

## Importance of the Total Quality in the Social Institutions

Sharefa Saad Alqirny\*<sup>1</sup>, Amani Ali Albishi<sup>2</sup>

College of Social Sciences || Umm Al-Qura University || KSA<sup>1-2</sup>

**Received:**

30/03/2022

**Revised:**

20/04/2022

**Accepted:**

06/11/2022

**Published:**

30/01/2023

\* Corresponding author:

[sh.saad1412@hotmail.com](mailto:sh.saad1412@hotmail.com)

**Citation:** Alqirny, S. S;

Albishi, A. A. (2023).

Importance of the Total

Quality in the Social

Institutions. Journal of

Humanities & Social

Sciences, 7(1), 23–39.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q300322>

2023 © AJSRP • National

Research Center, Palestine,

all rights reserved.

• Open access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** This research aims at the importance of the total quality in social institutions. It is about an overview of the concept of quality and total quality and definition of the total quality management, its goals, principles and philosophies and methods of measurement towards the significance of quality in the social institutions, and consideration of the quality application stages in the social institutions and its indicators and the basic requirements of the total quality management system and the areas of its application in various social institutions. Finally, this research recommends adopting unified standards of the total quality in the social institutions taking into account the internal and external users. Securing professional experts to train personnel on applying comprehensive quality and expressed comprehensive appraisal system should be applied to evaluate the performance and the level of service provided and conduct specific studies to determine the strengths and weaknesses.

**Keywords:** The quality, Total quality, social institutions.

### أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية

شريفة سعد القرني\*<sup>1</sup>، أماني علي البيشي<sup>2</sup>

كلية العلوم الاجتماعية || جامعة أم القرى || المملكة العربية السعودية<sup>2-1</sup>

**المخلص:** يهدف هذا البحث إلى معرفة أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية بالإضافة إلى توضيح شامل لمفهوم الجودة الشاملة وفلسفتها وأهدافها واستعراض مراحل تطبيق الجودة الشاملة. وتكمن أهمية البحث في إثراء المحتوى العلمي فيما يتعلق بالجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية والوصول فهم أفضل للجودة الشاملة وفلسفتها وزيادة الوعي بأهمية الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية. واشتمل هذا البحث على نظرة شاملة لمفهوم الجودة الشاملة وتعريف إدارة الجودة الشاملة وأهدافها ومبادئها وفلسفتها وطرق قياسها وصولاً إلى أهمية الجودة في المؤسسات العامة، واستعراض مراحل تطبيق الجودة في المؤسسات الاجتماعية ومؤشراتها والمتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها في مختلف المؤسسات الاجتماعية. وأخيراً يوصي هذا البحث بضرورة اعتماد معايير موحدة للجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية مع الأخذ بالاعتبار المستفيد الداخلي والخارجي وتوفير الخبراء المختصين لتدريب العاملين لتطبيق الجودة الشاملة إضافة إلى ذلك لابد من وضع نظام معن لتقييم الأداء ومستوى الخدمة المقدمة وإجراء دراسات خاصة لتوضيح جوانب القوة والضعف.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، الجودة الشاملة، المؤسسات الاجتماعية.

## المقدمة:

شاع في السنوات الأخيرة استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبدأ ينتشر بشكل سريع رغم حداثة، وقد استحوذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاهتمام الكبير من قبل الإداريين والباحثين والأكاديميين الذين يعنون بتطوير الأداء الإنتاجي الخدمي في مختلف المنظمات، ووضحت إدارة الجودة الشاملة من بين الأنماط الإدارية المرغوبة في الفترة الحالية وكثيراً ما وصفت بأنها الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة المحاسب فالجودة الشاملة هي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا العميل، وتركز إدارة الجودة الشاملة على رضا العميل ويعتمد العمل على المشاركة الجماعية في أداء المهام المختلفة، وتركز على إجراء التحسينات المستمرة والقيام بالأنشطة الصحيحة من اللحظة الأولى، وتعمل على إجراء التنسيق الفعال بين طاقم العمل لحل مشاكل الجودة (الياغره، 2015: 10).

ولهذا سوف تقدم الباحثين نظرة شاملة لمفهوم الجودة والجودة الشاملة وتعريف إدارة الجودة الشاملة وأهدافها ومبادئها وفلسفتها وطرق قياسها وصولاً إلى أهمية الجودة في المنظمات العامة ثم سوف نستعرض مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية ومؤشرات الجودة في المنظمات الاجتماعية والمتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها في المؤسسات الاجتماعية وسلسلة المواصفات القياسية والفرق بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة.

## الأهداف:

1. يهدف هذا البحث إلى معرفة أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية.
2. توضيح شامل لمفهوم الجودة الشاملة وفلسفتها وأهدافها.
3. استعراض مراحل تطبيق الجودة الشاملة.
4. مساعدة واضعي السياسات في المؤسسات الاجتماعية لاعتماد معايير الجودة الشاملة في المؤسسات.

## الأهمية:

1. إثراء المحتوى العلمي فيما يتعلق بالجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية.
2. الوصول لفهم أفضل للجودة الشاملة وفلسفتها.
3. زيادة الوعي بأهمية الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية.

## الدراسات السابقة:

هدفت Saffar، Obeidat (٢٠٢٠) إلى التعرف على "تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أبعادها على أداء الموظفين الذين عملوا في وزارة الداخلية القطرية"، وتشتمل مكونات إدارة الجودة الشاملة على التركيز على العملاء ومشاركة الموظفين والتحسين المستمر والقيادة والرؤية الجيدة وإدارة العمليات. تستخدم الدراسة البحث الكمي حيث تم جمع 280 استبانة من المبحوثين للحصول على المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير وتنفيذ اتجاهات استراتيجية مختلفة تعزز أداء الموظفين من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة تبادل المعرفة.

تناولت دراسة خليفة (٢٠٢٠) بعنوان "فعالية جودة أداء المرأة في الجمعيات الأهلية" البالغ عددها (٣٥) جمعية في مدينة مكة المكرمة وجدة والطائف، وذلك من وجهة نظر المرأة العاملة بالجمعيات الأهلية عضو مجلس الإدارة وتكونت عينة الدراسة من (٤٣) سيدة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المناسب مع أسلوب المسح الاجتماعي الشامل، وكما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما تم ترميز البيانات وتحليلها احصائياً عبر استخدام برنامج

(SPSS.V.21.0)، وأظهرت النتائج تحديد جودة أداء المرأة عن طريق (تطوير وتحسين الخدمات المقدمة ، سرعة تقديم الخدمة ، أسلوب تقديم الخدمة ، الاستمرارية في تقديم الخدمة، التعاون مع المستفيدين لتلبية احتياجاتهم ، التعاون مع أعضاء الجمعيات الخيرية) . كما اشارت النتائج إلى المعوقات التي تحد من جودة أدائها ، وتوصلت النتائج إلى تصور مقترح لزيادة فعاليتها ، كما أظهرت التوصل إلى مقترحات مهنية لزيادة فعالية جودة أداء المرأة في الجمعيات الاهلية ، وقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في فئة المبحوثين حيث اقتصرته هذه الدراسة على المرأة فقط.

كما هدفت دراسة الخنبدشية، وآخرون (2020) بعنوان " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان" حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: توفير التدريب والتأهيل للعاملين في المديرية، والتنسيق فيما بين الدوائر من أجل تقسيم الأعمال بشكل تفصيلي، والعمل على غرس ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

دراسة العزيمي، والحسني (2019)، بعنوان " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية" وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك قصور في فهم وإدراك ودعم إدارة الجودة الشاملة، وهذا يشكل أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت النتائج وجود دور إيجابي للقيادات الإدارية في المؤسسات العامة للتأمينات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولكن دون المستوى المطلوب إضافة إلى قصور التزام القيادات الإدارية بثقافة الجودة وضعف تطبيق القيادات الإدارية للتدريب والتأهيل.

تناولت دراسة حمدان، عروة (2019) بعنوان " تطوير التعليم في الجامعات السعودية من خلال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي" وفي ضوء نتائج البحث أوصت الدراسة بضرورة تحديد تعريف علمي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ، وأن على القيادات الجامعية أن تؤمن بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود بالنفع على التعليم وتطويره ويجب على الجامعات السعودية الأخذ بعين الاعتبار للعوامل الداخلية والخارجية التي يكون لها التأثير على إدارة الجودة الشاملة، وتوفير المتطلبات اللازمة لإداره الجودة الشاملة.

هدفت دراسة زيني، وآخرون (2019) بعنوان " دور القيادة الإدارية في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات خدمات الرعاية الصحية بالجزائر" وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين دور القيادة الإدارية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: ضرورة الاهتمام بممارسة التخطيط الاستراتيجي والاتصال وإشراك العاملين في صنع القرار، والعمل على زيادة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة مبادئها خاصة مبدأ التحسين المستمر والاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى إنشاء وحدة لإدارة الجودة الشاملة يقدم لها كافة الدعم المادي والمعنوي وتتبع للإدارة العليا.

كما هدفت دراسة العبدالكريم، حصة (2015) بعنوان " تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية" توصلت الدراسة إلى مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكاتب الخدمة الاجتماعية ومن أهم هذه المقترحات: أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون قراراً إستراتيجياً تتخذه الإدارة العليا في وزارة العدل، وأن من الضروري أن تتبنى مكاتب الخدمة الاجتماعية إدارة الجودة الشاملة وتستفيد منها ، إضافة إلى تهيئة بيئة عمل داعمة لروح الفريق وغرس القيم الإيجابية ما ينعكس على الأداء ، وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة يسمح بمراقبتها بصورة مستمرة.

وفي دراسة بركاوي (٢٠١٤) بعنوان " واقع العمل الخيري في المؤسسات والجمعيات الخيرية في مدينة مكة المكرمة" هدفت إلى التعرف على أبرز البرامج والنشاطات المقدمة والخطط من قبل المنظمات غير الحكومية مثل المؤسسات والجمعيات الخيرية ، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية ، وتم استخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات ، وعدد العينة (١٠٣) من العاملين في الجمعيات الخيرية والمؤسسات في مكة المكرمة ، وكما هدفت على أن البرامج والأنشطة قد

خططت وصممت من قبل المختصين والخبراء ، وتوصلت إلى وجود مستوى من الحرص من قبل الادرات والعاملين وإشراك المستفيدين ، وتوصلت نتائج إلى أن عمليات تقديم الخدمات للمستفيدين تتصف بالجودة واليسر والسهولة وحرصت هذه الجمعيات الخيرية والمؤسسات على معرفة آراء المستفيدين في تقديم خدماتها ، وتوصلت الدراسة إلى أهمية الاشراف المتواصل على خطوات تنفيذ الأنشطة والبرامج ، وضرورة متابعتها سير العمل.

تناولت دراسة Talib (٢٠١٣) بعنوان: (إدارة الجودة الشاملة: فهم أساسيات تنظيم الخدمة في المنظمات الخدمية) – الهند ، هذه الدراسة لفهم مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي ينطبق على نظام الخدمة، الكشف عن إدارة الجودة في المنظمات الخدمية إضافة إلى أسباب فشلها. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي والتي أظهرت الدراسات الحديثة حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) أن هناك تحولاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إبتداء من التصنيع إلى التنظيم الخدمي، احتلت إدارة الجودة الشاملة مكانة قوية في القطاعات وظهرت كنهج لتحسين العمليات وتقليل الأخطاء وتحسين الأعمال وأداء الجودة. بالإضافة أقر العديد من الأكاديميين والخبراء بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجعل ميزة تنافسية مستدامة خاصة لمنظمات الخدمة. وتوفر نتائج الدراسة لإدارة الجودة الشاملة وممارساتها وتقدم أسباب نموها. تسلط النتائج على بعض النتائج الرئيسية من أحدث الدراسات في إدارة الجودة الشاملة للمنظمات. أخيراً تقترح الدراسة منهجاً من عشر خطوات للتنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية. توفر هذه الدراسة إطاراً لفهم أساسيات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وتوسعي إلى معرفة تطبيقية ومتعمقة بنظرية إدارة الجودة الشاملة لمديري والممارسين في المنظمات الخدمية.

دراسة كل من " Mitchell and Sloper (٢٠٠٣) بعنوان: ( مؤشرات الجودة - أولويات الأطفال والآباء المعوقين وخبيراتهم في معايير الجودة عند استخدام أنواع مختلفة من خدمات الدعم)- المملكة المتحدة.

هدفت الدراسة الى الكشف عن سياسة الرعاية الصحية والاجتماعية الحالية في تطوير وتحسين معايير جودة الخدمة. فقد ركزت السياسات إلى حد كبير حتى الآن على مؤشرات مخرجات الخدمة القائمة على الإحصاء. وإدراكاً لأهمية ذلك ومع ذلك حدوده لا سيما في الخدمات المقدمة للأطفال المعوقين وأسرههم، تعتمد هذه الورقة على البيانات النوعية والكمية لاستكشاف المؤشرات ذات المغزى وذات الصلة بالأطفال المعوقين وأسرههم. تظهر النتائج الحاجة إلى النظر إلى ما وراء التصور الأسري العام لجودة الخدمة، حيث يقدر الأطفال والآباء الجوانب المختلفة لجودة الخدمة ويعطون الأولوية للمؤشرات المختلفة عند استخدام أنواع مختلفة من الخدمات. على الرغم من أن بعض المؤشرات تعتبر مؤشرات جودة "أساسية"، بغض النظر عن نوع الخدمة، إلا أن البعض الآخر لها الأولوية فقط لأنواع معينة من الخدمات.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

سوف تقوم الباحثتان بالتعقيب على الدراسات السابقة من حيث أهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها الدراسات:

بالنسبة لدراسة Saffar، Obeidat (٢٠٢٠) توصلت نتائج هذه الدراسة في تطوير وتنفيذ اتجاهات استراتيجية مختلفة تعزز أداء الموظفين من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة تبادل المعرفة ، كما دراسة خليفة (٢٠٢٠) توصلت إلى مقترحات مهنية لزيادة فعالية جودة أداء المرأة في الجمعيات الاهلية ، ، كما أوصت دراسة الخنبرية وآخرون (٢٠٢٠) إلى توفير التدريب والتأهيل للعاملين في المديرية، والتنسيق فيما بين الدوائر من أجل تقسيم الأعمال بشكل تفصيلي، والعمل على غرس ثقافة إدارة الجودة الشاملة ، أما دراسة العريزي، والحسني (2019) أظهرت النتائج وجود دور إيجابي للقيادات الإدارية في المؤسسات العامة للتأمينات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، تناولت دراسة حمدان، عروة (2019) أوصت نتائج الدراسة بضرورة تحديد تعريف علمي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ، و توصلت دراسة زيني، وآخرون (2019) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين دور

القيادة الإدارية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ، كما أسهمت نتائج دراسة العبدالكريم، حصة (2015) لمقترحات للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكاتب الخدمة الاجتماعية ومن أهم هذه المقترحات: أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون قراراً إستراتيجياً تتخذه الإدارة العليا في وزارة العدل، وتوصلت دراسة براقوي (٢٠١٤) ، إلى وجود مستوى من الحرص من قبل الادرات والعاملين وإشراك المستفيدين، وتوصلت نتائج إلى أن عمليات تقديم الخدمات للمستفيدين تتصف بالجودة واليسر والسهولة وحرصت هذه الجمعيات الخيرية والمؤسسات على معرفة آراء المستفيدين في تقديم خدماتها ، كما دراسة Talib (٢٠١٣) سلطت الضوء على بعض النتائج الرئيسية تقترح الدراسة منهجاً من عشر خطوات للتنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية. توفر هذه الدراسة إطاراً لفهم أساسيات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وتوسعي إلى معرفة تطبيقية ومتعمقة بنظرية إدارة الجودة الشاملة لمديري والممارسين في المنظمات الخدمية، أظهرت دراسة كل من " Mitchell and Sloper (٢٠٠٣) النتائج الحاجة إلى النظر إلى ما وراء التصور الأسري العام لجودة الخدمة، حيث يقدر الأطفال والآباء الجوانب المختلفة لجودة الخدمة ويعطون الأولوية للمؤشرات المختلفة عند استخدام أنواع مختلفة من الخدمات. على الرغم من أن بعض المؤشرات تعتبر مؤشرات جودة "أساسية"، بغض النظر عن نوع الخدمة، إلا أن البعض الآخر لها الأولوية فقط لأنواع معينة من الخدمات.

### المبحث الأول: الإطار النظري للمفاهيم:

#### أولاً: المفاهيم النظرية المستخدمة في البحث:

1- الجودة في اللغة العربية تعني في (معجم المعاني الجامع) على أنها مصدر الفعل (جاد)، يُقال: عُرِفَ بِجُودَةِ صِنَاعَتِهِ؛ أي بِإِتْقَانِهَا، وَطَبِيعَتِهَا الْجَيِّدَةِ.

وأيضاً تعرف لغةً "من أجاد أي أتى بالجيد من قول أو عمل، وأجاد الشيء صيره جيداً، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيداً" (حسن، وجلاله، ٢٠١٦: ٩٦). ويعتبر التحديد اللغوي للجودة بأنه مشتقاً من الفعل (جاد) (جودة) أي أن شيء أصبح جيداً، ويقال إذا أتى الشخص بالجيد من العمل والقول (مجواد) (محمد، 2012: 176). وبالرجوع إلى "لسان العرب" لابن منظور، نجد أن كلمة جودة مصدرها الفعل جاد يجود، وجاد الشيء أي صار جيداً، والجيد نقيض الرديء، وقد جاد وأجاد أتى بالجيد من القول أو الفعل. (ابن منظور، ٢٠١٠: ١١٠).

ويقال جاد العمل أي حسن وعلا مستواه، وجاد الرجل أي أتى بالحسن من القول أو الفعل، و"الجودة هي سلامة التكوين وإتقان الصنعة" (لحبيب، ٢٠١٩: ٨) أما المعنى الاصطلاحي للجودة فتعني الأداء المقنن لنسق يتكامل في عناصره، ويستهدف علاقات بناءة مع أنساق أخرى، ويسعى لتحقيق مردود إيجابي ويعيد توازنه لتحقيق مزيد من الجودة في حالة خلل أحد عناصره (الرشيدي، ٢٠١٧: ٣٠٩) أما الجمعية الأمريكية قد عرفتها بأنها "مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين" (الدرادكة، ٢٠١٥: ١٦). والجودة تعني التألق والتميز، بحيث يكون الأداء ممتازاً وتكون خصائص المنتج ممتازة إذا تم مقارنتها مع المعايير الموضوعية من قبل المنظمة ومن وجهة نظر الزبون (fisher,1996:6).

2- الجودة الشاملة (TQM): لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، إلى أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم (TQM) وسنعرض فيما يلي بعضاً منها:

تعريف الجودة الشاملة عند المفكرين الغربيين: عرفها "جابلونسكي (G.R.Jablonski) بمثابة" شكل تعاوني لتأدية الأعمال ، يعتمد على قدرات الإدارة والعاملين المشتركة ، يهدف إلى تحسين الجودة ، ويزيد الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فريق العمل " (لحبيب، ٢٠١٩: ٢٢)

كما يرى "أوكلاند" (J.Oakland) بأن: "الجودة الشاملة هي منهج لتحسين القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للمنظمة، وهي الأساس وسيلة تخطيط وتنظيم وفهم كل النشاطات، وهي تعتمد على كل العاملين في مختلف المستويات" (لحبيب، المصدر السابق: ٢٢) إما "ريللي" (J.F.Riley) (نائب رئيس معهد جوران للتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة) فيرى أن: "إدارة الجودة الشاملة هي تحول في طريقة إدارة المنظمة، ويتضمن هذا التحول التركيز على طاقات المنظمة من أجل التحسين المستمر لجميع الوظائف والعمليات، ومن قبلها، المراحل المختلفة للعمل، فالجودة في الواقع ليست إلا تلبية لحاجات العملاء المختلفة (لحبيب، المصدر السابق: ٢٣).

وعند المفكرين العرب عرف مصطفى إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء (الرشيدي، ٢٠١٧: ٣٠٩). كما عرفها "علي" بأنها "الطريقة لإدارة المؤسسة أو البرنامج تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمؤسسة أو المسؤولين عن البرنامج من أجل تحسين الخدمات والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع" (علي، ٢٠٠٥: ٣٧٨).

ويعرفها "الجرواني" بأنها "جميع الوظائف التي يقوم بها الأفراد في جميع المستويات الإدارية في التنظيم منذ البدء في الإنتاج (سواء سلعة أم خدمة) حتى الانتهاء منه" (الجرواني، وآخرون، ٢٠١٤: ٣٥٩). وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير ISO (٢٠٠٠): أنها خصائص الكيان الكلية (نشاط) أو خدمة أو نظام أو سلعة أو عملية أو مزيج منها، تنعكس في قدرتها على إشباع حاجات المستفيدين سواء كانت هذه الحاجات صريحة أو ضمنية (حسن، وجلاله، ٢٠١٦: ١٠١).

ويقدم معهد الجودة الفيديرالي تعريفاً: أن الجودة تعني قيام المنظمة بالعمل بالشكل الصحيح من أول مرة مع ضرورة أن تعتمد على تقييم العمل في كل مرحله بهدف معرفة مدى تحسن الأداء، كما يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة "مجموعة مبادئ وأساليب ومهارات تستهدف تطور مستمر للأداء فيما يخص عمليات ووظائف ومنتجات وخدمات وأفراد بالمنظمة، باستخدام الموارد البشرية والمالية، من خلال الانضباط والالتزام والاستمرارية لمواجهة احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم (الجرواني، وآخرون، 2014: ٢٠٢٠). وتعرف إدارة الجودة الشاملة أيضاً بأنها عملية إدارية تركز على قيم المنظمة، وتأخذ طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب وقدرات العاملين، وتستثمر طاقاتهم بطريقة إبداعية من أجل ضمان تحقيق التحسين المستمر لمنظومة العمل (Rhodes, 1992). أما منظمة الجودة البريطانية (BQA): فكانت أول محاولة لها لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا (رضوان، ٢٠١٢: ٢٣)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريفاً إجرائياً للجودة الشاملة بأنها:

- منهج لتحسين الكفاءة والمرونة للمنظمة وزيادة التنافسية من أجل إشباع احتياجات المستفيدين بشكل جيد.
- طريقة أو مدخل إداري يهدف إلى تطوير شامل للإداء.
- الجودة تعني أداء العمل بشكل صحيح وذلك في إطار عمل الفريق بالمؤسسة.
- تستهدف الجودة تقويم وتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين بشكل مستمر.

#### الفرق بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة:

قبل أن نخوض في تفاصيل التفريق بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة، فإنه يتوجب علينا معرفة الحقائق التالية

من خلال:

1. أن الايزو ليست نظاماً لإدارة الجودة الشاملة، وإنما هي نظام لضمان توكيد الجودة، الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة.

2. أن الشروع بتطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الايزو، حيث أن المؤسسة التي تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على الايزو.
3. أن تطبيق نظام الايزو بشكله الحالي لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولكن تطبيق الايزو سيؤدي حتما إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
4. على الرغم من وجود اختلافات بين الايزو ونظام الجودة الشاملة إلا أن هناك تشابه كبير بينهما.
5. أن الاختلاف بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة لا تعني أن هنالك قصوراً معيناً في نظام الايزو، فهذا النظام يوفر معياراً مهماً للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المؤسسات لضمان وتوكيد الجودة، وبالشكل الذي يساعدها على تحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة.

وهنا يمكن القول بان نظام الايزو يختلف عن نظام إدارة الجودة الشاملة في الجوانب والأبعاد التالية:

1. أن العميل في نظام الايزو لا يأخذ الاهتمام الكافي، بينما يعتبر رضا العميل من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على إشباع حاجاته ورغباته المختلفة.
  2. في نظام الايزو عدم التركيز على مبادئ التحسين المستمر، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على التطور والتحسين المستمر في إطار العمليات التشغيلية والإنتاجية.
  3. يتضمن نظام الايزو معايير دولية للجودة المتفق عليها وذات طابع عمومي وعالمي ولا تخصص مؤسسة بعينها، أما إدارة الجودة الشاملة فعلى الرغم من مرتكزاتها ذات طابع عام إلا أن تطبيقها يختلف من مؤسسة لأخرى، فلكل منظمة نموذج خاص بها يخلف عن المؤسسات الأخرى، وهذا بعكس نظام الايزو إذا أن جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الايزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما في إدارة الجودة الشاملة.
  4. تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الايزو إلى التعامل غير المباشر مع العملاء وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها وخدماتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، تهدف التعامل المباشر مع العملاء وذلك من خلا الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على توفيرها (الدرادكة، ٢٠١٥: ٢٥٦-٢٥٧).
- اعتماداً على ما سبق ترى الباحثان إن الايزو نظاماً للجودة، وبينما إدارة الجودة الشاملة تعتبر إدارة الجودة من منظور شامل، وبناء على ذلك هي ليست متعارضة بل متكاملة.

### 3- مفهوم المؤسسات الاجتماعية:

- يعرف (طلعت السروجي ورياض حمزاوي) المؤسسة الاجتماعية بأنها "هيئة لها اتصال مباشر بالمستفيد من خدماتها في ميدان أو أكثر من ميادين الرعاية الاجتماعية" (الجرواني، وآخرون، ٢٠١٤).
- كما يعرف لآنزوني (Etzioni) المؤسسة بأنها "وحدات اجتماعية تكونت بطريقة مقصودة لتحقيق هدف معين" (الجرواني، وآخرون، ٢٠١٤: 89). وتعرف أيضاً المنظمات بأنها "نسق من العلاقات التنظيمية التي تنظم وتيسر حصول المستفيدين على خدماتها المهنية في إطار هيكل منظم وسلطة يكفلها النظام العام" (علي، ٢٠١٠: ٣١٧). كما أكدت شيا (Chia) أن المؤسسات الاجتماعية "بناءات ضرورية لتنظيم القواعد التي توجه السلوك التفاعلي (الجمعي) بطرق وسائل خاصة وهو ما يسمى بتنظيم العمليات" (الجرواني، وآخرون، ٢٠١٤: 66). ويرى (جون جاوس) المؤسسات بأنها "تجمع إنساني ينظم فيه الأفراد ليشاركوا في تحقيق هدف مشترك لكل منهم دور ومسئولية" (المرجع السابق، ٢٠١٤: 67).

### ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

1. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

2. زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.
  3. زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملاتها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
  4. ضمان التحسن المتواصل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
  5. زيادة القدرة الشاملة للمنظمة على النمو المتواصل.
  6. زيادة الربحية وتطوير اقتصاديات المنظمة. (عبد، وآخرون، ٢٠١٩: ١٧٣)
- ويذكر (لحبيب) أن لإدارة الجودة الشاملة ثلاثة أهداف رئيسية:
- رفع الكفاءة الإنتاجية: ينشأ عن محصلة هدفين فرعيين هما تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، وهذا الهدف الرئيسي يترتب عنه بدورة هدفان فرعيان آخران هما: الجودة العالية وحصص أكبر في السوق، مما يؤدي إلى الهدف الرئيسي الثاني وهو:
  - تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء: والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الهدف الرئيسي الثالث وهو:
  - تحقيق البقاء والاستمرار والتميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات (لحبيب، 2019: 127).
- ترى الباحثان أن لا جدوى من تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون معرفة ما تهدف إليها المنظمة، فالعديد من الإدارات العليا تلجأ إلى تطبيقها دون معرفة النتائج التي يرمون لتحقيقها، فلا بد من معرفة الأهداف لتحسين نوعية الخدمات ليساهم في تعزيز المركز التنافسي، ومن الأهداف أن تسعى المنظمات في رفع كفاءة العاملين لأن ذلك يساهم على الاستمرار والبقاء والنمو المتواصل.

#### ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- بالرغم من الاختلاف في مصطلحات الجودة الشاملة من قبل الباحثين، إلا إنهم اتفقوا في المبادئ: (علي، ٢٠١٦: ١٥).
1. من يعرف الجودة هو المستفيد، والأولوية لمدي رضاه عن الخدمات المقدمة.
  2. تولي الإدارة العليا اهتماماً بالجودة، وتقديم القيادة لها.
  3. الجودة مسؤولية لجميع الأفراد داخل المنظمة بكافة مستوياتها.
  4. الجودة هي موضوع استراتيجي، ولذلك لا بد من وضع خطة إستراتيجية لها.
  5. يجب أن تكون الوظائف في المنظمة مركزة على تطوير الجودة المستمر وهذا من أجل أن تحقق أهدافها.
  6. لتطوير الجودة لا بد من التدريب والتعليم لجميع الموظفين بشكل مستمر.
  7. تطبيق الجودة يحل مشاكل ما بين الموظفين.
  8. إن تطوير الجودة وحل مشاكلها يستوجب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.

#### رابعاً: فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

- فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على تقديم الخدمات على أعلى مستوى من الكفاءة وذلك من خلال مجموعة من العناصر أوجزها (الجرائني، وآخرون، ٢٠١٤: ٣٦١-٣٦٢) في الآتي:
1. مشاركة العاملين:
- أي المشاركة من جميع العاملين في جميع الوظائف والأنشطة في الرقابة على الجودة ويتطلب ذلك ضرورة تدريب العاملين ومشاركتهم الفعالة في التعرف المشكلات وكيفية حلها وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات.
2. التركيز على العملاء:

أي دراسة احتياجات العملاء وتوقعاتهم ومستوى الجودة المطلوب هل هي جودة أساسية أم مطابقة لما هو متوقع من العملاء أم جودة ممتازة أو جودة فائقة التميز.

3. دراسة أساليب المنافسة في التميز:

وذلك من أجل التفوق عليهم أو على الأقل تقليدهم ويتم ذلك عن طريق مقارنة المنتجات والخدمات والأساليب التي تقدمها المنظمة مقارنة بأفضل المنافسين.

4. التحسين المستمر:

التحسين هنا يكون في كل المجالات وفي كل الأنشطة وفي كل المستويات وبالنسبة لكل الأشخاص في كل الأوقات.

#### خامساً: قياس الجودة الشاملة:

لقد حدد زيسمال (Zeithmal) مجموعة من المؤشرات يمكن الاسترشاد بها عند قياس جودة الخدمات: الظاهر (الملموس): ويقصد بها المقومات الشخصية للعاملين بالمؤسسة والإمكانيات المؤسسية والتسهيلات الاتصالية.

- الفهم والاحترام: وتعني فهم واحترام المستفيدين ورغبتهم واحتياجاتهم.
- المسئولين: وتعني توافر الاستعداد والرغبة لدى المسئولين في مساعدة المستفيدين والسرعة في تقديم الخدمة.
- الكفاءة: وتعني امتلاك المعارف والمهارات اللازمة لتقديم الخدمة والحصول على التدريب المستمر لتطويرها دائماً للأفضل.

- الثقة: وتشير إلى امتلاك القدرة على القيام بأداء المهام المكلف بها باستقلالية ودقة وأحكام.

- الأمن: أي التحرر من الشكوك والأخطار وتقديم الأفكار والمبادرات الخلاقة (الرشيدي، ٢٠١٧: ٣١٩).

ترى الباحثان أن قياس الجودة الشاملة يجب أن يكون من عدة أطراف، أولاً التركيز على طبيعة الخدمة وتحديد أبعادها من حيث الجودة ومدى مطابقتها للمواصفات، ثانياً قياس الجودة من منظور العميل تتضمن رضا العميل أو الشكاوى والاقتراحات، ويعتمد ذلك على توقعات العميل للمنتج، ثالثاً قياس الجودة بشكل كلي من جميع الأطراف وذلك يساعد المنظمة في إجراءات تقويم وتحسين مستوى الخدمة.

#### المبحث الثاني – الجودة في المؤسسات الاجتماعية

##### أولاً- أهمية الجودة في المنظمات العامة:

لا شك في أن تحقيق جودة الأداء هو مطلب لجميع المنظمات، سواء كانت تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام ذلك لأن تحقيق الجودة في الأنظمة الديمقراطية الحذرة يعني تحقيق وجود، وتراجع الجودة يعني تراجع وجود، فالجودة لم تعد من أجل الرفاهية، وإنما هي ضرورة لا بديل لها وإلا أصبحت الإدارة أو استمرارها محاطاً بالصعوبات، فالجودة أداة فعالة لتحسين المستمر لأوجه النظام في أي منظمة، وذلك عن طريق تحقيق النشاطات والعمليات الداخلية، والجودة مرتبطة بجميع أنشطة المنظمة، حيث تعمل على استبعاد غير الصالح منها سعياً وراء رضا العملاء، لقد أصبح مصطلح الجودة ينظر إليه في عالمنا المعاصر وبيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، لقد نما مصطلح الجودة الشاملة وتخطى حدود إدارة الإنتاج والعمليات وأصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وأساساً الفلسفة الإدارية شاملة، الجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى العملاء أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للميلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة، ويمكن تناول هذه الأهمية كما يأتي:

1- سمعة المنظمة

تأخذ المنظمة شهرتها من جودة منتجاتها، ويظهر ذلك من خلال مجموعة العلاقات التي تربط بين المنظمة والمجهزين ومهارات وخبرة العاملين، ومحاولة أن تقدم منتجات تلبي حاجات زبائن المنظمة وإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة ضعيفة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي يتحقق للمنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تجعل منها قادرة على التنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

#### 2- المسؤولية القانونية للجودة

تتولى المحاكم النظر والحكم بشكل متزايد في قضايا مثل تصميم المنتجات أو تقديم الخدمات بصورة غير جيدة سواء في الإنتاج أو التوزيع، لذا أصبح لكل منطقة صناعية أو خدمية مسؤولية قانونية عن كل الأضرار التي يصاب بها الزبون من استخدامه لهذه المنتجات.

#### 3- المنافسة العالمية

أثرت التغيرات السياسية والاقتصادية في طريقة تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في الأسواق الدولية التنافسية، وفي عصر المعلومات والعولمة، اكتسبت الجودة أهمية خاصة إذ تسعى كل من المنظمات والمجتمعات على تحقيقها بهدف التمكن من المنافسة العالمية وتطوير الاقتصاد بشكل عام، والحصول على فرصة في السوق العالمية.

#### 4- حماية المستهلك

إن لتطبيق الجودة داخل المنظمة وأنشطتها ووضع مواصفات قياسية محددة يساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز ثقته في منتجات المنظمة وعندما يكون مستوى الجودة ضعيف يؤدي ذلك إلى إضراب الزبون عن طلب منتجات المنظمة (المحياوي، ٢٠٠٦: ٣٧).

### ثانيا-مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية:

هناك خمس مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية

#### المرحلة الأولى: المرحلة التحضيرية:

من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتكمن أهميتها في تحديد مدى الاستفادة المتوقعة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة مع التكلفة المحتملة ثم التدريب المناسب للمديرين التنفيذيين الرئيسيين ويفضل أن يكون التدريب خارج المؤسسة وجماعيا حتى يمكن فهم فوائد إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى التفاعل بينهم أثناء التدريب.

#### المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط:

يتم فيها وضع الخطة التفصيلية من خلال إعداد إستراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة ويتم في هذه المرحلة اختيار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة وتمثل مسؤولية المجلس إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية داخل المؤسسة ومواجهة المقاومة التي سوف يواجهها فريق العمل.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والتقدير:

قبل عملية التطبيق لابد من عملية التقييم للتركيب البشرية من خلال إدارة الثقافة التنظيمية بحيث يمكن التوصل إلى ثقافة مؤسسة دافعة لا إنجاح برنامج الجودة وإحداث مزيج بشري متجانس.

#### المرحلة الرابعة: مرحلة التطبيق:

تصبح المؤسسة مهيأة لبداية التحسين المستمر من خلال انتقاء المدربين وتقنيات إدارة الجودة الشاملة ليولوا تدريب قوة العمل في المؤسسة من إداريين وعاملين.

#### المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل وتيسير الخبرات:

تتمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة الآخرين المتعاملين مع المؤسسة للمشاركة في التحسين المستمر وتشمل هذه الدعوة وحدات المؤسسة وفروعها، وبالتالي أصبح من الضرورة انتشار فكرة الجودة الشاملة في محيط العمل (الجرواني وآخرون، ٢٠١٤).

### ثالثاً- مؤشرات الجودة في المنظمات الاجتماعية:

يتكون نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاجتماعية بصورة شاملة من تسعة مؤشرات تصف وتوضح مدى استخدام واهتمام المنظمة بالجودة:

#### 1- الإدارة الإستراتيجية

تختص الإدارة الإستراتيجية في وضع السياسة العامة للمؤسسة. وتعتبر وثيقة رئيسية في هذا المؤشر هي خطة العمل كما تسمى أيضاً خطة إستراتيجية، أو تطويرية مع الأخذ بالاعتبار النظر إلى البعد الاستراتيجي لها - التفكير الاستراتيجي المبني على الأسئلة الثلاث التالية:

- أين نحن الآن؟
- إلي أين نريد أن نصل؟
- كيف نصل إلى ما نريد؟

#### 2- إدارة الجودة

هذا المؤشر يختص بمدى قدرة المؤسسة الاجتماعية على توفير الخدمات التي تحقق توقعات المستفيدين من خدمات المؤسسة الاجتماعية.

#### 3- التسويق ورعاية العميل

هذا المؤشر يسعى إلى تحديد حاجات المستفيدين من خدمات المؤسسة الاجتماعية بهدف إشباع حاجاتهم المتنوعة.

#### 4- تطوير الموارد البشرية

يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر، بما يجعل جميع الموظفين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية بمعنى أن يصبح جميع الموظفين لديهم الكفاية لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

#### 5- تكافؤ الفرص

ضمان تكافؤ الفرص لجميع المستفيدين، والموظفين في المؤسسة الاجتماعية بما يعزز شعورهم بالرضا وبالتالي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

#### 6- الصحة والسلامة

ضمان وجود بيئة صحية آمنة للمستفيدين والموظفين في المؤسسة الاجتماعية.

#### 7- الاتصال والإدارة

وينص هذا المؤشر على أن إدارة المؤسسة الاجتماعية تسعى إلى تحقيق احتياجات المستفيدين والموظفين بها ونقل المعلومات بصورة سلسة على المستويين الأفقي والعمودي.

#### 8- خدمات الإرشاد

يركز هذا المؤشر على تحديد احتياجات المستفيدين المختلفة.

## 9- تصميم البرنامج وتنفيذه

ويختص هذا المؤشر بطريقة بناء البرامج والمشروعات الاجتماعية، مع ضرورة التركيز على الأنشطة واحتياجات المستفيدين (حسن، وجلاله، ٢٠١٦: ١١٣-١١٤).

## المبحث الثالث - المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة تفكير جديد للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد ، وتقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ على التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء ، وهي في نفس الوقت نظام متكامل موجة نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل ، وضرورة وجود برنامج متكامل لتحسين الجودة وفهم القواعد الأساسية لها ، وتعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين، وإيجاد مقاييس ومعايير موضوعية تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير ، وفي النهاية لابد من توفير المناخ التنظيمي المناسب لمفهوم الجودة الشاملة:

### التغيير في رؤية الإدارة:

وذلك من خلال إعلان الإدارة العليا عن التزامها ببرامج الجودة الشاملة، ولابد أن تتصف هذه الإدارة بما يلي:

- القدرة على التأثير بفعالية داخل المؤسسة وخارجها وخصوصا في توضيح أهمية الجودة ونشرها.
- ألا تهتم فقط بالتحسين الجزئي وإنما بالتحسين الشامل المستمر.
- تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.
- القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين.
- تلبية حاجات العملاء أينما وجدوا وكيفما رغبوا.
- الفعالية في الاتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المؤسسات.
- 1- الانفتاح في عملية الاتصال:
  - يستوجب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالاً تنظيمياً:
  - من أعلى إلى أسفل: بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات.
  - من أسفل إلى أعلى: لنقل الاستفسارات والشكاوى ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة.
  - اتصالاً أفقياً: لتنسيق وتبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر في المسائل والموضوعات المشتركة وبتنسيق ما يجب اتخاذه.
- 2- مراعاة العوامل الإنسانية:
  - لابد أن تقوم ثقافة المنظمة على احترام الفرد وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، وأن تقوِّك كذلك على تضافر الجهود من أجل تحقيق التفوق في مختلف أعمال المنظمة وخدماتها.
- 3- استخدام فرق العمل:
  - من خلال تقسيم المنظمة إلى جماعات عمل وهذا يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيما الأمر الذي يخلق دوافع لدى الأفراد العاملين نتيجة الانتماء للجماعة ويزيد أيضا من كفاءتهم ويتم الوصول في النهاية إلى تحسين إنتاجية المنظمة التي يعملون فيها.
- 4- أن يتم إدراك أنواع الجودة:
  - والمتمثلة بجودة التصميم وجودة المطابقة، وجودة الأداء.
- 5- التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المؤسسة:

من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجداتها والتأكيد على رضا العملاء وأن المؤسسة تسعى لإشباع حاجاتهم، وضرورة تطبيق القواعد الأخلاقية والاحترام في التعامل مع العملاء (الدرادكة، ٢٠١٥: ٤٧-٤٨).

#### مجالات تطبيق إدارة الجودة بالمؤسسات الاجتماعية:

لا يمكن تقييم المنظمات الاجتماعية بتطبيق الجودة بشكل شامل في جميع المجالات، لكن من الأفضل التركيز على تطبيقها في مجال البرامج التي تنفذها المنظمة الاجتماعية وهناك معايير أساسية لتحقيق الجودة في البرامج يحددها فيما يأتي:

#### 1- مجال البرامج

- تحديد البرامج ومدى ملائمتها للمجتمع:

معيار الجودة في هذا العنصر يكمن في اختيار نوعية من البرامج ذات الأثر الفعال الذي يعالج المشكلة بشكل جذري، ومن برامج الإقراض للمشاريع الصغيرة والأسر المنتجة، وبرامج التدريب والتأهيل المنتهي بالتوظيف، وبرامج التوعية والتوجيه، إلى جانب ذلك يمكن اختيار برامج مبتكرة للمساعدات المباشرة التي هي أمثلة البرامج الفاعلة الأصل في عمل الجمعيات الخيرية.

- تصميم البرامج بطريقة احترافية:

من السهل تحديد البرامج، ولكن الأهم أن تصمم بطرق علمية احترافية تستوفي عناصر تطبيق البرنامج، وتأخذ في الاعتبار طبيعة البرنامج وطبيعة المستهدفين وإمكانية التطبيق، والعائد المتوقع، ومعيار الجودة هنا أن البرامج لتلي الحاجة الفعلية للمستفيدين، وتحقق الهدف الذي من أجله تم اختيار البرنامج، كما تحقق أكبر مؤشر لنجاح التطبيق، وتصميم البرنامج لا يقف عند حد معين فتحقيق الجودة يتطلب أن يخضع البرنامج للتطبيق ومن ثم التقييم والتطوير أو إعادة التصميم.

- خطة البرامج:

التحقيق الجودة لابد للجمعية من إدراج برامجها ضمن خطة الجمعية السنوية، والخطة يجب أن تكون متوازنة وواقعية، وتعرض بشكل مفصل مستوفية عناصر الخطة الصحيحة فتتضمن (الأهداف والبرامج والميزانيات، والتوقيت، ومسئول التنفيذ .... الخ) ولا يسمح على الإطلاق باستمرار الأساليب العشوائية في تنفيذ البرامج.

- تنفيذ البرنامج:

ومعيار الجودة هنا أن يتم تنفيذ البرنامج بدقة وفق التصميم المعتمد، وخطوات التنفيذ، ويلتزم بخطة التنفيذ المعدة سابقة، وأن ينفذ بأسلوب يحفظ كرامة المستفيد.

طوابير المستفيدين على أبواب الجمعية رجالا ونساء وأطفالا والتزام على أبواب الجمعية، وطلب إبراز الهوية أو دفتر العائلة مؤشر قوي على افتقاد الجمعية لأحد معايير الجودة، وهو تقديم الخدمة بأسلوب راقى يحفظ كرامة المحتاج ولا يكرس ثقافة الهبات والاستجداء لدى الأطفال المصاحبين لذويهم، وأفضل من ذلك أن تقدم المساعدة للمحتاج في منزله عن طريق مندوبي الجمعية.

- قياس عائد البرامج على المستفيد:

إن تطبيق الجودة هنا أن تكون علاقة الجمعية بالمستفيد علاقة تفاعلية وثيقة تعتمد على القيام بجهود مشتركة لمعرفة أثر برامج الجمعية على المستفيد ومدى تحسن أحواله وارتقاء مستواه المعيشي وفق نظام دقيق للمتابعة تتبناه الجمعية، ومن ثم إعادة النظر في البرنامج وفق نتائج القياس، ولتوضيح أهمية تطبيق الجودة يمكن المقارنة بين أسلوبين لتقديم الخدمة والعائد المتوقع لذلك في برنامج المشاريع الصغيرة، وهو برنامج يهدف إلى تقديم مبلغ للمستفيد ليقيم مشروع صغير قابل للتطوير يدر عليه دخلا يغنيه عن الآخرين.

حين تقارن بين الأسلوبين في تقديم الخدمة سنجد بأن مؤشرات النجاح عند تطبيق الجودة في برنامج المشاريع الصغيرة ستكون أكبر منها حين ينفذ بشكل عشوائي وذلك من عدة نواحي من أهمها ضمان نجاح المشروع، استيفاء القرض ليقدم المستفيد آخر، تشجيع الآخرين حين يرون النجاح وانعكاس ذلك إيجاباً على المستفيد مقارنة أخرى يمكن تطبيقها على أحد أهم برامج الجمعيات وهو برنامج تقديم المساعدات المالية.

## 2- الجودة في مجال المستفيدين:

تقدم المؤسسات الاجتماعية خدماتها لكافة الشرائح (المطلقات الأرامل المعاقون...) ونظراً لاختلاف طبيعة المستفيدين من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي، والوضع الاجتماعي والوضع الصحي وغيرها من عناصر الاختلاف، أصبح من الواجب أن توضع معايير لجودة التعامل مع هؤلاء المستفيدين مع الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية بينهم بدءاً باختيارهم وبحث حالتهم ومروراً بتقديم الخدمة لهم وانتهاء بقياس أثر العائد عليهم.

إن واقع تعامل الجمعيات مع المستفيدين يحتاج إلى تطوير أكبر فإجراءات استقبال الطلبات وإجراءات البحث عن المستفيد، وتقدير المساعدة الممنوحة أصبحت إجراءات روتينية ذات أثر محدود على المستفيد ولا تعالج أساس وآليات استقبال طلباتهم، وتكوين العلاقة معهم وآليات التواصل معهم ومتابعتهم المستمرة، وذلك وفق منظومة البرامج المعتمدة.

## 3- الجودة في مجال القوى العاملة:

بحسب لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية تتكون المؤسسات الاجتماعية من الدوائر التالية:

- الجمعية العمومية.
  - مجلس الإدارة ويتم اختيارهم من الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة.
  - اللجان الدائمة التي تشكلها الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة.
- ويتكون المزيج السابق من أعضاء متطوعين كمجلس الإدارة وبعض العاملين، ومن متعاونين بشكل جزئي أو متفرغين معينين برواتب ثابتة.

وهذا الوضع سواء ما يتعلق بأعضاء مجلس الإدارة أو بالعاملين يحتاج إلى إعادة النظر، وتطبيق معيار الجودة على الجميع عند تقدمهم للعمل من حيث الكفاءة والخبرة والتمكن من الوفاء بمتطلبات العمل الجاد، والاستعداد لتطبيق الجودة في جميع مراحل العمل بالجمعية.

إن تطبيق الجودة في هذا المجال يحقق نجاحاً كبيراً كما استطاعت نشر ثقافة تطبيق الجودة بين العاملين بالجمعية بحيث يصبح تطبيقها في جميع مراحل تقديم الخدمة سلوكاً إدارياً ثابتاً عند جميع العاملين ويلتزمون به حتى في ظل اختفاء الرقابة.

## 4- الجودة في مجال الموارد المالية:

تعد الموارد المالية أحد أهم المجالات التي تعين المؤسسات الاجتماعية على القيام بمهامها وتطوير أدائها، كما أتاحت اللائحة للجمعيات جمع التبرعات وقبول الهدايا والوصايا بما لا يتعارض مع الأنظمة والتعليمات الصادرة بهذا الشأن، كما نصت المادة السابعة والأربعون للقواعد التنفيذية أنه يجوز للجمعية بعد موافقة الوزارة استثمار أموالها التي تزيد عن احتياجاتها في أنشطة يكون لها عائد مالي يساعد على تحقيق أهدافها.

وتحقيق الجودة في مجال تنمية موارد المؤسسات الاجتماعية يتم في ثلاثة جوانب وهي:

أولاً: المحافظة على الموارد المتاحة.

ثانياً: دعم الاستثمار.

ثالثاً: الوصول للمتبرعين.

فالمحافظة على الموارد المتاحة يتطلب تحقيق الجودة التي تقضي على الهدر المصاحب للفوضى في الصرف أو الاستخدام الخاطئ لمرافق الجمعية وأدواتها، وفي هذا الإطار لابد من اعتماد المؤسسات الاجتماعية على نظام مالي دقيق يضبط المصروفات، ويكفل حق المؤسسات الاجتماعية في الاستيفاء عند تنفيذ برامج الإقراض. والوصول للمتبرع يتطلب تحقيق الجودة في تصميم برامج الدعم، وآليات التواصل مع المتبرعين قبل التبرع وبعد وكسب ثقتهم وجعلهم شركاء في تنفيذ البرامج، فبمجرد طلب الدعم من الداعمين من خلال أساليب قديمة، كالتواصل عن طريق الخطابات الموسمية لن يحقق نمو الموارد الطموحة للمؤسسات الاجتماعية، ولن يقنع المتبرع لدعم المؤسسة والجودة في الاستثمار يتطلب تصميم برامج استثمارية آمنة يديرها متخصصون بالاستثمار بالمشاركة مع بيوت الخبرة.

5- محور التنظيم الإداري:

لا يخضع التنظيم الإداري للمؤسسات الاجتماعية لتنظيم موحد، وإنما يتم وضعة من قبل مجلس الإدارة المنتخب، ولهذا نلمس التفاوت بين المؤسسات الاجتماعية في هيكلها الإداري ونظامها. لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق الجودة في أعمالها ما لم تعمل وفق نظام إداري هيكلة واضحة وصلاحيات محددة ونظام يحدد طبيعة العلاقة الأفقية والراسية بين العاملين، وكلما كان التنظيم في المؤسسة الاجتماعية محكاً ومدروساً انعكس أثر ذلك إيجاباً على الأداء وبالتالي الوفاء بمتطلبات الجودة في تنفيذ برامج المؤسسات الاجتماعية (الرشيدي، ٢٠١٧: ٣٢١-٣٢٤)

#### نتائج البحث:

- ان تطبيق الجودة الشاملة يساهم في الكشف عن أوجه القصور والسلبيات التي تشوب أداء المؤسسات الاجتماعية وتساعد على ترشيد السياسة وتحقيق الأهداف المرجوة والوصول لرضى العاملين والمستفيدين.
- ضرورة إشراك العاملين والمستفيدين في عمليات صنع القرارات.
- توفير الخبراء المختصين لتدريب العاملين على تطبيق الجودة الشاملة في إضافة الى ذلك لابد من وضع نظام معلن لتقييم الأداء ومستوى الخدمة المقدمة.
- يلزم المؤسسات الاجتماعية ان تقوم بإجراء دراسات خاصة وذاتية لتوضيح جوانب القوة والضعف.
- تتسم المؤسسات التي تطبق معايير الجودة الشاملة بالإنتاجية.
- عند تطبيق المؤسسات لمعايير الجودة يساعد ذلك على التحسين والتطوير المستمر.

#### الخاتمة:

من خلال العرض السابق يتضح أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية لم تعد أمراً اختيارياً بل أصبحت خياراً استراتيجياً ضرورياً لكل مؤسسة تسعى إلى إثبات وجودها بين المؤسسات الموجودة في المجتمع المحلي تضمن لها البقاء والاستمرارية في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف الأساسية التي تسعى لتحقيقها، وإن الجودة الشاملة ركيزة أساسية تساعد المؤسسات على التحسين المستمر على عملياتها التشغيلية ووظائفها الإدارية وعناصرها كافة فالتحسين ليس له سقف وهو لن يتوقف إلا إذا توقفت المؤسسة عن التغيير والتطور، لذا فإن المؤسسات الاجتماعية التي ترغب في زيادة مواردها وزيادة مستوى ثقتها بالمستفيدين بالمجتمع لابد من نشر ثقافة الجودة وتشجيعهم على ممارسة أدوارهم المطلوبة وفق معايير ونماذج الجودة الشاملة، وأخيراً استحوذت الجودة الشاملة على اهتمام الكثير من الإدارات وأصبح ينظر إلى إدارة الجودة في المؤسسات الاجتماعية سواء كانت صغيرة أو كبيرة على أنها من المفاتيح الرئيسية لنجاح أي مؤسسة، ويمكن القول ان المؤسسات التي تعتمد على تطبيق إدارة الجودة في إدارتها وبرامجها ينعكس إيجاباً على بيئة

العمل ويساهم في تحقيق المؤسسات لأهدافها مما يزيد من مستوى ثقة المستفيدين ، وذلك لحصولهم على خدمات ذات جودة عالية ومثالية تتناسب مع تطلعات واحتياجات المستفيدين .

## المراجع:

### المراجع العربية:

- ابن منظور، محمد. (٢٠١٠). لسان العرب، دار صادر، بيروت.
- برقايوي، خالد (٢٠١٤). واقع العمل الخيري في مدينة مكة المكرمة ، مجلة جامعة ام القرى ، العلوم الاجتماعية .
- جرار، ذياب والقواسمي، تغريد. (2008). واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية في الضفة الغربية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) 22(4)
- الجرواني، نادية وآخرون. (٢٠١٤). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية. مكتبة الرشد للنشر، الرياض.
- حسن، حسن وجميلة، أيمن. (٢٠١٦). إدارة المؤسسات الاجتماعية. مكتبة الرشد للنشر، الرياض.
- حمدان، عروة. (2019). تطوير التعليم في الجامعات السعودية من خلال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية.
- خليفة، هبة أحمد. (٢٠٢٠). فعالية جودة المرأة في الجمعيات الأهلية في مدينة مكة المكرمة وجدة والطائف، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز القومي للبحوث غزة، مج ٤.ع.٣.
- الخنبنشية، خولة وآخرون. (2020). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس 15(2).
- الدرادكة، مأمون. (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الدرهمي، عبد الله والظافري، حسن. (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. قنديل للطباعة والنشر، دبي.
- الرشيد، عبد الوهيد. (٢٠١٧). إدارة المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية. مكتبة الفلاح، الكويت، مصر، الإمارات.
- رضوان، محمود. (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- زيني، فريدة وآخرون. (2019). دور القيادة الإدارية في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات خدمات الرعاية الصحية بالجزائر: دراسة حالة مستشفى مستغانم. مجلة الباحث.
- عبد، عذراء، وآخرون. (٢٠١٩). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق نظم إدارة الجودة الشاملة. رسالة غير منشورة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة الفلوجة.
- العبد الكريم، حصة. (2015). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية. مجلة العلوم الاجتماعية. 43(2).
- العزيزي، محمود والحسني صالح. (2019). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بأمانة العاصمة صنعاء. مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 21(6).
- علي، حسام. (٢٠١٦). أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري للمنظمات. رسالة غير منشورة، كلية المدينة الجامعية، عجمان، ٢٥(٩٨).
- علي، ماهر أبو المعاطي. (٢٠١٠). تقويم البرامج والمنظمات الاجتماعية. دار الزهراء، الرياض.
- لحبيب، بليه. (٢٠١٩). إدارة الجودة الشاملة. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الجزائر.
- محمد، محمد. (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية قضايا ورؤى معاصرة. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- المحياوي، قاسم. (٢٠٠٦). إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات. جامعة التحدي، سرت.
- معجم المعاني الجامع، الاسترجاع من الرابط الآتي، تاريخ ٢٧-١٠-٢٠٢٠. <https://www.almaany.com>
- الياغره، أحمد. (2015). الخدمة الاجتماعية الصحية والعلاجية المقدمة للمرضى في ضوء مفهوم الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية.

## المراجع الأجنبية:

- Saffara , Nasser Abdul & Obeidatb, Abdallah Mishael.(2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing, Business Collage, JADARA University, Jordan.
- Rhoddes,L.(1992).ON Road to Quality.Educational Leadership.49(6).
- Talib, Faisal (2013): An overview of total quality management: Understanding the fundamentals in service organization, nternational Journal of Advanced Quality Management 2013, Volume 1, Issue 1, pp. 1-20,
- Fisherm, J (1984).Webester New Work Dictionary,2 nd, ed, Websterinc, New York.
- Mitchell, W. and Sloper, P. (2003) Quality Indicators - disabled children's and parents' prioritizations and experiences of quality criteria when using different types of support services. British Journal of Social Work, 33 (8). 1063-1080.. ISSN 0045-3102