستوى دلالة يمثل 1 % في جميع البحث. و سيتم مناقشة البيانات في القسم التالي.

البيانات

أن مجموعة البيانات في هذه الدراسة تم الحصول عليها من المسح الإحصائي لمعدلات نمو و أداء المنظمات لسنة 1993-1995، 1995-1996، 1996-1997 و 1997-1998 و يعرف أحيانا بالمسح الطولي. و قد قام بهذا المسح إدارة الإحصاء الأسترالية. و قد ضُمن هذا المسح لتوفير معلومات عن نمو و أداء مؤسسات



عن فحص البيانات وجد أن 41 مؤسسة ليس لديها عاملين، هذه المؤسسات قد استبعدت من عينة الدراسة بما الدراسة تستهدف المؤسسات العاملة. كما تم اكتشاف أن 13 مؤسسة ليس لها دخل كذلك تم استبعادها من الدراسة بسبب أنها غير نشطة. كما تم استبعاد 1197 مؤسسة أخرى بسبب احد أمرين أو كلاهما الأول مجموع الأصول أو مجموع حقوق الملكية يساوي صفراً أو سالب. و بعد ذلك تكون لدينا عينة مكونة من 3776 مؤسسة صغيرة و متوسطة منها 971 متبينة لأنشطة الجودة و 2805 غير متبينة و هي العينة التي يتم بها اختبار الفرضية. الجدول رقم 1 يعطي المعلومات الوصفية للمسح الأساسي و كذلك العينة الجزئية و هي:

الصحة، و خدمات المجتمع. فيما يختص بالمسح الإحصائي الأولي (للسنة المنتهية بتاريخ يونيو 1995)، فقد استجاب لاستبيان الدراسة عدد 8375 مؤسسة صغيرة و متوسطة و في المسح التالي يتم تضمين عينة جزئية من المسح السابق فإذا فشلت بعض المؤسسات في الاستجابة للمسح يتم استبدالها بأخرى حتى تحافظ العينة على خاصية تمثيلها لمجتمع الدراسة. و من أهم المسوح بالنسبة للدراسة الحالية المسح الإحصائي الذي تم إجرائه في عام 1995-1996 لأنه المسح الوحيد الذي تضمن على أسئلة في إدارة الجودة الشاملة. البيانات الخاصة بالمسح الإحصائي الثاني اشتملت على عدد 5027 مؤسسة أعمال صغيرة و متوسطة و لكن الصناعة، عمر النشاط، الوضع القانوني لمنظمات الأعمال، و حجم المؤسسة بناء على عدد عمالها، إجمالي المبيعات و إجمالي الأصول. و للعينة الجزئية أدناه البيانات الوصفية لكل من المؤسسات المتبينة لأنشطة إدارة الجودة الشاملة و غير المتبينة.

جدول رقم 1: البيانات الوصفية للمسح الأولي و العينة الجزئية

المتغير	المسح الأولي العدد=8375		العينة العدد=3776		الطبقة للجودة العدد=971		غير المطبقة للجودة العدد=2805	
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
الصناعة								
التدبير	0.7	60	42	101	9	1	33	1
التصنيع	37	3076	1465	39	474	49	991	35
البناء	5	452	185	5	28	3	157	6
تجارة الجملة	13	1074	607	16	176	18	431	15
تجارة التجزئة	11	899	372	10	89	9	283	10
المقاهي و المطاعم	4	315	152	4	28	3	124	4
النقل و التخزين	4	340	139	4	22	2	117	4
التطوير و التأمين	4	350	153	4	29	3	124	4
الأموال و خدمات الأعمال	17	1397	455	13	97	10	402	14
الأعمال الثقافية	2	185	91	2	10	1	81	3
إدارة الأملاك و الخدمات الأخرى	3	227	71	2	9	1	62	2
المجموع	100	8375	3776	100	971	100	2802	100
عمر النشاط								
اقل من سنتين	14	1180	429	11	105	11	324	12
سنتين و اقل من 5 سنوات	16	1342	549	15	129	13	420	15
5 سنوات و اقل من 10 سنوات	24	2021	945	25	215	22	730	26
10 سنوات و اقل من 20 سنة	27	2222	1011	27	252	26	759	27
20 سنة فأكثر	19	1610	842	22	270	28	572	20
المجموع	100	8375	3776	100	971	100	2805	100
الصفة القانونية للمؤسسات								
مؤسسات محدودة	64	5396	2625	70	738	76	1888	67
مؤسسات غير محدودة	36	2979	1150	30	233	24	917	33
المجموع	100	8375	3775	100	971	100	2805	100
حجم المنظمة								
عدد العاملين	9	23	30	15	42	30	26	11
إجمالي الأصول	416	9213	10513	888	14569	1925	9109	661
إجمالي الدخل	909	6063	9140	1721	12287	4076	8050	1270

❖ اختلاف ذو دلالة إحصائية عند 1 %
مقياس الدلالة الإحصائية بواسطة قيمة Z للصناعة ، عمر النشاط،
الصفة القانونية للمنظمة و بواسطة اختبار مانوتني لمتغير الحجم.
و باستعراض البيانات الوصفية بجدول رقم 1 نجد إن العينة
المستخدمة في هذه الدراسة ممثلة بصورة كبيرة للمسح الأولي
و بالتالي تمثل مجتمع المؤسسات الصغير و المتوسطة الاستراتيجية.
بالرغم من ذلك توجد أربع فروقات ملحوظة بين المؤسسات في
المسح الأولي و العينة نجلها في مايلي:
أولاً: العينة تعد أكثر تمثيلاً في حالة مؤسسات التعدين و تجارة
الجملة و اقل تمثيلاً في حالة الأملاك و خدمات الأعمال و
مؤسسات الأعمال الخاصة و الخدمات الأخرى.
ثانياً: تحتوي العينة على القليل من المؤسسات حديثة العمر و
الكثير من المؤسسات القديمة (عمر النشاط طويل) .
ثالثاً: تحتوي العينة نسبة كبيرة من المؤسسات محدود المسؤولية
و نسبة قليلة من المؤسسات غير المحدودة من حيث الصفة
القانونية.
رابعاً: بالنظر للمؤسسات في العينة نجد أنها كبيرة نسبياً من
حيث عدد العاملين، إجمالي الأصول و إجمالي المبيعات.
كما يلاحظ أيضاً من جدول رقم 1 من حيث الشركات
المتبينة للجودة و غير المتبينة نجد تحت مستوى التمثيل

النتائج :

كما نلاحظ إن من أهم مظاهر قوة هذه الدراسة هو استخدامها
لأكبر قاعدة بيانات تمثل مجتمع المؤسسات الاستراتيجية الصغيرة
و المتوسطة، و قد تم جمع هذه البيانات الضخمة بواسطة إدارة
الإحصاء الاستراتيجية نيابة عن الحكومة الفيدرالية و ذلك من اجل
توفير المعلومة عن مدى نمو و أداء المؤسسات الاستراتيجية الصغيرة
و متوسطة الحجم. و من اجل المقارنة بين المؤسسات المطبقة
للجودة و غير المطبقة للجودة و من اجل اختبار فرضية الدراسة
يمكننا استعراض البيانات التالية.



نتائج الوسيط			مقياس الأداء
الدلالة Sig	غير مطبقة	مطبقة للجودة	
00.	1270	4076	إجمالي الدخل
00.	40	95	الربح
00.	63	151	العائد قبل الفوائد والضرائب EBIT
00.	88	229	العائد قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والديون المستحقة EBITDA
06.	4.75	4.21	نسبة الربح إلى إجمالي الدخل
02.	6.61	5.69	نسبة EBIT إلى إجمالي الدخل
04.	8.80	7.92	نسبة EBITDA إلى إجمالي الدخل
02.	2.08	1.93	نسبة إجمالي الدخل إلى إجمالي الأصول TITTA
01.	0.26	0.22	نسبة الربح إلى إجمالي حقوق الملكية
01.	0.12	0.11	نسبة EBIT إلى إجمالي الأصول
01.	0.16	0.15	نسبة EBITDA إلى إجمالي الأصول EBITDATA
00.	104	134	نسبة إجمالي الدخل إلى عدد العاملين TIPE
08.	5.00	5.67	نسبة الربح إلى عدد العاملين PPE
03.	7.00	8.38	نسبة EBIT إلى عدد العاملين EBITPE
00.	9.33	11.00	نسبة EBITDA إلى عدد العاملين EBITDAPE

لقياس الأداء تم اختيار أربع مجموعات مؤشرات الأداء. المجموعة الأولى تمثل المخرجات وتشمل إجمالي الدخل، الربح، العائد قبل الفوائد والضرائب EBIT العائد قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والديون المستحقة EBITDA. المجموعة الثانية من مؤشرات الأداء تختبر هوامش الربح وذلك بقسمة الربح والعائد قبل الفوائد والضرائب EBIT والعائد قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والديون المستحقة EBITDA على إجمالي الدخل. المجموعة الثالثة من مؤشرات الأداء تربط مقاييس المخرجات الأربعة بالنسبة إلى واحد أو اثنين من مقاييس المدخلات (إجمالي الأصول أو إجمالي حقوق الملكية لأصحاب الأسهم). المجموعة الأخيرة من مؤشرات الأداء تبحث في إنتاجية الأفراد وذلك بقسمة المخرجات على عدد العاملين في النشاط (وهذا مقياس آخر المدخلات). بما أن مقاييس الأداء ليست ذات توزيع طبيعي فإن جدول رقم 2 تم فيه اختيار الوسيط بدلا من الوسط الحسابي في كل مؤشرات الأداء الأربع. فيما يختص مجموعة مؤشرات الأداء الخاصة بالمخرجات، فإن المؤسسات المتبينة للجودة تفوق في أدائها للمؤسسات غير المتبينة للجودة. بينما في نسبة المخرجات مقارنة بمقاييس المدخلات (إجمالي الأصول، إجمالي حقوق ملاك الأسهم والعاملين) وتوضيح النتيجة إن المؤسسات المتبينة للجودة ليس لها ميزة تفضيلية على المنظمات غير المتبينة للجودة باستثناء النسبة بين إجمالي الدخل وعدد العاملين ونسبة EBITDA إلى عدد العاملين. ويلاحظ في تحليلنا للبيانات لم نحاول التحكم في مؤثرات الصناعة مثل عمر النشاط، الدراسة.

مصادر الاختلاف	مجموع المبرمات	DF	مربع الوسيط الحسابي	F	Sig. of F
الصناعة	624971	10	62497	69759	00.
عمر النشاط	21273	4	5318	5936	00.
الصفة القانونية للمنظمة	67572	1	67572	75423	00.
عدد العاملين	748305	178	4204	46924	00.
TQM	1654	1	1654	1847	17.



الخاتمة :

من البحوث لإثبات إن تبني أنشطة إدارة الجودة الشاملة ليس لديه اثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المالي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة. ومن المسارات الواجب البحث فيها مسح مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة لمعرفة دوافع تطبيق و تبني أنشطة إدارة الجودة الشاملة. فقد تكون هذه النتائج نتيجة إلى إن التطبيق لأنشطة الجودة ليس تطبيقاً حقيقياً و ليس هناك التزام للإدارة وان الدافع لتلك المنظمات ليس تبني إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير المنتج و تقليل التكلفة إنما استجابة لضغوط خارجية (Spendlove 1997; Guilhon et al 1998; Sun and Cheng 2002).

التفسير الآخر البديل قد تكون هذه المنظمات المطبقة للجودة منظمات متخلفة في أدائها المالي بالنسبة للشركات الأخرى في النشاط المعين و إنما طبقت إدارة الجودة الشاملة لتطوير أدائها المالي. كما يجب إجراء بحوث متعمقة لمعرفة مدي تطور الأداء المالي للمنظمات المطبقة للجودة على المدى الطويل . و بما إن هناك تكلفة مرتبطة بتطبيق الجودة فمن الصعب ظهور هذه النتائج الايجابية على المدى القصير و إنما تحتاج لزمان أطول إلى حين ظهور النتائج الايجابية. كما يفضل إجراء بحوث لمعرفة إذا ما كان تطبيق الجودة الشاملة ذو نتائج ايجابية للشركات التي تتعدى حجم معين، فقد تكون التكلفة المرتبطة بتطبيق الجودة لبعض المؤسسات الصغيرة الحجم يتعدى الفوائد المترتبة على تطبيقها.

بالرغم من إن رواد الجودة و ممارسيها أكدوا إن الجودة صالحة للتطبيق في كل المنظمات بمختلف إجماعها (Powel 1995) فإن نتائج هذه الورقة ارتكزت على بيانات 3776 مؤسسة أعمال تم الحصول عليها من المسح الإحصائي لمنظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة و الذي قامت به إدارة الإحصاء لمتابعة نمو و أداء هذه المؤسسات. و قد أسفرت النتائج عن عدم وجود إي دليل ذو دلالة إحصائية يدل على أن تبني أنشطة الجودة الشاملة لها أثر ايجابي للأداء المالي لمؤسسات الأعمال الأسترالية الصغيرة و المتوسطة و ذلك بعد التحكم في الفروقات الديموغرافية للمنظمات. قبل التحكم في الخواص الديموغرافية للمنظمات فتوجد دلائل توضح وجود تطور في مؤشرات قياس الأداء للمخرجات كالعائد على الفرد للمؤسسات التي تطبق أنشطة الجودة الشاملة بينما هذا التطور لا يظهر عندما تنسب الربحية إلى رأس المال المستثمر (في شكل إجمالي الأصول أو الحقوق الملكية لأصحاب الأسهم). إن نتائج الدراسة الخاصة بوجود تطور في أداء الفرد المالي يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل (Flynn et al 1995, Powel, Samson Tersivski, 1999 Tersivski and Samson 1999).

العديد من هذه الدراسات بحث آراء المدراء حول اثر تبني أنشطة إدارة الجودة الشاملة و قد رأى المدراء الأثر في أداء الفرد وهذا ما أدى إلى تعميمه على المنظمة ككل. و يجدر بنا إجراء العديد

الطريق إلى الجودة في التعليم

أساسيات ومتطلبات التطبيق

مرزوق بن مطر الفهمي
Email: mmalfahmy@gmail.com

أصبحت جودة التعليم ضرورة ومطلب أساسي ، تضحى من أجلها المجتمعات بالكثير من الوقت والجهد والمال في سبيل التطوير والتجديد والتحسين وصولاً إلى التفوق والتميز والإبداع والإبتكار، وجودة التعليم لا تقتصر على التنظير في قاعات المحاضرات والدورات و المؤتمرات والندوات فحسب، وإنما هي عملية شاملة تبدأ بتغيير الأفكار والقناعات والإتجاهات وتطوير المهارات والقدرات مما ينعكس على السلوك والممارسات ويمتد تأثيرها إلى تطوير التعليم وتحقيق جودته وبناء الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق الجودة والأنظمة الإدارية التي تقوم على التخطيط المدروس المستشرف للمستقبل والتنفيذ القائم على معايير ومؤشرات للأداء والقياس والتقييم باستخدام أدوات ومنهجيات القياس المقننة والتحسين المستمر والتطوير القائم على منهجيات واستراتيجيات التحسين والتطوير الحديث .



حيث إن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يتطلب التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ومن ثم تبني نظرة إيجابية للأفراد، والتركيز على العملية والعلماء والعمل الجماعي ومشاركة العاملين من خلال إيجاد ثقافة الجودة.

وبما أن الإدارة اليوم تعيش في عصر من التغيرات الاجتماعية والثقافية المتعددة كانتشار التقنية الحديثة ووسائل الإتصال والتواصل الحديثة وغيرها، فإن الإداري التربوي اليوم بحاجة ماسة إلى إدراك الثقافة التي يعيشها ويعمل ضمن إطارها وأن يدرك العلاقة بينها وبين الإطار الثقافي للنظم الاجتماعية المتزاملة مع النظام التربوي، حتى يكون أقدر على فهم و توجيه سلوك الموارد البشرية بالمؤسسة التربوية.

والقيادات التعليمية تقوم بدور أساسي ومحوري في نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال توظيف مهارات القيادة الفاعلة في زيادة الوعي والتأصيل الإسلامي لمفهوم الجودة وتنمية مهارات الموارد البشرية وتوجيهها وتطويرها للمشاركة الإيجابية في تنفيذ عمليات التعليم ، بالإضافة إلى دراسة النتائج والسعي الدائم للتحسين والتطوير. وفي هذا المؤلف (الطريق إلى الجودة في التعليم) تم عرض الأساسيات والمتطلبات لتطبيق الجودة في التعليم وماهية الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية الملائمة لتطبيق الجودة وكيف يمكن بناء ثقافة الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية كمدخل لتطبيق الجودة في هذه المؤسسات وماهي الخطوات والمراحل التي تمر بها عملية تطبيق الجودة في هذا المؤسسات وماقد يعترض تطبيقها من معيقات وكيف يمكن التعامل مع هذه المعيقات وتحبيدها والتخفيف من تأثيرها.

وتتحقق جودة التعليم من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة في المؤسسة، وكفاءة التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية، وتفعيل نظام المتابعة والتقويم لتفادي الوقوع في الأخطاء، وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية، فالعالم يشهد اليوم تحولات ثقافية وعلمية وتكنولوجية هائلة تركت بصماتها قسراً أو اختياراً علي كثير من النظم التعليمية في المجتمعات المختلفة، وولدت العديد من المشكلات التي تؤثر علي المجتمع بمؤسساته المختلفة وبخاصة التربوية منها ، وألقت بالعبء الأكبر علي الأفراد القائمين علي أمر تلك المؤسسات.

و قد حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام بالغ في معظم دول العالم، وحظيت الجودة بجانب كبير من هذا الاهتمام، إلى الحد الذي جعل المختصين يطلقون على هذا العصر «عصر الجودة» باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها.

ويؤكد مؤسسو علم الجودة على أهمية توفير ثقافة الجودة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كشرط مسبق لا بد منه كي تتجح المنظمات في مساعيها لتحسين وتطبيق الجودة، كما يعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة بالمنظمة أمراً حيوياً وهاماً لتطورها، حيث تعتبر ثقافة الجودة معياراً للحكم على مدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة أو نموذج جديد، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كممارسة تطبيق الجودة الشاملة، فالكثير من المنظمات والمؤسسات تتجح في الالتزام بالجودة الشاملة، وتحصل على مشاركة موظفيها في كل أوجه التخطيط والتطبيق، ، ولكن محاولاتها تفشل في النهاية؛ لأنها لم تبذل أي جهود ملموسة لتعديل أو تغيير ثقافتها التنظيمية؛



الرقابة على المنتجات بمصانع الأغذية والألبان لضمان جودة الأغذية

إعداد: المهندس/عبد العزيز الجداوي
إستشاري تصنيع الأغذية



1: مفهوم رقابة الجودة :

الرقابة الصارمة من فريق الجودة على المنتجات لإنتاج منتجات مطابقة للمواصفات والمقاييس العالمية . وتتعدد مجالات الرقابة كما يلي :

- ١ . الرقابة على المواد الخام المستخدمة في الإنتاج.
- ٢ . الرقابة على تطبيق المواصفات والمقاييس من حيث:
 - « بطاقة المنتج (تحتوي على معلومات غذائية) .
 - « مكونات المنتج (الصفات الكيميائية والفيزيائية الخ).
 - « مدة صلاحية المنتج (تاريخ الإنتاج، الانتهاء) .
- ٣ . الرقابة على مرافق التصنيع من حيث ملاءمتها ونظافتها .

٤ . الرقابة على العمالة.

٥ . الرقابة على نظم ضبط الجودة المتبعة في المصنع.

2: جدوى الرقابة وأهميتها :

الرقابة جهاز يستخدم في كثير من المجالات الرقابة الداخلية والخارجية .الإدارية ، المحاسبية وكذلك التصنيعية ، والرقابة تنقسم الى نوعين :

أ . الرقابة الداخلية : ما يقوم به قسم الجودة من إجراءات وأنظمة وقوانين يتم من خلالها مراقبة أداء العمل في داخل المصنع لكي تحد من وقوع أي مشكلة تصنيعية للمنتج والتأكد من جودة



الداخلي وإعطائه الصلاحيات المطلقة في التحكم في عمليات مراقبة التصنيع لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وخلق التوازن المطلوب بين أطراف المعادلة الثلاثة المستهلك ، الجهات الرقابية والمساهمين.

وكان «الجودة أولاً» هو المحور الرئيسي التي تقوم عليه سياسة الشركات المثالية. فللحصول على نتائج جيدة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية فلا بد من تطبيق مبدأ الجودة أولاً في جميع المجالات التالية:

« الأيدي العاملة المهرة : فلا بد عند اختيار العمالة اللازمة في جميع أقسام المصنع (إنتاج، صيانة، مستودعات، مختبرات) أن تكون من الأشخاص ذوي الكفاءة والمؤهلات الجيدة في الأعمال المنوطة بهم وبخبراتهم. وكذلك إعطائهم الدورات اللازمة لزيادة مهاراتهم ومعرفة ما هو جديد دائماً.

« الجودة في المواد الخام : يجب اختيار أجود المواد الخام المستخدمة في عمليات التصنيع والتأكد من مصادر إنتاجها وأن تكون مطابقة لجميع الشروط والمواصفات المتعلقة بأنظمة المملكة وكذلك الشروط والمواصفات الموضحة

وصلاحية المنتج قبل طرحه في الأسواق .
ب. الرقابة الخارجية : هي ما تكون من جهات خاصة أو حكومية للتأكد بأن المنشأة تنتج منتجات ذات مواصفات ومقاييس مطلوبة وخالية من العيوب الصناعية
علماً بأن الإدارة الجيدة يجب أن تخلق التوازن بين الثلاثة المحاور الرئيسية في كل منشأة صناعية.
المستهلك: منتجات مقبولة من حيث الطعم، الرائحة، القوام، اللون، السعر... الخ .

المساهمين: تحقيق مبيعات وأرباح تجارية.
الرقابة: الالتزام بشروط سلامة الغذاء والمواصفات والمقاييس للمواد الصناعية... الخ.

1. هيئة المواصفات والمقاييس :
يتم فحص المنتجات والتأكد بأنها مطابقة للمواصفات والمقاييس العالمية وكذلك يتم التفتيش على المنشأة الصناعية إذا طلبت المنشأة الصناعية علامة الجودة فإنها تخضع ومنتجاتها للتفتيش والفحص الدوري.
كما أشرت سابقاً بأن الرقابة تكون من جهتين رئيسيتين إحداهما داخلية والأخرى خارجية ، فلا بد من أن تعتمد شركات الأغذية على سياسة صارمة منذ نشأتها بالتركيز على مختبر الجودة





٤. عمليات تخزين المنتجات في الأماكن المخصصة لحمايتها من حيث درجة الحرارة والرطوبة وغيرها.
٥. عمليات فحص المنتج لمطابقته للشروط والمواصفات من حيث:
- الفحوص الحسية .
 - الفحوص البكتريولوجية.
 - الفحوص الفيزيائية.
 - الفحوص الكيميائية.
 - فحص العبوات من حيث جودتها ومتابعتها طوال فترة الصلاحية.
- جميع هذه العمليات تكون مدونة في سجلات للرجوع لها متى استلزم الأمر.

« الجودة في النظافة: مراعاة الصحة والعناية بالنظافة في جميع مناطق العمل والتخزين ووسائل النقل تطبيقاً للمواصفة الصادرة عن الشروط الصحية في مصانع الأغذية والعاملين بها.

فهنالك عدة جهات كما ذكرنا سابقاً تقوم بالرقابة على مصنع الشركة وذلك يتم عبر زيارات من وقت إلى آخر. لأخذ عينات من المنتجات وفحصها في المختبرات المختصة ثم إعطاء النتائج والملاحظات على الزيارة.

والمطلوبة من قبل الشركة (مثل الطعم والنكهة ودرجة اللون .. وغيرها) واعتماد موردين معتمدين لتوريد المواد الخام بعد فحص العينات وشراء كميات لتجربتها تجارياً.

« الجودة في معدات ومكائن التصنيع والتغليف: استخدام أحدث المعدات المتاحة في الصناعة للإنتاج والتعبئة والتغليف وذلك للتأكد من أن عمليات الإنتاج تتم بأسلوب التصنيع الجيد (CARP GNIRUTCAFUNAM DOOG - PMG - SECIT) والمحافظة على التقارير لكل عمليات التصنيع لفترات زمنية محددة والتعامل فقط في هذا المجال مع المصانع ذات الشهرة العالمية والتي لها القدرة على خدمات ما بعد البيع وضمان سلامة المنتج.

« الجودة في الرقابة الداخلية: المراقبة ومتابعة وتطبيق أنظمة وقوانين الجهات الحكومية وأنظمة الشركة من خلال قسم مختبر الجودة الداخلي بكل دقة وصرامة وعدم التعاون مع الموردين الذين لا يقومون بتطبيق الأنظمة. وكذلك الرقابة على جميع المنتجات أثناء:

١. عمليات تحضير المواد الخام وتكوين الخلطات.
٢. عمليات المعاملة الحرارية.
٣. عمليات التعبئة.

الإطار النظري لدور الاعتمادية في تحسين الخدمات الصحية

الدكتور: كمال بوصافي

الدكتور: مريزق عدمان

لنظام الاعتماد في مجالات الرعاية الصحية خصوصية كبيرة، وأهم سمات هذه الخصوصية أنه يتعامل مع البشر سواء كانوا مقدمي خدمة أو مستفيدين من هذه الخدمة، الأمر الذي يجعل تطبيق نظم الجودة مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالأداء البشري ويمدى تقبل المستفيد من هذه الخدمة لمستوى هذه الجودة. ومن هنا بدأت العديد من المنظمات الدولية في إرساء قواعد خاصة بنظم اعتماد مؤسسات الرعاية الصحية تركز فيها المقام الأول على المريض أو المستفيد من الخدمة، إضافة إلى الجوانب الفنية والإدارية والتكنولوجية في نظم تقديم خدمات الرعاية الصحية.



وبناء على ما سبق، تتمحور إشكالية هذا البحث في السؤال الجوهرى الآتى:

ما هو دور الاعتمادية في تحسين الخدمات الصحية ؟
و يتمخض عن هذا السؤال، الأسئلة الموالية:

« ما هي أغراض الاعتماد ؟ وما هي الأطراف المستفيدة منه ؟

« ما هي خطوات تنفيذ عملية الاعتماد ؟ وكيف تطور الاعتماد في النظم الصحية ؟

« ما هي الأهداف الإستراتيجية لمشروع الاعتماد العربى ؟ وما هو واقع الاعتماد في الدول العربية ؟

« ما هي أوجه الاختلاف بين لأنظمة الاعتماد في بعض دول العالم؟

ومن أجل الإجابة على الأسئلة السالفة الذكر، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة أقسام: يتناول القسم الأول أغراض الاعتماد والأطراف المستفيدة منه. أما القسم الثانى فخصص لعرض خطوات تنفيذ عملية الاعتماد وتطورها في النظم الصحية العالمية. وأخيراً تطرقنا إلى الاعتماد العربى والمقارنات الدولية.

أولاً: أغراض الاعتماد والأطراف المستفيدة منه

قبل التطرق إلى أغراض الاعتماد والأطراف المستفيدة منه، نرى من المناسب تناول ماهية الاعتماد، كمايلي:

1. تعريف الاعتماد

سيتم عرض مجموعة من التعاريف تخص الاعتماد، كما يلي:

1. الاعتماد إجراء رسمي، يقوم به مجلس معترف به. يكون هذا المجلس في الغالب منظومة مستقلة ويقوم بالتقييم والاعتراف بالمنشأة الصحية، التي تقوم بتطبيق كافة المعايير التي وضعها ونشرها.

2. الاعتماد هو عملية تقييم تقوم بها هيئة تقييم خارجية مستقلة لتقدير مدى توافق المنشأة الصحية مع المعايير الموضوعية مسبقاً من قبل هيئة الاعتماد، والهدف الأساسي للاعتماد هو تطوير أنظمة وإجراءات تقديم الخدمة لتحسين جودة خدمات الرعاية الصحية، وبالتالي تحسين النتيجة المرجوة من العلاج.

3. اعتماد المستشفيات هي عملية متكاملة تتضمن مجموعة من الخطوات التي يتم بواسطتها تقييم المستشفى لمعرفة ما إذا كان يحقق مجموعة من المعايير والأسس التي صممت لتطوير جودة الأمان من خلال الرعاية الصحية المقدمة. ويتم هذا التقييم عادة من قبل جهة وطنية محايدة، مستقلة، وليست تابعة للمستشفى.

4. الاعتماد: هو إجازة تُعطى من قبل وكالة أو هيئة غير حكومية،

بعد إجراء عملية مسح طوعية وشاملة لتقييم مدى تقيّد الهيئة الصحية بالمعايير التي حُدّدت مُسبقاً من قبل وكالة الإجازة.

5. الاعتماد هو العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة المانحة للاعتماد بتقييم المؤسسة الصحية، وتحدد فيما إذا كانت هذه المؤسسة تقي بالمعايير التي وُضعت للمحافظة على نوعية الرعاية الصحية المقدمة وتحسينها، وهذه المعايير تحقق أفضل ما يمكن الوصول إليه، وإن اعتماد المؤسسة يمثل الدليل الملموس على أن المؤسسة ملتزمة بتحسين نوعية الخدمة المقدمة للمريض والتأكد من سلامة بيئة الرعاية بالدرجة الأولى.

وكثيراً ما يلبس المقصود من مصطلحات الإشهاد، والترخيص، وسنحاول تبين ذلك على النحو التالي:

يمكن تعريف الإشهاد بأنه عملية تقدير الدرجة التي يحقق بها مرفق معين، أو منتج معين، أو وحدة معينة، أو شخص مهني معين، الحد الأدنى للمعايير المقررة. فقد يختلف بحسب طبيعة التقييم، بحيث يتم الإشهاد على الكيان المعني بأنه وكالة خاصة لتقديم خدمة معينة أو نشاط معين. فقد يتم الإشهاد، مثلاً، على أن منظمة معينة هي مؤسسة لتقديم الرعاية لجمهور معين من الناس، أو أنها مرفق تدريبي. كذلك، فإنه يمكن لفرد ما اجتياز امتحان معين، فيصبح مجازاً أو مشهوداً له بالاختصاص الذي اجتازه. وبعبارة أخرى، فإن الإشهاد يستخدم لغرض معين، وهو يجرى للكيان المجاز (المشهود له) لتمكينه من الاشتغال بنشاط معين، باعتبار ما سيكون. وللإشهاد حد أدنى من الدلائل الإرشادية التي يتعين أن يفي بها الكيان الذي يراد الإشهاد له. علماً بأن الإشهاد في أغلب الأحوال، لا ينظمه القانون، وعادة ما يكون طوعياً، كما أ، لتحديده حداً زمنياً. غير أن تحديده يكاد يتم تلقائياً مادامت المنظمة المعنية تواظب على دفع ما عليها من مستحقات وما دامت حسنة السمعة. أما الترخيص، فبينه وبين الإشهاد من أوجه التشابه أكثر مما بينه وبين الاعتماد. ويعنى الترخيص بمختلف الكيانات والأفراد والمنظمات أو الفئات. ويمكن تعريفه بأنه عملية تقدير مدى وقاء مرفق ما، أو منظمة ما، أو مهني ما، بالحد الأدنى من المتطلبات. علماً بأن الترخيص هو الآخر عملية طوعية قبلية، أي تعنى بما سيكون. وعلى خلاف الإشهاد، فإن الترخيص يكون، في العادة، نشاطاً ترعه الحكومة، مهمته ضبط ممارسة أي مهنة أو عمل قد ينطوي على خطر لمتلقيه أو المستفيد منه. ويعطى الكيان المرخص له هذا الامتياز (الترخيص) حتى يتسنى له مزاولة نشاط معين... والترخيص بدوره محدود المدة، إذ يجرى عادة تجديده، وقد لا يتطلب تجديده سوى دفع المستحقات، وأن يكون طالب الترخيص حسن السمعة في مجتمعه.

في حين بدأ اعتماد الخدمات الصحية أول ما بدأ في الولايات المتحدة الأمريكية في خمسينيات القرن العشرين. ويعتبر الاعتماد

2. أعراض اعتماد المستشفيات

- يمكن إبراز أعراض اعتماد المستشفيات، على النحو التالي:
- تحسين النظم الصحية: إدماج المستشفيات وإشراكها، كمكون فعال، في شبكة الرعاية الصحية.
 - التحسين المطرد للجودة: استخدام عملية الاعتماد لإحداث تغييرات في الممارسة، تحسّن من جودة الرعاية المقدّمة للمرضى.
 - اتخاذ القرارات عن علم: توفير معطيات حول جودة الرعاية الصحية، يُمكن لمختلف أصحاب الشأن، وراسمي السياسات، والمديرين، والأطباء السريريين (الإكلينيكين) الاستهداء بها في اتخاذ قراراتهم.
 - تحسين القابلية للمساءلة والتنظيم: جعل مؤسسات الرعاية الصحية قابلة للمساءلة أمام الهيئات القانونية وغيرها من الهيئات، كالهيئات المهنية، والحكومة، وجماعات المرضى، والمجتمع عموماً، وتنظيم سلوكياتها لحماية مصالح المرضى وسائر أصحاب الشأن.

3. الأطراف المستفيدة من نظام الاعتماد

- تتمثل الأطراف المستفيدة من نظام الاعتماد، فيما يلي:
- أ. المستفيد من الخدمة (المريض)
- استعادة الثقة في المؤسسات الصحية المحلية حيث يمكن للمستفيد من الخدمة مقارنة الخدمة بمثيلاتها في المنطقة المحيطة أو دولياً.
 - زيادة فرص المريض وأسرته في الحصول على المعلومات السليمة

حالياً الأداة الرئيسية التي تستخدمها البلدان الصناعية المتقدمة لضمان جودة الرعاية، وللقيام، في الكثير من الحالات، بتوزيع الموارد المالية على المؤسسات الصحية. وتتطلب عملية تقييم الجودة من خلال الاعتماد وضع معايير لكل مستوى من مستويات الرعاية، أو أي ممارسة أو طريقة مثلى، يحددها الخبراء والمنظمات المهنية أو أي منهما. والمعيار المبدئي، في كل حالة، هو المستوى الأدنى المطلوب للجودة، علماً بأن هذا المستوى يتغير مع تطور النظام. ونظراً إلى أن المؤسسات الصحية لا تتألف من وحدات مستقلة ومنعزلة، فلا بد لجميع الخدمات المطلوب اعتمادها في المرفق الصحي أن تقي بالمعايير الأساسية.

والاعتماد كذلك عملية طوعية تطبق في المقام الأول على المؤسسات لا على الأفراد، أو الإدارات، أو الوحدات. وهو عملية تقييمية صارمة وشاملة تقوم من خلالها إحدى هيئات الاعتماد الخارجية بتقييم جودة النظم والعمليات الرئيسية التي تتألف منها منظمة الرعاية الصحية. كما يشتمل الاعتماد على تقييم الرعاية التي تقدمها منظمات الرعاية الصحية في بعض المجالات المهمة، مثل الخدمات الوقائية، ورضاء المستهلك. والمؤسسات تطلب الاعتماد لأسباب مختلفة، غير أنها تطلبه غالباً، سعياً منها إلى رضا المستهلك، وحرصاً منها على سمعتها المهنية. وتكمن قيمة الاعتماد في التقييم الذاتي الداخلي الذي تقوم به المنظمة استعداداً للزيارة الاستقصائية، كما تكمن قيمته في عملية التحكيم الاستشارية التي هي جزء من الزيارة الاستقصائية لموقع العمل. ومتى تم اعتماد المنظمة، توجب عليها أن تواظب على الامتثال للمعايير المطلوبة طوال دورة الاعتماد.





- التعاقدات الذي يضمن لها الاستمرار والنجاح والتوسع.
- زيادة فرصة المؤسسة الصحية في الحصول على أفضل مقدمي الخدمة حيث يفضل المتميزون العمل في مؤسسة ذات سمعة ممتازة، الأمر الذي يجعلهم أكثر ولاءً لمكان العمل مما يزيد فرصة الاستمرار في العمل ويقلل نفقات البحث عن عاملين جدد.
- تقليل مخاطر دفع تعويضات عن الممارسات المهنية الخاطئة.
- تقليل إمكانية حدوث مخاطر الحريق والماس الكهربائي والعدوى.
- تقليل نفقات التأمين ضد أخطار المهنة.
- تقليل نسبة الفاقد من الأدوية والمستلزمات.
- توفير نفقات إعادة الترخيص في بعض الحالات التي يغني بها الاعتماد عن الترخيص.
- زيادة الدخل:
- زيادة حصة المؤسسة من التعاقدات نتيجة ثقة المرضى وشركات التأمين.
- زيادة السعر لعلاج بعض الحالات ليتناسب مع جودة الخدمات.
- زيادة فرصة المؤسسة في استخدامها لتدريب وتعليم العاملين في الحقل الطبي.

ج. المجتمع

- الاعتماد يعتبر ركنا من أركان إصلاح القطاع الصحي الذي يؤثر في ترشيده الإنفاق وتحسين الخدمات وتحقيق العدالة الاجتماعية وزيادة فرص الوصول إلى الخدمات.
- تحسين الخدمات الصحية يؤدي إلى تحسين صحة المواطنين، ويزيد ساعات العمل ويقلل الفاقد نتيجة المرضى، ويعيد الثقة بين المجتمع وخدماته الصحية.
- يعد نظام الاعتماد نظاماً عادلاً موضوعياً لإعطاء المجتمع الحق في المقارنة لاختيار الأفضل.

- قبل وأثناء وبعد عمليات التشخيص والعلاج الأمر الذي يؤدي إلى تحسين فرص الشفاء وتقليل الأعراض الجانبية والمضاعفات.
- تقليل فرص التعرض للمخاطر أثناء وجود المريض بالمستشفى مثل التعرض للعدوى أو أخطاء الممارسات الطبية أو خطر الحريق.
- تقليل النفقات، حيث لا يضطر المريض إلى إعادة الفحص أو المرور بتجارب غير ناجحة في العلاج أو الإنفاق على مضاعفات ناجمة عن الأخطاء مع توفير في الوقت الذي يقضيه خارج عمله في مرحلة العلاج.
- احترام رغبة المريض وأسرته في اختيار مقدم الخدمة مع فرصة المقارنة في الأداء بين المؤسسات الصحية التي تقدم الخدمة نفسها.
- يكتسب برنامج الاعتماد قوته من مراقبة المجتمع للجودة، فكلما زاد استخدام المواطنين للمعلومات المتاحة عن المنشآت الصحية ومقدمي الخدمة أصبح الاعتماد وسيلة ناجحة لجذب المزيد من المستفيدين.

ب. المؤسسة الصحية

- يعد تطبيق نظم الجودة وتحسين الأداء والالتزام بالمعايير من أكثر الفوائد التي تعود على المؤسسة الصحية، حيث يضعها في مصاف المؤسسات الصحية التي تطبق المهنة طبقاً لأفضل الممارسات الإكلينيكية والإدارية والمعترف بها دولياً.
- الارتقاء بسمعة المؤسسة الصحية الحاصلة على الاعتماد، حيث يعني هذا التزامها بمعايير الجودة التي تلتزم بها مثيلاتها في العالم المتقدم.
- يؤدي تحسين صورة المؤسسة الصحية لدى جمهور المواطنين وشركات التأمين الصحي وهيئات التأمين الصحي الحكومية إلى زيادة فرصة المؤسسة في الحصول على كم أكبر من



مؤسسات الأعمال ومجابهة المخاطر

مهندس / عادل عبد الشكور
P. Eng, CQA, CQE

تعتبر مجابهة المخاطر المحتملة (Risk Management) من أهم مسؤوليات الإدارة العليا لمؤسسات الأعمال ويتراوح موقف مؤسسات الأعمال بين القبول بالمخاطر أو عدم السماح بها على الإطلاق طبقاً لنوعية النشاط التي تقوم به المؤسسة وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها والتشريعات واللوائح المنظمة لهذا النشاط.

قد تصاحب إستخدام الأمصال وبدلا من ذلك إما أن تعهد إلى أحد الموردين بتوريد الأمصال تحت مسؤوليته أو أن تتعاقد مع إحدى شركات التأمين لتغطية أى مسؤولية قد تنتج عن الآثار الجانبية لإستخدام الأمصال.

« الحد من المخاطر وذلك فى المؤسسات التى قد تواجه مخاطر عالية القيمة ولكن إحتتمالات حدوثها منخفضة أو مخاطر قيمتها محدودة ولكن إحتتمالات حدوثها عالية حيث يمكن لهذه المؤسسات أن تقوم بالحد من إحتتمالات حدوث المخاطر بإتباع بعض الإجراءات الوقائية مثل الإلتزام بالدقة البالغة ومعاملات الأمان العالية فى تصميم المنتجات وإستخدام معدات وعمليات إنتاج وبيئة إنتاجية مناسبة بالإضافة إلى تدريب العاملين والمديرين وإجراء الصيانة الوقائية الدورية للمعدات طبقا للجدول الزمنية القياسية مع تجهيز خطط بديلة للحد من أى آثار سلبية قد تنتج عن المخاطر التى قد تحدث رغم كل هذه الإجراءات.

« وفى جميع الأحوال يجب أن يتم دراسة المخاطر المحتملة لكل مؤسسة أعمال بعناية تامة والإستعداد للتعامل معها بالأسلوب المناسب كما يجب أن تكون تكلفة الإجراءات الوقائية أقل من التكلفة المحتملة لحدوث المخاطر وتستخدم إدارة الجودة المعادلة التى سبق ذكرها لتقدير القيمة المالية للمخاطر ثم تقوم بتقديم هذه الدراسة إلى الإدارة العليا للمؤسسة لإتخاذ القرارات المناسبة فى الوقت المناسب وهى السمة التى يجب أن تتميز بها مؤسسات الأعمال الناجحة والتي نأمل أن تتحلى بها مؤسسات الأعمال المصرية فى كل من القطاعين العام والخاص على السواء.

وفيما يختص بالمؤسسات التى تقرر القبول بالمخاطر فغالبا ما يبني قبولها على أن التعايش مع المخاطر المحتملة أقل تكلفة من إتخاذ إجراءات وقائية عالية التكاليف وغير مبررة لأن المنتجات أو الخدمات التى تقدمها ليست بطبيعتها عالية المخاطر.

أما فيما يخص المؤسسات التى لا تسمح بالتفاضى عن أى مخاطر محتملة مثل شركات الأدوية فلا يمكنها السماح بأى مخاطر قد تؤدى إلى مضرار على صحة أو حياة المواطنين بالإضافة إلى الآثار السيئة المحتملة على السمعة التجارية ودعاوى التعويض التى قد ترفع على الشركة.

ويتم حساب القيمة المالية للمخاطر المحتملة بالمعادلة الرياضية الآتية:

القيمة المالية للمخاطر = تقدير قيمة الخسارة المنتظرة للمخاطر X إحتتمالات حدوث هذه المخاطر

وبناء على النتيجة يتم إتخاذ القرار المناسب للتعامل مع هذه المخاطر وفقا للبدائل الآتية:

« قبول المخاطر وذلك فى حالة أن يكون تقدير قيمة الخسارة الناتجة عنها محدود وإحتتمالات حدوثها منخفض ومثال ذلك شركة إنتاج برمجيات تخطط لزيادة مبيعاتها عن طريق توزيع منتجاتها إلكترونيا مما يعرضها لمخاطر السطو الإلكتروني ولكنها تقرر القبول بهذه المخاطر مع إتخاذ إجراءات وقائية لتأمين منتجاتها إلكترونيا.

« تجنب أو ترحيل المخاطر حيث يمكن لبعض المؤسسات أن تتجنب بعض المخاطر أو تقوم بترحيلها إلى طرف ثالث ومثال ذلك أن بعض شركات الأدوية قد تقرر عدم المشاركة فى تطوير وإنتاج الأمصال لتتفادى أى دعوات قضائية قد تقام عليها نتيجة الآثار الجانبية الضارة التى



العلاقة بين المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة والجوانب العملية الإدارية

إعداد: الدكتور محمد عبدالمطلب



- « تتضمن العملية الإدارية التي يمارسها أي مدير عدة وظائف هي :
- « التخطيط
- « صنع القرار
- « التنظيم
- « القيادة
- « الرقابة
- « يعبر عن النتيجة المستهدفة وليس كيفية بلوغها.
- « ينسجم مع الأهداف الأخرى.
- « يكون واضحا ومكتوبا.
- « يمثل تحديا.
- « يصلح أساسا لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه.

مجالات التخطيط:

في هذا الصدد هناك :

- « التخطيط طويل الأجل (الاستراتيجي) ، حتى خمس سنوات.
- « التخطيط متوسط الأجل ، أكثر من عام وحتى أقل من خمس سنوات .
- « التخطيط قصير الأجل (التاكتيكي) ، حتى عام واحد .

التنبؤ :

هو محاولة استشراف ما سيحدث في البيئة المحيطة ويؤثر على حجم عمليات المنظمة ونتائجه :

- « كيف ستكون المتغيرات في البيئة الاقتصادية.
- « وكيف ستكون في البيئة السياسية .
- « وكيف ستكون في البيئة التكنولوجية.
- « وكيف ستكون في البيئة الثقافية .
- « وكيف ستكون في البيئة الاجتماعية.
- كيف ستكون توقعات طالبي الخدمة بالنسبة لكل من :

- ١ . الخدمة أو الخدمات المقدمة.
- ٢ . مستوى الجودة.
- ٣ . السعر.
- ٤ . منافذ تقديم الخدمات.
- ٥ . وما إلى ذلك.

1. التخطيط :

- « التخطيط هو أولى وظائف المدير . أو هو يمثل التفكير المسبق قبل التصرف أو اتخاذ قرار أو أكثر لتنفيذ مهمة أو مهام معينة في توقيت مخطط .
- « والتخطيط أيضا هو نقطة البداية وحجر الزاوية في العملية الإدارية.
- « فقرارات المدير في وظائفه الأخرى وهي التنظيم والقيادة والرقابة تخاطب المستقبل . ومن ثم فهي قرارات تخطيطية .

تعدد أنواع أو مجالات الأهداف . أنظر مثلا :

1. أهداف خاصة بعدد الطلاب المستهدف استيعابهم.
2. أهداف تتعلق بالجودة.
3. أهداف خاصة بالتكلفة.. وهكذا.

خصائص الهدف الفاعل من التخطيط :

- الهدف الفاعل ، المفيد والمثمر تخطيطيا هو ذلك الذي تتوافر له بشكل عام خصائص الجودة التالية :
- « أن يكون محددا.
- « يكون كميا كلما أمكن.
- « يكون له إطار زمني.
- « يكون عمليا أي ممكن التحقق.





أسس التنظيم:

تتعدد الأسس التي يمكن اعتبارها عند القيام بمهام التنظيم و أهمها :

1. تحليل أهداف المنظمة، فالتنظيم هو أداة بلوغ هذه الأهداف ومنها أهداف الجودة.
2. بناء أو تطوير الهيكل التنظيمي الذي يتعين أن يكرس جهوده نحو الجودة.
3. من المهم مراعاة الاعتبارات السلوكية واعتبارات الأداء الفاعل عند تصميم أو تطوير الهيكل التنظيمي والمهم هو التأكيد على أن العاملين الراضين المحفزين هم الذين سيبلغون مستويات الجودة ويحسنونها .

مبادئ تنظيمية هامة:

1. التخصص ، ولو أن الاتجاهات المعاصرة تجنح للموظف المتكامل وفرق العمل متكاملة التخصصات ، ضمن مفهوم حلقات الجودة و العصف الذهني.
 2. وحدة التوجيه والرقابة.
 3. نطاق الإشراف أي عدد المرءوسين الذين يشرف عليهم رئيس بما يسهم في بلوغ مستويات الجودة.
 4. توازن السلطة والمسئولية.
- تفويض السلطة : هي نقل مؤقت لبعض المهام من رئيس المرءوس أو أكثر .
- و للتفويض مزايا عديدة من منظور الجودة الشاملة:
1. فرصة لتنمية مهارات المرءوسين وتعميق خبراتهم.
 2. تحسين مبدأ مشاركة العاملين.
 3. تخفيف عبء عمل الرئيس ليتفرغ لمهام أكثر استراتيجية في مجالات التطوير المستمر.
 4. صيانة الرئيس .
 5. صيانة المرءوس.
 6. تقليل الوقت المـسـتـغرق في لإنجاز المهام ومعالجة المشكلات وصنع القرارات.

3. القيادة :

هي تلك التي ينجح فيها القائد في التأثير على مرءوسيه من خلال التحفيز والتوجيه ليعملوا بروح الفريق لتحقيق الأهداف المخططة.

القيادة إذن هي:

- « تأثير في المرءوسين أو المساعدين.
- « من خلال الاتصال .
- « التحفيز.
- « التوجيه.
- « تهيئة وتتمية روح الفريق.
- « السمات المميزة لهذه القيادة يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- « وكيف سيكون حجم الطلب.
- « وكيف يكون توزيعه الجغرافي.
- « والزمني.

السياسات:

هي مجموعة من القواعد والخطوط العريضة التي تضعها الإدارة لتكون: محددة لرؤية واضحة وموحدة لأسلوب العمل. و للسياسات الجيدة مزايا عديدة، فهي :

- « إطار فكري لقيم وفلسفة المنظمة ولا تستغني أي منظمة عن منظومة سياسات الجودة.
- « دليل للأداء لاسيما بما يضمن الجودة.
- « معايير للأداء الفني ، نستخدم في قياس الجودة.
- « تربط الإدارات والأقسام ببعضها البعض في إطار متكامل تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

فيما يخص البرامج :

وهي مزيج من السياسات والإجراءات والجداول الزمنية التي يتعين اتباعها لتحقيق نتيجة مرغوبة أو بلوغ هدف معين أو أكثر. ، والسياسات والبرامج في حد ذاتها هي: معايير للجودة يقاس عليها الأداء.

فيما يخص الموازنة:

وهي قائمة تقديرية للنتائج المتوقعة في صورة كمية وعينية:

- « توضح الموارد المتاحة واستخداماتها المستهدفة.
- « تستخدم كأداة تخطيطية ورقابية معاً.
- « لا يمكن تصميم وتطوير نظام للجودة بدون الموازنات الكمية والعينية.

2. التنظيم:

عملية تقسيم وتوزيع وتنسيق أنشطة الوحدات التنظيمية وفرق العمل والعاملين سعياً لتحقيق الأهداف التي تضمنتها الخطة . لماذا التنظيم؟ لأنه السبيل إلى:

1. انتظام العمل وانسيابه.
2. وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب ومن ثم الإسهام في جودة الأداء.
3. تجنب ازدواجية وتكرار الجهود ومن ثم الإسهام في خفض التكلفة واختصار وقت الأداء . الأمر الذي يمثل أحد متطلبات الجودة في الخدمة.
4. تحديد الصلاحيات بما يتناسب وقدر المسؤوليات . ومن ثم الإسهام في ضمان أن ينهض العاملون بمهامهم على الوجه الأنسب، مما يسهم في بلوغ الجودة.
5. زيادة الكفاءة وتنمية الفاعلية.

- « اهتمام عال ومتوازن بكل من إنجاز العمل ورضا العاملين.»
- « تطويع نمط القيادة للموقف الذي يعايشه القائد .»
- « تركيز القائد على خلق وتنمية روح الفريق.»
- « توظيف مهارات الاتصال.»
- « تهيئة رؤية مستقبلية.»
- « نقل التوقعات للمرءوسين.»
- « تبني فلسفة المشاركة في صنع القرار .»
- « المصادقية وزرع الثقة.»
- « تهيئة قدوة ونموذج.»
- « قياس مدى كفاءة الأداء .»
- « اكتشاف المشكلات في حينها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .»
- ومن ثم فهي ركيزة أساسية لنظام الجودة
1. تصحيح مسار الخطة المستقبلية.
 2. التنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وربطها بالأداء الكلي للمنظمة.
 3. تنشيط دوافع العاملين لتحقيق النتائج.
 4. تقليل التكاليف من خلال سرعة كشف الأخطاء فور حدوثها وعلاجها.

4. الرقابة على الأداء :

تأتي وظيفة الرقابة لتكمل حلقة العملية الإدارية. وتتضمن مراجعة الأداء وقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المحددة للتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمتفق عليها.

أنواع الرقابة تحت مظلة الجودة الشاملة :

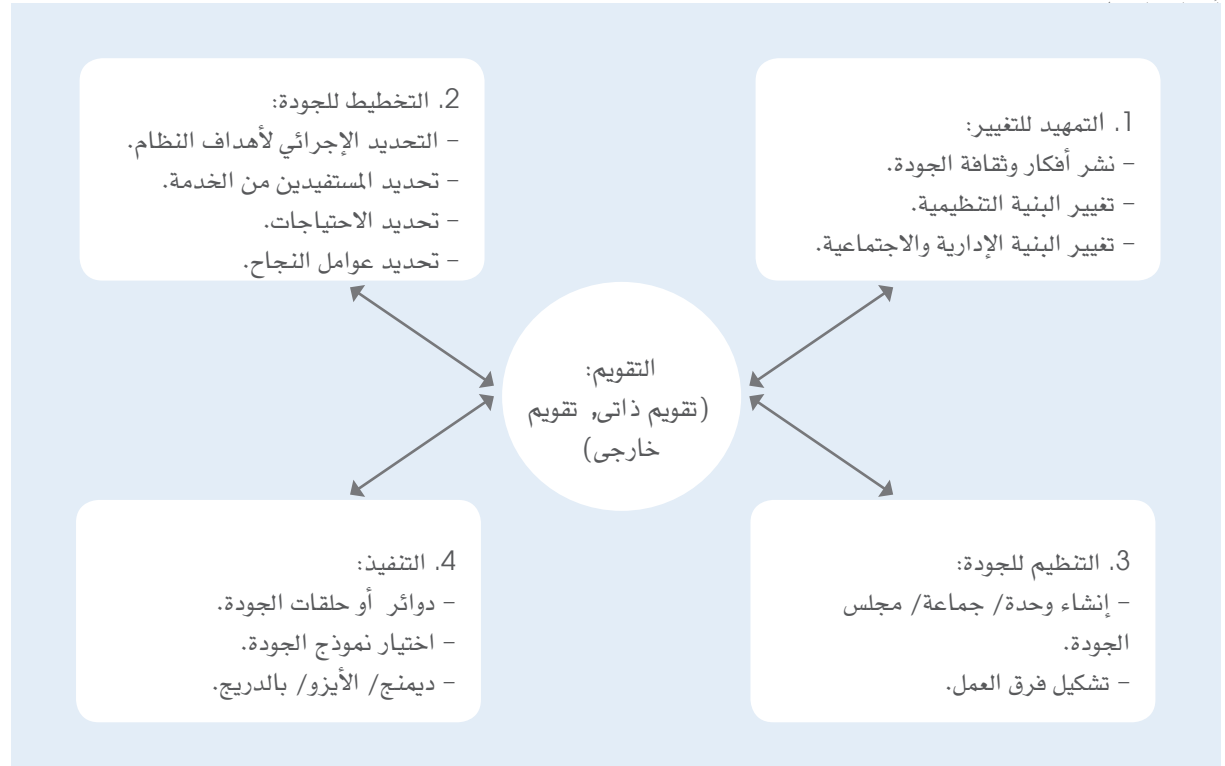
1. تأكيد الجودة
2. مراقبة الجودة
- الرقابة كنظام :

يمكن النظر للرقابة كمنظومة وللمنظومة ثلاث عناصر رئيسية : المدخلات : وتتمثل في المعايير والبيانات والمعلومات عن الأداء . العملية : وتتمثل في المتابعة وقياس الأداء . المخرجات : وتتمثل في نتيجة القياس ومستوى الجودة الذي تم بلوغه.

مراحل عملية الرقابة :

- تمر العملية الرقابية بعدة مراحل رئيسية هي :
1. تحديد المعايير الرقابية.
 2. قياس الأداء.
 3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المخططة.
 4. تحديد الانحرافات .
 5. تحليل الانحرافات .
 6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الخطوات الإجرائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة: لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها، هناك نموذجان يتكون أولهما من خمس خطوات إجرائية يمكن الالتزام بها -في ضوء ظروف كل مؤسسة- يوضحها الشكل التالي:





العصف الذهني

مفهوم العصف الذهني

يعتبر العصف الذهني من أهم أساليب حل المشكلات، ويقوم على التفكير في المشكلة وجوانبها المتعددة بطريقة غير تقليدية ويمكن أن يكون العصف الذهني فردياً أو جماعياً ويؤدي العصف الذهني إلى توليد مجموعة من الأفكار الجديدة التي يمكن مناقشتها والوصول إلى حل مناسب للمشكلة. ابتكر هذا الأسلوب (أليكس أزبورن) عام 1938 م بقصد تنمية قدرة الأفراد على حل المشكلات بشكل إبداعي من خلال إتاحة الفرصة لهم معاً لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار بشكل تلقائي وسريع وحر والتي يمكن بواسطتها حل المشكلة الواحدة ومن ثم غزلة الأفكار واختيار الحل المناسب لها. وفيما بعد تم توظيف هذا الأسلوب في تنمية التفكير الابتكاري لطلاب المدارس والعاملين في مجالات متعددة منها الصناعة والقانون والدعاية والإعلام والتجارة والتعليم وأخيراً تم الأخذ به كأحد أساليب التدريب الشائعة الاستخدام في البرامج التدريبية بما فيها برامج إعداد المعلم.



خطوات تنفيذ العصف الذهني

يتم استخدام أسلوب العصف الذهني من خلال عمل ما يسمى بـجلسات العصف الذهني "Sessions Brainstorming" ولكي

يتم القيام بذلك يجب أن يقوم متخذ القرار بما يلي:

1. تحديد المشكلة تحديدا جيدا.
2. توضيح المشكلة بطريقة سهلة الفهم للجميع
3. وضع معايير للأفكار بما يتناسب مع ظروف المشكلة
4. تهيئة جو الإبداع وتغرق عملية التهيئة بضع دقائق يتدرب المشاركون فيها على الإجابة عن سؤال أو أكثر يلقيه قائد الجلسة.
5. بدء طرح أفكار من المشاركين
6. تسجيل جميع الأفكار
7. تصنيف الأفكار ويمكن تصنيفها إلى:
 - « أفكار مفيدة وقابلة للتطبيق مباشرة.
 - « أفكار مفيدة إلا أنها غير قابلة للتطبيق مباشرة أو تحتاج إلى مزيد من البحث أو موافقة جهات معينة.
 - « أفكار طريفة وغير عملية.
 - « أفكار مستتاة.
 - « تصفية الأفكار بطريقة التفكير في تنفيذها ولكن عن طريق عصف ذهني عكسي للتنفيذ يتضح من خلاله مخاطر تنفيذها وإحتمالية فشلها.

العوامل المساعدة للعصف الذهني السليم

عدم الاعتراض على الأفكار المطروحة بشكل مبدئي على أنها أفكار غير جيدة أو غير كاملة أو متكررة فقد يتخلف الأمر عند مناقشتها وتصبح جيدة أو أن صاحب الفكرة أساء توضيحها في البداية أو أنها تنشأ عنها أفكار فرعية تؤدي إلى الوصول إلى الحل المطلوب أو تكون متكررة شكليا ومختلفة بالمضمون.

□ في البداية يكون البحث عن كمية الأفكار والهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار.

□ يتم مناقشة كل فكره على حدة حيث تأخذ كل فكرة فرصتها في المناقشة.

مزايا العصف الذهني

يوجد العديد من مزايا التي تخص استخدام أسلوب العصف الذهني نشير إلي أهمها بإيجاز:

1. سهل التطبيق فلا يحتاج إلي تدريب طويل من قبل مستخدميه في برامج التدريب.
2. اقتصادي
3. مسلي ومبهج
4. ينمي التفكير الإبداعي
5. ينمي عادات التفكير المفيدة
6. ينمي الثقة بالنفس من خلال طرح الفرد آراءه بحرية دون تخوف من نقد الآخرين لها.

من خلال العصف الذهني للمشكلات ممكن إكتشاف حلول غير متوقعة ومن أشخاص غير متوقع منهم إعطاء حلول كهذه فيذكر أن بإحدى المرات بأحد مصانع الصابون كان هناك خلل فني في تعبئة الصابون نتج عنه تغليف علب صابون فارغة وسط العلب الممتلئة و أدى ذلك إلى كثرة الشكوي وخسارة كبيرة في عدد المستوردين للمصنع فقام صاحب المصنع بعمل بعرض الموضوع على العاملين بخطوط الإنتاج بحكم عملهم لمعرفة آرائهم في الأمر وكان من ضمن الحلول التي تم تقديمها من خلالهم حل قدمه مدير الإنتاج حيث قام بالتواصل مع الشركات الصينية المسؤولة عن ماكينات التعبئة وقام بإيجاد ماكينه لفرز علب الصابون الفارغة من المملوءة قيمتها 100 ألف دولار وكان هناك حل آخر من أحد عمال خط الإنتاج حيث اقترح تركيب عدد من المراوح على خط الإنتاج تؤدي إلى تطهير أى علبه فارغة على الخط وكان تكلفه تركيب جميع المراوح على الخط 100 دولار فقط وتم توفير مبلغ 99900 دولار في جلسته واحدة. قال تعالى (وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله) آل عمران : 159



مفهوم المسئولية الاجتماعية

كثير من العلوم والمعارف والمهارات والصفات لا يمكن إدراك مقصدها ومفهومه إلا بعد أن نعيشه، وذلك في العلوم العملية، أو العلوم القلبية، وغيرها. ففي العلوم العملية مثلاً، لا نستطيع إدراك مفهوم أحكام تجويد القرآن إلا بعد أن نمارس هذه الأحكام بحواسنا، فلو أننا عرضنا على طالب علم أحكاماً تجويدية مجردة مثل: (الإدغام، الإخفاء، الغنة، القلقة، الهمس ... إلخ) لا يمكن أن يعي معناها إلا بعد أن نمارسها أمامه، ويسمعها بأذنه، ويجريها على لسانه، وكذلك في العلوم القلبية، لا يستطيع شخص أن يعي معنى (الصبر) -مثلاً- إلا بعد أن يعيش بنفسه مواقف يفتقر فيها إلى الصبر، مثل الابتلاءات، وحينها يدرك أنه بحاجة إلى هذا الشيء الذي عرف معناه، ولكنه لم يعي كنهه ومفهومه إلا بعد أن عايشه بعد حاجته إليه.



وهكذا الحال في العلوم الاجتماعية: يصعب أن ندرك مفهوم «المسئولية الاجتماعية» إلا بعد الشعور بها، ومعايشتها، وممارستها، ليدرك الشخص أهميتها، وحاجة الفرد والمجتمع لها، ومن ثم يمارسها، حتى تصير جزءاً من حياته الشخصية والاجتماعية، فيعيش المسؤولية الاجتماعية على المستوى الفردي، وعلى مستوى أسرته، وعلى مستوى عموم المجتمع.

أولاً: معنى المسؤولية الاجتماعية:

التعريف اللغوي للمسئولية الاجتماعية:

١. كلمة «مسئولية» لها اشتقاقات متعددة: منها: سأل يسأل سؤالا، فهو سائل، ويؤخذ من هذا أن للمسئولية ثلاثة أطراف: «السائل»

«والمسؤول»

«وموضوع المسألة»

٢. ويتفق هذا مع قوله تعالى (فلنستلن الذين أرسل إليهم ولنستلن المرسلين)

٣. وقول الرسول صلى الله عليه وسلم: «كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته».

٤. وفي المعجم الوسيط تعرف المسؤولية بوجه عام بأنها: (حالة أوصفت من يسأل عن أمر تقع علي هتبعته، يقال أنا بريء من مسؤولية هذا العمل).

٥. وتطلق أخلاقياً على: (التزام الشخص بما يصدر عنه قولاً أو فعلاً).

٦. وتطلق قانوناً على: (الالتزام بإصلاح الخطأ الواقع على الغير).
المعنى الاصطلاحي:

١. ورد معناها في معجم علم السلوك بأنها: «وعي الفرد - المرتبط بأساس معرفي - بأثر سلوكه نحو المجتمع، ومدى تأثيره في تحديد مجرى الأحداث المقبلة».

٢. وفي دائرة معارف العقائد تعرف المسؤولية بأنها: «إحساس إنساني يقوم من خلالها كل أنماط الفكر والسلوك الخارجي».

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية في الإسلام - المفهوم والحكم:

نصوص المسؤولية الاجتماعية في الكتاب والسنة:

تعد المسؤولية الاجتماعية ركناً أساسياً في الإسلام، ويوضح ذلك في النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، وفيما يأتي بعض الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة التي توضح ذلك:

١. من القرآن الكريم:

«وتعاونوا على البر والتقوى) (فمن تطوع خيراً فهو خير له) (وأتى المال على حبه ذوي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل) (وفي أموالهم حق للسائل والمحروم)

٢. من السنة النبوية: قوله صلى الله عليه وسلم: «لا ضرر ولا ضرار».

«قوله: «كل سلامى من الناس عليه صدقة: كل يوم تطلع فيه الشمس تعدل بين اثنين صدقة، وتعين الرجل في دابته فتحمله عليها، أو ترفع له عليها متاعه صدقة، والكلمة الطيبة صدقة وكل خطوة تمشيها إلى الصلاة صدقة، وتميط الأذى عن الطريق صدقة».

«وقال: «لقد رأيت رجلاً يتقلب في الجنة، في شجرة قطعها من ظهر الطريق كانت تؤذي الناس».

«وقال: «الساعي على الأرملة والمسكين كالمجاهد في سبيل الله أو القائم الليل الصائم النهار».

«وقال: «خيركم من تعلم القرآن وعلمه».

٣. معان أساسية أكد عليها التشريع الإسلامي في جانب المسؤولية الاجتماعية:

«أن إحسان العمل وإتقانه عبادة لله، لأن ثمرة العمل تفيد المجتمع، «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه».

«كل فرد مطلوب منه أن يراعي مصالح المجتمع كأنه حارس له، «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته».

«التعاون بين أفراد المجتمع وهيئاته مطلوب إذا كان مؤدياً لمصلحة المجتمع، قال تعالى: (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان)

«من الواجب على الهيئات والأفراد حماية الضعفاء ورعاية مصالحهم، وحفظ أموالهم وإغناؤهم، قال تعالى: (كلا بل لا تكرمون البيتهم، ولا تحاضون على طعام المسكين)

«لم يحصر الإحسان في بذل المال فقط، بل في كل مساعدة لمحتاج لها، وكل منفعة تعود على المجتمع أو البيئة يؤجر عليها صاحبها، كما في حديث: «كل سلامى من الناس عليه صدقة».

«يتأكد فضل إعانة المسلمين ودعمهم المعنوي ومساندتهم النفسية في قوله صلى الله عليه وسلم: «من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة من كرب الدنيا فرج الله عنه كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة».

«المجتمع المسلم في الإسلام كله جسد واحد، يحس إحساساً واحداً، ويؤكد ذلك النبي صلى الله عليه وسلم فيقول: «مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى».

٤. حكم (المسئولية الاجتماعية) في الإسلام:

من المعلوم أن الأحكام في الإسلام خمسة: (الواجب والمستحب، والمحرم والمكروه، والمباح).

وإن المسؤولية الاجتماعية يتردد حكمها بين: (الوجوب والاستحباب)، فمتى تكون واجبة، ومتى تكون مستحبة؟

يقول العز بن عبد السلام رحمه الله في قواعد الأحكام: (ومناطق هذا الدور هو الأخلاق الإسلامية التي تأخذ بزمام كل فضيلة، فتجعلها مطلوبة، فبعضها على سبيل الاستحباب، وبعضها على سبيل التأكيد أو الوجوب، على حسب المصالح المترتبة عليها في الدنيا والآخرة).

ولذا فلا يمكن حصر الأعمال الداخلة في نطاق المسؤولية الاجتماعية، وإن أمكن توزيعها على شتى المجالات، إذ كل المصالح التي حث عليها الشرع - وجوباً أو استحباباً - داخلة في نطاق هذه المسؤولية.

تحديات التميز في القطاع العام الأردني

معيار القيادة نموذجاً

الدكتور شـــــــاكر أحمد العـــــــدوان
أستاذ مساعد - قسم الإدارة العامة , جامعة اليرموك - الأردن

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التحديات التي تواجه القادة في القطاع العام الأردني عند تبنيهم لنماذج التميز المؤسسي وتحديدًا في معيار القيادة الذي يعد أهم مكونات نموذج التميز الأردني. اعتمدت منهجية الدراسة على المدخل النوعي من خلال تحليل محتوى تقارير التميز الصادرة عن مركز الملك عبدالله الثاني وذلك لعشرة مؤسسات حكومية لم تحقق تقدم في مؤشرات التميز في آخر ثلاثة دورات لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. توصلت الدراسة الى عدد من التحديات التي تواجه تطبيق معيار القيادة كأحد معايير التميز وهي: ضعف التخطيط الاستراتيجي، التغيير المستمر في القيادات الإدارية، ضعف في تمكين العاملين، نقص الموارد المالية، ضعف التكامل والتنسيق وضعف أنظمة قياس الأداء.

الكلمات المفتاحية: الأردن، القطاع العام، جوائز التميز، معيار القيادة، التميز المؤسسي.

مقدمة

التحديات ولكي تتمكن من تحويلها إلى منحنى كمي كما سيوضح ذلك في جزء «الحقائق».

الشكل رقم (1) هرم التميز الأردني



النتائج والحقائق

تم عرض النتائج ومناقشتها في الدراسة وفقاً للمتغيرات الفرعية لمعيار القيادة والتي تظهر في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) معيار القيادة ومتغيراته الفرعية

المعيار الفرعي	المتغيرات (العوامل)
	التخطيط الاستراتيجي
العامل الأول	الرؤية، الرسالة، الأخلاقيات والقيم الجوهرية
العامل الثاني	الخطة الإستراتيجية
العامل الثالث	التعاون مع الشركاء

واجهت الإدارة العامة العربية والأردنية على وجه الخصوص تحديات جمة في القرنين الماضيين نتيجة التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونتيجة لزيادة توقعات وطموحات واحتياجات المواطنين أو المتعاملين. وكنتيجة للتغير في بيئة الإدارة العامة ولواجهة تلك التحديات قامت الحكومات المتعاقبة في الأردن بجملة من الإصلاحات الإدارية بدء من العام 1970 عندما بدأ التفكير بتشكيل لجان ملكية للإصلاح الإداري تبعها في فترة الثمانينات برامج للتطوير الإداري وصولاً إلى تطبيق برامج الجودة والتميز المؤسسي التي توجت بإطلاق جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في العام 2002. يشير الأدب السابق على أنه ما يزيد عن 86 دولة في العالم تطبق نماذج التميز وجزء كبير من هذه الدول تستند إلى نموذج المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM الذي يعد أكثر شهرة لا سيما في الدول العربية ومنها الأردن، ويتكون هذا النموذج من عدد من المعايير تختلف من جائزة إلى أخرى وفقاً لمستوى النضج والتطور فيها وفي الأردن تبنى مركز الملك عبدالله الثاني للتميز نموذج EFQM والذي يتكون من خمسة معايير هي: القيادة، الإستراتيجية، الأفراد، العمليات والخدمات، والمالية. في هذه الدراسة ركزنا على معيار القيادة الذي يعد عصب التميز المؤسسي «فإذا صلح الرأس صلح باقي الجسد» أي إذا صلحت القيادة صلحت كافة الإدارات الأخرى وعمليات وخدماتها.

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على تحديات معيار القيادة بوصفه أهم معيار لنموذج التميز الأردني. وللإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي قام الباحث بمراجعة تقارير عشرة مؤسسات شاركت في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ولم تحقق أي تقدم يذكر، وقد اتبع الباحث أسلوب تحليل المحتوى بهدف الوصول إلى فهم أعمق لتلك

العامل الرابع	ادارة المخاطر
الثقافة الداعمة	
العامل الأول	دور القيادة العليا في التميز
العامل الثاني	تمكين العاملين
العامل الثالث	المسؤولية المجتمعية
المراقبة والتقييم	
العامل الأول	مخرجات الخطة الإستراتيجية والخطط التشغيلية

التحديات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي

- جميع المؤسسات الحكومية المشاركة في الدراسة لديها رؤية ورسالة وقيم جوهرية ومدونة للسلوك الأخلاقي.
- هنالك ضعف في تبني ادوات فاعلة لنشر رؤية ورسالة وقيم المؤسسة بين الموظفين.
- 05% من المؤسسات الحكومية ربطت بين خططها الإستراتيجية والأهداف الوطنية المعلنة في الاجندة الوطنية الاردنية.
- 03% من المؤسسات الحكومية تتيح المجال للشركاء الاستراتيجيين والعاملين في مراجعة الخطط الاستراتيجية او في بناء خطط إستراتيجية جديدة.
- 03% من المؤسسات الحكومية تتبع خططها الإستراتيجية والخطط التشغيلية لتحقيق اهدافها.
- 05% من المؤسسات الحكومية طورت وسائل وادوات لتحديد طبيعة العلاقة مع الشركاء الاستراتيجيين.
- جميع المؤسسات الحكومية المبحوثة لديها ضعف في ادارة مخاطرها الحالية والمحتملة.
- 03% من المؤسسات الحكومية تسمح للشركاء الاستراتيجيين واصحاب المصالح في تحديد المخاطر ودراسة اثرها وبما يضمن تحقيق الاهداف بفاعلية.
- 03% من المؤسسات الحكومية لديها خطط للتعامل مع المخاطر والكوارث.

التحديات ذات العلاقة بالثقافة الداعمة للتميز والمراقبة والتقييم

- 02% من المؤسسات الحكومية لديها لجان وفرق عمل هدفها نشر ثقافة التميز والجودة كذلك لم يتضح دور القيادة العليا في تلك اللجان او الفرق.
- 05% من المؤسسات الحكومية تعتمد على التدريب كعامل حاسم في تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات والسلوكيات والمعارف اللازمة.

- تفتقر المؤسسات الحكومية الى وجود مقياس فعال لقياس العائد على الاستثمار من التدريب في الموارد البشرية.
- 05% من المؤسسات الحكومية المبحوثة يتوافر لديها منهجية للاحلال الوظيفي.
- سوء التخطيط الاحلالي للموظفين يقود الى خسارة المعارف الضمنية المتوافرة في عقول الموظفين.
- 05% من المؤسسات الحكومية لديها منهجية لإدارة القضايا ذات العلاقة بالمسؤولية المجتمعية.
- 03% من المؤسسات الحكومية تستخدم مؤشرات أداء رئيسية ذكية (كمية) SI PK trams بهدف قياس فاعلية اهداف المسؤولية المجتمعية.
- هنالك ضعف في عملية المراقبة والتقييم على الخطط الاستراتيجية والتشغيلية.
- 03% من المؤسسات الحكومية تقيس فاعلية انظمة المراقبة والتقييم ومنهجياتها.

التوصيات

- في ضوء النتائج الرئيسية التي توصلت اليها الدراسة قدم الباحثين جملة من التوصيات على النحو الآتي:
1. إعادة تقييم دور القيادات الإدارية في القطاع العام الأردني والتحديات التي تواجهه لا سيما في مجال التميز المؤسسي.
 2. تفعيل دور القائد الإداري من خلال خلق صف ثاني من القادة بهدف دفعة مسيرة التميز المؤسسي في القطاع العام.
 3. إعادة إصلاح التشوهات الهيكلية في بنية القطاع العام وتبني منهج اللامركزية في اتخاذ القرارات وتشجيع المؤسسات الحكومية على المشاركة في عمليات التحسين والتخطيط الاستراتيجي ومسيرة التميز.
 4. إجراء مراجعة شاملة للتقارير التقييمية لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بهدف الاستفادة منها في وضع الخطط الوقائية والعلاجية ذات العلاقة بمعيار القيادة وبهدف إعادة بناء معايير الجائزة وبما يتماشى مع مرحلة نضج المؤسسات مقارنة بمقياس التميز العالمي.
 5. تفعيل أنظمة المراقبة والمتابعة والتقييم بهدف قياس فاعلية الخطط الإستراتيجية والتخطيط التشغيلية التابعة لها.
 6. تأسيس مركز حكومي يعنى بأفضل الممارسات والمقارنات المعيارية بهدف تأسيس قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في التطوير الإداري وصولاً للتميز المؤسسي.
 7. التوسع في إجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة والاستفادة من بيانات مركز الملك عبدالله الثاني للتميز.

مصطلحات عامة عن الجودة والاعتماد

الاعتماد Accreditation:

هو الإقرار الذي تمنحه هيئة مسؤولة معترف بها (هيئة ضمان للجودة والاعتماد) لمؤسسة ما , إذا كانت تستطيع إثبات بالمؤشرات والأدلة والبراهين : أن برامجها تتوافق مع المعايير المعلنة والمعتمدة , وأن لديها أنظمة مفعلة لضمان الجودة والتحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية , وذلك وفقاً للضوابط المعلنة التي تنشرها الهيئة .

البنية التحتية Infrastructure:

البنية الأساسية التي تخدم العمل والعاملين داخل المؤسسة مثل المباني , الحجرات , المعامل , التوصيلات , التلغرافات , وأجهزة الحاسب الآلي... الخ.

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

هو فكر فلسفي يهدف إلى تطوير نشاط المؤسسة باستخدام أساليب تحليلية وإحصائية متطورة ومتنوعة , للحصول على أفضل النتائج , وإشراك جميع عناصر المنظومة وإداراتها بما يحقق الجودة المطلوبة في العمل المؤسسي وإرضاء المستفيد .

الاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation:

هو الاعتراف بأن برامج مؤسسة تعليمية ما , قد حققت أو وصلت إلى الحد الأدنى من معايير الكفاءة والجودة الموضوعية من قبل الهيئة المانحة لشهادة الاعتماد .

الجودة Quality:

« منتج يحقق ويفوق توقعات ومتطلبات المستفيد .
« أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى؛ مع الاعتماد على التقييم المستمر للمستفيدين من خدمات المنظمة لمعرفة مدى تحسن الأداء .
« مقدرة المنتج على الوفاء بمتطلبات وظيفته للمستفيد .
« مجموعة الخصائص والمميزات التي تظهر على المنتج أو الخدمة , وقدرة هذه الخصائص على تلبية حاجات المستفيد المعلنة والدفينة .
« مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية أثناء التصميم .
« درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها المستفيد من الخدمة أو تلك المتفق عليها .
« العملية التي تضمن رفع مستوى أداء الطلاب والنظام والمؤسسة التعليمية في ضوء توقعات المستفيدين من طلاب وأساتذة وأولياء الأمور والمجتمع من خلال عملية مقننة للبناء .
« تطبيق المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة , لرفع مستوى المنتج التعليمي من خلال العاملين في مجال التربية .

المعايير الأكاديمية Academic Standards:

وهي معايير محددة تعتمدها المؤسسة ؛ وتكون مستمدة من مراجع خارجية عالمية , وتتضمن الحد الأدنى من المهارات والمعرفة التي من المفترض أن يكتسبها الخريجون من البرنامج وتستوفي رسالة المؤسسة المعلنة ومحقة لأهدافها .

التوثيق Documentation:

عملية كتابة وتسجيل كل بيانات العمل بالمؤسسة , حتى يكون للمؤسسة تاريخ ونقاط مرجعية أو آليات ؛ عن طريقها تستطيع تحليل هذه البيانات المسجلة بهدف التطوير والتحسين .

التقييم Evaluation:

عملية قياس جودة الأداء؛ في جميع الأنشطة بهدف التحسين المستمر للأداء المستقبلي .

الكفاءة Efficiency:

هي نسبة جودة أداء المخرج من العملية بالنسبة لجودة المدخلات .

توكيد الجودة Quality Assurance:

هو وسيلة للتأكد من استيفاء المتطلبات والمعايير القياسية المطلوبة للمؤسسة ما، لإنجاز هدف المؤسسة للوصول إلى مخرجات ترضي سوق العمل.

سياسة الجودة Quality Policy:

منهج المؤسسة التي يمكنها من الوصول إلى مستوى جودة عالي يتيح لها فرصة أكبر من اكتساب رضا العميل .

لجان الجودة Quality Committees:

مجموعة الأشخاص سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها , مسئولين عن متابعة سير نظام الجودة داخل المؤسسة .

إستراتيجية الجودة Quality Strategy:

مجموعة الخطط الموضوعية على المدى القصير والتي من شأنها تحقيق الجودة للإرتقاء بمستوى الجودة .

مراقبة الجودة Quality Control:

هي التقنيات والأنشطة العملية التي تستخدم لعمل الفحص الدائم لمخرجات النشاط.

أدوات الجودة Quality Tools:

الأساليب والطرق التي تستخدم لحل مشكلات الجودة , وتقييم مستوى الأداء داخل المؤسسة بهدف المساعدة على تطوير المؤسسة.

حلقات الجودة Quality Circles:

مجموعة صغيرة من العاملين يشتركون في عملية دراسية تعاونية مستمرة , هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض مسيرة العمل وتقديم الحلول المناسبة لها .

بيئة العمل Working Environment:

المكان والظروف المحيطة بالوظائف والعاملين داخل المؤسسة الواحدة.

إجراء وقائي Preventive Action:

الفعل الذي يتخذ ليمنع وقوع أخطاء في العمل وبالتالي يقي المؤسسة عواقب حدوثه.

تحسين الجودة Quality Improvement :

الإجراءات والأنظمة التنفيذية التي تتخذها المؤسسة , لزيادة فعالية الأنشطة والعمليات داخلها , لتعود بفائدة أو منفعة لكل من المؤسسة والمستهلك .

فريق العمل Teamwork:

مجموعة من الأفراد بمهارات مختلفة ومتعددة , يعملون مع بعضهم البعض , من أجل الوصول إلى هدف موحد في خلال فترة زمنية معينة يتشاطرون فيها مهاراتهم المختلفة.

أهداف الجودة Quality Objectives:

مجموعة الطموحات التي تضع المؤسسة خطة للوصول إليها بحيث

الجودة... ثقافة الحياة الجديدة

للدول المتقدمة!

استناداً إلى الصعود غير المسبوق، في معدلات الثقافة العامة بالمجتمع، وزيادة الوعي الجمعي بكل منتجات المعرفة المتجددة، سواء عبر أجهزة متطورة أو معلومات متدفقة أنية .. أصبح كل فرد في المجتمع له حق الحصول على نصيبه من هذا الوعي !

فقد كان، قديماً، حصول الفرد على نصيبه من هذا الوعي مشروط بمستوى اجتماعي معين، أو من خلال الإلتحاق بمراحل التعليم، أو بالسفر إلى الخارج للتعلم، أو حتى للسياحة، أو للعلاج .. مما يكلف الفرد الآلاف من الريالات، ولكن الآن لا يشترط كل هذا لحصول الفرد على نصيبه من الوعي سوى أن يحوذ جهاز اتصال ربما لا يزيد ثمنه عن مائة ريال ليكون بمثابة نافذته على كل ما يجري في العالم في نفس اللحظة !

ومن هنا صارت المعرفة أسلوب حياة يومي للجميع، وليست للمتقنين والمتعلمين فقط، بل أن طفلاً لم يلتحق بالمدرسة بعد، لديه قدراً كبيراً بمعرفة التعامل مع التقنيات الجديدة، في الوقت الذي كانت فيه مستعصية، ولازالت، على كثير من ” الشباب“ في زماننا هذا !

ولذلك.. فإن ثقافة « الجودة » تكاد أن تكون مفهوماً حاضراً لدى الجميع بمسئوليات مختلفة ، بداية من الحرص على الحصول على منتج ذات جودة عالية، ومطابق للمعايير والمواصفات، ومروراً بالادراك بضرورة تطبيق معايير الجودة في بيئات العمل المختلفة.. وصولاً إلى إعتبار الجودة ليس مجرد مجموعة من الاشتراطات بل كونها أسلوب حياة !

ولهذا.. فإن المجتمع يتطلع، ويسعى للحصول على أحدث ما توصل إليه العلم في مجالات الجودة ، وذلك حسب تخصص أو اهتمام كل فرد ..ولكن عموماً فإن ثقافة الجودة في المجتمع أصبحت عاملاً مشتركاً لدى الجميع.. ولذلك فإن المجتمع لديه قبول واقبال على تزويد مخزونه المعرفي، وتوسيع إدراكه، وشغل مساحات أكبر من وعيه عن وحول أحدث المستجدات في عالم الجودة !

وحقيقة.. فإن ذلك يحتمل المؤسسات الحكومية الخاصة، وأيضاً وسائل الاعلام مسؤوليات جسيمة تجاه المجتمع والقيام بدورها في تنمية الوعي بثقافة الجودة، في ظل ما تشهده المملكة من تنمية شاملة في جميع المجالات وعلى مختلف الأصعدة، يصاحبه بالضرورة نمو المجتمع، الذي اضحى في حاجة ماسة إلى زيادة جرعات ” ثقافة الجودة “ باعتبارها سياج الحماية لأي مجتمع متنامي ..ولكن قبل ذلك فإن هذه المؤسسات تحتاج أن تكون مدركة بأن ”الجودة“ ليست مجرد معايير ومواصفات بل السبب الرئيسي لتفوق وتقدم الدول !



سعيد الزهراني
رئيس التحرير