

إدارة الجودة الشاملة نموذجٌ حديثٌ لتسيير المنظّمات المعاصرة-مدخل نظري-
TQM modern example for the management of the organizations contemporary
- theoretical entrance -

د. موسى كاف¹ د. مراد بلخيري^{2*}

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريّج. moussa_kaf@yahoo.fr

جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري. belkhirimourad@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2019/10/05 تاريخ القبول: 2020/02/02 تاريخ النشر: 2020/06/28

ملخص:

جاء هذا المقال نتيجة تزايد الاهتمام بالعمل الإداري وتسيير المنظمات بشكل خاص، وانتشار أسلوب إدارة الجودة الشاملة في عديد المجتمعات المتقدمة، وحتمية تماشي السلع والخدمات مع المعايير والمواصفات الدولية، بهدف تحسين الجودة باستمرار، وتلبية أذواق المستفيدين وحتى تجاوزها...

إذن، تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى البحث عن الجودة بكلّ معانيها، وتطبيقها في مختلف مظاهر العمل المؤسّساتي؛ من بداية التعرف على احتياجات المستهلكين والزبائن، وانتهاءً بمعرفة رضا المستفيد عن مختلف الخدمات أو المنتجات المقدمة له، وكذا العمل على إنجاز الأعمال وإتمام المهام من قبل الموارد البشرية على أفضل وجه ممكن، وبأحسن طريقة ممكنة، وبالجودة المطلوبة...
فإدارة الجودة الشاملة واحدة من النماذج الإدارية المعاصرة في مجال التسيير الحديث للمنظّمات، والتي تعرف انتشارا واسعا على صعيد العمل المؤسّسي؛ حيث كان لها صدى كبير وقابلية التطبيق في المؤسسات والشركات الاقتصادية العالمية. فهذا النموذج يتميز بكونه يعتمد على مواهب وقدرات كلّ من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر باستخدام فرق العمل لتلبية احتياجات المستهلك؛ سواء من حيث الجودة وسرعة الانجاز وعقلانية القيمة والتنوعية. فإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية للمؤسسة التي يتمّ من خلالها تحقيق كلّ من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا.

* المؤلف المرسل: مراد بلخيري، الإيميل: belkhirimourad@yahoo.com

ونظرا للمكانة التي يحظى بها هذا التّموذج الإداري الحديث يأتي هذا المقال كمحاولة للتعرف عن الكيفية التي نشأت بها إدارة الجودة الشاملة، وأبرز روادها وإنجازاتهم، مع تحديد المفهوم والتعرف على أهمّ تصنيفات التعريفات المقدّمة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطوّره، وكذا مهامها، مع التركيز على مكوّنات إدارة الجودة الشاملة والمبادئ التي تقدّم بها ديمنج كنموذج، وأخيرا مزايا إدارة الجودة الشاملة وعيوبها وأهمّ الخطوات لتحسينها.

فهذا المقال يحاول تقديم معلومات نظرية حول إدارة الجودة الشاملة، بمنهجية راعت التسلسل المنطقي... مع العمل على إسقاط ذلك على الواقع الجزائري، ضمن خلاصة مركّزة. كلمات مفتاحية: الإدارة، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، التّسيير، المنظّمة.

Abstract:

This article is due to the increasing interest in administrative work and the organization's management specially, the spread of Total Quality Management style in many developed societies, and the imperative of keeping goods and services in line with international specs and standards, with the aim of continuously improving quality, meeting and exceeding the users' tastes.

Therefore, the objective of the total quality management is to seek quality in all its meanings and apply it in various aspects of institutional work, from identifying the needs of consumers and customers to knowing the satisfaction of the beneficiary of the various services or products provided to him, and to doing the job and completing the tasks by human resources in the best possible way, with the best possible method, and desired quality...

So, TQM is one of the Total Management models in the modern management of organizations, which are widely known in the field of institutional work; it has had a considerable resonance and applicability in global economic institutions and firms. This model based on the talents and capabilities of both management and staff to continuously improve quality and productivity by using teams to meet consumer needs, both in terms of quality, speed of delivery, value and quality. TQM is an enterprise management philosophy in which both consumer needs are met and project objectives are met.

Given the prestige of this modern management model, this article comes as an attempt to learn how TQM has emerged, its most prominent pioneers and achievements, identifying the concept and identifying the most important tariff classifications for

comprehensive quality management and its stages of development, as well as its tasks, with a focus on the components of Total quality management and the principles that Deming presents as a model. And finally, the benefits, disadvantages and most important steps to improve overall QM.

The article attempts to provide theoretical information about TQM, in a methodology that took into account the logical sequenc...as he tried to drop this on the Algerian reality, within a focused conclusion.

Keywords: Management, Quality, Total Quality Management, Organization

Résumé :

Cet article est dû à l'intérêt croissant pour le travail administratif et la gestion de l'organisation en particulier, la diffusion du style de gestion de la qualité totale dans de nombreuses sociétés développées, et l'impératif de maintenir les biens et services en conformité avec les spécifications et les normes internationales, dans le but d'améliorer continuellement la qualité, répondant et dépassant les goûts des utilisateurs.

Par conséquent, l'objectif de la gestion de la qualité totale est de rechercher la qualité dans tous ses sens et de l'appliquer à divers aspects du travail institutionnel, de l'identification des besoins des consommateurs et des clients à la connaissance de la satisfaction du bénéficiaire des différents services ou produits qui lui sont fournis, et à l'accomplissement du travail et à l'accomplissement des tâches par les ressources humaines de la meilleure manière possible, avec la meilleure méthode possible, et la qualité désirée...

Ainsi, TQM est l'un des modèles de gestion totale dans la gestion moderne des organisations, qui sont largement connus dans le domaine du travail institutionnel; il a eu une résonance et une applicabilité considérable dans les institutions économiques mondiales et les entreprises. Ce modèle basé sur les talents et les capacités de la direction et du personnel pour améliorer continuellement la qualité et la productivité en utilisant les équipes pour répondre aux besoins des consommateurs, tant en termes de qualité, de rapidité de livraison, de valeur et de qualité. TQM est une philosophie de gestion d'entreprise qui répond à la fois aux besoins des consommateurs et aux objectifs du projet.

Compte tenu du prestige de ce modèle de gestion moderne, cet article vient comme une tentative d'apprendre comment TQM a émergé, ses pionniers les plus éminents et les

réalisations, identifier le concept et identifier les classifications tarifaires les plus importantes pour la gestion globale de la qualité et ses étapes de développement, ainsi que ses tâches, en mettant l'accent sur les composantes de la gestion de la qualité totale et les principes que Deming présente comme modèle. Enfin, les avantages, les inconvénients et les étapes les plus importantes pour améliorer le TQ.

L'article tente de fournir des informations théoriques sur TQM, dans une méthodologie qui a pris en compte la suite logique... comme il a essayé de laisser tomber sur la réalité algérienne, dans une conclusion ciblée.

Mots-clés : Management, Qualité, Management de la Qualité Totale, Organisation

مقدمة:

شهد العالم المعاصر العديد من التغيرات التي مسّت مختلف الأنساق السوسيو اقتصادية، وخاصة التنافسية التي أصبحت ميزة العصر؛ بسبب التطورات التقنية، الإعلامية والإدارية، ما أحدث تصوّرات جديدة ومفاهيم ومنظورات تختلف عن سابقتها.

فمنذ إدخال مفهوم الإدارة العلمية في الحياة الاجتماعية -ولأول مرة- من قبل رواد المدرسة الكلاسيكية، تغيّرت أنماط الحياة الاجتماعية، وساهمت في تحقيق الرضا الاجتماعي من خلال الوظيفة الإدارية وإنجازاتها التنظيمية، وكذا تغيير القيم التي كانت سائدة.

إنّ الأفكار التي جاء بها كلّ من تايلور وفايولوفير، أدّت إلى زيادة الاهتمام بالعمل الإداري ومحاولة تفعيله والاستفادة منه في تنظيم الأعمال، وبناء النّسق المؤسّساتي، لتحقيق وتلبية احتياجات المجتمع العديدة والمتطوّرة، كما ساهمت في تطور الأداء التنظيمي والوظيفي. (درة، 2009، ص101-102)، وأدّت إلى تطوّر وتغيّر الأنماط الإدارية بعد تطبيق البيروقراطية؛ بالرغم من وجود مأخذ عديدة لهذه المدرسة، لعلّ أهمّها إهمالها للجوانب الإنسانية في العمل، وتجاهلها للمشاكل الديناميكية للأعمال الإدارية وكيفية حلّها.

ومع ظهور مشكلات واختلالات عديدة بسبب التطبيق المفرط لأفكار هذه المدرسة، وتدنيّ الإنتاجية...، وهو الأمر الذي مهّد لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية على يد إلتون مايو، وبعدها مدرسة السلوك التنظيمي والتي تعدّ ماري باركر فوليت رائدتها وقد سبقت إلتون مايو في استخدام علم النفس في تفسير سلوك الفرد، وسبقته حتى في توقّع النتائج التي توصل إليها من خلال أبحاثه.

لقد فتحت هذه الإسهامات المجال أمام مفكرين وباحثين معاصرين للمساهمة في عملية تطوير العمل الإداري، وتفعيله بما يتماشى واقتصاد السوق، ولعلّ إدارة الجودة الشاملة واحدة من هذه النماذج الإدارية المعاصرة في مجال التسيير الحديث للمنظّمات، والتي تعرف انتشارا واسعا على صعيد العمل المؤسّسي؛ حيث وجدت صدى كبير وقابلية في التطبيق في المؤسّسات والشركات

إدارة الجودة الشاملة نموذجٌ حديثٌ لتسيير المنظّمات المعاصرة-مدخل نظري-

الاقتصادية العالمية، إذ يتميز هذا النموذج بكونه يعتمد على مواهب وقدرات كلّ من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة و الإنتاجية بشكل مستمر باستخدام فرق العمل لتلبية احتياجات المستهلك؛ سواء من حيث الجودة وسرعة الانجاز وعقلانية القيمة والتنوعية. فإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية للمؤسسة التي يتمّ من خلالها تحقيق كلّ من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا. ونظرا للمكانة التي يحظى بها هذا النموذج الإداري الحديث يأتي هذا المقال كمحاولة للتعرف عن الكيفية التي نشأت بها إدارة الجودة الشاملة، وأبرز روادها وإنجازاتهم، مع تحديد المفهوم والتعرف على أهمّ تصنيفات التعريفات المقدّمة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطوّره، وكذا مهامها، مع التركيز على مكوّنات إدارة الجودة الشاملة والمبادئ التي تقدّم بها ديمتج كنموذج، وأخيرا مزايا إدارة الجودة الشاملة وعيوبها وأهمّ الخطوات لتحسينها.

1- نشأة وتطور العمل الإداري

يُعدّ العمل الإداري هو نتاج الوعي الاجتماعي، فقد تغير مفهومه وتطوّر أسلوبه بتطور التّقانة ووسائل الإعلام والتكنولوجيات الحديثة، والنمو الديموغرافي وكذا تطوّر العلوم والمعرفة، فمند إدخال مفهوم الإدارة العلمية في العمل المؤسّساتي ولأوّل مرّة من طرف المدرسة الكلاسيكية، على يد فريدريك تايلور الذي يعتبر واحدا من أبرز مؤسّسيها من خلال مؤلفه الذي تم نشره سنة 1911، بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية"، ليكون أوّل من وضع الأسس الأولى للإدارة العلمية، وأوّل من أخضع العمل الصناعي للدراسة والبحث بمنهجية علمية وذلك سنة 1898، حيث انصب اهتمامه على ورشات الإنتاج، محاولا معالجة مشكلات تدبّي الإنتاجية، وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في العمل، وعدم وجود نظام ثابت لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج... (بلخيري، 2019، ص73)

وساهم كلّ من تايلور وزملاؤه (هنري جانت، تشارلز بابيج، جيلبرت ويليان وغيرهم) في الدّفاع عن فلسفة التّنظيم العلمي للعمل، وفي تفعيل وتطوير أسلوب ونمط التّسيير الإداري، وتطوير العملية الإنتاجية على مستوى إدارة وتسيير المؤسّسات الاقتصادية والخدماتية، التي وجدت أثرا في زيادة منتوجها وتحسّنا في طريقة أدائها، وفي تحقيق نوع الرّضا الوظيفي والوعي الاجتماعي عن الوظيفة الإدارية وإنجازاتها التنظيمية ومدى مساهمتها في إحداث التّغيير في أسلوب نمط الحياة الاجتماعية.

وتزايد الاهتمام بالعمل الإداري ومحاولة تفعيله وتطويره، من خلال إسهامات مدرسة العمليات الإدارية (التقسيم الإداري)، في عملية تنظيم الأعمال وبناء النّسق المؤسّساتي، لتحقيق وتلبية احتياجات المجتمع العديدة، المتطورة والكثيرة...؛ حيث كانت لهنري فايول مساهمة رائدة في تطوير الأسلوب الإداري والأداء التّنظيمي؛ من خلال وضعه لـ 14 مبدأ للعمل الإداري (درة، 2009، ص101-102)، لكن ورغم إنجازاته الفكرية إلّا أنّه واجه العديد من الانتقادات خاصة ما تعلّق منها بتقسيم العمل. هذه الأخيرة كان لها حضور عند إميل دوركايم في كتابه: "تقسيم العمل الاجتماعي" 1893. (بلخيري، 2019، ص56)

إلا أنّ جورج فريدمان يرى في تقسيم العمل عاملا من العوامل التي تعمل بشكل مباشر في إحداث أو تعريض العامل لاستلاب ذهني وتدهور نفسي، قد يتعداه إلى استلاب اقتصادي جراء البطالة التي تكون عادة نتيجة حتمية لتعميم الآلية وتطورها. فهو يرى أنّه إذا أصبح التقدّم التقني إنسانيا يصبح طريقا لبقاء المجتمع الإنساني وتطوّره بدل كونه مهدّدا للبقاء. (بلخيري، 2019، ص81)

ونتيجة هذا الجدل الكبير حول تقسيم العمل وعقلنة العملية الإنتاجية، وترشيد التسيير والإدارة، وبسبب التركيز على الآلة أكثر من الإنسان، وبروز مشكلات تعارض المصالح (عامل/آلة)....، باختصار قصور النظريات الكلاسيكية في معالجة المشكلات التنظيمية، كانت ولادة مدرسة جديدة في الإدارة والتسيير وهو مدرسة العلاقات الإنسانية على يد إلتون مايو (1880-1949) وفريق من الباحثين. ومع كبر حجم التنظيمات المختلفة (المؤسسات) آنذاك وظهور مشكلات سوسيو-اقتصادية عديدة، وتفشي مظاهر التمييز والإسراف من جديد، برز على المسرح العام ماكس فيبر (1880-1949) الذي حاول بأفكاره وخاصّة نموذج البيروقراطي لعقلنة وترشيد التنظيمات كبيرة الحجم القضاء على تلك المظاهر؛ من خلال بناء هيكل تنظيمي يحتوي على مجموعة من المستويات التي يراعي فيها التخصص، الخبرة والكفاءة... ويقوم أساسا على توزيع السلطة بشكل هيراركي متسلسل، ينساب من الأعلى إلى الأسفل، ويعتمد على السلطة القانونية، ويركّز على الوثائق والاتصالات الرسمية... إلخ. (بلخيري، شناف، 2019، ص45).

ونتيجة لهذه الإسهامات التي قدّمها هؤلاء الرّواد، وكذا المدرسة النيوكلاسيكية في تنظيم المؤسسة والتي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية، وفتح المجال للمفكرين والباحثين المعاصرين للمساهمة في عملية تطوير العمل الإداري وتفعيله بما يتماشى مع اقتصاد السّوق، بالإضافة إلى المدرسة النّسقية (الأنساق)، المدرسة السوسيو-تقنية، المدرسة الاجتماعية والموقفية وغيرها.

ومع التطوّرات التي عرفتها الساحة الاقتصادية والسياسية، وتغيّر المعطيات البيئية في عصرنا الحالي، وتنوع المنتجات وتغيّر الأذواق وتوسّع الأسواق، ومع المنافسة والانفتاح على الأسواق وإلغاء الحدود الجغرافية وحرية التجارة (إفرازات العولمة)... ظهرت نماذج حديثة في تسيير المنظمة وإدارتها مثل إدارة التغير، إدارة الإبداع في المنظمات، إدارة الوقت، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، إدارة الصراع، إدارة الأزمات وإدارة الموارد البشرية وغيرها، ويأتي هذا المقال مركّزا على واحد من أهمّ هذه النماذج في تسيير المنظمات المعاصرة (إدارة الجودة الشاملة)، والذي ينطلق أساسا من مبدأ التوفيق بين متطلبات البيئة الداخلية وتناقضات البيئة الخارجية التي تتميز بالتغيّر وعدم الاستقرار وكذا تلك المرتبطة بالزبائن وأذواقهم، والمنافسين...

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوبا إداريا في تسيير المنظّمات الحديثة؛ من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في التسيير الإداري للمنظّمات المختلفة.

إدارة الجودة الشاملة نموذجٌ حديثٌ لتسيير المنظّمات المعاصرة-مدخل نظري-

وكانت أوّل محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة "TQM" من قبل منظمة الجودة البريطانية "BAQ": حيث عرفت على أنّها: "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كلّ من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا". (خضير، 2000، ص74).

وعرّف معهد الجودة الفدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنّها "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أوّل مرة"، مع الاعتماد على تقييم العمل لمعرفة مدى تحسين الأداء. كما ترى إدارة الدفاع الأمريكية أنّ إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من المبادئ الإرشادية الموجّهة لتطبيق الأساليب الكمية واستثمار الموارد البشرية لتحسين كلّ العمليات داخل المؤسسة لدعم التحسين المستمر لها، والوفاء باحتياجات عملائها الحالية والمستقبلية. (خضير، 2000، ص74)

أمّا جابلونسكي GBLNESKY فاعتبرها شكلاً تعاونياً لأداء الأعمال يعتمد على مواهب وقدرات كلّ من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمرّ باستخدام فرق عمل ذات كفاءة. (خضير، 2000، ص20)

هذا وعرفها كلّ من ستيفن كوهن ورونالد براند على أنّها: "التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظّمة من أجل تحسين الجودة، وبشكل مستمر، وإيفاء بمتطلّبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أيّ مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرّف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضاه عن الخدمات أو المنتجات المقدّمة له. (سيد، كلاخي، 2018، ص131)

وبالتالي فإدارة الجودة الشاملة كنموذج تسييري تسعى إلى تلبية احتياجات العملاء بأقلّ تكلفة ممكنة، بما في ذلك مراعاة الجودة التي تفرضها متطلبات السوق، والتنافسية، وهو ما يتأتّى إلّا من خلال العمل على تجويد كلّ من المدخلات، العمليات أو الأنشطة، والمخرجات بصفة خاصة، مع التأكيد على التغذية الراجعة التي تتمثّل في مدى رضا الزبائن والمتعاملين.

إذن فمفهوم الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت في رفع روح التنافس بين الشركات والمصانع والخدمات، وذلك لوعي المستهلكين في اختيار السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب، وأدّى ذلك إلى محاولة إدارات المنظّمات المختلفة إلى تبني تلك المفاهيم، الأفكار والمبادئ التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء العام بصفة مستمرة لتحقيق أفضل مستويات ممكنة وتلبية متطلّبات زبائنهم.

ويعدّ عبد اللطيف موسى الخدمات التي تسعى المنظّمات إلى تحقيقها من خلال تبنيها لإدارة الجودة الشاملة كنموذج تسييري فيما يلي: (محمود، 2010، ص20)

- تحسين الأداء،
- النجاح في تنمية عدد المستفيدين بالخدمة،
- تبسيط الإجراءات،
- انخفاض الحاجة إلى الرقابة أو التفتيش،

- انخفاض التكاليف،
 - انخفاض شكاوي طلاب الخدمة أو المستفيدين،
 - الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء،
 - الكياسة واللباقة في التعامل مع المستفيدين من الخدمة لتقديم خدمات جديدة،
 - تطوير خدمات قائمة.
- 3- تصنيف تعريفات إدارة الجودة الشاملة:
- قسّم عبد اللطيف موسى تعريفات الجودة والجودة الشاملة إلى قسمين رئيسيين، هما:
- (محمود، 2010، ص20)
- 1-3-تعريفات ركزت على المستفيد أو المستهلك: ونذكر من بينها ما يلي:
- تعريف دينهاردت Denhrdt الذي يرى في الجودة أنّها قدرة الإدارة الوفاء بمطالب الجماهير أي المستفيد.
 - وتعريف ديمينج Deming الذي يعتبر الجودة Quahity أنّها تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا.
 - بالإضافة إلى تعريف جونسون Johnson الذي يرى فيها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه.
 - وعليه فالهدف الرئيس من إدارة الجودة الشاملة حسب هذه التعريفات التي ركزت على العميل، هو تلبية رغباته وحاجاته؛ لذلك جمعت هذه التعريفات بين الفلسفة الموجهة والإستراتيجية المراد تطبيقها، وما يبرز من قواعد وأسس ينبغي مراعاتها لتعظيم حاجات العملاء.
- 2-3-تعريفات ركزت على المواصفات والمعايير: منها نذكر ما يأتي:
- تعريف غورفين Gorvin الذي يعتبر أنّها التغيير الخاضع للقياس الدقيق.
 - وتعريف جوران Juran الذي يرى في الجودة أنّها مناسبة المنتج للاستخدام؛ أي مناسبة المنتج للغرض الذي يستخدم فيه.
 - وأيضاً التعريف الذي يعتبرها ذلك المعيار الذي يُحكّم به على العمل، فهي تقيس ما إذا كان الفرد قد أدّى ما شرع في أدائه أم لا، وهي أيضا المعيار الذي يقيس به العملاء المنتجات والخدمات.
 - وتعريف كروسي الذي ترى في الجودة الإلتزام بالمتطلبات وانعدام العيوب، وأن يعمل كلّ فرد بشكل صحيح من المرة الأولى.
- ومنه نخلص إلى أنّ إدارة الجودة الشاملة هي مدخل شمولي لتحسين الأداء والفعالية والوضع التنافسي، لأي منظمة بصفة مستمرة؛ وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كلّ الأنشطة وعبر إشراك كلّ العاملين في كافة المستويات الإدارية في تحقيق الجودة. (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، دت، ص6)

إدارة الجودة الشاملة نموذجٌ حديثٌ لتسيير المنظّمات المعاصرة-مدخل نظري-

والملاحظ أنّ هذه التعريفات ترى في المعايير الواضحة والقابلة للقياس أساساً للحكم على الجودة، ومواصفات المنتج الذي يقدّم للزبون أيضاً محورا لا غنى عنه لضمان تلك الجودة، ومنها برز ما يعرف بمواصفات الإيزو المختلفة التي تمنح لمنتج ما إذا ما توقّرت فيه معايير الجودة المختلفة التي تتوافق والشروط الموضوعية عالميا.

4- رواد إدارة الجودة الشاملة:

بعدَ والتر شيوارت المؤسس الأول لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في ضوء ما ابتكر من طرق وأدوات إحصائية للرقابة على الجودة، وإدوارد ديمينج الذي لُقّب بأب ثورة إدارة الجودة الشاملة؛ بعدما قدّم العديد من المساهمات الهادفة إلى تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية، والتي ساعدت في رفع روح التنافسية بين المنظمات المختلفة، إضافة إلى جوزيف جوران Joseph JURAN، فليب كروسي Philip GROSBY، أرموند فيج، إشيكاوا وغيرهم. (خضير، 2000، ص91)

نظرا لأهمية هذا النموذج التسييري الذي وجد صدقاه واهتماما كبيرين، خاصة في المنظمات التي تنشط في الدول المتقدمة كاليابان، الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، ونظراً للنتائج المحققة فعليا وعلى أرض الواقع وتجسيد نتائج باهرة على مستوى السلع والخدمات ورضا الزبائن والمتعاملين على ما تقدّمه مختلف المؤسسات من سلع وخدمات، انتقلت التجربة إلى العديد من دول العالم وأخذت في الانتشار.

من أهمّ أفكار والتر شيوارت ابتكار دورته المشهورة ذات المراحل الثلاثة وهي: التخطيط- الإنتاج- الرقابة. وعلى نسق مراحل التفكير وحلّ المشكلات فهو يرى ضرورة: فرض الفروض، إجراء التجربة، اختبار صحة الفروض، وغايتها زيادة جودة الأداء وتحقيق التحسين المستمر في الإنتاج، كما أعطى أهمية للرقابة التي من خلالها يمكن مراجعة وتعديل المواصفات لزيادة جودة المنتج.

أمّا إدوارد ديمينج فكانت له إسهامات في نهضة الصناعة اليابانية وقيادتها للسوق العالمية، وهو يرى أنّ الجودة لا تعني مزيدا من التكلفة؛ بل يجب أن تكون ذات تكلفة أقل، وضرورة استخدام أفكار العملاء والموردين في تحسين المنتج. كما قدّم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية، وقد ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل، هذا وبعدَ جوزيف جوران أفضل معلم للجودة لتأليفه أفضل المراجع في مجال الجودة على مستوى العالم. (خضير، 2000، ص91)

5- مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

مرّت إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل هي: (بوعرعار، 2016، ص145-146).

1-5- مرحلة فحصجودة التفتيش (1900 – 1940): عملية الفحص تكون بعد الانتهاء من العملية الإنتاجية، هذا ما يؤدي إلى إصلاح الغير الملائم أو التخلص منها (خسارة مالية، مضبغة للوقت، إهدار للجهد البشري).

2-5- مرحلة ضبط الجودة (1940 – 1960): تتم مراقبة الجودة بعد العملية الإنتاجية (المطابقة للمعايير، جمع المعلومات، تصميم المنتج، إدخال تحسينات تكنولوجيا، الرقابة المشددة).

3-5- مرحلة تأكيد (ضمان) الجودة (1960 – 1980): نظام وقائي للجودة من البداية إلى النهاية لمنع حدوث أخطاء وزيادة في الإنتاج المطابق للمواصفات والمعايير، التركيز على المدخلات وتعد هذه المرحلة الأحسن.

4-5- مرحلة إدارة الجودة الشاملة أواخر الثمانينات وبداية التسعينات: اهتمت إدارة الجودة الشاملة بـ:

✍ الإدارة العليا والمسؤولين بقضية الجودة،

✍ تحقيق أرباح نتيجة تطبيق الجودة،

✍ الاهتمام بالجودة من وجهة نظر العميل،

✍ اعتبار الجودة جزء من عملية التخطيط الإستراتيجي للمنشأة،

✍ الأساس في المنافسة الجودة.

أما خضير فقد تطرق إلى مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة عبر المراحل التاريخية لتطور المجتمع الياباني، حيث أنّ العديد من الباحثين والاختصاصيين مرورها بخمسة مراحل تطويرية وهي: (خضير، 2000، ص 89-90)

✍ الفحص والتفتيش Inspection،

✍ مراقبة الجودة Quality control،

✍ تأكيد الجودة Quality Control Circles،

✍ حلقات السيطرة النوعية Total Quality Mangement،

✍ ادارة الجودة الشاملة Quality Assurance.

ومن الناحية التاريخية يمكننا إيجاز تطور إدارة الجودة الشاملة كما يلي: (خضير، 2000، ص 89-90)

أ. الفترة الممتدة ما بين 1940 - 1945: وقد شكل المفكرون الأمريكيون الرّواد الأساسيين في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص وكان لكلّ من ديمونغ وجوران الدور الرئيس في هذا المضمار.

ب. فترة الخمسينات: التي كانت فيها المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة محدودة، وقد كانت كلّ من الإنتاجية والجودة مهملتين إلى حدّ ما.

إدارة الجودة الشاملة نموذجٌ حديثٌ لتسيير المنظّمات المعاصرة-مدخل نظري-

ج. فترة الستينيات: وفيها تمّ التأكيد بشكل أساسي على الجودة وقد تبنت بريطانيا هذا الاتجاه؛ من خلال التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وما إلى ذلك من الجوانب ذات الأهمية على الجودة.

د. فترة الثمانينات: كان فيها التوجّه لإقامة أقسام للجودة وتحمل مسؤولية الاهتمام بها، وقد ظهرت معايير للجودة مثل: BSEN ISO 9000.

هـ. فترة التسعينات: شهدت اهتمامًا جدّيًا وكبيرًا لأهمية الجودة والشروع بالتوجهات التنافسية الجادة بين المنظّمات الاقتصادية المختلفة.

6- مهام إدارة الجودة الشاملة:

لعملية إدارة الجودة الشاملة جملة من المهام التي توكل إليها؛ وذلك من خلال ما يقوم به المديرون في كل مرحلة من مراحل التجويد الشامل ويمكن إيجاز ذلك بما يأتي:

- مرحلة التحسين خاصة بالمديروهي مرحلة اتخاذ القرارات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة،
- يتم تخطيط وصياغة رؤية النظام وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات والسياسات المقترحة،
- التقويم الذاتي لأداء الأفراد كما هو مخطط له،
- تعقيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل النظام علمي كافة المستويات الإدارية مع تطبيق إستراتيجية التدريب.

ثم تأتي مهمة تقويم الأفراد، فالتقويم يظهر نقاط القوة والضعف، فنقاط القوة تعزز ونقاط الضعف يتم التدريب للارتقاء بالعاملين، برامج التدريب تتضمن:

- تنمية الاهتمام والوعي بالجودة،
- توضيح طرق قياس الجودة (مقاييس الأداء، تكلفة الجودة)،
- إدارة البرامج والعمليات ومنع العيوب والأخطاء،
- تكوين فرق العمل المختلفة،
- التركيز على المستفيدين والأسواق،
- الإحصاء والطرق الإحصائية.

7- مكونات إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) وأهدافها: تتضمن ثلاثة عناصر، هي:

* الإدارة Management: وتعني وجود فلسفة قوامها التركيز على المستفيد (الزبون أو المستهلك) من خلال التخطيط، التنظيم والإشراف والإدارة، تغيير الثقافة وإزالة العقبات التي تعترض طريق التطوير والتحسين مع التأكد من توافر الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة.

* الجودة Quality: وتعني أنّ المستفيدين يحصلون على كلّ ما يريدونه وأنّ المنتج أو الخدمة المقدّمة تفي ويلبي احتياجاتهم ورغباتهم وتنال رضاهم.

- * الشاملة TOTAL: وتعني أنّ كلّ فرد في المؤسسة يشترك في برامج الجودة سواء بشكل فرديّ أو من خلال فريق عمله وأنّ التحسين والتطوير يشمل كلّ أجزاء المنظمة.
- وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى:
- ☞ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة،
 - ☞ زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتفوّق والتميّز على المنافسين،
 - ☞ زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة،
 - ☞ زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات المعاصرة،
 - ☞ ضمان تحسين المتواصل والشامل لكل قطاعات ومستويات مؤسسة التدريب،
 - ☞ زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل،
 - ☞ زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة،
- 8- مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة:
- حدّد ديمنج أهمّ مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى الحكم على جودة السلع (المنتجات) والخدمات المقدّمة بصورة نظامية من قبل المنظّمة والمتعاملين معها من داخلها أو من خارجها، والتي طبقها في القطاع الصّناعي الياباني ممّا أدى إلى جودة الصناعة فيها وتفوّقها، ومن ثم نقلها إلى أمريكا بعد قناعة الإدارة الأمريكية بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي تمّ تطبيقه كذلك في مجالات أخرى، وهذه المبادئ التي جاء بها أو وضعها ديمنج تعرف بالمبادئ الأربعة عشر، وهي: (خضير، 2000، ص 91-93)
- ☞ تحديد أهداف ثابتة للمنظمة،
 - ☞ تبني فلسفة الجودة الشاملة،
 - ☞ الجودة لا تتولد من التفتيش ولكن من تحسين الأداء،
 - ☞ الاهتمام بجودة المنتج بدلا من الاهتمام بالسعر المخفض،
 - ☞ تعديل وتحسين النظام الإداري باستمرار،
 - ☞ التدريب على أسلوب الجودة الشاملة،
 - ☞ الإعداد والتدريب على القيادة الجماعية،
 - ☞ طرد الخوف وخلق الثقة وتهينة المناخ للإبداع،
 - ☞ القضاء على العوائق التنظيمية بين أقسام،
 - ☞ التخلّص من الشعارات والمواعظ وتوجيه النّقد البناء للعاملين،
 - ☞ منح العاملين الحقّ في الفخر بأعمالهم،
 - ☞ تشجيع التدريب المستمر لجميع العاملين في المنظّمة،
 - ☞ عدم الاعتماد على أسلوب الإدارة بالأهداف أو النّسب الرّقمية لتحديد القوى العاملة،

إدارة الجودة الشاملة نموذجٌ حديثٌ لتسيير المنظّمات المعاصرة-مدخل نظري-

☞ اتخاذ خطوات إيجابية دائماً للتحسين المستمر.

وقد حدّد توفيق ماضي مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأمور التالية: (خضير، 2000، ص91-

(93)

☞ التركيز على المستهلك،

☞ التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج،

☞ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها،

☞ شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة،

☞ التطبيق الفعلي لمعني التعاون والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات من خلال فريق العمل المستمر

أثناء مراحل العمل واتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق،

☞ التحسين والتطوير المستمر لكل الوظائف التي تتم داخل المؤسسة مع الاهتمام بالتغذية المرتدة

للوّاقية من الأخطاء قبل وقوعها.

أما بالنسبة لأساليب إدارة الجودة الشاملة فيمكن تلخيصها في:

- الإستراتيجية: أن يكون للقيادة العليا خطة تنموية عن مستقبل المؤسسة.
- الهياكل: إعادة هيكلة المنظمة مع تغير المستويات والوظائف والأدوار.
- النظام: إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات مع إضافة ابتكارات تسهم في تحسين فعالية النظام.
- العاملون: معاملة العاملون بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم (استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل).

- المهارات: التدريب المستمر (ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة).

- القيم المشتركة: إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة التي تُلائم التطور المستمر.

9-أساليب إدارة الجودة الشاملة: تتلخّص جملة الأساليب التي تتضمنها عملية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- ✓ الإستراتيجية: أن يكون للقيادة العليا خطة تنموية عن مستقبل المؤسسة .
- ✓ الهياكل: إعادة هيكلة المنظمة مع تغير المستويات والوظائف والأدوار.
- ✓ النظام: إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات مع إضافة ابتكارات تسهم في تحسين فعالية النظام.
- ✓ العاملون: معاملة العاملون بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم (استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل).

✓ المهارات: التدريب المستمر (ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة).

✓ القيم المشتركة: إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة تُلائم التطور المستمر.

10- مزايا وعيوب تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة:

لا يخلو أي نموذج تسييري من النّقد، ومادام إنتاج إنساني عادة ما تكون له مزايا وعيوب، ويمكن إيجاز مزايا وعيوب نموذج إدارة الجودة الشاملة فيما يأتي:

10-1-مزايا تطبيق إدارة الجودة: إنّ تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة تترتب عليه العديد من الفوائد أو المزايا منها: (رضوان، 2012، ص32-34)

☞ تحقق زيادة في الإقليمية: بحيث تتاح لهم الفرصة لتصحيح المسارات وبالتالي توفر وقت جيد للعاملين للإنتاج بشكل منتظم.

☞ التحسين في رضا العملاء والموظفين: لأنّ الجودة تتحقق بتطبيق الجودة الشاملة التي تقوم بتحسين المستمر للعملية الإنتاجية ، فإن عملية إخراج المنتج من السلع أو الخدمات تقوم على أساس الاطلاع على رغبات العملاء والعمل على تلبيةها لهم وفق المعايير التي تحقق رضا العميل للمنشأة .

☞ انخفاض في تكلفة الجودة: لأن عملية إخراج المنتج بشكل مقبول ومن المرة الأولى وبدون أخطاء وبما يرضي العميل فان ذلك له الأثر في خفض التكلفة.

☞ الوفرة المالية.

☞ تحسن في الأداء العام

☞ زيادة في القدرة الشرائية.

☞ زيادة القدرة التنافسية.

كما أنّ عدم تطبيق خطوات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة سواء كانت إنتاجية أو خدمائية، سينجر عنها معوقات وظيفية تجعل المنظمة عاجزة عن لعب أدوارها، وفي تلبية احتياجات المجتمع المتطورة والمتزايدة باستمرار، خاصة مع التغيرات التي طرأت على المجتمعات لكونها أصبحت تتطلع إلى كلّ ما هو جديد، خاصة مع الانفتاح على السوق العالمية، وبرز منافسة ما بين الشركات المحليّة والعالمية.

إنّ عدم تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يتسبّب في: (رضوان، 2012، ص34-35)

☞ زيادة التكاليف،

☞ اعادة التخطيط،

☞ وقت ضائع ،

☞ زيادة ضغوط العمل،

☞ زيادة في الأخطاء والمشاكل،

☞ مخاطر العمل،

☞ عدم تحقيق الربحية المرجوة،

☞ عدم رضا العميل،

☞ انخفاض الروح المعنوية.

إدارة الجودة الشاملة نموذجٌ حديثٌ لتسيير المنظّمات المعاصرة-مدخل نظري-

❖ مشاكل متجددة في جودة المنتج أو الخدمة.

10-2- عيوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يرى نقّاد إدارة الجودة الشاملة أنّ تطبيق مبادئها قد يتسبب في عيوب عديدة يمكن ذكر أهمّها في:

❖ تطبيق التغير في القيادات السياسية في الأجهزة الإدارية يؤثر على مدى استيعاب النماذج المعتمدة.

❖ عدم التفرقة مابين التدريب والتعليم يؤدي إلى صعوبة تحديد الإحتياجات.

❖ عدم توفر المعلومات الكافية يعتبر عائق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

❖ قلة توفر النموذج المثالي للتنظيم الإداري في تطبيق الجودة الشاملة.

❖ طول الوقت لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة.

❖ تعذّر وجود معياركمي للمخرجات مما يشكل صعوبة في قياس أداء هذه المؤسسات الحكومية.

11- خطوات تحسين إدارة الجودة الشاملة:

أكد روجيرو وأتسيس على عشر خطوات لتحسين إدارة الجودة الشاملة، وهي:

❖ الاستعداد للتحدي وفهم الناس الذين يخافون التغيير الذي يحدثه التعليم والتقدم بشجاعة وصبر وإدراك.

❖ إبتكار واستخدام نظام الجودة يحتوي على معلومات واضحة تسهم في العمل مع الشركات وعلى كل فرد أن يحدد بوضوح واستمرار الإستراتيجية والوسائل التي تؤدي إلى عملية التحسين.

❖ تحديد الرؤيا المثالية أو النظرة المستقبلية للعالم الذي نريد لأحفادنا أن يعيشوا فيه، وتوضيح النتائج بدون اشتغالها على العمليات والموارد.

❖ توضيح الفجوة بين النتائج الحالية والرؤيا المثالية.

❖ بناء على الرؤيا المثالية يتم الحصول على الموافقة لمدة عام ثم خمسة أعوام مع الاتفاق على كيفية قياس مدى رضا العملاء.

❖ تحديد النتائج التي تبرهن وتوضح الخطوة الثالثة والرابعة وتصف كيف يمكن قياس كلا منهما، وهذه النتائج هي التي تحدد الخطط الاتجاهات والمهارات والقدرات.

❖ تحديد العمليات التي تعود لتلك النتائج.

❖ تحديد الموارد وتشمل الموارد البشرية، والتسهيلات الاعتمادات المالية اللازمة للقيام بالعمليات وإعلان النتائج المطلوبة.

❖ توزيع الأدوار والتحقق من نتائج والعمليات.

❖ الاستمرار في استخدام نظام الجودة المبني على البيانات الذي يعطي تقدير بمنتهى الدقة والموضوعية.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ نموذج إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يكون نموذجًا فعالاً لتسيير المنظمات المعاصرة، خاصة منها الجزائرية، وذلك من خلال ما تعرفه السوق العالمية، الإقليمية والمحلية من منافسة ومن نموّ في أذواق المستهلكين، وزيادة متطلباتهم وتزايد حاجاتهم وتجديدها.

فهذا النموذج التسييري يمكن من خلاله بلوغ قدر معيّن من الجودة على مستوى المنتجات والخدمات التي تعرضها المنظمات المختلفة، بحيث يمكن أن يرقى إلى تطلّعاتهم، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تنال بما تعرضه لمتعاملها على رضاها وبالتالي تخلق لديهم ولاء لمنتجاتها أو خدماتها، ما يضمن لها البقاء والاستمرار في السوق.

واليوم نجد أنّ هناك منظمات ومؤسسات جزائرية وغير جزائرية تسعى إلى بلوغ مستوى من الجودة وتحاول الحصول على معايير ومواصفات الجودة سواء الإيزو أو غيرها؛ لأنّ ذلك يعتبر مفتاح مرورها للأسواق العالمية، ويمنحها الحق في المنافسة...

ويبقى لنا أن نقول بأنّ هذا النموذج لا يمكن تطبيقه إلّا من خلال وجود قاعدة من المديرين والعَمال الذين لهم قدر من الوعي، الكفاءة والخبرة، ولهم القدرة على الابتكار والتطوير المستمرين، من أجل تجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع.

ورغم العيوب التي قد تشوب هذا النموذج إلّا أنّه قد يكون فعالاً وذا جدوى إذا ما تمّت العناية بتطبيقه وتوفّرت الإرادة لذلك خاصة في منظمات الأعمال الجزائرية، إذا ما أرادت الحفاظ على مكانتها في الأسواق العالمية وحتى المحلية أين اشتدّت المنافسة مع العولمة وحرية التجارة وإلغاء القيود...

والثابت هنا أنّ العمل الإداري يبقى يتطوّر ويتغيّر بتغيّر المجتمعات وتطورها، خاصة مع التطوّر المتنامي للتقانة ووسائل الإعلام والتكنولوجيات الحديثة، وما يمكن أن يترتب عليه من خلق وتشكيل مجتمعات جديدة، وبالتالي متطلبات اجتماعية واقتصادية جديدة من حيث الجودة، الكم والقيمة، وهذه الاحتياجات الكثيرة والعديدة والمتنوعة والمتطورة تتطوّر بتطور الإنسان، وهو أمر يحتم على المسيرين والمديرين مجاراتها وأخذها بعين الاعتبار حتى يتمكنوا من الحفاظ على مؤسساتهم وعلى حصصها في السوق والزبائن..

قائمة المراجع:

1. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج. (دت). إدارة الجودة الشاملة المفاهيم الأساسية عن إدارة الجودة الشاملة. المملكة العربية السعودية، د دن.
2. بوعرار، أحمد شمس الدين. (2016). أهميّة الإدارة الإستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة عينة من كبريات المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية غير منشورة. جامعة الجزائر3،
3. بلخيري، مراد. (2019). محاضرات في سوسيولوجيا العمل للطلبة والباحثين(ط1). قسنطينة : ألفا للوثائق.
4. بلخيري، مراد، شناف، خديجة. (2019). المرجع في التّنظيم الحديث للمؤسسة(ط1). برج بوعريّج: دار الباحث للنشر والإشهار.
5. درّه، محمد عمر. (2009). مدخل إلى الإدارة. حلب: ايبل للعلوم والسّياحية والفندقية.
6. رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة...قبل أن يكون تطبيق(ط1). القاهرة: دار الكتب المصرية.
7. سيد، حياة، كاخي، لطيفة. (أكتوبر 2018). التغيرات المطلوبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات المعاصرة. مجلة دراسات اقتصادية. (مج17)(ع35). ص 127-138.
8. محمود، عبد اللطيف موسى. (2010). التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري في ضوء خبرات الغرب (ط1). القاهرة: المكتبة الأنجلو مصرية.
9. خضير، حمود كاظم. (2000). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة.