

إدارة الجودة الشاملة، الأسس والتطبيقات

الأستاذ: لوارقي إبراهيم

أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

جامعة الاغواط

مقدمة :

تواجه المؤسسات سواء كانت مؤسسات صناعية أم خدمية العديد من التغيرات والتحديات، والتي أدت إلى تغيير أساليبها التقليدية إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارتها والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق البقاء والاستمرار في عالم المنافسة.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ، لذا سعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم السلع والخدمات وكسب أسواق وحصص أكبر والذي أصبح العميل فيه هو سيد الموقف والسوق والجميع يسعى لإرضائه، طمعا في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء استمرارية المؤسسات وبفضل إدارة الجودة الشاملة حققت مؤسسات الدول المتطورة نتائج مكنتها من السيطرة على السوق وسمحت ببناء إستراتيجية تنتهج أسلوب إداري حديث و عملت على تطوير هذا المنهج حتى أصبح لها نماذج خاصة بها.

من المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء المؤسسة والقدرة على تحديد أدوارهم، مع توضيح العائد من تطبيق هذه الفلسفة إلى منتجات وخدمات تسعى المؤسسة إلى تقديمها للعميل.

انطلاقاً من كل ذلك تم تقسيم هذه الدراسة إلى العناصر التالية:

المبحث الأول : الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني : أسس إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث : تطبيق وأدوات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

المبحث الأول : الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة.

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة، إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية وكمدخل أو وسيلة للتغيير والتطوير الهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الاستمرارية وذلك بمواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا العملاء. كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر حصيلة التطورات التي شهدتها إدارة الجودة، وهذا ما سيتم التفصيل فيه في العنصر الموالي.

المطلب الأول : مفاهيم الجودة والجودة الشاملة :

أولاً : الجودة :

لقد عرف مفهوم الجودة العديد من الاختلافات في و جهات النظر و هذا نظر لديناميكية البيئة التي تعيش بها المؤسسة.

يعرف "كرويسي" (1979) الجودة بأنها مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات التي سيكون العميل راضياً عنها ومطابقة لمتطلباته²⁷³.

كما يعرف المكتب القومي للتنمية الاقتصادية لبريطانيا **NEDO** (1985) الجودة بأنها مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوافر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق²⁷⁴.

حسب معيار **ISO 8402** ، والذي جاء لتحديد وتوضيح المفردات الخاصة بالجودة عرف الجودة على أنها : " مجموع الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تمنحها القدرة على إرضاء احتياجات الزبائن الظاهرية أو الخفية"²⁷⁵.

إضافة إلى أن عدد كبير من التعريفات يحملن نفس المعنى على أن الجودة هي عبارة عن مجموعة من الصفات

يحملها المنتج والتي تعمل على تحقيق الرضا لدى الزبون .

ثانياً : الجودة الشاملة :

الجودة الشاملة هي جودة كل شيء، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المؤسسة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما تحتويه المؤسسة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه²⁷⁶.

ثالثاً : إدارة الجودة الشاملة :

لتقريب مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الأذهان يلزم معرفة دلالة كل من كلمتها الثلاث (إدارة، الجودة، الشاملة) كالتالي²⁷⁷ :

- الإدارة : تشمل محاور الإدارة الأربعة التي تبدأ بالتخطيط ثم التنظيم ثم التوجيه وأخيراً المتابعة وتطبيقها على برامج الجودة.
 - الجودة : كما نص على ذلك المفهوم الحديث بكونها الوفاء بمتطلبات المستهلك.
 - الشاملة : لأنها تهتم بمراجعة جميع جزئيات العمل مهما كانت دقيقة.
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة لها عدة تعريفات متاحة نذكر منها²⁷⁸ :

عرف جوزيف "جوران" إدارة الجودة الشاملة بأنها " عملية إدارية تقوم بها المؤسسة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر، عن طريق فرق عمل، و بالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة، وتستطيع أي مؤسسة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه"، وجاء تعريف "بيان هاني حرب" لتعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها "... إدارة الجودة أسلوب عمل يهدف لإرضاء المستهلك وتحسين الإنتاجية والشاملة تعني أنها مسؤولية الجميع ...، وشعار إدارة الجودة هو فعل شيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة"²⁷⁹.

وقد عرفها الأمريكي "فيجنوم" كما يلي:

"هي نظام يدمج كل الجهود لتطوير تحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المؤسسة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات وذلك بإرضاء تام للعميل"²⁸⁰.

كما عرفها "إكسون" على أنها :

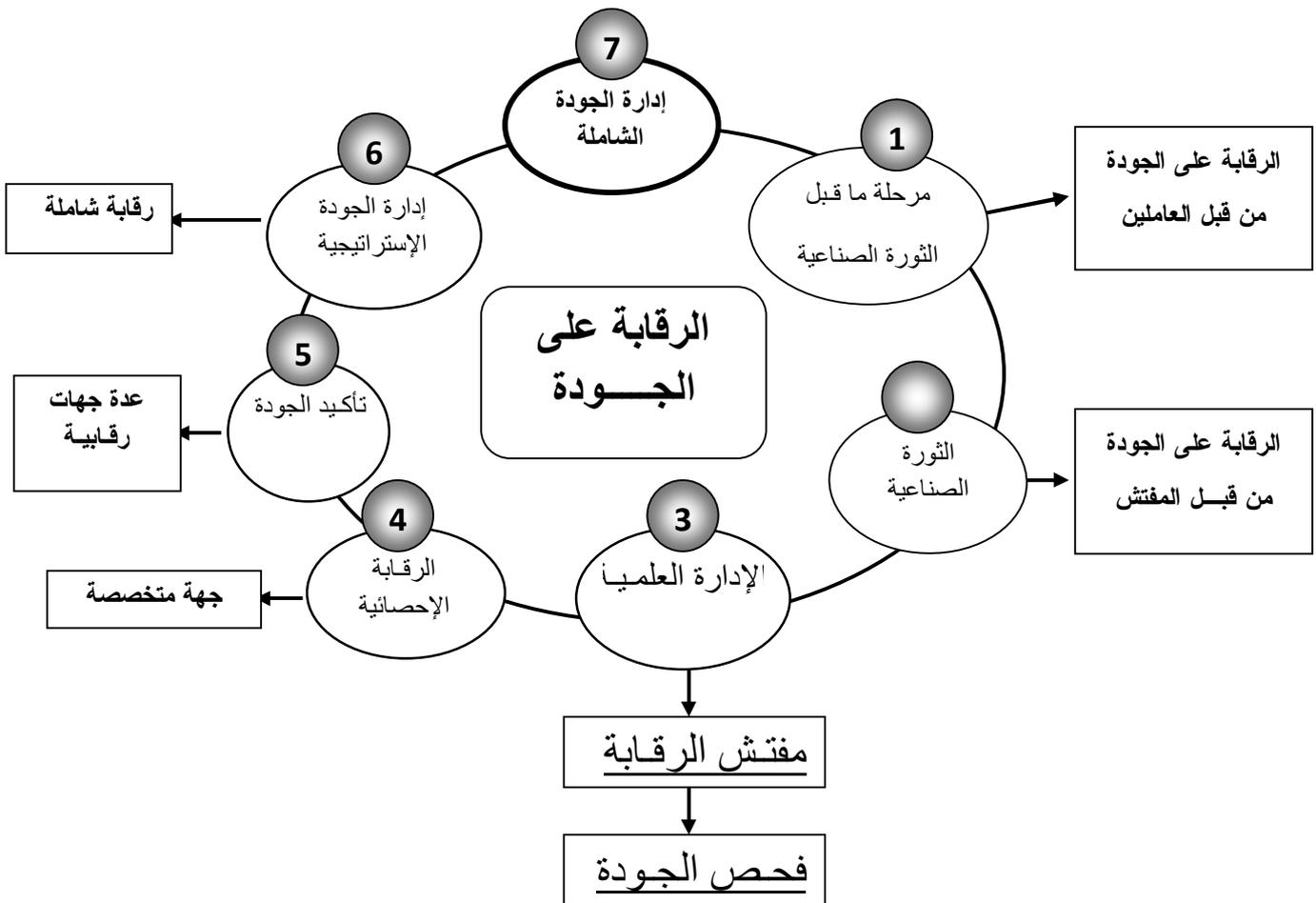
"عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة القيم و تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدرتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق

تتفق كل التعريفات على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها الرئيسي هو إرضاء العملاء، ولذلك فإنها أكبر من أن تكون مجرد أداة للتطوير أو لحل المشاكل.

المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

مر مفهوم إدارة الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة، وذلك منذ فترة ما قبل الثورة الصناعية إلى يومنا هذا ويمكن أن نوجز هذه المراحل حسب التطور والأفكار التي مرت وطبقت فيها فكرة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي :

الشكل (01) يوضح: مراحل نشأة الجودة الشاملة.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص21.

وتميزت هذه المراحل بما يلي²⁸² :

المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية :

في هذه الفترة لم يكن هناك مصنع وإنتاج بالمعنى الحالي، فالمصنع كان عبارة عن ورشة يرأسها رب العمل وأصحاب الورشة، وبها العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون حسب وجهة نظره و رغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلي طلب زبونه، وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوب وفق توجيهات صاحب العمل.

وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فلقد كانت تتم من قبل العامل نفسه، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية :

أحدثت الثورة الصناعية عدة تغييرات جذرية في مجال الصناعة، وهذا لمساهمتها الكبيرة في مكنته العملية الإنتاجية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة، وأصبح له هيكل تنظيمي.
- زيادة عدد العاملين في المصنع.
- ارتفاع حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة.
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية:

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة "فريدريك تايلور"، والتي قدمت للعالم الصناعي دراسة الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج، من خلال الحد من الهدر والضياع. كما ظهر في هذه المرحلة مفهوم يدعي فحص الجودة وهي وظيفة جديدة ادخلها تايلور²⁸³. و بموجبها سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، وعملية التحقق من

الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المنجزة للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوبة يحافظ عليها باستمرار. وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.

المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة:

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 والذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط و توحيد الإنتاج بهدف الإقلال من أخطاء تصنيع السلعة، وبالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة. هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة. إلا انه تم التخلي عن هذا الأسلوب لاحقا لأنه لا يتصف بالدقة، إذ لا يمكن الحكم على الإنتاج بأكمله انطلاقا من فحص عينة منه. فهذا يعرض المؤسسة إلى احتمال تسرب وحدات إنتاجية إلى السوق تحمل أخطاء و عيوب الأمر الذي سيؤثر سلبا على صورة المؤسسة في السوق.

و يعد "Edward Deming" رائد الجودة الأمريكية ابرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة. حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها. ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من اجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق. وقد نقل "ديمينغ" أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ولاقى الترحيب هناك والتشجيع من قبل إمبراطورها، حيث قام بتطويرها وأسس منهجا متكاملا عنها، استطاعت بعد ذلك اليابان غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

المرحلة الخامسة : تأكيد الجودة : 284

عرف مصطلح تأكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة (AFCIQ) "L'Association Française pour le contrôle industriel" على أنه "تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل و التجهيزات المعدة والمنظمة بهدف تقديم ضمان وثقة بالحصول على الجودة بانتظام". خلق هذا المفهوم الجديد في الجودة تغييرا في الأدوار و المسؤوليات مابين وظيفتي الإنتاج و الجودة :

أ- وظيفة الإنتاج : المسؤول عن هذه الوظيفة هو المسؤول عن جودة المنتجات، وبذلك تسند له مهمة الرقابة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها.

ب- وظيفة تأكيد الجودة : مسؤولة عن جودة المنتجات بالنظر لرأي الزبائن ويمكن تلخيص دورها :

- بالنسبة لوظيفة الإنتاج : تتدخل وظيفة تأكيد الجودة بـ:
 - وضع طرق للمراقبة.
 - تقييم الوسائل المستعملة من آلات ومعدات.
 - القيام بالمراجعة.
- بالنسبة لوظيفة التخزين : تقوم وظيفة تأكيد الجودة بأخذ قرار قبول أو عدم قبول المنتجات الموجهة للتخزين، وذلك حسب النتائج المتحصل عليها عند الإنتاج والمراقبة.
- بالنسبة للمستعملين و الزبائن : يتمثل دور وظيفة تأكيد الجودة في:
 - استقبال و تحليل الشكاوي و إيجاد التصحيحات الملائمة.
 - ضمان مستوى الجودة و المصادقية.

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة: 285

تميز مطلع سنوات الثمانينات باشتداد المنافسة العالمية وبالتفوق والنجاح الصناعي لدى اليابانيين، هذا ما جعل الخبراء والمختصين في علوم الإدارة والتسيير يعترفون بان التسيير الشامل للجودة وهو ما طبق في اليابان هو احد عوامل نجاح صناعتها.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نتيجة عدة مراحل سالفة لإدارة الجودة، أهمها المراقبة الشاملة للجودة "TQC" التي طبقت في المنظمات الأمريكية والأوروبية، كما يترجم عند اليابانيين بـ "CWQC" " Company With Quality Control" أحدث هذا المفهوم تطور معتبرا في مجال إدارة الجودة وتميز بتقديمه لتوجيهات جديدة والمتعلقة بفكرة الشمولية. وتتجسد هذه الفكرة بمشاركة كل الوظائف بالمؤسسة في تحقيق مستوى جيد من الجودة في السلع والخدمات، ليس فقط وظيفة التطوير، الإنتاج، إدارة الجودة وإنما أيضا وظائف الإدارة، المشتريات، البيع، وتسيير الموارد البشرية. كما أن كل موظف في أي وظيفة في المؤسسة مسؤول ومعني بجودة المنتج مهما كان دوره ومهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي.

المطلب الثالث : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية:

بعد التعرف على مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة أصبح من الممكن استخراج الفوارق بينها وبين الإدارة التقليدية، والتي نجدتها في عدة مجالات كما يلي:²⁸⁶

- الهدف: تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح وعوائد المؤسسة بينما تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي بها حتماً إلى تحقيق الأرباح.
- الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة: تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية والسلطة المركزية وبالتالي فإن تدفق المعلومات والقرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل، أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي والسلطة لا مركزية ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي.
- التخطيط: تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على تكامل وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.
- أسلوب العمل وتحمل المسؤولية: يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفرداً وفق الإدارة التقليدية ولهذا تكون المسؤولية شخصية، عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي، التعاوني في فرق ولهذا تحمّل المسؤولية يكون جماعي.
- السياسات والإجراءات: تتميز السياسات والإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة.
- اتخاذ القرارات وحل المشاكل: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل تكون جماعية على عكس الإدارة التقليدية أين تختص جهة معينة بذلك.
- نظام الحوافز: يتسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي، على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت.
- عملية التطوير والتحسين: من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين المستمر، غير أن الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلاّ لمّرات محدودة وذلك عند الحاجة.²⁸⁷
- الأفراد: بالنسبة للإدارة التقليدية فإنها ترى أن الأفراد العاملين في المؤسسة بمثابة قيد وتكلفة يجب تديتها، كما أنّها لا توليهم الثقة ولا يمكنهم التدخل في شؤونها بإبداء آرائهم ومقترحاتهم. على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تنظر للفرد على أنه مورد وشريك لذا يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه

إدارة الجودة الشاملة، الأسس والتطبيقات

مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه، وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به.²⁸⁸

بالإضافة إلى أن الإدارة التقليدية تقوم على أسلوب الإدارة من الأمام، أي أنها تركز على النتائج فحسبها تتم عملية التفتيش والمراقبة عند نهاية عملية الإنتاج وبالتالي الكشف عن المنتجات المعيبة والقيام بالتصحيحات المناسبة، وهذا يعتبر مكلفاً أكثر لذا نجد أن إدارة الجودة الشاملة تتفادى هذه التكاليف الإضافية وتركز على الإدارة من الخلف وذلك بدراسة أسباب الأخطاء والعيوب والقيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب أو على الأقل بأدنى حدّ منها.²⁸⁹

المبحث الثاني: أسس إدارة الجودة الشاملة .

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس تجعلها تتميز عن مختلف المناهج الإدارية الأخرى سواءً التقليدية منها أو الحديثة، وإذا تحدثنا عن مجال إدارة الجودة فإن إدارة الجودة الشاملة تنفرد بهذه المجموعة من الأسس، الشيء الذي يميزها عن جميع الأساليب أو الأشكال التي طبقت لإدارة الجودة والتي نذكر منها مراقبة الجودة وتأكيد الجودة.

المطلب الأول : وظائف إدارة الجودة الشاملة .

يمكن إبراز أهم الوظائف التي تسعى لتحقيقها إدارة الجودة الشاملة :²⁹⁰

- 1- تساهم الجودة الشاملة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكد منها وهي :
 - تحسين المستوى المعيشي للفرد و المجتمع على حد سواء .
 - نمو التجارة التصديرية ودخول المؤسسة في أسواق جديدة.
 - تطوير الميادين الاستثمارية و التوسع في إنجازها .
 - زيادة الإنتاجية وتحسين أبعدها الهادفة .
- 2- التحسين المستمر باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير المنتجات و تحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين .
- 3- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية و تطوير إمكاناتها و تحسين الأداء الإنتاجي و تنميتها .
- 4- اعتماد المعايير الإقليمية أو المعايير القياسية العالمية ISO كمتطلبات أساسية في قياس كفاءة الأداء وفعالته و تحقيق الجودة .

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا أساسيا في زيادة القدرة التنافسية من خلال استمرارية التحسين في الجودة للمنتجات و الخدمات والأفراد والعمليات والتفاعل المستمر مع البيئة الداخلية والخارجية.

المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة :

أولاً : أهمية إدارة الجودة الشاملة :

ترجع أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لأسباب عديدة نحاول التعرف عليها في هذا المطلب بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

تعود أهمية إدارة الجودة الشاملة لجملة من الأسباب نذكر منها :

- التغيير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط و المتمثلة في²⁹¹ :
- **عولمة السوق** : والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية O.M.C ، أو اتفاقية* GATT (الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، واتفاق الناقتا (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية و فتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة المنافسة بين المؤسسات، وتنامي التكتلات الاقتصادية.
- **التطورات التكنولوجية** : والتي كانت سببا في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع و الخدمات.
- **التطورات الاجتماعية**: والتي أدت إلى لتطور الحاجات وتنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا.
- **انتشار بعض الظواهر السلبية** : كإنخفاض مستوى الجودة وزيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوي الزبائن و انتقاداتهم²⁹².
- **عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية الغير المكتملة في تحسين أساليب التسيير**²⁹³.

فهذه الأسباب أدت إلى ضرورة اعتماد المؤسسة لـ :

- الجودة كوسيلة تنافسية من أجل زيادة حصتها في السوق، والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية²⁹⁴ O.M.C.

- تقنيات جديدة في تسيير و وظائف المؤسسة²⁹⁵.

- نظام تسيير متكامل يأخذ كل من الموارد البشرية والتكنولوجية بعين الاعتبار في عملية التحسين.

أمام هذه الأسباب وما تتطلبه لمواجهتها وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على اعتماد الجودة الشاملة لتسييرها،

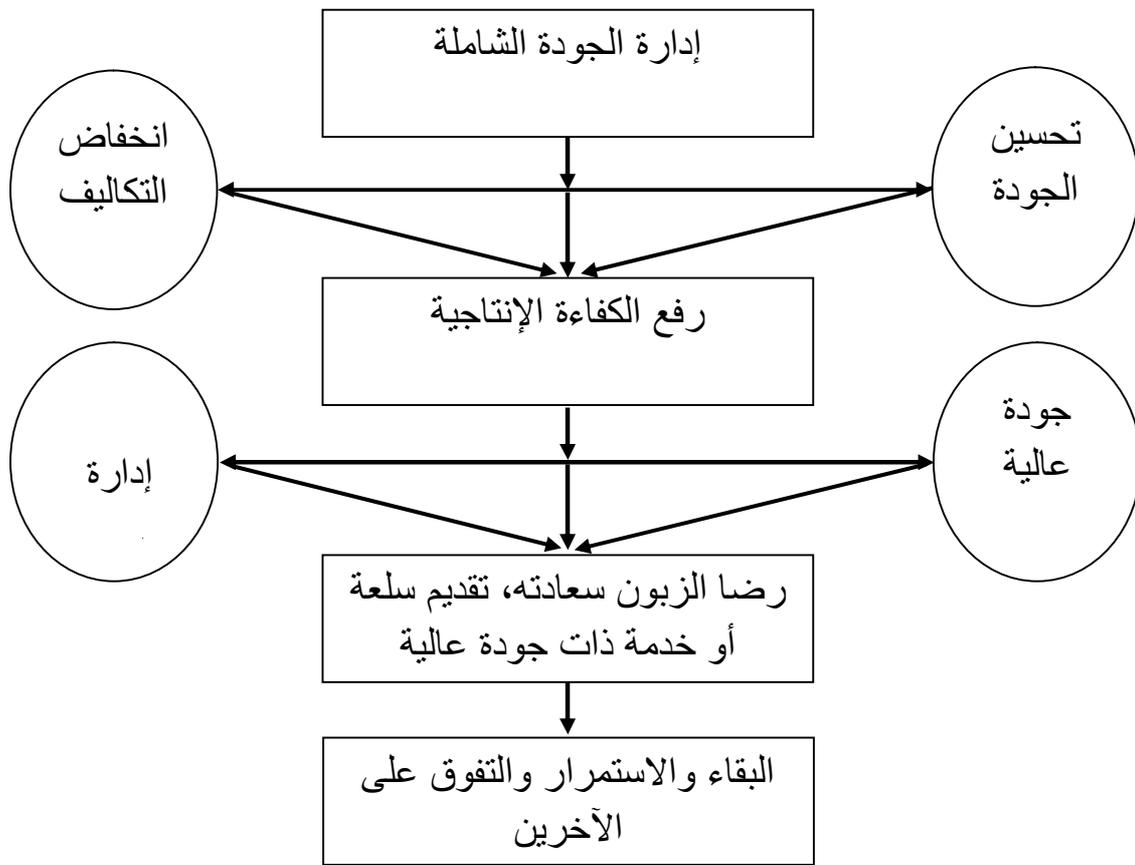
لمواجهة التحديات المنافسة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .

ثانياً : أهداف إدارة الجودة الشاملة :

إن المؤسسة من خلال اعتمادها و تطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف

كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل (03) يوضح : إدارة الجودة الشاملة وأهدافها الرئيسية :



المصدر : عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره.

والتي نذكر منها²⁹⁶ :

- تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستهلكين.
- العمل على تلبية حاجيات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات، وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم.
- تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين و المديرين على حد سواء.

- توقع حاجات الزبون مستقبلاً والعمل من أجل تلبيتها، لجذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الحاليين منها.
 - ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها وزيادة قدرتها على التطوير.
 - تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة.
 - زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية، بتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في نفس الوقت.
 - تشجيع فكرة العمل الجماعي في المؤسسة.
 - منح حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، لتحسين مجالات العمل المشترك.
 - التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- إذن هذه أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، والتي تشترك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة الإشباع والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل مستمر يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عالي من الجودة يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية و تدعيم قدرتها التنافسية.

المطلب الثالث : معايير إدارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من المعايير التي من المفترض على المؤسسات أن تتبناها لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، وهي²⁹⁷:

- 1- مشاركة العاملين : لقد أكدت المؤشرات الكمية والإحصائية إلى أن (85%) من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الأولية والعمليات التشغيلية، ولذا فقد بات من المسلم به عملياً أن اشتراك العاملين، ومنحهم حق المشاركة في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل، ومما لا شك فيه أن اليابانيين استطاعوا أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين؛ إذ إن هذا المنطلق من شأنه أن يعد أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن يعتمد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات، وتشجيع الابتكار والإبداع، وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد، يعد حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي، وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المؤسسات الإنسانية المختلفة.

2- التدريب والتعليم : يتسم المجتمع الاستهلاكي عموماً بسرعة التغيير والحاجة المتنامية لرغبات وتطلعات المستهلكين التي تنم عن تغيرات سريعة بالأذواق والحاجات والمتطلبات، ولذا فإن المؤسسة التي تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات الاستهلاكية تحقق أبعاداً واسعة للنجاح في تلبية حاجات المستهلكين، وتطلعاتهم المتنامية بهذا الخصوص. ولذا فإن أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة الحديثة هي سرعة الاستجابة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين الحاليين والمرقبين. وأن هذا الاتجاه في تحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال السعي المتواصل نحو تدريب وتعليم العاملين على الأسس الكفيلة بالاستجابة بحاجات المستفيدين الحاليين والمرقبين، وإشباع تطلعاتهم بهذا الشأن.

إن المساهمة الهادفة في التطوير تعد من الأنشطة الأساسية التي يعتمد عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، سيما وأن مساهمة العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء، وكل من خلال مسؤوليته وعمله تجعل سبل التطوير والمساهمة فيه حالة عملية، إضافة لتطوير الإمكانيات والقابليات والمهارات من خلال التعليم المستمر والدورات التدريبية والتطويرية حالة أساسية تتطلبها المؤسسات المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

3- نظام الاتصال في المؤسسة : إن اتخاذ القرارات العلمية الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء في اعتماد الحقائق الموضوعية والواقعية، سيما وأن هذا الاتجاه يعد من أكثر الأنشطة الهادفة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، وأن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعل ونظم اتصالات ذات أبعاد موضوعية هادفة. كما أنه يعتمد أساساً على القوى البشرية التي تعد أكثر قدرة في إدراك الحقائق وتجسيدها عملياً. لذا يعد نظام الاتصال في المؤسسة من أكثر الأبعاد تحقيقاً لسبل اعتماد الجودة الشاملة، والتي تركز في سبيل نجاحها على اعتماد الموضوعية والوضوح والشفافية في نظم الاتصالات.

4- التركيز على المستفيدين: إن المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسات يعدون المحور الأساسي للأنشطة التي ترتبط بإدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك من خلال الكثير من المؤشرات؛ فمثلاً جائزة (مالكولم بالدريج العالمية) منحت (25 %) من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم، ويشمل المستفيد من الخدمات المقدمة في ظل مفهوم الجودة الشاملة كلا من المستفيد الخارجي- الداخلي، ويقصد بالمستفيد الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو الخدمة المراد تقديمها. أما المستفيد الداخلي؛ فهو يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في (الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر... الخ)، حيث

ينظر هؤلاء الأفراد عادة كأنهم مستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلي إنجازاتهم الخدمية.

5- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات : يعد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية والتنظيمية من أكثر القرارات التي يتطلبها العمل الإداري، سيما ما يتعلق فيها بتصميم المنتج وسبل مطابقته مع الإنجاز المراد تحقيقه؛ إذ إن القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات أولوية كبيرة بهذا الشأن، وأن عمليات التصميم للمنتج تعد من أكثر الآفاق الهادفة في الأداء، ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء المتحقق لا يمكن لها أن تكون دون أن تتوفر في التصميم القابلية على التنفيذ من ناحية، وأن تكون له معايير ومواصفات قياسية واضحة الأبعاد والمعالم من ناحية أخرى. وهذا يعد من أكثر العوامل الهادفة في تحقيق نجاح وفاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية هي :

- الجودة في التصميم.
- الجودة في الأداء.
- الجودة في المطابقة.

وتلك الأبعاد لا يمكن أن تتحقق دون الاعتماد على القرارات العلمية الهادفة.

6- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة : إن القرارات المرتبطة بالجودة تعد من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في دعم وتنشيط حركة القائمين في الأداء التشغيلي، وتلعب القيادة دوراً فاعلاً في هذا الخصوص، سيما إذا ركزت القيادة الإدارية في المنظمة على اعتماد الأساليب العلمية في إنجاز الأداء، ومن أكثر الأساليب العلمية شيوعاً واستخداماً في إدارة الجودة الشاملة هي : الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، والتي تعد الآن من أكثر السبل الكفيلة بالتحسين والتطوير.

7- التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة والتحسين المستمرين : يعد التزام الجودة طويل الأجل من المبادئ الأساسية التي تؤكد عليها السبل الكفيلة بالتطوير والتحسين المستمر، ولذا يعد التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير والتحسين؛ إذ إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس، وأهمها في ترصين المنتج وتحقيق ملاءمته للتطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات المستفيدين المتنامية، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى. ولذا فإن هناك علاقة

تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف.

8- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين : تعد إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ إن تعزيز روح المسؤولية الجماعية وتعميق روح الانتماء من شأنهما أن يساهما في تدعيم المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، ويساهمان كذلك في خلق المرتكزات القادرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وإظهار صور العمل الأسري (العائلي) وتدعيم روح الارتباط العضوي للفرد في الجماعة (جماعة العمل) والمنظمة، إذ إن التركيز على الجانب الروحي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة تعد من المرتكزات التي أدت إلى تمييز المجتمع الياباني وإعطائه الصورة المتألقة بين المجتمعات الإنسانية المختلفة.

المبحث الثالث :

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وأدواتها، الفوائد والمعوقات :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة معناه الالتزام بان تكون المؤسسة في حال أفضل وأن تحقق النجاح من خلال أفرادها وكما أكد الدكتور "ديمنغ" في قصته المعروفة عندما ضايقه الصحفيون وهو يتناول إفطاره وأرادوا أن يعرفوا منه أسرار إدارة الجودة الشاملة وبادره احدهم بالسؤال التالي، ما الذي يجب أن يفعله الغرب لنشارك ونشجع تبني فلسفة الجودة الشاملة؟ وبكل بساطة ووضوح نظر إليه "ديمنغ" وأجاب بكل هدوء قائلاً له لا شيء سوى أن تنفذها.

المطلب الأول : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية وهي على النحو التالي :²⁹⁸

أولاً : مرحلة الافتتاح و تبني الإدارة لنظام إدارة الجودة :

وفي هذه المرحلة تفرز إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة من مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها، ويفضل أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة في هذا الشأن حتى يتحقق الهدف المنشود وراثتها على أن

تقدم الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار نظام الجودة إلى العاملين بالمؤسسة ككل .

ثانياً : مرحلة التخطيط :

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ وتحديد الهيكل للموارد اللازمة لتطبيق النظام وفي هذه المرحلة يتم

اختيار :

● الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة

● المقررين المشرفين

ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

ثالثاً : مرحلة التجربة :

وغالبا ما تبدأ عملية التجربة ببعض التساؤلات الهامة التي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة

للبداء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة :

- ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ؟
- ماذا يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف ؟
- ما هي المنافع التي يمكن أن تحققها من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المؤسسة ؟
- ما هي المعوقات التي يمكن أن تعرقل من تطبيق النظام ؟

رابعاً : مرحلة التطبيق :

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على احدث وسائل

التدريب المتعلقة بإدارة الجودة، ويمكن تقسيم خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى اثني عشر خطوة :

- 1- الفهم : وهو فهم وإدراك أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة المؤسسة.
- 2- الالتزام : هذا الالتزام للفهم والإدراك يجب أن يحول إلى سياسة مكتوبة ومنشورة للأخذ بها داخل المؤسسة.
- 3- التنظيم : بوضع تنظيم أمثل لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالأفراد بمفردهم لا يستطيعون تحقيق أبعاد الفلسفة بدون وجود تنظيم فعال يحدد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات بالنسبة

- لفرق العمل التي تتولى هذه المهمة.
- 4- القياس : نعني به قياس وتحديد كلفة المعايير.
 - 5- التخطيط : وهو التخطيط لتطبيق النظام.
 - 6- التصميم : تصميم البرامج والحلول الممكنة بشكل جيد.
 - 7- النظام : وضع النظام لقواعد تنظيمية المنظمة للعمل (النصوص التنظيمية والتشريعية)
 - 8- القدرة : التأكد من إمكانية تطبيق النظام : اختبار فترة التجربة .
 - 9- الرقابة : تحديد وسائل الرقابة على نظام الجودة.
 - 10- الفريق : تكوين فرق العمل، تعيين مجموعات العمل.
 - 11- التدريب : وهو التدريب، التزويد بإمكانيات تفادي الوقوع في الخطأ.
 - 12- التطبيق : وهو التطبيق، وضع النظام موضع التنفيذ.
- خامساً : مرحلة تبادل ونشر الخبرات :

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تدعى جميع إدارات و أقسام المؤسسة وكذلك المتعاملين معها من العملاء و الموردين للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة.

المطلب الثاني : أدوات إدارة الجودة الشاملة:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الوسائل أهمها :

أولاً : العصف الذهني (توليد الأفكار) :

وهو ما يعرف بالتفكير الإبداعي، تهدف هذه الوسيلة إلى توليد أكبر عدد من الأفكار على مشكلة ما، أو تحديد أسباب مشكلة ما، حيث يطلب من كل عضو في الفريق الإدلاء بفكرة واحدة عن الموضوع وتكرر الدورة عدة مرات على جميع الأعضاء، ويقوم المشرف على هذه العملية بتسجيل الأفكار دون انتقاد أو تعليق على أي فكرة ثم بعد ذلك يتم ترتيبها حسب أهميتها و اختيار الأولى والأفضل من هذه المقترحات²⁹⁹.

ثانياً : خرائط ضبط الجودة :

تعتبر هذه الخرائط وسيلة لمراقبة تغيير العملية وضبطها، كما تستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم

التجارب أو بعد عملية التطوير. وتستعمل أيضا لتوضيح الضبط الإحصائي للعملية عند خروج أي نقطة عن حدود التحكم فهذا يعني أن تغييرا ما قد حدث و يجب اتخاذ الإجراء المناسب³⁰⁰.

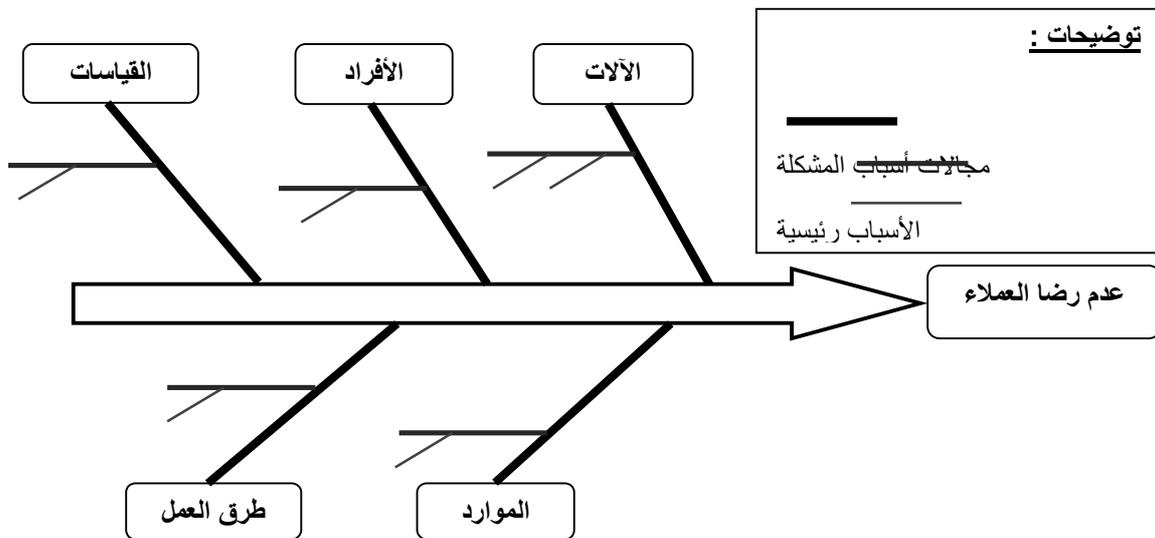
ثالثاً : أسلوب عظم السمكة (مخطط السبب-التأثير) :

وضع هذا المخطط من طرف الخبير الياباني "إيشيكاوا" سنة 1950، يهدف هذا الأسلوب إلى تحديد مشكلة أو نتيجة يجب تصحيحها وإيجاد الأسباب الرئيسية والثانوية لها، ويتم تكوين هذا المخطط بإتباع الخطوات التالية :

- تحديد المشكل المعالج بوضوح وتسجيله على يمين المخطط والذي يأخذ مشكل عظم سمكة .
 - تحديد المجالات أو الأصناف التي تجد أسباب المشكلة جذورها فيها، بصفة عامة هناك خمس مجالات والتي يطلق عليها "les cinq M" وهي : اليد العاملة، الطرق، المحيط، الآلات، الوسائل. وتسجل على المخطط.
 - البحث عن أكبر عدد من الأسباب الممكنة، وهنا يمكن استعمال تقنية عصف الأفكار، ثم يتم تصنيف كل سبب إلى المجموعة الخاصة به .
- ويمكن أن نوضح من خلال الشكل التالي :

الشكل (05) يوضح : مثال لاستخدام أسلوب عظم السمكة لمشكلة عدم رضا العملاء عن الخدمة

المقدمة لهم



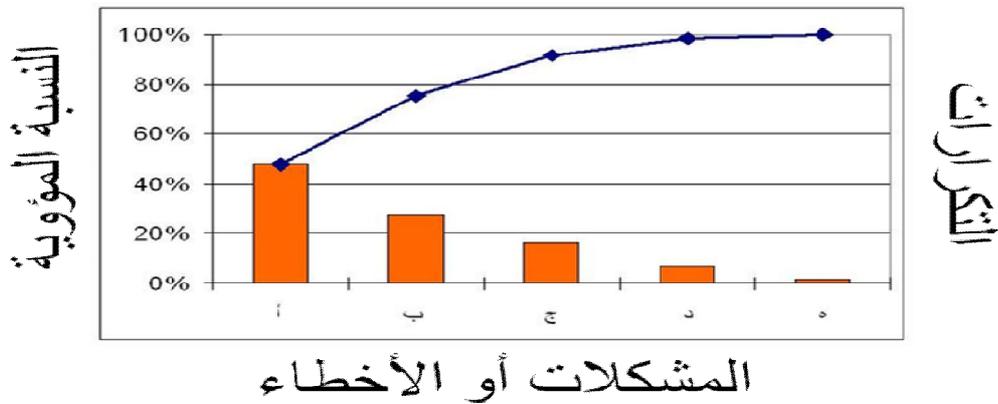
المصدر : علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة"، شهادة ماجستير، غير منشورة، (جزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية)، سنة 2003، 2004، ص

.34

رابعاً : مخطط باريتو :

يتم تشكيل هذا المخطط بتجميع بيانات عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة التي تترتب عنها والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تسببا في الخسارة، حتى تبدأ في حلها، إذ أنه لا ينبغي أن ينظر إلى كل مشاكل بنفس النظرة والاهتمام، حيث يظهر أسلوب باريتو بصورة واضحة الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر والتي يجب أن تأخذ في الاعتبار أولاً عند القيام بعملية التحسين. ويعتبر هذا الأسلوب من الوسائل الفعالة في اكتشاف المسببات وتقدير حجم الفائدة الممكنة والناجمة عن القيام بإزالة هذه المسببات.³⁰¹

الشكل (06) يوضح : منحى باريتو :



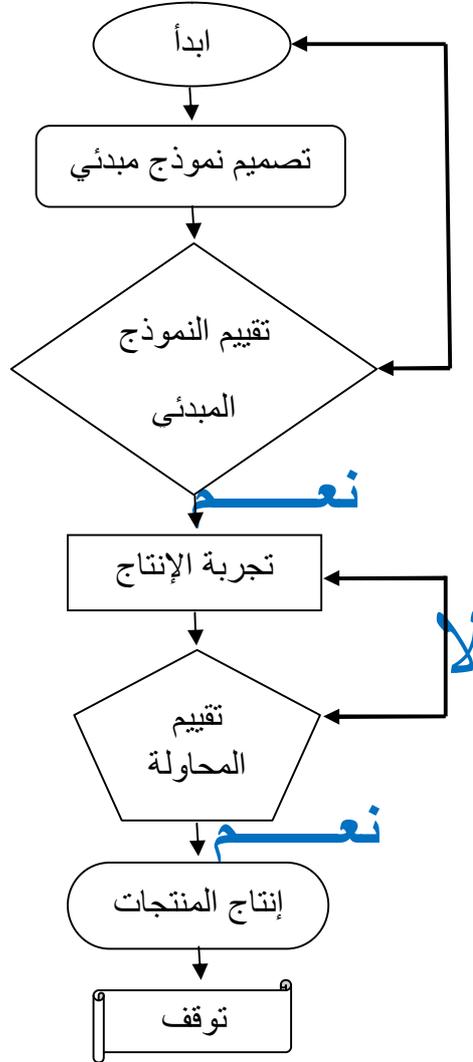
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المرجع السابق، علالي مليكة، ص 35.

خامساً : طريقة تدفق المعلومات (من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟ لماذا؟) :

تسمح هذه الطريقة بجمع معلومات أو الحصول على وصف لنشاط أو عملية معينة وذلك للقيام بتحصيلها أو عند التحضير لتنفيذ الحلول أو التصحيحات لهذه العملية.³⁰²

وفيما الشكل (07) نموذج توضيحي لخريطة تدفق العمليات :

الشكل (07) يوضح : خريطة تدفق العمليات :



المصدر : سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية. مرجع سبق ذكره. ص:247.

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن القول أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أوردها المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة هي

العناصر الضرورية والشاملة التي تمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهذه العناصر هي :

- 1- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة : يعتبر من أهم العوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقرار تطبيقها هو قرار إستراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة بهدف نشر وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة في إطار إستراتيجيتها ويتمثل هذا الدعم والتأييد في

إدارة الجودة الشاملة، الأسس والتطبيقات

إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة، الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، تخصيص الموارد والإمكانات اللازمة للتطبيق (موارد مالية وبشرية)، فالإدارة العليا هي القاطرة التي تجر العربات لإحداث التغيير داخل المؤسسة.

2- التوجيه بالمستهلك : إن العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالعمل هو نواة كل مجهودات المؤسسة لذا لا بد أن تعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة درجة رضا العملاء، وضعية المنافسين، المنتجات الجديدة في السوق، توقعات والتغيرات في حاجات وأذواق العملاء.

3- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة : ويعني إعداد جميع العمال بمختلف مستوياتهم نفسياً لفهم وقبول والاقتران بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة بهدف التقليل من مقاومتهم للتغيير والحصول على تعاونهم والتزامهم من خلال تنفيذ الشعور بالخوف من هذا التغيير في أسلوب العمل³⁰³.

أما تهيئة ثقافة المؤسسة فيكون بتغيير الممارسات بواسطة تغيير أسلوب مكافأة العاملين، تغيير كيفية مراقبة أدائهم، كيفية تقييم انضباطهم في مهامهم، كيفية تقييم مدى مبادرتهم وابتكارهم، مدى احترام قواعد وإجراءات العمل، فلا بد أن يتسم مناخ العمل في المؤسسة بالصفات التالية :

- توفر إمكانية المشاركة والمناقشة في مشاكل العمل لجميع العمال في المؤسسة في إطار اختصاصاتهم.
- إدراك جميع العمال أن التحسين المستمر لتحقيق التميز هو أساس التقييم والتقدير.
- اهتمام كافة أفراد المؤسسة بإرضاء العميل الداخلي وتشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
- مواجهة الأخطاء قبل الوقوع فيها دون البحث عن المخطئ لاثامه بل ينظر للخطأ على أنه فرصة للتحسين.

4- قياس الأداء للإنتاجية والجودة : من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام في المؤسسة قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد مدى نجاح أداء وتنفيذ العمليات والعمل على القضاء على الاختلافات بشكل جذري.

5- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة : انطلاقاً من أن المورد البشري هو أساس النجاح في المؤسسة، فلا بد من عناية خاصة به من خلال وضع مجموعة من الأنظمة تسمح بإدارة فعالة للموارد البشرية نظام الاختيار والتعيين، نظام تقييم الأداء، نظام الحوافز، نظام التدريب، نظام تقييم الأداء، وكل هذه الأنظمة تهدف لدمج كافة الموارد

البشرية المتوفرة في المؤسسة في فريق واحد يساهم بفعالية في خطط التحسين المستمر.

6- التعليم والتدريب المستمر : لتأهيل كافة العمال لابد من وضع برامج تدريب لكافة العمال تماشى مع مستوياتهم ومهامهم داخل المؤسسة بهدف الوصول إلى مهارات تنسجم مع عملية التحسين المستمر، و أن تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي.

7- تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : إن النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق ويشجع العمل الجماعي والتنسيق بين كافة أعضاء الفريق ويهتم بالجانب الهيكلي في التنظيم ويعمل على غرس القيم الايجابية بين أفراد المؤسسة.

8- مساهمة جميع العمال في الجهود المبذولة في التحسين : لكي يساهم جميع العمال في التحسين لابد أولاً أن يتخلص العامل من الخوف لكي يتمكن من أن يعمل من اجل المؤسسة وأن يتم التعامل مع كل أفراد الفريق كفريق واحد مما يخلق درجة عالية من التنسيق فيتلاشى الجهد المكرر ويدفع هذا التكامل بين العمال إلى الاهتمام بما هو خارج المؤسسة وهم الموردون وذلك عن طريق مشاركتهم في ترقية جودة المنتج من خلال تحسين شروط التوريد.

9- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة : لابد من إنشاء نظام معلومات داخل المؤسسة يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال ويؤدي هذا إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

المطلب الرابع : فوائد ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

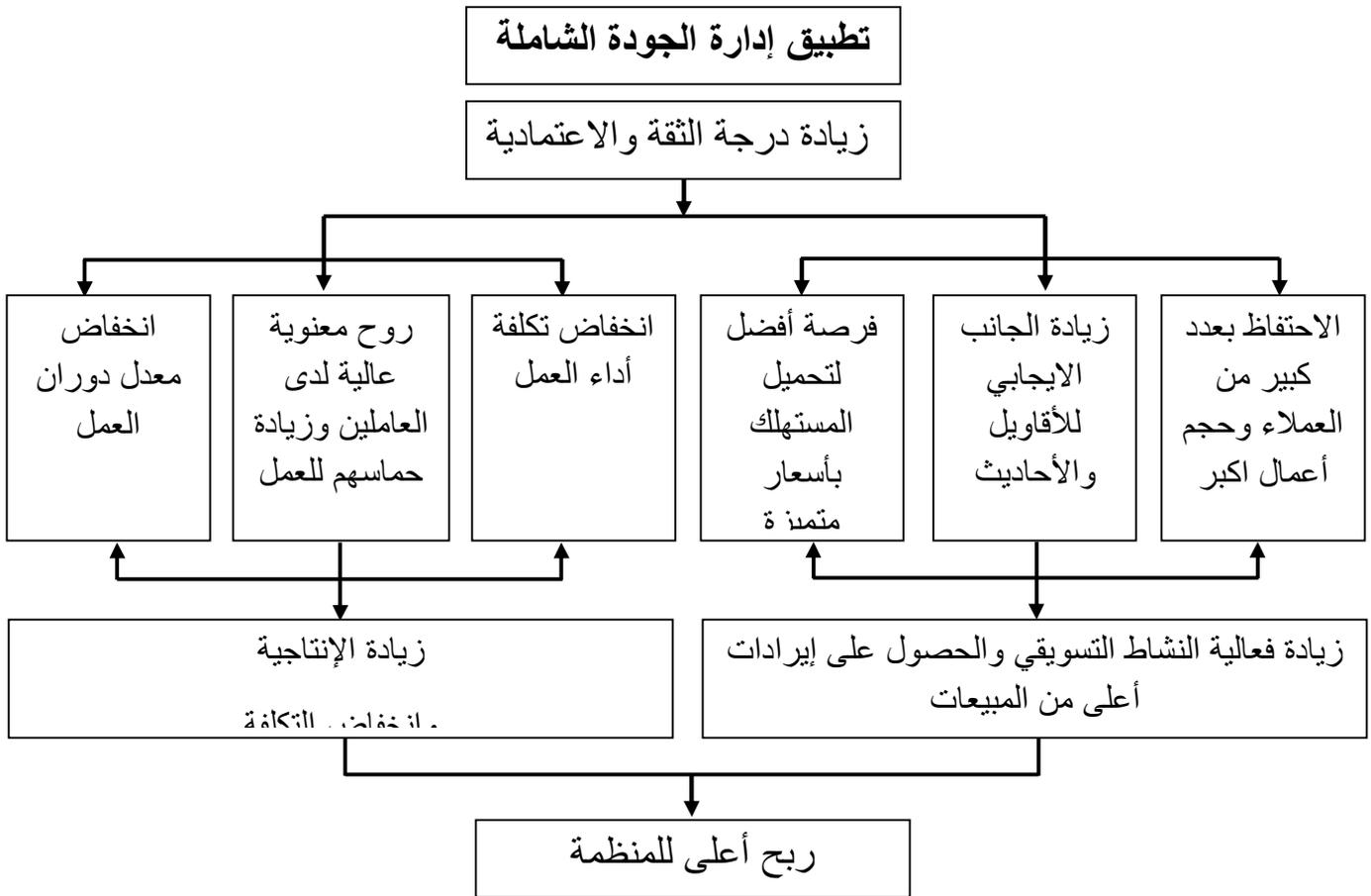
أولاً : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تحقق المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فوائد عديدة يمكن إجمالها فيما يلي :

- الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة،
- تكفل المؤسسة مرونة الحركة لمواجهة التغييرات المتلاحقة في البيئة،
- تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة،
- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل،

- زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار،
 - خلق ظروف بيئية داخل المؤسسة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة،
 - تحسين قابلية المؤسسة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى العملاء،
 - زيادة الاعتمادية يعني تمكن المؤسسة من أداء العمليات بشكل صحيح من البداية، فالكثير من المؤسسات العالمية يمكن اعتبارها أنها حققت هذه الفوائد من خلال تجارها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- والشكل التالي يوضح الفوائد التي تحققها المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الشكل (08) يوضح : الفوائد المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والنتيجة عن عامل الاعتمادية:



المصدر: محمد الصالح الحناوي وإسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر 1999، ط2، ص62.

ثانياً : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق عملية إدارة الجودة الشاملة ليست خالية من المعوقات وفيما يلي نستعرض أهم هذه المعوقات

الشائعة التي قد تؤدي إلى تباطؤها أو فشلها. 304

- قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى الرؤساء و المرؤوسين : يحتاج انتشار ونجاح إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية إلى توفر العديد من الشروط لعل من أهمها إلمام الرؤساء والمرؤوسين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها ومؤشرات قياسها وكذا الاستناد إلى تجارب المنظمات التي نجحت في تطبيقها ، فالنجاح الحقيقي لهذه الفلسفة الإدارية يتحقق من خلال الإصرار والمثابرة في التطبيق وفقا لظروف كل مؤسسة.
- اتخاذ القرار في التطبيق قبل تهيئة مناخ ملائم في المؤسسة : من خلال دراسات ميدانية لعدد من المنظمات التي فشلت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تأكد بأنه يرجع سبب الفشل إلى عملية التسرع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته ، ففي كثير من المؤسسات العربية نجد أن أبعاد ثقافة المؤسسة غير مواتية إطلاقا بشكلها الحالي، مما يتطلب إجراء تغييرات في بيئة المؤسسة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة .
- تعجل النتائج بدون التخطيط السليم لتحقيق الجودة الشاملة : يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضا من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة في التطبيق العملي، وفي بعض الأحيان يكون لها مردود سريع من وقت بداية تطبيقها إلا أن ذلك ليس هو القاعدة. وعليه فإن المؤسسة إذا كانت تتوقع نتائج سريعة وتتعجلها في تطبيق هذا المدخل، فحتما لا تقدم كافة صور الدعم المطلوبة وتكتفي بمؤازرة ناقصة لأنها تريد الفخر بنتائج سريعة محسوسة.
- إتباع أنظمة و سياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة : كما اشرنا بان هناك متطلبات لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ،هناك سياسات تعيقها من بينها سياسة التحفيز التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات ، إضافة إلى طرق التقويم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والابتكار وكذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة ، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- فقدان الثقة بالمدير والاتصالات الرديئة بينه وبين المرؤوسين : تؤكد الأبحاث و الدراسات التقليدية والحديثة أهمية القيادة وأثرها في تفعيل العملية الإدارية ، فهي حجر الأساس في تحقيق الجودة ، فالجودة من المنظور الإداري هي التغيير إلى الأفضل دائما . وذلك يتطلب قيادة خلاقية محفزة تؤمن بإيماننا راسخا بالمفهوم الواسع والعميق لإدارة الجودة الشاملة وتعمل على تحقيقها من خلال تهيئة مناخ العمل و إعداد المرؤوسين على مختلف مستوياتهم نفسيا للاقتناع بمفاهيم وممارسات الجودة الشاملة وفتح قنوات الاتصال بين القيادة والمرؤوسين ، فمركزية الإدارة وعدم الاقتناع بالدور الفعال للعاملين يؤدي إلى قطع الاتصالات بينهم وبين الإدارة فتكون الاتصالات في اتجاه واحد من أعلى إلى الأسفل في صورة أوامر بدون الاهتمام بالأثر العكسي لهذه الأوامر مما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الرئيس والمرؤوسين .

- عدم توفر معلومات عن الانجازات المحققة : تعتبر عملية القياس من الأمور الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء ، فمن خلالها يمكن تحديد مستوى الأداء الحالي ، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فان توفير معلومات عن حجم الانجازات المحققة ووضعها أمام العاملين كافة يساعد في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهذا بدوره يؤدي إلى اعتزاز العاملين بما حققوه لأنه من عمل أيديهم مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس والدافعية التي تقودهم إلى التحسين المستمر ، ولذلك فان غياب هذه المعلومات سواء من حيث الفشل في توفيرها أو عدم الإعلام عنها سيولد الشعور بالإحباط وعدم الرضا.
- التصدي إلى المشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق : لا يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على التغييرات الجذرية السريعة ولكنه يسعى إلى تحقيقها بمرور الوقت لذلك فان التغيير المرحلي والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث أن الكثير من مشاكل المؤسسة هي موجودة وليست وليدة الحاضر ، لكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة ، لذلك فانه من غير الممكن حلها آنيا وبشكل سريع لصعوبة ذلك .
- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية : يغالي البعض في أهمية التكنولوجيا (الأجهزة والمعدات الحديثة) إلى الحد الذي يغلبها على أهمية الموارد البشرية مستندا في ذلك بأنها حققت وتحقق مزايا غير محدودة ومطلقة للمؤسسة التي سارت في طريق تحديث التكنولوجيا وبالرغم من اعترافنا وتقديرنا للدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحقيق مزايا كثيرة إلى نتائج أعمال المؤسسة. إلا أن قناعتنا الثابتة هي أن الموارد البشرية هي التي تضيف القيمة عليها ، فالتكنولوجيا متوفرة ويمكن الحصول عليها ولكن العبرة بالقدرة على استيعابها وهذا لن يأتي إلا من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على حسن استخدامها وتسخيرها لخدمة أهداف المؤسسة.
- عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين : يعتبر الاهتمام بالعملاء والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة ، فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد حاجات ورغبات العملاء وبالتالي الإيفاء بها لان ذلك سوف يشعر العملاء بالرضا الكامل عن المؤسسة ومنتجها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فان الموردين يمكن اعتبارهم طرفا إيجابيا في ثقافة المؤسسة بل في ظل الجودة الشاملة يتم اعتبارهم شركاء للمؤسسة بما يقدمونه من خدمات تفوق عملية توريدها بما تحتاج إليه، لذلك فان الاعتماد على كون المؤسسة تعرف ماذا يريد العملاء من غير أن تستمع إليهم يمثل ضربة قاتلة توجه إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة وهي في بدايتها الأولى في المؤسسة وبالتالي لا يكتب لتطبيقها النجاح.
- تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل : تتطلب إدارة الجودة الشاملة رؤية مستقبلية من قبل الإدارة العليا لما ستكون عليه مؤسساتهم في المستقبل وليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير ولذلك

إدارة الجودة الشاملة، الأسس والتطبيقات

لا يجب أن تنظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد ، بل هو استثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشدة لها في المستقبل .

- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى : إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات بلدان متقدمة لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقها ونجاحها في جميع البلدان خاصة الدول العربية منها ، فثمة شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد الطويل .

خاتمة :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل يسعى إلى إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة و تحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الإداري الحديث الذي يسعى لتحقيق مستوى جودة عالية للسلعة أو الخدمة المقدمة، وهذا التغيير يشمل جميع وظائف ومجالات العمل في المؤسسة معتمدا على العمل الجماعي والتعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي كي لا يحدث اصطدام مع التحولات والتطورات التي يشهدها العالم اليوم في الجانب الاقتصادي لذا فالسبيل الوحيد للوصول إلى النجاح هو انتهاج إدارة الجودة الشاملة. كإطار تسييري حديث وثبتت نتائجه من خلال تجارب العديد من المؤسسات العالمية الرائدة في الإنتاج والصناعات الحديثة.

المراجع والهوامش :

²⁷³ كسنة أحمد، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009. ط02، ص: 59.

²⁷⁴ المرجع السابق. نفس الصفحة.

²⁷⁵ Guy laudoyer. **la certification iso 9000**. un moteur pour la qualité. édition d'organisation. Paris, 1998.p: 57.

²⁷⁶ على السلمي ، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2001، ص: 11.

²⁷⁷ أحمد السيد كردى ، الموسوعة الكاملة فى إدارة الجودة الشاملة وتنمية مهارات القوة العاملة ، موقع موسوعة الإسلام والتنمية ، 2011.

²⁷⁸ كسنة أحمد. مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره. ص: 64.

²⁷⁹ المرجع السابق. ص: 65.

²⁸⁰ قندوز نوال، رسالة ماجستير، "تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف الجودة"، رسالة ماجستير، علوم

التسيير، الجزائر، دفعة 2000-2001، ص: 10.

²⁸¹ د. سوسن شاكر مجيد، د. محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط01، ص: 25.

- 282 عمر وصفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2001، ط01، ص: 22.
- 283 قندوز نوال، **"تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف الجودة"**، مرجع سبق ذكره ، ص: 02.
- 284 Berdicte Gautier & Jean-Louis Muller. **La Qualité. Guide pratique pour les agents de maitrise et les techniciens**. Entreprise moderne d'édition. Paris,1998. P P:24-25.
- 285 Berdicte Gautier & Jean-Louis Muller. **La Qualité. Guide pratique pour les agents de maitrise et les techniciens**. ibid..p:25.
- 286 عمر وصفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، مرجع سبق ذكره ، ص: 57.
- 287 صلاح محمد عبد الباقي، **قضايا إدارية معاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 156.
- 288 Vincent Laboucheix, **traité la qualité totale**, les nouvelles règles du management des années 90, Dunod, paris, 1990, P: 111.
- 289 Vincent Laboucheix, **traité la qualité totale**, Op.cit, p :111
- 290 كسنة أحمد، **مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال** ، مرجع سبق ذكره، ص: 67.
- 291 Patric Lyonnet , **les outils de la qualité total** . technique et documentation . 2eme édition . paris . 1991-p08.
- عام 1948 بهدف تنظيم العلاقات التجارية في إطار السوق الدولية المفتوحة برفع الحواجز **GATT** **أنشأت اتفاقية** * عام OMC و تطورها استبدلت ب GATTالجمركية وخفض نسبة الضرائب على الاستيراد إلى الثلث، ونتيجة لأعمال عام 1994 والتي تفرض فتح السوق الدولية على العالم الثالث .
- 292 سونيا محمد البكري، **تخطيط ومراقبة الإنتاج** ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،الإسكندرية، 1998 ص: 370.
- 293 أحمد سيد مصطفى. **إدارة الإنتاج والعمليات في البضاعة والخدمات**. القاهرة، 1999. ط4. ص: 567.
- 294 علي السلمي . **إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9000**. دار غريب للطباعة والنشر. 1955. ص: 24 .
- 295 اديدجي بوداند باديرو، **الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000**، ترجمة فواند هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ط2، ص: 73.
- 296 عمر وصفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، مرجع سبق ذكره، ص: 41.
- 297 فالح شجاع فالح العتيبي، **مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية**، ، 2010، ص: 25-29.
- 298 محمد توفيق عبد المحسن، **تخطيط و مراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة**، دار النهضة، القاهرة، 1996. ص: 129.
- 299 صلاح محمد عبد الباقي، **قضايا إدارية معاصرة**، الدار الجامعية مرجع سبق ذكره. ص: 157.
- 300 سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب. **الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة**، مركز وايدسير فيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998. ص: 333.
- 301 صلاح محمد عبد الباقي، **قضايا إدارية معاصرة**، مرجع سبق ذكره. ص: 158.
- 302 Berdicte Gautier & Jean-Louis Muller. **La Qualité**. op.cit. p: 64.
- 303 جون مارش، **إدارة الجود الشاملة الجزء الثالث أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء**، ترجمة عبد الفتاح السيد النعاني، مركز الخبرات المهنية للإدراك (بميك)، القاهرة، 1996، ص: 49-51.

304 قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1
الأردن، 2005