إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة: رؤية سوسيولوجية للمعوقات وصعوبات التطبيق

د/ أحمد فارس بوعمامة

جامعة عبد الحميد مهري – قسنطينة2

faresbouama@gmail.com

الملخص :

إن الطفرة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية الذي حققه تطبيق واعتماد تطوير الإدارة عن طريق مدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من دول العالم المتقدم وحتى العالم النامي في قطاعات التعليم، الصحة، الخدمات، البيئة والأجهزة الأمنية والعسكرية والى غير ذلك من الأنظمة الاجتماعية الأخرى، والذي استطاعت من خلاله ولوج عالم التنافسية الاقتصادية والتنمية والرفاه الاجتماعي، إذ أن نظام إدارة الجودة الشاملة يعالج الكثير من المشكلات المزمنة في المؤسسات العامة، ويساعد بشكل واضح العراقيل والصعوبات الإدارية والتنظيمية التي من شأنها أن تعرقل أداء المؤسسة عن تحقيق أهدافها ، وتخلق عدم الرضا لدى الزبائن والموارد البشرية .

Abstract:

The economic, social and administrative development achieved through the implementation and adoption of management development through the introduction of total quality management in many developed countries and even in developing countries, in the sectors Education, Health, Services, Environment, Security, Military Systems and Other Social Systems, Economic Competitiveness, Development and Social Welfare. The Total Quality Management System Addresses Several Problems chronicities in the public sector and clearly eliminates the administrative and organizational barriers and difficulties that hinder the performance of the company objectives and create customer dissatisfaction and human resources.

الكلمات المفتاحية: المعوقات الوظيفية ، إدارة الجودة الشاملة ، المؤسسات العامة

مقدمة

إن التطور الحاصل اليوم في كافة بناءات المجتمع ، يحتم على الحكومات والدوائر الرسمية في دول العالم النامي خاصة ومنمها بلادنا، إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق ثورة إدارية تضخ دماء جديدة في منظمات الأعمال خاصة تلك التي تعنى بتقديم خدمات حيوية ضرورية لأفراد ومؤسسات المجتمع ، فرفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة للفرد تعتبر إحدى الدعائم السياسية لتحقيق التنمية البشرية والاجتماعية المنشودة، وفي ذات السياق تحرص بلادنا على تحقيق تنمية مواردها البشرية العاملة بالمؤسسات الخدمية عن طريق الاهتمام بتبني مداخل إدارية حديثة تحقق جودة الإدارة والخدمة.

ويتضمن أسلوب إدارة المؤسسات العامة العديد من المبادئ التي يفترض التقيد والالتزام بها بغية تحقيق جودة الخدمة والأداء وبالتالي زيادة الشعور بالرضا لدى أفراد المجتمع.

ونظرا للدور الأساسي الذي تقوم به المؤسسات للترويج لفلسفة السلوك الوظيفي المتبني لتحقيق أقصى جودة لخدمة أفراد المجتمع، وإزالة كافة والمعوقات، والاستفادة من التغذية الراجعة من المواطنين حول أرائهم ومدى رضاهم عن مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والاقتصادي على حد سواء.

لقد بات من الواضح أن التغيرات السريعة في البيئة الاجتماعية والإدارية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية التي تواجهها المنظمات العمومية، وما فرضته العولمة من قيود، تلح الضرورة بنفسها على سرعة الاستجابة لهذه التغيرات من خلال تبني واستخدام مبادئ ومعايير ما يعرف بمدخل إدارة الجودة الشاملة في تسيير هذه المنظمات، باعتبارها عنصرا محوريا في تنمية وإدارة الموارد البشرية، وتعظيم الأداء، والتحسين المستمر للخدمة، وبالتالي تحقيق جزء هام من الرفاه الاجتماعي.

ونظرا للنجاح الملحوظ الذي سجله تطبيق واعتماد تطوير الإدارة عن طريق إدارة الجودة الشاملة في العديد من دول العالم المتقدم وحتى العالم النامي في قطاعات التعليم، الصحة، الخدمات، البيئة والأجهزة الأمنية والعسكرية والى غير ذلك من الأنظمة الاجتماعية الأخرى، والذي استطاعت من خلاله ولوج عالم التنافسية الاقتصادية والتنمية والرفاه الاجتماعي، إذ أن نظام إدارة الجودة الشاملة يعالج الكثير من المشكلات المزمنة في المؤسسات العامة، ويساعد بشكل واضح العراقيل والصعوبات الإدارية والتنظيمية.

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى تحقيق معادلة صعبة وهي الأشياء بالطريقة الصحيحة من أول مرة وخفض التكلفة وصولا إلى رضا أفراد المجتمع، بجعل الفرد المستفيد مركز الاهتمام من جهة وكذا حصول التنسيق

بين أداء الموارد البشـــرية من جهة أخرى من خلال تكوين فرق العمل والمشـــاركة المســـؤولة البناءة من طرف كل العاملين، وجعلها ثقافة تنظيمية بالمؤسسة .

أمام حتمية مؤداها انه من اجل بلوغ مساعي التطوير الهادفة إلى التحسين المستمر في خدمة المؤسسة لزبائنها الخارجين والعملاء الداخليين الممثلين في مواردها البشرية يجب الوقوف عن الخلل وعن الأسباب الحقيقية التي أعاقت تطبيق مبادئ أدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الدراسة، إذ على الرغم من توفر كوادر قيادية بالمؤسسة والانفتاح على التجارب الدولية في مجال الجودة الشاملة، إلا إنها لم تقدم الجديد وما زالت بل تعقدت مشاكل المؤسسة التنظيمية خاصة ما اختص بتسيير مواردها المالية والبشرية ، وتدني وتذبذب في مستوى خدماتها. وقد أشار جابلونسكي أحد أشهر علماء الإدارة إلى أن شواهد عديدة تعتبر كمؤشرات لعدم الجودة تظهر في مؤسسة من المؤسسات وتجعل من الضروري تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهي:

- عزوف القيادات الإدارية عن التغيير وعدم قناعتهم بالنتائج التي يمكن أن يحققها إدارة الجودة الشاملة.
- زيادة عدد الشكاوى من العملاء (فئات المجتمع المستفيدة من الخدمة).
- كثرة اللوم في ميدان العمل، وجمود إجراءات العمل، ومركزية القرار .
- اتجاه الموارد البشرية من ذوي الخبرة إلى ترك المؤسسة ويعرف بدوران العمل في علم الاجتماع
- زيادة الوقت المقرر للعمليات الإدارية، وكثرة الاجتماعات من دون طائل.
- المراقبة الإدارية المفرطة وسيادة منطق الجزاء والعقاب، وعدم تمكين والاعتراف بالموظفين.
- انخفاض جودة السلعة والخدمة .

مصطلحات الدراسة:

01- 1- **المعوقات** : تكمن اهمية المفهوم في كونه لب الدراسة ، وقبل التعرض للتعاريف الاصطلاحية نعرج أولا على تعريفه اللغوي

أ/ التعريف اللغوي :

العائق في اللغة يمكن تحديده في اسم الفاعل ، جمعه عوائق ، وعوق ، هو المانع من الشيء، نقول عاقني في الوجه الذي أردت عائق ، وعاقتني العوائق ، وعاقه عن الشيء ، أي منعه وشغله عنه فهو عائق ، والمصدر عوق والعوق هو الحبس والتثبيط ، العوق من يعوق الناس عن فعل الخير ، وعاقني عائق حبسني مصداقا لقوله تعالى"

قد يعلم الله المعوقين منكم"، أي من يعوق عن نصرة الرسول ضل الله عليه وسلم ،وهم المنافقون ، فقد كانوا يصدون الناس عن النبي صلى الله عليه وسلم ويمنعونهم عن نصرته [1]

نخلص من خلال ما سبق إلى إن العائق لغة هو المانع المقيد عن الشيء او الحابس له والصراف عنه

ب/ التعريف الاصطلاحي :

وقد تم تعريف المعوقات في الجانب الاصطلاحي من طرف العديد من الباحثين ، وفي عدة مجالات لكن الاستخدام الراهن لمفهوم المعوق أصبح يتضمن اكثر ما هو من التثبيط ، حيث شمل الحيلولة دون تحقيق الهدف والمنع عن ذلك ، وعرقلة كل ما من شأنه الوقوف في وجه انجاز الأمر أو احتراز النجاح.

أن المعوقات تؤثر سلبا على الظاهرة المدروسة أي الإعاقة عن التطبيق والعمل [2]

أن أول من استخدم مفهوم المعوقات في الفكر السوسيولوجي هو العالم **روبيرت ميرتون** عندما أشار إلى النتائج غي متوقعة للنظام البيروقراطي والتي تشكل اختلالات واضطرابات تكمن وراء الوظائف الكامنة غير الظاهرة [3]

ويقترن هذا المفهوم في علم الاجتماع بالمعوقات الوظيفية، كما يشار إليه بالخلل الوظيفي، ويعرف على انه نتيجة تترتب عن وجود (أو عمل) احد جوانب النسق الاجتماعي، وينظر إليها باعتبارها مهددة أو معوقة لتكامله أو توافقه أو استقراره.

ج/ التعريف الإجرائي :

ويقصد الباحث في هذه الدراسة بالمعوقات هي مجموع العراقيل ذات الطبيعة التنظيمية والإدارية التي تحد من تطبيق وتنفذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة على ارض الواقع بالمؤسسة وتشمل المعوقات التنظيمية (عدم التزام ودعم القيادة العليا لبرنامج الجودة الشاملة ، سوء وضعف التخطيط للجودة ، المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات ، جمود وتقد إجراءات ونظم العمل ، غياب التفويض الإداري، ضعف نمط الاتصالات وقنوات المعلومات، إهمال العمل بنمط الفريق) والعراقيل ذات الطبيعة البشرية أو المتعلقة بالموارد البشرية (أهمل التمكين والاعتراف بالموارد البشرية ، ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة ، مقاومة التغيير ، الاعتماد على الأساليب التقليدية في التكوين)

2-إدارة الجودة الشاملة :

[1] شحاته عبد المطلب حسن اخمد ، **معوقات تنفيذ العقوبات البدنية في الفقه الإسلامي الوضعي** ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2005، ص02

[2] محمد منير حجاب ،**المعجم الإعلامي** ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004، ص52

[3] حسان محمد الحسني ،**موسوعة علم الاجتماع** ، الدار العربية للموسوعات ، ط1، بيروت ،1999،ص 39

1.2 الجودة في اللغة: من جاد ، وتعني كون الشـــيء جيداً .ويقال جاد المتاع ، وجاد العمل فهو جيد[4] ، وجاد الشيء ،أي صار جيدا ، وأجاد أتى بالجيد ،فالجودة مصدر من لفظ (جاد) مثل الكيفية مصدر من لفظ (كيف) وكيفية الشيء تعني حالته وصفته.

2.3 .الجودة اصطلاحاً:

الجودة كمصطلح Qualité كلمة مستقاة من اللغة اللاتينية (Qualities) ،والتي يقصد بها،طبيعة الشـيء ودرجة صـلاحه ، وهي لا تعني الأفضـل أو الأحسـن دوما، و إنما هي مفهوم نسـبي يختلف النظر إليه باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان الزبون، المؤسسة، المصمم أو المجتمع...الخ[5]

على الرغم من كثرة تداول مصــطلح الجودة في العقد الأخير من القرن العشـرين والقرن الحادي والعشـرين نتيجة للتغيرات العالمية المعاصـرة التي جعلت منه مطلباً ضـرورياً في الصـناعة والخدمات والتعليم والصـحة ؛ إلا أنها تعددت وتباينت مفاهيم الجودة ؛ فيذهب البعض إلى أن الجودة تعني الكفاءة Efficiency بأنها تعبر عن الفعالية Effectiveness وقد عرفها البعض على أنها تحقيق رغبات وتوقعات العميل وذلك من خلال تعاون الأفراد في جوانب العمل بالمؤسسة[6] ، ويرجع هذا التعدد والتباين في المفهوم إلى أن الجودة ليست مفهوماً ينظر إليه كوحدة واحدة ولكنه متعدد المداخل يرتبط بأحكام تقديرية عن ماهية الجودة ومكوناتها ، كما يختلف باختلاف الأفراد الذين يقومون بتحديده ، والاسـتخدام والسـياق المطبق لها (الصـناعة ،الإدارة ، الخدمات، التعليم العام ، التعليم الجامعي، الصحة) لذلك ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المكونة للجودة .

3.3 الجودة الشاملة اصطلاحيا : نورد في هذا السياق تعريفا اقرب إلى شمول كل الاتجاهات والتعاريف التي تناولت الجودة الشاملة، فنقول " أنها مفهوم متعدد الجوانب يصعب حصره ، في دائرة ضيقة لاشتماله على إبعاد مختلفة تتضمن مفاهيم إدارية، تنظيمية، اقتصادية، سوسيولوجية ، سيكولوجية وفنية [7].

أما الباحث فيعرف الجودة الشاملة **إجرائيا** بأنها نظام إداري وتنظيم يقوم على عدد من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلســـفة ومفهوم الجودة الشـــاملة ، واقتناع والتزام القيادة بتطبيقها ، وذلك من خلال القيام بعمليات المشاركة والاعتراف وتمكين الموارد البشرية ، والتخطيط الاستراتيجي ، والتركيز على المستفيدين الداخلين

---

[4]- أمين إبراهيم ، وآخرون (د ت)، **المعجم الوسيط** ، ط 2، بيروت ، دار أحياء التراث، بدون ستة نشر، ص 155

[5]- سامي سلطاني عريفج، **الجامعة والبحث العلمي** ،ط1، دار الفكر ، عمان ،2001، ص 50

[6]- عليمات صالح ناصر ، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة (التطبيق ومقترحات التطوير)**، عمان ،دار الشروق ،2004،ص 16

[7]- حمود كاظم خضير ، **إدارة الجودة الشاملة** ، عمان دار الميسرة ، 2000، ص 18

والخارجين ، التحسين المستمر للأداء والخدمة ، وتقديم التحفيز اللازم للموظفين ، توفير التدريب المناسب لهم بالإضافة إلى العمل الجماعي (نمط فريق العمل)من اجل التحسين المستمر .

4.3 ادارة الجودة الشاملة اصطلاحا :

كما أسلف سابقا فالباحث لن يتحرى التعرض للعديد من التعاريف الاصطلاحية لكثرتها ، غير انه سنورد تعريفا قريبا من جميع التعاريف والاتجاهات وهو أنها "مجموعة العمليات ، قوامها التزام القيادة ، بإيجاد المناخ المناسب المفعم بالثقة والداعم للعمل التعاوني ، ومنح الموارد البشرية مساحة عريضة من المشاركة مما يكفل الاعتراف بهم وتمكينهم ، وإبداعهم، والتحسين المستمر للخدمات الملبية لتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين .[8]

5.3 إدارة الجودة الشاملة إجرائيا:

هي تطوير المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها، والبحث عن الوسائل والطرق التي تحسن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات، والعمل على تطوير الأداء، وتقليل الشكاوى، وان تكون جميع مراحل التطوير مستندة إلى متطلبات العملاء الداخليين (الموظفين بالمؤسسة) والعملاء الخارجيين (الزبائن).

1. **المؤسسة** : من الصعب وضع تعريف للمؤسسة لاختلاف وتنوع مبادئ وأفكار النظريات التنظيمية، الاجتماعية الاقتصادية والمدارس الكبرى للتنظيم، من جهة، ولتعدد تسميات هذا المفهوم (مؤسسة ، مؤسسة ، تنظيم ، منشأة ، مشروع ، شركة) من جهة أخرى ، لكن المتعارف عليه على الأقل في مجال السوسيولوجيا فأن كل مؤسسة هي تنظيم .

1.4. المؤسسة اصطلاحا: يعد دوركايم Emile Durkheim أول من سعى لإعطاء كلمة مؤسسة معنا محددا، إذ يعتبر وأتباعه أن المؤسسات " هي أساليب العمل، الإحساس، التفكير، متبلورة، والى حد ما ثابتة، ملزمة ومميزة لمجموعة اجتماعية معينة، وقد اعتبروها إلزاما اجتماعيا فعالا"[9]

وبذلك يرى دوركايم أن للمؤسسة خاصية الثبات نوعا ما ، لكن لا نعلم أين يكون فيها الثبات ، ربما يقصد القوانين واللوائح والضوابط التي تحكمها ، لأنه يشير أنها عبارة عن إلزام جماعي .

ويري Scott "سكوت " أن المنظمة أو المؤسسة عبارة عن تجمعات تؤسس من اجل السعي وراء تحقيق أهداف معينة على أساس يتميز بالاستمرارية تقريبا ...من الواضح أن هذه المنظمات لها مظاهر مميزة أخرى بخلاف الاستمرارية ، وخاصية الهدف ، فالمؤسسة لها حدود محددة بصورة نسبية ، ونظام معياري ، ومراتب

8- جودة محفوظ احمد ، **إدارة الجودة الشاملة** ، مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008، ص 19

9 ر.الودون ،ف .بوريكو ، **المعجم النقدي لعلم الاجتماع** ، ترجمة سليم حداد ، ديون المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986، ص ص479-480

للسلطة ، ونظام للاتصال ، ونظام الحوافز التي تمكن الفئات المختلفة من المشاركين في العمل معا في سبيل تحقيق أهدافهم المشتركة "[10]

أما في معجم العلوم الاجتماعية " لإبراهيم مذكورّ" فيعرفها "بأنها مجموعة من الأفراد والهيئات يجتمعون فيما بينهم وينظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائح مقننة لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة، وذلك مثل البنوك والجمعيات الخيرية، والى غيرها من المؤسسات"[11]

أما عبد الرزاق بن حبيب فيعتبرها منظمة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل المادية ، البشرية ، المادية ، التكنولوجية ، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني "[12]

بناء على ما سبق فان المؤسسة هي:

- مجموعة من الأنشطة والمهام التي يشترط أن تكون منسقة، مخططة، مدروسة و هادفة .
- نظام يضطلع بمهام التخطيط ،التنظيم ،التنسيق ، الرقابة والتوجيه ، تنظم فيه خطوط السلطة والمسؤولية لتحقيق أهداف التنظيم الربحية والمجتمعية، وتشكل فيه الموارد البشرية من قادة ومرؤوسين العمود الفقري للوظائف السابق ذكرها .

2.4. المؤسسة العامة إجرائيا: من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسة العامة "عبارة عن هيكل تنظيمي تضم الموارد المادية و البشرية وتقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة"،كما يمكن القول أن " المؤسسة" عبارة عن منظمة اقتصادية ونسق اجتماعي،تتكون من مجموعة أشخاص يتفاعلون مع بعضهم البعض بالاعتماد على نظام لتقسيم العمل ،وهيكلة للسلطة وذلك لتنظيم الوسائل البشرية و المادية والتكنولوجية من اجل تحقيق أهداف محددة وفي إطار ظروف معينة يقتضينها المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة."

إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.

1. مقومات إدارة الجودة الشاملة: تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المقومات الإدارية التي ترتكز على تحسين الجودة، وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنجح حتما في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ويمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي:

---

[10] محمد بهجت جاب الله كشك ، **المنظمات وأسس إدارتها** ،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ،1999، ص 121

[11] إبراهيم مذكور ، وآخرون ، **معجم العلوم الاجتماعية** ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، مصر ،1975، ص 28

[12] عبد الرزاق بن حبيب ، **اقتصاد وتسيير المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002، ص 103.

- التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
- الاستمرارية في العمل من اجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.
- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكد على استخدام فرق العمل.
- إشراك جميع الموردين في جهود تحسين الجودة، من خلال تعاون المؤسسة مع هؤلاء الموردين على استعمال برامج إدارة الجودة الشاملة.
- بناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر وخلق علاقات عمل بين أفرادها وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية.
- إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة.
- تركيز الجودة على تلبية حاجيات المستهلك.[13]

ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي تجميع لكل الجودة الفردية في المؤسسة، مع التركيز على تحقيق الجودة في كل مراحل تقديم السلع والخدمات في المؤسسة وليس التركيز فقط على تحقيق الجودة في كل مراحل تقديم السلع والخدمات في المؤسسة وليس التركيز فقط على عملية الإنتاج، وكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست جديدة ولكنها موجودة وتستعمل منذ عقود، وبعضها منذ قرون، ولكن ما هو مختلف بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الطريقة التي تبلورت فيها كل المبادئ والأساليب الإدارية معا لتكون إطار عمل مشجع تم تجميعه بناء على بعض المعتقدات الأساسية المتفق عليها.

2. **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** لم يتم الاتفاق بين الاقتصاديين على عدد عناصر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكن حاول العديد من الباحثين تجميع وحصر أهم العناصر التي يقوم عليها برنامج متكامل لإدارة الجودة الشاملة، سنحاول التعرف عليها في هذا المبحث.

هناك اهتمام متزايد من طرف الاقتصاديين لتحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الواقع العملي، وفي ما يلي نورد أهم الإسهامات في هذا المجال:[14]

1.2. راءي "**Sedllak**" و"**Burstein**": يرى كل منهما أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتركز بالعناصر الآتية:

- تعهد والتزام الإدارة العليا بالجودة.

---

[13] –Martinich, J.S, **Production and Opêration Management**, An Applied Modern Approach, New York : john Wiley and Sons Inc, 1997, P 599.

[14] – توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة والقياس المقارن**، دار الفكر العربي، مصر ،2003، ص 154-155.

- تحديد احتياجات العملاء والوفاء بها.
- العمل الجماعي.
- التكوين على كافة النواحي المتعلقة بالجودة.
- توفر نظام فعال للتحفيز.
- المتابعة المستمرة لجهود التحسن.

2.2. رأي **Oakland**: أعد عام1985 نموذج يحدد سبعة عناصر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي:

- إيمان الإدارة العليا بالتغيير.
- وضع رؤية واضحة للمنظمة.
- وضع معايير القياس.
- تحديد عوامل النجاح.
- فهم العمليات.
- تقسيم العمليات إلى أنشطة ومهام.
- تلاؤم العمليات مع التغييرات التي تحدث.

3.2 رأي **Thiagarajon, Zairi**: تؤكد النتائج التي توصل إليها كل منهما عام 1997 أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، يتطلب مجموعة من المتطلبات هي كالآتي:

- التزام الإدارة العليا بقضية الجودة.
- وجود سياسة مكتوبة للجودة.
- تعهد الجميع بتحقيق أهداف الجودة.
- الاتصال الفعال بين أجزاء المنظمة.
- إشراك الموردين والعاملين في عملية تصميم المنتج.
- تشكيل فريق عمل لتطوير وتحسين الجودة.
- توفر نظام للتحفيز.
- التكوين والتعليم.

المطلب الرابع: تكاليف الجودة

لا يوجد اتفاق تام بين خبراء الجودة حول تكلفة الجودة، إلا أن المنهج الأكثر قبولا هو ذلك المنهج الذي يقسم تكاليف الجودة إلى ثلاثة أصناف عامة: تكاليف منع المعيب، تكاليف تقويم الجودة، التكاليف الخاصة بالإنتاج المعيب، وتذهب الجمعية الأمريكية لضبط الجودة إلى تصنيف تكاليف الجودة في أربعة أصناف هي: تكاليف المنع (الوقاية)، تكاليف التقويم، تكاليف الفشل الداخلي، وتكاليف الفشل الخارجي.

الوظيفة الأساسية لتحليل تكاليف الجودة في نظام الجودة هو المساعدة في تحديد زمن التحسين ومن ثم وضع مقياس للتحسين المتحقق بمرور الوقت، ولإنجاز هذه الوظيفة ينبغي وضع مقياس يكون أساسا للمقاربة بين تكاليف الجودة.

أما أساس التحليل قصير الأمد الذي يرتبط بشكل مباشر بتكاليف الجودة قياسا بكمية الإنتاج في كل عملية، فإنه يتطلب بناء قياس تكاليف الجودة عند مستوى العمليات التشغيلية وفي كل الأحوال ينبغي أن نعلم بأنه ليس هناك أساس ثابت أو محدد يمكن استخدامه لوحده لقياس تكاليف الجودة لأنه يمكن أن يكون مضللا.

يتطلب إعداد برنامج تكاليف الجودة التقليدي الخطوات التالية:

- بناء نظام لقياس تكاليف الجودة.
- تطوير نظام تحليل مناسب طويل الأمد.
- وضع أهداف تحسين سنوية لتكاليف الجودة الإجمالية.
- تطوير تحليل قصير الأمد يتناسب مع الأهداف الفردية التي تضاف إلى أهداف التحسين السنوية.
- مراقبة التقدم بالأهداف قصيرة الأمد واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة عدم تحقق الأهداف الموضوعة.[15]

1. **تصنيف تكاليف الجودة:** اتفق أغلب الكتاب والباحثين على التصنيف الذي وضعته الجمعية الأمريكية لضبط الجودة والذي يضم أربعة أنواع من التكاليف هي:

1-1- تكاليف المنع (الوقاية): التكاليف المترتبة على تخطيط وتنفيذ وإدامة نظم الجودة، وتتضمن الرواتب وتكاليف تطوير تصميم المنتوج، وتصميم العملية الإنتاجية والمعدات، وأساليب ضبط الجودة، وتصميم نظم المعلومات، وكل التكاليف الأخرى المرتبطة بمنع حدوث المعيب، كما يندرج ضمنها التكاليف المرتبطة بالتعليم والتدريب للأفراد العاملين المشاركين بإجراءات ضبط الجودة، كذلك تضم تكاليف إزالة أسباب حصول الإنتاج

[15]– عواطف إبراهيم الحداد مرجع سبق ذكره، ص 68.

المعاب وتكاليف تدقيق الجودة وتكاليف تحسين الجودة، فضلا عن تكاليف العمل مع الموردين قبل البدء بتصنيع المنتوج.

1-2- تكاليف التقويم: التكاليف المرتبطة بتقييم المنتجات، العمليات، الأجزاء، والخدمات، لتحديد درجة مطابقتها لمعايير معينة وتتضمن تكاليف الفحص والاختبار للمواد الداخلية فضلا عن تكاليف الفحص والاختبار للمنتوج، كما تتضمن تكاليف صيانة معدات وأدوات وأجهزة القياس وتكاليف المواد والمنتجات المستخدمة في عمليات الاختبار، ويحدث هذا النوع من التكاليف خلال وبعد عملية الإنتاج ولكن قبل وصول المنتوج إلى المستهلك، ويمكن النظر إليها كتكاليف مرتبطة بإدارة المخرجات في حين ترتبط تكاليف الوقاية بإدارة الهدف.

1-3- تكاليف الفشل الداخلي: التكاليف الناجمة عن إنتاج أجزاء معابة أو خدمات معابة قبل تسليم المنتوج للزبون، وتحدث عندما تفشل المنتجات أو الأجزاء أو الموارد أو الخدمات في تلبية مواصفات الجودة المحددة وقبل تحويل ملكية المنتج إلى المستهلك، ولا تظهر هذه التكاليف عندما لا تظهر منتجات غير مطابقة وعند اعتماد برنامج التلف الصفري ،وتضم هذه التكاليف كل من تكاليف التلف والعمل المعاد وتكاليف تصحيح الوحدات المعابة ،وتكاليف تحديد أسباب فشل المنتوج وتكاليف إعادة اختبار المنتوج المعاد إصلاحه.

أ- **تكاليف الفشل الخارجي**: التكاليف التي تظهر بعد تسليم الأجزاء أو الخدمات المعابة وتحدث عندما لا يؤدي المنتوج وظيفته بشكل مرض بعد تحويل ملكيته للمستهلك، وإذا لم يكن هناك وحدات معابة فإن هذه التكاليف لا تظهر، وتتضمن هذه التكاليف: التكاليف الناجمة عن شكوى وتذمر المستهلك والتي تتضمن تكاليف الفحص والتعديل والاستلام والمناولة والإصلاح والاستبدال للوحدات المعابة وتكاليف الضمان أو الكفالة ضمن المدة المقررة، وهذه التكاليف تتناقص بمرور الزمن وتطور نظم ضبط الجودة في الشركة.[16]

ب- **النظرة التقليدية والنظرة الحديثة لتكاليف الجودة**: يعد قياس تكاليف الجودة من أهم الجوانب المرتبطة بإدارة الجودة أو أي من برامجها، وكما رأينا سابقا بأن الاتجاه العام والأكثر قبولا لتصنف تكاليف الجودة هو التصنيف الذي اعتمدناه أنفا، إلا أن هناك اتجاه آخر يتبناه العديد من الخبراء وهو أن تكاليف الجودة ينبغي أن تتضمن التكاليف المتعلقة بالإنتاج المعاب وفي ظل وجهتي النظر تلك فإن هناك مستوى أمثل للجودة.

في ظل النظرة التقليدية، فإن هناك عدد أمثل من المعيبات الذي يجعل تكاليف الجودة الإجمالية بأصنافها الأربع المشار إليها سابقا أقل ما يمكن، حيث تتزايد تكاليف التقويم والمنع (الوقاية) مع تناقص عدد المعيبات والعكس بالعكس.

16- عواطف إبراهيم الحداد، المرجع السابق، ص73.

أما النظرة الحديثة فإنها تختلف عن النظرة التقليدية في أن تكاليف التقويم والمنع (الوقاية) ينبغي ألا تزداد من أجل تخفيض المعيب وبالتالي ليست هناك عملية مبادلة بين التكاليف المعيب وتكاليف تفادي العيوب، والمستوى الأمثل لتكاليف الجودة يحدث عند النقطة التي نصل بها إلى المعيب الصفري، وهذه النظرة لا تعتمدها الكثير من الشركات.[17]

ت- **تخفيض تكاليف الجودة:** يتضمن مفهوم النظرة التقليدية إلى الجودة أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أكثر، وقد كتب فيليب كروسبي كتابه المشهور بعنوان: Qualityis free وبحث في موضوع تكلفة الجودة حيث ذكر بأن مؤشر الأداء الوحيد هو تكلفة الجودة.

وأضاف في كتابه أن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة، وتحقيق الربح، وعندما نشر هذا الكتاب كان عدد قليل من المديرين يعتقد بأن الوصول إلى الجودة يكون بدون تكلفة، وبعد مرور سنوات فإن عددا أكبر من المديرين أصبحوا يتفهمون هذه الحقيقة، فالمنظمات التي بدأت تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وجدت بأن تحقيق الجودة يكون بدون تكلفة إضافية.

من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، أو كما يسميها البعض بالأخطاء الصفرية، ومن الممكن أن يصل البعض في أدائه إلى هذا المستوى من الدقة وبدون أخطاء معظم الوقت، وذلك إذا حاول الفرد أن يضبط تفكيره لأن يبذل جهود لأداء العمل الصحيح من المرة الأولى، وهذا ما يؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة وبالتالي زيادة أرباح المنظمة.

ومما يساعد على الوصول إلى وضع أداء العمل الصحيح من المرة الأولى انتشار الثقافة بين العاملين فيما يتعلق بضرورة الوقاية من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل، بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب ألا ننسى أنه يمكن تجنب الجودة الرديئة من خلال التصميم الجيد للمنتج والتخطيط الفعال للعمليات والتدريب الكافي للعمال.[18]

المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته جهودا كبيرة وطويلة المدى تشمل عادة على إعادة التركيز على رغبات وطموحات منظمات الأعمال والتجارة والمنظمات الأخرى في المجتمع بالإضافة إلى التطوير المستمر في أنظمة المدخلات والعمل بروح الفريق بدلا من إتباع الهيكل الفردي، إضافة إلى ذلك العمل بمنظور الرؤيا الطويلة الأمد بدلا من الإصلاحات والحلول الفردية ذات الأمد القصير، إذ يهدف نظام الجودة الشاملة إلى تحديد الأعمال التي

[17]- عواطف إبراهيم الحداد، المرجع السابق، ص75.

لها علاقة مباشرة بالجودة مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات للأفراد ذات العلاقة وإقامة علاقات تعاونية بينهما وكذلك إلى تأسيس آلية منظمة لتكامل الوظائف داخل المنظمة كلها.

الأساليب والأدوات التي تعتمدها إدارة الجودة الشاملة: حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر فلابد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب المهمة لذلك، وقد وجد أن كثير من المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات تستعمل الأساليب والأدوات التالية:

1. **أسلوب حل المشكلات:** وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية والعمل على حلها، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، ولهذه الفرق أنواع متعددة، وأهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة، ويكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد او من عدة أقسام ،ومن عدة مستويات إدارية ويشترط في أعضاء هذا الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة.

وتساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل وخاصة في المشاكل المعقدة، وتساعد على عصف الأفكار والمشكلات في كمية معلوماتية لا يمكن تحصيلها فيما لو قام بها شخص بمفرده، ثم إنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها، وتزيد من المشاكل والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة.[19]

2. **المقارنة المرجعية:** وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما.

وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

3. **أنظمة الاقتراحات:** وهو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها، ولابد من الأخذ بعين الاعتبار توفر الحافز لدى الموظفين وذلك للالتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة، ولابد أيضا من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق للاقتراحات- مثلا- داخل المؤسسة.

[19]- خفاجي عباس، مرجع سبق ذكره، ص40

4. **انظمة التوقيت المناسب:** وهو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع إيصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، كما ويساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.[20]

5. **رقابة العمليات الإحصائية:** وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعريف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، وفصله عن التباين الطبيعي، وذلك من اجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج، والعمل على تحسينها، وهذه الطريقة ضرورية جدا لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين، كما ان استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما او اتخاذ قرار ما.

دعائم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يستند التطبيق الميداني لإدارة الجودة الشاملة في أي منظمة إلى مجموعة من الركائز والمبادئ وفهمها يمثل الخطوات الرئيسية في تحقيق الجودة الشاملة، إلا انه لا يوجد إطار موحد يجمع خلاله مبادئ إدارة الجودة، ويرجع ذلك الى التباين في وجهات نظر الباحثين في التحديد الدقيق للمبادئ الأساسية التي تتمحور حولها إدارة الجودة الشاملة وعددها ، فهناك بعض المبادئ التي اتفق على أهميتها العديد من الباحثين، وهناك مبادئ اخرى لاقت اهتماما اقل، بالإضافة إلى ذلك تباين أراء الباحثين حول عدد من هذه المبادئ فمنهم من يرى ان هناك ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة تشمل(العمل الجماعي، التركيز على العميل، الالتزام بفلسفة الجودة الشاملة ، التحسين المستمر، الثقافة التنظيمية، تحفيز العاملين، قياس الأداء، منع الأخطاء قبل وقوعها)، ويرى كل من "ديميج و جوران وكروسبي" أن هناك خمسة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة وهي: (التركيز على العمليات، التركيز على العميل، التعرف على حجم الانحراف، المراقبة المستمرة لتحسين العمل، التزام القيادة العليا بالجودة.)

ثانيا : معوقات ادارة الجودة الشاملة :

ان المؤسسات العمومية تحاول دائما تحقيق الأهداف التي قامت من اجلها، و هي تبذل في سبيل ذلك جهودا، و تستخدم موارد مختلفة لكن تعترض هذه المؤسسات عدة مشكلات و معوقات تنظيمية و بشرية و مالية تعرقل سير مبادئ و معايير أدارة الجودة الشاملة حتى تكون ثقافة راسخة فيها لما لها من بالغ الأثر على جودة

[20]- القحطاني سالم سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الأداء و العمليات الإدارية، و الاهتمام الايجابي بالموارد البشـرية، و جودة الأداء المنتوجات و الخدمات المقدمة، و كذا كسب مكانة راقية تحقق رضا العملاء الخارجين و الداخلين للمؤسسة.

لذا فالمؤسسات العمومية دائما تحتاج إلى التطور و التحسين المستمر و إلى أسلوب رشيد في الإدارة تتجاوز من خلاله المؤسسة جميع العراقيل المعوقات الماثلة في طريق التطور و الاستمرار.

وعلى هذا الأساس نتطرق إلى مفهوم المعوقات التنظيمية (الوظيفية) من خلال التعرض لبعض الاتجاهات النظرية التي تناولت بالدراسة موضوع المعوقات الوظيفية بالتنظيمات العامة

1- الطرح السوسيولوجي للمعوقات الوظيفية في التنظيم :

إن النموذج الذي صـاغه " فيبر" للبيروقراطية يرتكز على خاصـية الرشـد المطلق فان ذلك قد أثار بدوره مناقشات و تساؤلات حول النتائج عير المتوقعة (المعوقات الوظيفية) التي تصاحب البيروقراطية و التي تفرض إعادة النظر في خصـائص التنظيم الرشـيد على النحو الذي حدده " فيبر"[21] و قد احتلت هذه القضـية جانبا كبيرا من تراث علم الاجتماع التنظيمي في الآونة الأخيرة، فالتحول الواضـح الذي حققه تنظيم المنظمة نحو البيروقراطية كان مرتبط بكثير من المعوقات و القيود المفروضة على كفاءة و فعالية هذا التنظيم من الناحية و بمظاهر تخالف التنبؤات أو التوقعات التي تضمنها النموذج المثالي للبيروقراطية من ناحية أخرى.[22]

فلقد اتفق (هيربرت سـيمون) مع (روبيرت ميرتون) في فرض النمط التقليدي في وضـع القواعد المنظمة للسـلوك الإداري لكل تنظيم، فلقد أهمل حسـب رأيهم فيبر محتوياته الاجتماعية و ليس التنظيم شـيئا جامدا أو نسـقا ثابتا على ما توهم (فيبر) في تصـوراته العسـكرية التي تأثر بها بحكم عمله و ممارسـة لوظيفته في تنظيم جيش الألمان ذو التقاليد الصـارمة ، بمعنى انه اكتشـف ما فيه من قصـور او ضـمور و نظرا لصـرامته و خاصـة حين تهبط القواعد الرسمية التي تتصـف دائما منذ فيبر و ما بعده بأنها قواعد ضـاغطة تتصـف بالجمود مما يعرقل وظيفة التنظيم البيروقراطي ، و هذا هو السـبب الذي يتصـف من اجله يتصـف بالبناء البيروقراطي حسـبه بالقصـور نظرا لكونه مستتر و انعدام حركته.

فإذا كان بارسـونز قد اسـتبعدوا اغفال إبعاد التغيير و الصـراع و المعوقات في التنظيمات و أكد فقط على الثبات و التكامل و التسـاند، حيث رأى بان القيم السـائدة في التنظيم هي التي تمنع أهداف التنظيم طابعا شـرعيا ... الخ، و هذا يفرض بدوره توافر قد من الانسجام بين قيم التنظيم و قيم المجتمع الذي يوجد فيه، فالنسق القيمي

21- عبد الرزاق جلبي، **علم اجتماع التنظيم، النظرية و التطبيق**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 1989 ص 298

22- عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق ص 298

في التنظيم هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية و الخارجية التي يواجهها التنظيم، كما قدم (بارسونز) تفسيرا لتكامل الأفراد و الجماعات في التنظيم ذهابا إلى ان هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع و من خلال أهداف التنظيم ذاتها إلى هذا من جهة و من جهة أخرى في محاولته لدراسة التغيير من منظور التوازن رأى بان هناك مصدرين للتغيير في التنظيم، الأول يتم من الخارج حينما تمارس البيئة ضغوطا على التنظيم و الثاني يتم من الداخل حينما تنشا من داخل التنظيم ذاته، و حينما ينشا هذان الضربان يتعين على التنظيم أن يواجههما إذا أراد أن يحقق اقصر درجات الفعالية،[23] و على هذا الأساس إذا كان (بيرسونز) يرى بان المعوقات التنظيمية شيء غير مألوف و حالة عرضية فان (ميرتون) فقد أكد على وجود التغيير الذي يفرض نفسه و ينبثق من داخل التنظيم، كما أكد على وجود الضغوط التي تفرض على التنظيم من الخارج و عن طريق تدخل الدولة او الحكومة.[24]

فإذا كان فيبر قد اهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم إلا انه لم ينجح في الكشف عن المعوقات الوظيفية التي تنطوي عليها هذه العناصر، إذا فالنموذج المثالي كما ذهب (ميرتون) يفتقد الموازنة الضرورية بين الوظيفة والخلل الوظيفي تلك الموازنة التي عاقت فيبر عن ذلك، لأنه لم يلاحظ بالفعل التضارب بين هذه العناصر.[25]

و لكن الشيء الواضح مع ذلك هو ان (فيبر) لم تخضع االمعوقات الوظيفية لنفس النوع من التحليل المنظم الذي قدم للجوانب الوظيفية للتنظيم و ما يمكن ان تسهم في تحقيق أقصى درجات الكفاية، و لقد ابدي (جولندر) ما ذهب إليه (ميرتون) و لكن بعد اجراء دراسة واقعية على احد المصانع فكشف على ان ثم تناقضا كامنا في النموذج المثالي يتمثل على وجه الخصوص بين خاصيتين أساسيتين هما التسلسل الرئاسي و المعرفة الفنية اي بين الإدارة القائمة على الخبرة الفنية و تلك المستندة الى النظام و الانضباط حيث أوضح انه حينما تتوافر هاتان الخاصيتين في تنظيم واحد، فانه يصعب على هذا التنظيم ان يؤدي نشاطاته في انسجام و استقرار ذلك لان فرص حدوث الصراع سوف يكون كبيرا.[26]

و معنى ذلك ان بعض خصائص النموذج المثالي قد لا تؤدي بالضرورة الى كفاية و الفعالية عندما تهبط إلى مستوى الواقع أو تقترب منه، و لكننا نعتقد مع ذلك ان كفاية هذه الخصائص او عدم كفايتها تتوقف على

[23]– السيد حسيني: مرجع سابق، ص 80-83.
[24]–اسماعيل قباري محمد: مرجع سابق، ص 290.
[25]– السيد حسيني: مرجع سابق، ص 84
[26]– السيد حسيني: مرجع سابق، ص59.

الموقف التنظيمي ذاته بما يتضـــمنه من تكنولوجيا و موارد و ظروف بيئية عامة و هي جميعها عوامل تجعل من العسير اقامة نموذج يستطيع ان يحدد بدقة كل الميكانيزمات الى أقصى درجة الكفاية و الفعالية، فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي كما ذهب فيبر الى ثبات السلوك التنظيمي و القدرة على التنبؤ به إلا ان (ميرتون) يرى بان هذا الثبات يشير في نفس الوقت من خلال خلق ميكانزيم داخلي لتفادي المعوقات التنظيمية، هذا وقد اعتمد " سيلزنيك" في تطويره نظريته وأفكاره النظرية سالفة الذكر على دراسة إمبريقية أجراها على منظمة "التنس فالي"، أما "روبيرت ميشـــلز" فيرى بأن التنظيمات الكبرى لا تتيح فرصـــة تحقيق الديمقراطية الداخلية طالما أنها تخلق صعوبات أمام المشاركة الفعلية من جانب الأعضاء في العملية السياسية المتمثلة في اتخاذ القرارات وذلك ليبين أن الديمقراطية الحقيقية تعني مشاركة كل أعضاء التنظيم في العمل السياسي المتعلق باتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها وعلى الأمر يصعب تحقيقه في الواقع بسبب كبر حجم التنظيم وكذلك تفتقد المشكلات التنظيمية وهي بحاجة إلى خبرة فنية متخصصة ومستوى مرتفع من التدريب على نظام الإدارة وكيفية اتخاذ القرارات، وهذا الأمر أيضا لا يتوفر إلا لدى عدد قليل من أعضاء التنظيم الذين يشغلون مراكز إدارية وفنية عالية، وهذا ما يجعل قادة التنظيمات يتحكمون في قنوات الاتصال وما يرتبط بها من سلطة وقوة وبالتالي يدعم في النهاية أوضاعها ويزيدها قوة وثبات، وبمجرد اكتسابهم خبرات ومعرفة متخصصـــة تبعدهم بالتدريج عن المشـــكلات الحقيقية لتنظيماتهم وتشجيعهم على السعي لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة .[27]

عقبات وعراقيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة : عطفا على ما سبق امنك تلخيص مجمل المعوقات والصعوبات التي تواجه المنظمات عند تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهي كالآتي:

1- عدم التزام الإدارة: تفشل الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حال كانت إجراءات العمل الإداري لا تدعم تطبيق هذه المهمة، وبالتالي على الإدارة أن توضح الفوائد الممكنة من تطبيقها، كعمل أساسي. عدم القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية: إنّ تغيير الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر في غاية الصعوبة، ويستغرق وقتاً طويلاً، بسبب الخوف من التغيير، فهذه العملية تحتاج لعملية إقناع للفوائد من هذا التطبيق الجديد في المنظمة، والمزيد من الدوافع عند الجميع لاستيعاب عملية التحول.

2-التخطيط غير السليم:

[27]- المرجع السابق، ص 115.

يُعدّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة جهد مشترك لجميع مكوّنات المنظمة، والتي يجب أن تظهر للجميع على شكل خطة تطويرية، معتمدة وقابلة للتنفيذ. نقص التدريب المستمر والتعليم: تعاني المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تدريب العاملين وتعليمهم، ويكون الأمر أكثر فعالية عندما تكون الإدارة نفسها مدربة على إدارة الجودة الشاملة. أهم العوامل التي تؤثر في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة حددت الأبحاث التي أُجريت بخصوص التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة سبعة عوامل أساسية تؤثر على تطبيقها، وهي: عوامل التشغيل، ونوعية الموظفين، والقيم المشتركة المتعارف عليها، وطرق الإدرة المتبعة في المنظمات، وهيكلها التنظيمي، وحجم العمالة المتوفر، وعلاقة المنظمات ببعضها، بحيث كانت التوصيات أن تعطي المنظمات هذه العوامل اهتماماً مميزاً في حال نيتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى تأثيرها.

التحديات التي تواجه الجودة الشاملة

يوجد الكثير من التحديات التي تواجه المنظمات عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، وهي كالآتي:

1- التركيز على النظرية أكثر من التطبيق:

تحاول المنظمات التطبيق المثالي لإدارة الجودة الشاملة، ممّا يقودهم للتركيز على النظريات المتعلقة بإدارة الجودة، أكثر من التطبيق. الكثير من الوثائق: يعرقل وجود كم كبير من الوثائق تركيز الموظفين، فيذهب جهدهم نحو ترتيبها، أكثر منه بتنظيم إدارة الجودة. عدم مرونة نظام إدارة الجودة الشاملة: إذا كان نظام إدارة الجودة يفتقد المرونة، فمن الممكن أن يزيد ذلك من صعوبة تطبيق إدارة الجودة ، وصعوبة تحديثه مستقبلاً.

2- ضعف الاتصال بين فريق إدارة الجودة الشاملة:

حين يعتقد أنّ نظام إدارة الجودة مرتبط بأشخاص محددين، كمدير الجودة فقط، وتقتصر مساهمة بقية فريق إدارة الجودة بشكل محدود، ممّا يتعارض مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. نقص الدافعية: الاكتفاء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأعمال محددة نتيجة عوامل خارجية فقط، كمتطلبات عملاء تفضل التعامل مع منظمة تعتمد تطبيق الإدارة الشاملة، بالتأكيد سيقود ذلك لعدم الحصول على نتائج تتوافق مع منهجية إدارة الجودة الشاملة، وفعاليتها.

3- عدم ملاءمة المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتمد المنظمات أحياناً تطبيق إدارة الجودة كنظام جاهز للاستخدام، ، وفي حال عدم تزامن تطبيق هكذا نظام مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، ممّا ينتج عنه صعوبة كبيرة في الحصول على نتائج مميزة.

عدم الاهتمام الكافي بالعملاء:

4- تركز المنظمات أحياناً على الجودة، وتهمل التركيز على رضا العملاء، بالرغم من أنّهم معيار أساسي لتطبيق إدراة الجودة الشاملة.

خاتمة

إدارة الجودة الشاملة قائمة على مشاركة جميع الموارد البشرية قادة ومرؤوسين المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والثقافة ونوع التنظيم التي يعملون في ظله."ويتضمن هذا بوضوح الحاجة إلى التغيير فينمط التسيير وخلق ثقافة مشتركة تسمح بإدخال إدارة الجودة الشاملة ، وهو ما مثل فعلا مصدر المعوقات و الصعوبات المحتملة المفترضة في هذه المقال. حيث ان إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة التي يتم بها بذل الجهد لإحداث تغيراً التنظيمي والثقافي للموارد البشرية، وهو ما يحدِّد النجاح أو الفشل بالنسبة لأي برنامج تحسين،وتعتمد ثقافة المؤسسات العامة بدرجة كبيرة على وعى وإدراك الموارد البشرية لما حدث في الماضي فهي قائمة على استجابات (سلوك) قد تم قبولها لأنها مفهومة ومدركة حيث تم البرهنة على نجاحها وفعاليتها.

إن إدراك الموارد البشرية والإدارة العليا في مؤسسة عامة خدمية آو تجارية او اقتصادية ...الخ لدور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي بالتقدير الشخصي للباحث هي المعيار والميكانيزم الحقيقي لنجاح وتطور هذه مؤسسة التي بدون شك لها دور مفصلي في اقتصاديات الدول .

وغالباً ما تتضمن هذه المعايير قواعد إدارة الاتجاهات (المواقف) الصحيحة وغير الصحيحة والسلوك المتوقع من الموارد البشرية، وبسبب التفاعل القائم بين معتقدات الأفراد وقيمهم وثقافتهم في المجمل، والفلسفة الإدارية للإدارة العليا للمؤسسة، والهيكل والتصميم التنظيمي ، فإنه يجب الاهتمام بجميع الأمور الثلاثة إذا ما أردنا تجاوز كافة المعوقات التي أثيرت في المقال.

المراجع والهوامش:

1- امين ابراهيم ، واخرون (د ت)، **المعجم الوسيط** ، ط 2، بيروت ، دار احياء التراث، بدون ستة نشر، ص 155

2- سامي سلطاني عريفج، **الجامعة والبحث العلمي** ،ط1، دار الفكر ، عمان ،2001، ص 50

3- عليمات صالح ناصر، **ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة (التطبيق ومقترحات التطوير)**، عمان، دار الشروق، 2004، ص 16

4- امين ابراهيم ، واخرون (د ت)، **المعجم الوسيط** ، ط 2، بيروت ، دار احياء التراث، بدون ستة نشر، ص 155

5- سامي سلطاني عريفج، **الجامعة والبحث العلمي** ،ط1، دار الفكر ، عمان ،2001، ص 50

6- عليمات صالح ناصر ، **ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة (التطبيق ومقترحات التطوير)**، عمان ،دار الشروق، 2004، ص 16

7 – ر.الودون ،ف .بوريكو ، **المعجم النقدي لعلم الاجتماع** ، ترجمة سليم حداد، ديون المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986، ص ص479-480

8- محمد بهجت جاب الله كشك ، **المنظمات وأسس إدارتها** ،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، 1999، ص 121

9 – إبراهيم مذكور ، وآخرون ، **معجم العلوم الاجتماعية** ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ، مصر، 1975، ص 28

10 – عبد الرزاق بن حبيب ، **اقتصاد وتسيير المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2002، ص 103.

11- توفيق محمد عبد المحسن ،**قياس الجودة والقياس المقارن**، دار الفكر العربي، مصر، 2003، ص 154-155

12- محفوظ احمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 172.

13- عبد الرزاق جلبي، **علم اجتماع التنظيم، النظرية و التطبيق**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 1989 ص 298

14-شحاته عبد المطلب حسن أحمد، **معوقات تنفيذ العقوبات البدنية في الفقه الإسلامي الوضعي** ، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص02

15-محمد منير حجاب ،**المعجم الإعلامي**، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004، ص 52

16-حسان محمد الحسني ،**موسوعة علم الاجتماع** ، الدار العربية للموسوعات ، ط1، بيروت ،1999، ص 39

17- عواطف إبراهيم الحداد، المرجع السابق، ص75.

19- خفاجي عباس، مرجع سبق ذكره، ص40

20- القحطاني سالم سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

21- عبد الرزاق جلبي، **علم اجتماع التنظيم، النظرية و التطبيق**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 1989 ص 298

22- عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق ص 298

23- السيد حسيني: مرجع سابق، ص 80-83.

24- اسماعيل قباري محمد: مرجع سابق، ص 290.

25- السيد حسيني: مرجع سابق، ص 84

26- السيد حسيني: مرجع سابق، ص59.

27- المرجع السابق، ص 115.