دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي

أ. محمد العابد
جامعة يحي فارس، المدية –الجزائر
drmohamedlabed72@yahoo.com

أ د. علي مكيد
جامعة يحي فارس، المدية –الجزائر
mekid_a@yahoo.fr

The role of Total Quality Management in improving institutional performance

Mr. Labed Mohamed
University of Yahia Fares - Media; Algeria

Dr. Mekid Ali
University of Yahia Fares - Media; Algeria

Received:2016 Accepted: 2016 Published: 2016

ملخص:

يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة من بين الأساليب الجديدة التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة الإقتصادية، للتأقلم مع التحديات الكبيرة التي تفرضها طبيعة الاقتصاد العالمي الحالي وما يتصف به من منافسة شديدة وثورة تكنولوجيا وعولمة...الخ، ويعتبر هذا المنهج من أبرز الأساليب الإدارية التي تعتبر كمداخل لتحسين الأداء المؤسسي، وذلك أن هذا المنهج يؤدي للوصول إلى درجة التميز في الأداء، وهو هدف ينبغي أن تسعى إليه كل مؤسسة راغبة في التفوق والتميز في ظل الاقتصاد العالمي الحالي.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الأداء.

Abstract :

The approach of total quality management of the new methods that can be used by the institution of economic, to cope with the challenges posed by the nature of today's global economy and is characterized by its intense competition and the revolution in technology and globalization ... etc. This is the approach of the leading management techniques which is considered as entry points to improve corporate performance, so that this approach leads to connect to the degree of excellence in performance, a goal should be pursued by each institution is willing to excellence in light of today's global economy.

Key words: *quality, total quality management, performance.*

تمهيد:

إن البيئة الخارجية الحالية تغيرت واختلفت كثيرا عما كانت عليه في عصور سابقة، وأصبحت التغيرات في الوقت المعاصر تحدث بمعدلات متسارعة جدًا، حتى يمكن القول أنّ مقولة أنّ نفس الإنسان لا يمكن أن يسبح في نفس النهر مرتين تنطبق على الوقت الحالي إلى حد ما، وذلك أنه مثلما أن مياه النهر تتغير في كل مرة والإنسان نفسه يتغير في كل مرة (أفكاره ومعتقداته...الخ)، فكذلك في الوقت الحالي التغيرات تحدث في كل يوم وكل ساعة.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين الطرق والأساليب الجديدة التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة الاقتصادية، لمواجهة والتأقلم مع التحديات الكبيرة التي تفرضها طبيعة الاقتصاد العالمي الحالي وما يتصف به من

منافسة شديدة وثورة التكنولوجيا والعولمة...الخ، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تهدف أساسا إلى مواجهة المنافسة من خلال مدخل الجودة.

إن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من أن تعتبر مجرد أسلوب إداري تطبقه المؤسسة متى أرادت، بل هي عبارة عن منهج إداري يتميز بالعديد من الخصائص، فإدارة الجودة الشاملة لها تاريخ نشأة ورواد أوائل ساهموا في هذه النشأة، بالإضافة إلى مفكرين أتوا بعدهم ساهموا في تطويرها، كما أن إدارة الجودة الشاملة لها مبادئ تقوم عليها ولها متطلبات يجب أن تراعى عند التطبيق، كما لها مراحل زمنية متتابعة ينبغي أن تُتَّبع عند التطبيق، ومعوقات يجب أن تأخذ في الحسبان، وفي هذا الإطار يمكن طرح الإشكالية العامة لهذا المقال كما يلي:

- ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

ويمكن معالجة هذه الإشكالية من خلال النقاط التالية:

- ✓ أولا: مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ ثانيا: مفهوم، أنواع ومداخل تحسين الأداء المؤسسي؛
- ✓ ثالثا: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي.

أولا: مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

سنقوم بطرح أبرز وجهات النظر حول تعريف إدارة الجودة الشاملة، حتى يمكن الفهم الجيد لمعنى هذه الأخيرة، وتمييزها عن مفهوم الجودة، ومحاولة إعطاءها تعريف أكثر شمولية، بالإضافة إلى التطرق إلى أبرز مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

لقد اختلفت آراء المختصين في الفكر الإداري حول مصطلح إدارة الجودة الشاملة كغيره من الكثير من المصطلحات الاقتصادية، ومن التعاريف التي أعطيت لهذا المصطلح نذكر ما يلي:

❖ حسب وجهة نظر ستيفن كوهن ودونالد براند، فإنه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب الكلمات الثلاثة المكونة لهذا المصطلح، وذلك كما يلي[1]:

- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: معناها الوفاء بمتطلبات العميل وتجاوُزُها (أي تجاوزها إلى إرضاء العميل من خلال تلافي العيوب والنقائص من المراحل الأولى للعملية).
- الشاملة: تعني إشراك جميع العاملين في المؤسسة، والبحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءًا من التعرف على احتياجات العميل، وانتهاءً بتقويم رضاه عن السلع أو الخدمات المقدمة إليه.

❖ حسب تعريف إدارة الدفاع الأمريكية فإدارة الجودة الشاملة هي: "فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر دعائم للتحسين المستمر للمؤسسة للوفاء باحتياجات العميل حاليا ومستقبلا"[2].

❖ أما دينهارد فيعرفها بأنها: "خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء، بحيث يكافح المديرون والعاملون بشكل مستمر ودءوب من أجل تحقيق توقعات ورغبات العميل والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى، بأقصى درجة من الفعالية وفي أقصر وقت ممكن"[3].

❖ يعرفها معهد الجودة الفيدرالي أنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"[4]، ويشير هذا التعريف إلى المنهج الشمولي لإدارة الجودة، من خلال التركيز على الجودة منذ أن يتم معرفة رغبات وحاجات العملاء وترجمتها إلى معايير فنية إلى أن يتم تقديم السلعة والخدمة إلى العميل مع ضرورة تحقيق الرضا والسعادة له.

في الأخير نقول باختصار أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أكثر من مجرد طريقة (كيفية) للعمل يمكن أن تستعين بها المؤسسة، بل هي منهج إداري له مبادئه (مثل المشاركة الجماعية) ومتطلبات تطبيقه وروادهالخ، حيث يهدف هذا المنهج لتحقيق الجودة، ليس فقط بالتركيز على المنتج (المخرجات) لتحسين جودته، بل كذلك من خلال إحداث تغيير في مختلف نواحي المؤسسة: العادات، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، الأداء، المدخلات (مثل كيفية اختيار العاملين)...الخ، وذلك بغية تقديم منتَج ذو جودة عالية بما يرضي العملاء ويحقق أهداف المؤسسة.

2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة تتكون من مجموعة من المبادئ، والتي إذا ما طبقت في المؤسسة فإنها تؤدي إلى الكثير من المزايا والآثار الإيجابية، ورغم اختلاف الباحثين حول طبيعة وعدد هذه المبادئ، واختلافهم كذلك في التسمية فمثلا بعض الكُتاب يفضل تسميتها بالمرتكزات، إلاّ أنه يمكن توضيح أبرز هذه المبادئ في الآتي:

1.2. التركيز على العميل: يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، إذ أجمع الباحثون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، حيث أن جائزة (مالكوم بالدريج العالمية) أعطت 25 من علاماتها لاهتمام المؤسسة بعملائها وتحقيق رغباتهم، ومصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة يقصد به كل من العميل الداخلي والخارجي.

فالعميل الخارجي يقصد به المستهلك أو الزبون، سواء كان فردا أو مؤسسة، والذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود لتحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتَج، أما العميل الداخلي فهو العاملين في مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة (محطات عمل، وحدات، أقسام، دوائر...الخ)، وهؤلاء العاملين يُنظر إليهم أنهم عملاء لمن

سبقوهم وموردين لمن يلونهم، كما تَنظُر منظمة الجودة البريطانية للعملاء بشمولية أكبر، إذ تُعَرِفهم بأنهم المستثمرون والعاملين وأصحاب المصالح والموردون وأي طرف له علاقة بالمؤسسة، ولهذا ينبغي للمؤسسة أن تضع في حساباتها الأنشطة التي تحقق للعميل - سواء الخارجي أو الداخلي - الجودة العالية وتعزز ثقته بالمؤسسة وزيادة ولائه ورضاه[5].

2.2. **التحسين المستمر**: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسة، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسة من الخطوات و النشاطات التحسينية المترابطة.

تعتمد فكرة التحسين المستمر على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد مبدءًا أساسيا في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، والتركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية، المالية، التسويقية و للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للعميل كنتيجة لتقديم أقصى قيمة مضافة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، وتطوير جودة المخرجات من السلع و الخدمات من جهة أخرى[6].

3.2. **التعاون والمشاركة الجماعية**: إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التعاون في أداء الأعمال سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات الإدارية المختلفة، وهو ما يوفر المعلومات في ما بين المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية، ولعل أسلوب حلقات الجودة اليابانية دليل على هذا النظام التعاوني، وتتضمن مجالات التعاون ما يلي[7]:

- ✓ تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقويم الأداء؛
- ✓ تشجيع العمل الجماعي وتثمين روح الجماعة وتقبل مساهمة الآخرين؛
- ✓ احترام الآخرين مع إعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به.

4.2. **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها**: إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد السواء، من أجل منع حالات عدم المطابقة مع المواصفات وتحقيق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وذلك باستخدام أدوات ومقاييس مقبولة للقياس والتحليل كخرائط الضبط وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة، وغيرها من المقاييس التي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج[8].

5.2. **تدعيم وتدريب العاملين**: تعتمد فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين، وذلك من خلال تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير، كما أوضحت الدراسات بأن العاملين يحبون الثناء والامتنان والرعاية مقابل جهودهم، ويعتبر هذا الجانب أحد أهم الدعائم الأساسية لإدارة الجودة

الشاملة، وتعتبر حلقات الجودة أحد الأساليب التي تسعى إلى تحفيز العاملين في تحسين الجودة وزيادة الانتماء للمؤسسة[9]، فحُسن استخدام العمال وتشجيعهم يؤدي إلى تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف[10].

6.2. **اتخاذ القرارات بناء على الحقائق**: من بين ما تمتاز به المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة هو أن قراراتها تستند على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو توقعات شخصية، وبغية الحصول على نتائج دقيقة والتعرف على مستوى الانحراف فإن إدارة الجودة الشاملة تستخدم أدوات إحصائية متعددة لهذا الغرض مثل: خريطة باريتو، خرائط التدفق، خريطة إيشيكاوا، ودوائر شوهارت، وغيرها من الأدوات العملية التي تساعد في وضع استراتيجيات متعددة للمؤسسة وليس فقط في اتخاذ قرارات روتينية[11].

ثانيا: مفهوم، أنواع ومداخل تحسين الأداء المؤسسي.

سنحاول الوصول إلى نظرة شاملة عن مفهوم الأداء المؤسسي حتى يتم فهمه معناه جيدا، بالإضافة إلى توضيح مختلف أنواع الأداء حسب معايير تصنيف مختلفة، إذ يعتبر الأداء المؤسسي نوع من أنواع الأداء، وكذلك سنبين أبرز الأساليب الإدارية -غير إدارة الجودة الشاملة- الأكثر ارتباطا بالأداء المؤسسي.

1. **مفهوم الأداء المؤسسي.**

مثل الكثير من المفاهيم في مجال الاقتصاد، فإننا نجد أن مصطلح أداء المؤسسة قد اختلفت وجهات النظر حول إعطاء تعريف محدد له، وذلك رغم شيوع هذا المصطلح وكثرة الكتابات التي تطرقت إليه، ونشير في البداية أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform)، والتي اشتقت بدورها من الكلمة اللاتينية (Performer) وتعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، ومن بين التعاريف لهذا المصطلح نذكر ما يلي:

- يعرّف الكاتب (A.kherakhem) الأداء بأنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"[12].
- أما الكاتبان (Miller et Bromily) فيعرفان الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[13].
- ويُعرفه الكاتب (Ph.Lorrino) بأنه: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتساهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة"[14]، أي أن أداء المؤسسة يتجسد في الثنائية (تكلفة - قيمة)، وهذه الثنائية يمكن أن تعبر كذلك عن إحدى الثنائيات التالية: (جودة - سعر، منفعة - سعر، كفاءة - فعالية، تميّز - تكاليف).

❖ كما يعرّف الأداء بأنه: "انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها"[15].

من خلال ما سبق نشير إلى أن أغلب التعاريف تربط أداء المؤسسة بكل من الكفاءة والفعالية، حيث تعتبر أشمل وأدق، في حين أن النظر إلى الأداء إما من منظور الكفاءة فقط أو الفعالية يعتبر منظور جزئي؛ لأن الإهتمام بالنتائج أكثر يعني إهمال التصرف بالموارد، وهو ما يجعل مفهوم الأداء لا يفسر إنجازات المؤسسة ككل، وهكذا فإن أغلب الباحثين يربط الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة، ومدى الاقتصاد في استخدام مواردها ذات الندرة النسبية من جهة أخرى، وبتعبير آخر يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

ونشير إلى أنه يمكن أن يكون الأداء فعَّالا بدون أن يكون كفئا، وأيضا يمكن أن يكون كفئا وليس فعَّالا، وذلك حينما يتم الاستغلال الجيد للموارد لكن في اتجاه لا يخدم أهداف المؤسسة؛ كذلك يمكن أن تكون الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة، وهذا معناه أنه يمكن تصور نتائج جيدة مع إهدار العديد من الموارد المكَلِّفة[16]، ويمكن توضيح كيف أن الأداء هو مفهوم يجمع بين كل من الكفاءة والفعالية، كما في الشكل (1).

2. أنواع الأداء.

توجد العديد من المعايير التي يمكن الاستناد إليها في تحديد أنواع الأداء، كمعايير الشمولية، الأجل، الطبيعة، فحسب معيار الشمولية يمكن تقسيم الأداء إلى:

1.2. الأداء الكلي (الأداء المؤسسي): ويتمثل بالإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهنا يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو...الخ[17]، وهو أعلى مستوى للأداء في المؤسسة، وهو يمثل حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم وبين العاملين في المؤسسة الذين ينبغي أن يحققوا هذه الحاجات، وأهم متطلبات الأداء في هذا المستوى هو مخرجات المؤسسة والنتائج المحددة في الخطة الرئيسية لها، والتي يجب أن تصل إلى العملاء[18].

2.2. الأداء الجزئي: يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، فمثلا ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق...الخ، ونشير أن الأداء الكلي (الشامل) للمؤسسة هو نتيجة تفاعل مختلف أنواع الأداء حسب الأنظمة الفرعية (الوظائف)، كما أن دراسة الأداء الكلي للمؤسسة يفرض دراسة الأداء على مختلف وظائفها[19]، ويمكن شرح بعض أنواع الأداء الجزئي حسب الوظائف كما يلي[20]:

- **الأداء الإنتاجي**: يمكن تعريف الأداء الإنتاجي بأنه مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج؛ أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة كمية وجودة الإنتاج ، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج) بالاستغلال الأمثل لمواردها الإنتاجية.

- **الأداء المالي**: ويعرّف بأنه: "مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة"[21]، وتوجد العديد من المؤشرات لقياس الأداء المالي للمؤسسة، منها المؤشرات الداخلية ذات التأثير على المركز التوازني للمؤسسة، والأخرى مؤشرات خارجية ذات تأثير خارجي، وذلك بالتأثير على القيمة السوقية للأوراق المالية للمؤسسة في السوق المالي وبالتالي على قيمة المؤسسة وعلى معدل نموها.

- **الأداء البشري (المهني)**: يقصد به أداء الفرد للعمل والقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله[22]، حيث نعني بتقييم أداء الأفراد هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل، وعموما الهدف من ذلك هو تحسين مستوى الإنجاز، بالإضافة إلى غايات أخرى مثل تحديد المكافئات وتخطيط القوى العاملة[23]، ويمكن التمييز بين الأساليب الموضوعية والذاتية في قياس أداء الأفراد[24]:

- **الأساليب الموضوعية**: وهي التي تعتمد على أسس موضوعية في قياس الأداء، مثل: كمية أو جودة ما ينتجه العامل في المؤسسة.

- **الأساليب التقديرية (الذاتية)**: وهي التي تعتمد على تقديرات وأحكام الآخرين على أداء الأفراد، حيث يلجأ إلى هذا النوع عند صعوبة استخدام الأساليب الموضوعية في قياس الأداء.

بالإضافة إلى ما سبق وحسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية...الخ، فكذلك يمكن من باب المقاربة تصنيف الأداء الجزئي إلى اقتصادي، اجتماعي، تقني...الخ، حيث أن الأداء الكلي للمؤسسة يتأثر بمختلف هذه الأنواع من الأداء والتي يمكن شرح أبرزها كما يلي[25]:

- **الأداء الاقتصادي**: حيث الأهداف الاقتصادية تدل على وجود هذا النوع من الأداء، ويعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، ويتجسد بالفوائض التي تحقق من خلال تعظيم النواتج وتدنية مستويات استخدام الموارد.

- **الأداء التنظيمي**[26]: وهو الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

- **الأداء الاجتماعي**: يقصد به مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، وتبرز أهمية هذا النوع من الأداء في أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا أُهمِل الجانب الاجتماعي للموارد البشرية.

3. مداخل تحسين الأداء المؤسسي.

توجد العديد من الأساليب الإدارية التي تعتبر كمداخل حديثة للوصول بمستوى الأداء المؤسسي إلى درجة التميز والتفوق، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين أبرز هذه المداخل لتحسين الأداء، ما يلي[27]:

1.3. **مدخل تمكين العاملين**: نعني بتمكين العاملين إشراك العمال في إدارة المؤسسة وصنع قراراتها، بغية زرع الثقة في نفس العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها، وأن العاملين باختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيق أهدافها، وتشير نتائج البحوث في هذا المجال إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في مؤسسات القطاع العام والخاص.

2.3. **مدخل إعادة الهندسة**: يهتم هذا الأسلوب بالتطوير الجذري لمناهج العمل التي تتناول كل أو جزء كبير من نشاط المؤسسة، ويتعلق كذلك بتغيير العمليات الرئيسية في المؤسسة[28]، وإعادة الهندسة هي عبارة وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج[29].

3.3. **مدخل الهندسة القيمية**: يقوم هذا الأسلوب الذي يهدف لتطوير الأداء والإنتاجية على فكرة الجمع بين تحقيق الإنتاجية المستهدفة سواءً كانت من خلال إقامة المشروعات أو تقديم السلع والخدمات، وبين تحقيق وفورات في التكاليف دون المساس بالجودة والوظائف الأساسية (للمنتَج أو المشروع) التي يتوقعها العملاء والمنتجون، وهكذا فإن جوهر الهندسة القيمية إنما يتمثل في التعرُّف على وظائف المشروع أو المنتج من السلع والخدمات، واستشراف التطلعات المُنتَظَرة من ذلك المشروع أو المنتج من وجهة نظر العميل والجهة المنتجة، وتحقيقها بطرق ابتكارية تؤدي إلى خفض التكلفة وعدم المساس بالجودة والوظائف والتطلعات المنتظرة من المشروع أو المنتج[30].

4.3. **مدخل التفوق المقارن (القياس المقارن)**: هو عملية قياس مُنتظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي مكان في العالم، بهدف الحصول على معلومات تساعد المؤسسة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين وتطوير أدائها، وعموما فهذا الأسلوب هو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة المنتجات والخدمات والممارسات في المؤسسة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى[31].

ثالثا. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي.

سنحاول التطرق إلى مفهوم الأداء المتميز للمؤسسة، حتى يتم الفهم الجيد للعلاقة بين هذا المفهوم الأخير وإدارة الجودة الشاملة.

1. مفهوم الأداء المؤسسي المتميز.

لقد أخذ موضوع الأداء المتميز للمؤسسة أهمية كبرى في الآونة الأخيرة، فمع بداية سنوات الثمانينات زاد اهتمام الاقتصاديين واستعمالهم لمصطلح الأداء المتميز للمؤسسة، والذي يعكس حاجة المؤسسات إلى قواعد

جديدة للعمل بين المسيرين والمساهمين، فالأثر الكبير الذي نجم عن العولمة الاقتصادية والتجمع المالي والحركة السريعة لرؤوس الأموال، جعل المساهمين في حاجة إلى نموذج يحكم السير الجيد للمؤسسة ألا وهو الأداء المتميز[32].

إن التميز لن يتحقق بالتركيز على بعد واحد والسعي إلى أدائه بصورة أفضل، بل بالسعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء والمحافظة على هذا المستوى بالنظر للأداء كمفهوم متغير الأبعاد، والمقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط، ولكن أيضًا الجودة التي أدى بها العامل عمله (مدى التزام العامل بالمواصفات التي ينبغي أن تتوفر في المنتج ومدى رضا العميل عن المنتج).

وكذلك يقصد بالأداء المتميز السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه دنيس مورجان في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية، ونعني بسلوك المواطنة التنظيمية السلوك السائد للأهداف الاجتماعية والسيكولوجية للمؤسسة، ومن هذه السلوكيات قيام العامل بأداء مهام إضافية يرى أنه لابد من إنجازها بدون أن يطلب منه ذلك، أو تطوعه لمساعدة زملائه ومساندته لقرارات وقواعد عمل المؤسسة[33].

وهناك العديد من العوامل التي يجب أن تُجمع سويا حتى يمكن وصف الأداء بالتميز، حيث أن المؤسسات ذات الأداء المتميز يرجع ذلك إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الالتزام بالتطوير والتحسين وتوفير الوسائل التي تمكنها من العمل بشكل مرض لكل شركاءها، فالتميز هو رهينة توافر المهارات والقدرات في القادة بما يمكنهم من الابتكار ويسمح لهم بالتفوق والتميز في الأداء، فالقيادة تعتبر أهم العناصر التي تؤدي إلى تحقيق الميزة في أداء المؤسسات، وتساعد في تدعيم قيم المؤسسة وإرساء الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في إطار قيم التميز المتمثلة في الحماس والتشجيع والتماسك والجرأة[34].

وتوجد مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق الأداء المتميز، وتعتبر إدارة الأداء من بين هذه المتطلبات، حيث أن إدارة الأداء تكون من خلال مجموعة عناصر تشكل نظام متكامل لتحقيق الأداء المتميز، وهذه العناصر هي[35]:

- ✓ تصميم العمل بطريقة علمية سليمة من خلال تحديد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ؛
- ✓ توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية لتنفيذ العمل حسب التصميم الموضوع؛
- ✓ تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات ذلك العمل؛
- ✓ توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة؛
- ✓ متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الأفراد أثناء العمل؛
- ✓ رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس للأهداف والمعدلات المحددة وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم.

ويمكن القول أن هذا النظام المتكامل لإدارة الأداء يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفجوة التي تفصل بين المستويين، وبعدها السعي إلى سد الفجوة لتحسين الأداء الفعلي ليصل إلى ما هو مرغوب، حيث يعتبر الأداء المتميز كمرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الكفء والفعال.

2. دور إدارة الجودة الشاملة في تميز الأداء المؤسسي.

خلال خمسينات وستينات القرن العشرين كان الاهتمام بالكلفة الأدنى بوصفها بعدًا أساسيا للتنافس، وقد أضيف إليه في السبعينات والثمانينات بعدًا آخر هو الجودة العالية، وفي التسعينات أصبحت المرونة أهم بعد تنافسي نتيجة ديناميكية الأسواق الدولية، وهكذا فإن المؤسسة يمكنها التميز بعدة طرق مثل أن يتم تقديم الأرخص، الأمتن، الأحدث أو الأسرع، وبتعبير آخر فإن المؤسسة يمكن أن تتمايز عندما تنفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة (الكلفة الأدنى، الجودة، الوقت، المرونة)، وهناك من يضيف الإبداع كبعد خامس، حيث يقصد بالمرونة مدى نجاح المؤسسة في تكييف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية وتغيرات الطلب.

وتؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز الأبعاد التنافسية، حيث أن نجاح تطبيقها في المؤسسة يؤدي إلى التقليل من التكاليف (من خلال تقليص الهدر والضياع أو التلف بسبب اعتماد العيوب الصفرية)، وبالتالي تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات، مما يعطي المؤسسة بعدًا تنافسيا يحقق لها حصة سوقية عالية (أداء متميز) فضلاً عن تمكينها من اكتساب قوة رادعة لدخول منافسين جدد إلى الصناعة.

كذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية، وذلك من خلال التحسين المستمر، التركيز على التدريب وتطوير المهارات، استخدام الأساليب الإحصائية في عمليات فحص ومطابقة الجودة، اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، كل ذلك يساهم في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم ودرجة الموائمة، أو من حيث مطابقتها للاستخدام وخلوها من العيوب.

وتؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق بعدي الوقت والمرونة عن طريق بعد الجودة، وذلك أن الجودة لابد أن تكون شرطًا مسبقًا لجميع الأبعاد التنافسية الأخرى، حيث أن ما تستدعيه الجودة من رقابة صارمة يساهم في وقت تسليم فاعل، وهذا ما يهيئ المناخ للاستجابة بمرونة أكبر للتغيرات كمًا ونوعًا، هذا من جهة ومن جهة أخرى تصبح برامج تخفيض التكلفة أكثر كفاءة عند توافر جودة عالية ووقت تسليم فاعل ومرونة أفضل.

وهكذا فإننا نصل إلى نتيجة مفادها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز لمواجهة حدة المنافسة التي يتميز بها عصرنا الحالي[36].

ويعتبر بناء نظام لإدارة الجودة الشاملة هو بمثابة القلب في نظم إدارة التميز، حيث أن نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة (تم التطرق إليها سابقا مثل النموذج الأوروبي) هي بمثابة نماذج للتميز، وفي جميع الحالات التي تقدم فيها جوائز التميز نجدها مترادفة مع الجودة الشاملة، كما يعتبر التميز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة هما وجهان لنفس العملة؛ إذ نجد مصطلحي التميز والجودة يكاد أن يكونا متطابقين، ومن هنا يصبح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية في التحول نحو بلوغ درجة التميز واستكمال متطلباته؛ أي أنَّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة شرط لتحقيق التميز، وفي نفس الوقت فإن تحقيق التميز دليل على نجاح إدارة الجودة الشاملة[37].

ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة، حيث وفق دراسة تم القيام بها على عينة تضم 500 مؤسسة أمريكية تم التوصل إلى أنَّ منهج إدارة الجودة الشاملة له تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم.

ولا يتحقق التمايز إلا إذا عمَّ الالتزام بالجودة جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق و توفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وبقدرة أكبر والالتزام في جميع مجالات العمل[38].

وفي الأخير ومما سبق يمكن أن نقول باختصار أن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الأبعاد التنافسية بما يضمن تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، وذلك أن من بين الأبعاد التنافسية التي يحققها هذا المنهج هو التميز عن المنافسين من خلال تخفيض التكاليف، فضلاً أنه يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛ بمعنى الاستخدام الكفء والفعال للموارد، وهو ما يتضمن معنى تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (2).

الخلاصة:

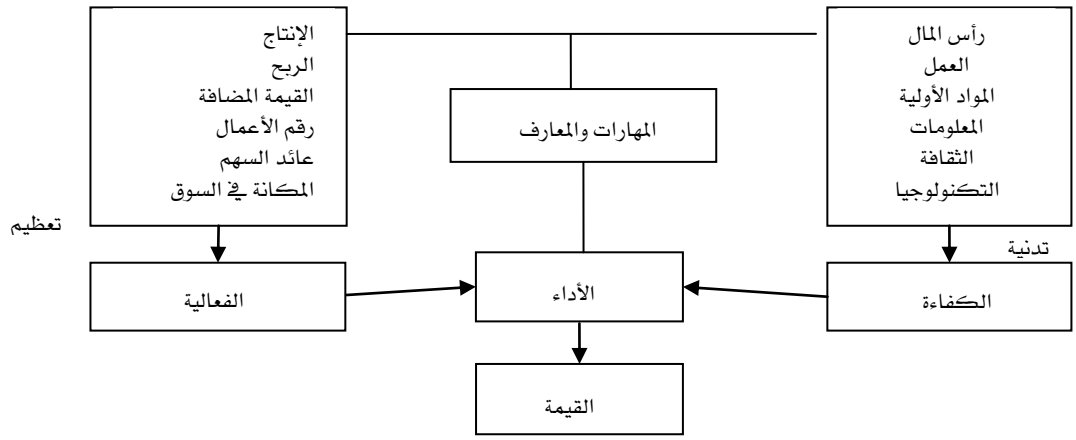
لقد أصبحت الجودة من أهم الإستراتيجيات التنافسية في الوقت الحالي سواء في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة كمنهج حديث يسعى لتحقيق هدف الجودة المستمرة، وذلك من خلال التركيز ليس على المنتَج فقط (سواء سلعة أو خدمة) أو المخرجات عموما، ولكن من خلال التركيز على جميع الأنشطة والعمليات في المؤسسة، بما فيها المدخلات، حتى يتم تحقيق هدف الجودة وإرضاء العميل، وذلك بالاعتماد خاصة على تضافر جميع الجهود في المؤسسة بمشاركة العاملين، والقيام بالتحسين المستمر، والتركيز

على العميل، وتدعيم وتدريب العاملين، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الأبعاد التنافسية، والوصول إلى درجة التميز في الأداء.

يعتبر الأداء المؤسسي كمفهوم يرتبط بكل من الكفاءة والفعالية؛ أي أنه يرتبط بمدى بلوغ المؤسسة لأهدافها من جهة، ومدى الاقتصاد في استخدام الموارد ذات الندرة النسبية من جهة أخرى، وينبغي على المؤسسة أن تسعى إلى التحسين من أدائها، وهذا رغم مختلف عوامل البيئة الخارجية والداخلية التي تؤثر سلبيا على أدائها، وحتى يتم تحسين الأداء فإنه ينبغي تقييمه أولا من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، وهناك الكثير من الطرق لتقييم أداء المؤسسة مثل: المعايير المالية، معدل الإنتاجية، القدرة على النمو في المنتجات والأسواق، النمو في حجم المبيعات،...الخ، ويؤدي منهج إدارة الجودة الشاملة إلى الوصول إلى درجة التميز في الأداء، وذلك من خلال التخفيض في التكاليف وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛ أي الاستخدام الكفء والفعال للموارد.

ملحق الأشكال:

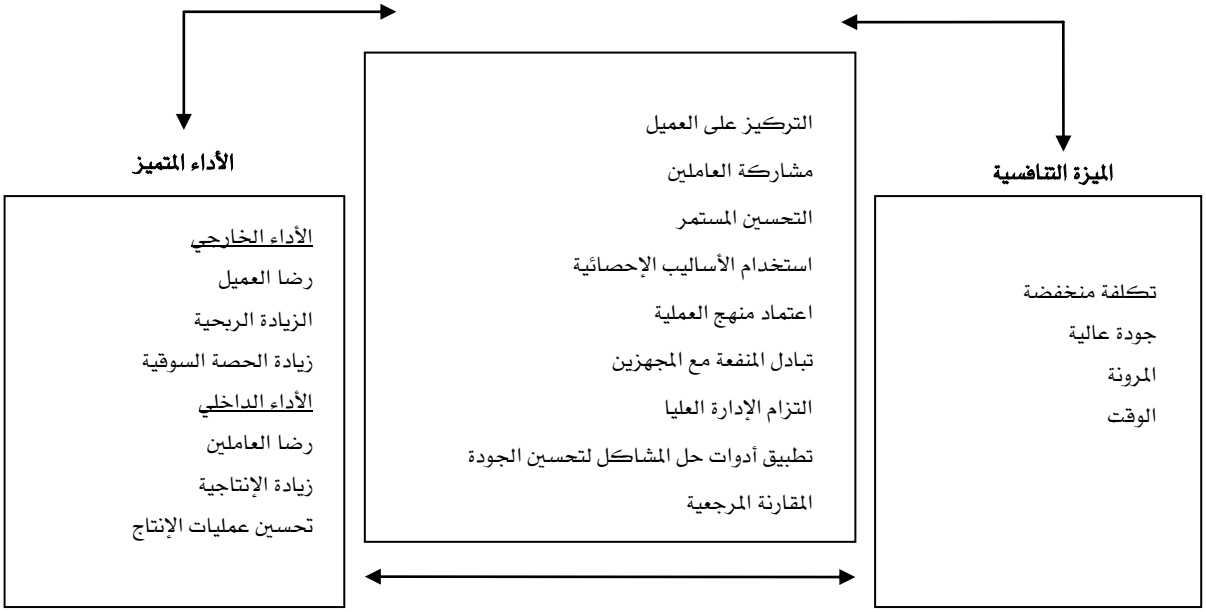
شكل (1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 8-9 مارس 2005، ص 487.

شكل (2): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية والأداء المتميز.

إدارة الجودة الشاملة (TQM)



المصدر: صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 8-9 مارس 2005، ص 165.

الهوامش والإحالات:

[1] مداح لخضر، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة المركز الجامعي بالمدية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، الجزائر، المدية: جامعة المدية، 2008، ص 11.

[2] محسن بن نايف العتيبي، "إستراتيجية نظام الجودة في التعليم"، فهرسة الملك فهد أثناء النشر، الطبعة الأولى، السعودية، 2007، ص 9.

[3] هدى بنت صالح أبو حميد، "الجودة الشاملة في إدارة المعلومات"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2006، ص 15.

[4] مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص ص 17-18.

[5] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص ص 98-99.

[6] سملالي يحضيه، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، الجزائر، جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 22-23 أفريل 2003، ص 178.

[7] قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 147.

[8] قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001-2001"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص96.

[9] نفس المرجع، ص96.

[10] وسيلة حمداوي، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009، ص 33.

[11] قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سابق، ص 148.

[12] الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 7، 2010، ص 217.

[13] نفس المرجع، ص 218.

[14] نفس المرجع، ص 218.

[15] صلاح عباس هادي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 8-9 مارس 2005، ص 162.

[16] أحمد ماهر وآخرون، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002. ص ص 25-26.

[17] عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، الجزائر، بسكرة: جامعة محمد خيضر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 2001، ص 89.

[18] فيصل عبد الرؤوف الدحله، "تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج"، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 101.

[19] عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مرجع سابق، ص 89.

[20] إلهام يحياوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، الجزائر، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث ، العدد 5، 2007، ص 46.

[21] دادن عبد الغني، كماسي محمد الأمين، "الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 8-9 مارس 2005، ص 304.

[22] بن زاهي منصور، محجر ياسين، "علاقة مهارات الاتصال بالأداء المهني للعامل"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 8-9 مارس 2005، ص 367.

[23] كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2000، ص 125.

[24] بن زاهي منصور، محجر ياسين، مرجع سابق، ص 367-368.

[25] عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مرجع سابق، ص 89.

[26] الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص ص 218-219.

[27] مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، "الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية: مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 8-9 مارس 2005، ص 252.

[28] دوجلاس ك.سميث، "إدارة تغيير الأفراد والأداء- كيف؟: المبادئ- الاستراتيجيات- الرؤى"، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001، ص 274.

[29] مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، مرجع سابق، ص 252.

[30] نفس المرجع، ص 253.

[31] توفيق محمد عبد المحسن، "التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن"، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص ص 234-235.

[32] دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر، "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 16-17 أفريل 2006، ص 734.

[33] علي عبد الله، "الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 8-9 مارس 2005، ص 231.

[34] دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر، مرجع سابق، ص ص 733-734.

[35] مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، مرجع سابق، ص 251.

[36] صلاح عباس هادي، مرجع سابق، ص ص 163-165.

[37] أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 16-17 أفريل 2006، ص 517.

[38] بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، الجزائر، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، ص 34.