

## أبعاد إدارة الجودة الشاملة

كمال رزيق\*

نصيرة بن عبد الرحمن\*\*

## Résumé :

Dans un nouveau cadre d'environnement compétitif, les entreprises commencent à rencontrer de grands défis, en première loge, arrivés à instaurer un système compétitif par lequel créer à la sauvegarde de la clientèle et garantir son dévouement.

Pour atteindre ce but, il faut créer un système administration et de gestion de la qualité qui est le salut et l'arme stratégique qui permet à l'entreprise d'évoluer et survivre dans le marché.

## ملخص:

في ظل تغيرات البيئة التنافسية الجديدة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة، أهمها كيفية الوصول إلى بناء وتعزيز المركز التنافسي من خلال إرضاء عملائها وضمن

ولائهم، الأمر الذي يستدعي ضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره سلاحاً استراتيجياً يسمح بتطوير تنافسية المؤسسة التي تمكنها من البقاء والاستمرار في السوق.

\* أستاذ محاضر صنف أ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة.

\*\* أستاذة مساعدة صنف ب، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية.

**مقدمة:**

إن الضغوط التنافسية بين المؤسسات لا تقتصر على المستوى المحلي فحسب، بل تتعداه إلى المستوى العالمي، وإذا كانت درجة حدة هذه الضغوط تختلف باختلاف طبيعة النشاط ومدى اتساعه وتنوعه، فإن استمرار المؤسسة في السوق يتطلب العمل على التحسين والتطوير المستمر.

لذلك، فمن الضروري أن تبحث المؤسسة عن آليات تمكنها من تحقيق التميز في السوق، وهنا نجد أن إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المداخل الإستراتيجية التي لاقت اهتمام الباحثين بسبب ما أحدثته من تحول في الفكر التسييري، وللإلمام بهذا المفهوم وتوضيح أبعاده خاصة فيما يتعلق بتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، لا بد من تناول النقاط التالية مع تحليل مختلف الجوانب المرتبطة بها:

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
- أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- أدوات تسيير الجودة الشاملة؛
- دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق تميز المؤسسة.

**(I) - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الرائدة التي استحوذت الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين الذين يعتبرون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، ولقد تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة وتباينت في تحديد مضمونها حسب وجهة نظر كل باحث، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على شمول معناها، لهذا سوف

نورد مجموعة من التعاريف التي تساعد على إدراك هذا المفهوم، وبالتالي تطبيقه لتحقيق الفائدة المرجوة منه:

▪ تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "عملية إدارية مبنية على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات وموارد المؤسسة على رغبات واحتياجات العملاء، وتحقيقها بصورة منتظمة"<sup>1</sup>.

▪ إن إدارة الجودة الشاملة "عبارة عن طريقة لإدارة المؤسسة، تركز على الجودة، وهي مبنية على مشاركة الجميع في تحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل"<sup>2</sup>.

▪ "تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تسخير الموارد البشرية والمادية للمؤسسة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف"<sup>3</sup>.

▪ تأخذ إدارة الجودة الشاملة شكل نظام إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، من أجل تحسين وتطوير مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات)، بأقل تكلفة ممكنة وتحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها"<sup>4</sup>.

مما تقدم نجد أن جميع التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها، فإنها تحمل مفهوم كسب رضا العميل وتشتريك في التأكيد على التحسين المستمر. لهذا نستطيع القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف لتحقيق الجودة العالية وتحسينها بشكل دائم ومستمر، مما يعود بالنفع على المؤسسة، ومن يعمل فيها لتحصل في النهاية على رضا الجميع؛ ومن ثم تحقيق التميز في الأداء والبقاء في السوق.

وما يمكن إضافته، هو أن هناك مجموعة من العوامل أسهمت في لفت الانتباه إلى قضية الجودة وضرورة شمولها، يمكن حصر هذه العوامل فيما يلي<sup>5</sup>:

■ حركة التحولات العالمية والتغيرات الاقتصادية والتقنية والثقافية التي أوجدت أوضاعا جديدة، تجعل الجودة أمرا حتميا في كل ما تقوم به المؤسسة من أعمال وما تقدمه من منتجات وخدمات؛

■ المنافسة العالمية المتصاعدة واشتدادها بين مقدمي السلع والخدمات، مما يجعل العملاء في موقف متميز يسمح لهم بالمفاضلة للحصول على الأجود دائما؛

■ اهتمام الدول والحكومات بتطبيق تقنيات الاتصالات والمعلومات وتطوير أساليب تقديم الخدمات للمواطنين وضمان حصولهم على أجود المنتجات سواء من مصادر حكومية أو مؤسسات خاصة، وقد أسهمت هذه الحركة التطويرية في لفت انتباه الإدارة إلى معنى الجودة في الأداء وتأثيرها على التميز في خدمة العميل، وتخفيض التكلفة، مما يسهم في ترشيد الأداء الاقتصادي؛

■ ضغوط العولمة واتجاه الأسواق العالمية للتداخل، وانهيار الحواجز التي تحول دون تدفق المنتجات بين الأسواق، جعل جميع المؤسسات ملزمة على مواكبة المعايير العالمية التي لا يتحقق الالتزام بها دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

■ في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسات، يسهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق العالمي.

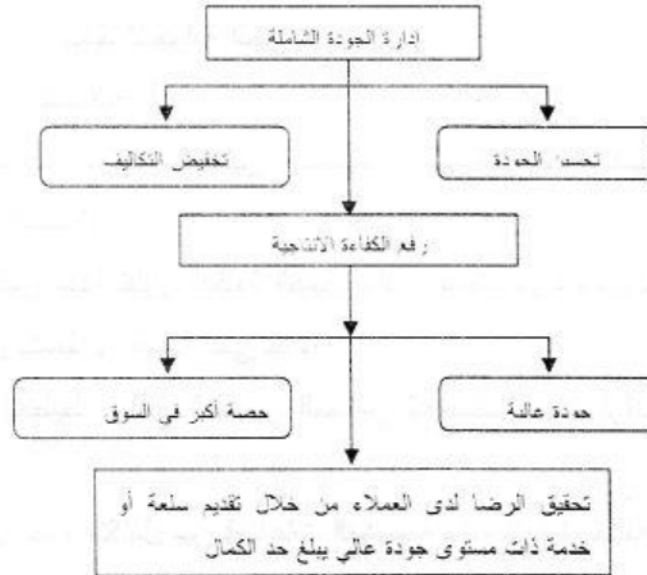
**II) - أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

إن إدارة الجودة الشاملة كما سبق وأن ذكرنا عبارة عن توجه إداري متطور يسمح بتحقيق التميز في خدمة المستفيدين والتفوق على المنافسين، لهذا نستطيع توضيح أهداف هذا التوجه وإبراز مبادئه من خلال:

**II-1) - أهداف إدارة الجودة الشاملة:**

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة هو تطوير جودة السلع والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف وكسب رضا العميل، ومن ثم تحقيق إستراتيجية متكاملة لضمان البقاء والاستمرار والتطور للمؤسسة، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 40.

يتضح من الشكل السابق أن إدارة الجودة الشاملة تضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف التالية<sup>6</sup>:

- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة؛
- فهم حاجات ومتطلبات العميل، لأن المؤسسات المعاصرة لا تفكر في خصائص منتجاتها، وإنما تفكر فيما تشبعه من احتياجات العميل؛
- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل، وجعل ذلك عملاً مستمراً؛
- التميز في الأداء عن طريق التحسين والتطوير المستمر.

## II - (2) - مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مراعاة المبادئ التالية<sup>7</sup>:
- الالتزام طويل الأجل بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة، وهذا تحقيقاً لشمولية الجودة؛
  - تبني مفهوم عدم الخطأ؛
  - إدماج عمليات تدريب العاملين وتميئهم في صلب خطة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛
  - التركيز على مبدأ تقليل التكلفة الكلية، وليس بالضرورة محاولة تحقيق تكلفة أقل لكل نشاط أو عملية على حدة؛
  - ضرورة تخطيط برامج التحسين المستمر للعمليات وعدم ترك الأمور للصدفة؛
  - تحقيق الترابط والتكامل بين قطاعات المؤسسة وإداراتها المختلفة؛

- اعتماد مفهوم التمكين أي تخويل الأفراد الصلاحية لمباشرة أمور التطوير والتحسين؛
  - تجنب القرارات غير المؤسسة على معلومات صحيحة وحديثة لتحسين وتطوير العمليات؛
  - إدماج خطة إدارة الجودة الشاملة في صميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- من خلال هذه المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، يتضح أنها تركز على ثلاثة نقاط رئيسية:

#### - التحسين والتطوير المستمر:

أي التحسين والتطوير المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسة، وذلك نظرا لأن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.

#### - المشاركة الكاملة:

إن المشاركة الكاملة تعتبر أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها، من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تعزي موقع العاملين وتشجيعهم على الأداء الفعال من خلال توظيف قدراتهم وتنمية مهاراتهم العلمية<sup>8</sup>.

#### - تحقيق رضا العميل:

لقد أصبحت عمليات التصميم والتنفيذ والتقييم تتم من وجهة نظر العميل باعتباره محور اهتمام إدارة الجودة الشاملة<sup>9</sup>، لهذا فإن التعرف على الاحتياجات الحالية، والمتوقعة للعميل يعتبر من الأولويات التي يجب على

المؤسسة التركيز عليها لضمان تحقيق رضا العميل في ظل تغيرات البيئة التنافسية. وللوصول إلى ذلك، توجد عدة خطوات ينبغي إتباعها<sup>10</sup>:

- التعرف على العميل؛
- التحديد والتعريف بحاجات العميل؛
- ترجمة الاحتياجات إلى معايير للجودة؛
- تصميم العمليات لإنتاج مخرجات تستوفي المعايير المحددة من قبل العميل؛
- تنفيذ العمليات مع مراقبة ومناخبة مسار التنفيذ؛
- تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح العيوب أو الخلل الذي يظهر أثناء التنفيذ.

### (III) - أدوات تسيير الجودة الشاملة:

يستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة عدة متطلبات يجب احترامها، لتفادي المعوقات المختلفة التي تحول دون التطبيق الناجح لها، ومن أهم الأدوات المستخدمة في هذا المجال نذكر:

#### (1) - العصف الذهني:

يعتبر العصف الذهني من الأساليب لتوليد الأفكار الإبداعية، حيث يقوم على تشجيع التفكير الإبداعي لمجموعة من الأفراد، لاستنباط الآراء عن طريق عرض المشكلة على المشاركين والسماح لهم بإبداء آرائهم والقيام بتسجيلها وتنسيقها ووضع الأولويات الخاصة بها<sup>11</sup>.



**(2) - طريق كايزن Kaizen**

وهي طريقة تعني التحسين المستمر، حيث يتركز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها، والتي يعد رضا العميل أهمها، ومن المبادئ التي تركز عليها هذه الطريقة، ما يلي<sup>12</sup>:

- أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة؛
- يركز التطوير المستمر على تحسين العمليات للوصول إلى أفضل النتائج؛

▪ تعتمد طريقة كايزن على التوجه بالعمل، أي التسليم بأهمية وضرورة إشباع رغباته وإرضائه.

**(3) - إعادة الهندسة Reengineering:**

تعني هذه الطريقة إعادة تصميم عمليات المؤسسة بهدف تحقيق تحسين وتطوير باهر في أداء هذه الأخيرة<sup>13</sup>، ومن ثم الوصول إلى النتائج التالية:

- تحسين سريع وجوهري في مجالات أداء المؤسسة، ووضع أسعار تنافسية؛

- تقليص مراحل وتكلفة العمليات، وزيادة عائدها وقيمتها المضافة؛
- الاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات العملاء وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

**(4) - القياس المقارن Benchmarking:**

وهي تعني التوسع التنافسي، حيث تعتمد هذه الطريقة على إجراء مقارنة بين نشاط المؤسسة مع غيرها من المؤسسات المنافسة من خلال المقارنة المرجعية (جودة/ سعر)، ومن ثم فهي أسلوب يبحث عن الممارسات التي

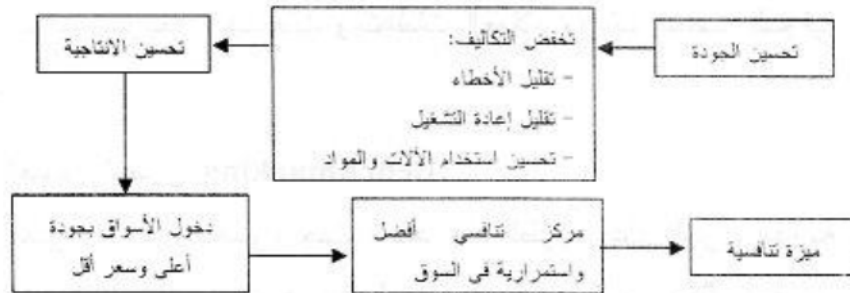
تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، حيث تعمل المؤسسة على جمع المعلومات حول هذه الممارسات، ومن ثم قياس أدائها مقارنة بمنافسيها<sup>14</sup>.

يتضح من خلال هذا التعريف أن القياس المقارن يشجع على التحسين المستمر، ويسهم في زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وفهم كيفية أداء المنافسين المتميزين، والتعرف بذلك على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسات الرائدة.

#### (IV) - دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق تميز المؤسسة:

تعتبر إدارة الجودة من أهم الآليات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، لأنها تساعد على تعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة وتعزيز مركزها في السوق. وقد حدد الاقتصادي ديمينغ Deming كيفية تحقيق الميزة التنافسية في إطار إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة من العمليات التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2): تحقيق الميزة التنافسية في إطار إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي، السياسات في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، 1995، ص

من خلال الشكل أعلاه، يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة تسهم في ضمان استمرار تحسين مستوى جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة عن طريق تخفيض التكاليف التي تسمح بتعظيم وتحسين إنتاجية المؤسسة، كل هذا من شأنه أن يحقق مركزاً تنافسياً أفضل في الأسواق وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، ومن ثم تحقيق التميز.

إن إشباع رغبات العميل وإرضائه هو سر التميز والتفوق، وهو في نفس الوقت المؤشر الحقيقي للميزة التنافسية، لذلك فإن التوجه بالعميل يفرض على المؤسسة حتمية تصور كيفية تطور احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين، وهذا بطبيعة الحال لن يتحقق إلا من خلال التطبيق الصحيح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولعل أهم المتطلبات الواجب احترامها من قبل المؤسسة لتحقيق التميز بواسطة إدارة الجودة الشاملة، نذكر ما يلي<sup>15</sup>:

- دعم وتأييد الإدارة العليا بصفة مستمرة ودائمة لبرنامج الجودة الشاملة؛
- تهيئة وإعداد كافة الأفراد لفهم وتقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لضمان ولائهم ودعمهم؛
- التوجه بالعميل وتعميق فكرة "العميل يدير المنظمة"، والعمل على تحقيق رضاه؛
- توفير نظام دقيق للقياس يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لتحديد فرق الأداء؛
- التدريب الفعال للموارد البشرية باعتبارها القوة الدافعة لنجاح إدارة الجودة الشاملة؛
- التأكيد على المشاركة الكاملة لجميع أفراد المؤسسة وعلى عمل الفريق الواحد؛

■ إنشاء نظام معلومات مترابط لإدارة الجودة الشاملة.

### الخاتمة

إن بقاء المؤسسة واستمرارها في السوق أصبح مرهونا برضا العميل عن منتجاتها، لهذا لا بد من العمل المستمر على تحسين وتطوير هذه المنتجات بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تسهم أيضا في ضمان ولاء العميل ومن ثم تعظيم ربحية المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي.

## قائمة الهوامش:

- <sup>1</sup> حرفوش مدني، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة زهراء الشرق، 1997، ص 99.
- <sup>2</sup> سليمان عبد الفتاح محمود، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 08.
- <sup>3</sup> عمر محمد إسماعيل، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية، مصر، 2000، ص 54.
- <sup>4</sup> عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، الأردن، 2001، ص 31.
- <sup>5</sup> السلمي علي، إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 126.
- <sup>6</sup> عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق ص 41.
- <sup>7</sup> عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 31.
- <sup>8</sup> سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة، مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول 'المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد'، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة رقلة، أبريل 2003، ص 181.
- <sup>9</sup> عوض محمد أحمد، مرجع سابق ص 31.
- <sup>10</sup> Juran Josephph, la qualité dans les services, ANFOR gestion, Paris, 1987, P12
- <sup>11</sup> عامر سعيد يس، إدارة الأفراد، مركز التميز لعلوم الإدارة، القاهرة، 2000، ص 59.
- <sup>12</sup> السلمي علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل لـأيزو، دار غريب، القاهرة، 1995، ص 81.
- <sup>13</sup> BRILMAN Jean, les meilleurs pratiques du management, les éditions d'organisations, Paris, 2001, P 257.
- <sup>14</sup> السلمي علي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء، السعودية، 1998، ص 92.
- <sup>15</sup> توفيق عبد الرحمن، منهج الجودة الشاملة، بميك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 31

## قائمة المراجع:

1. حرفوش مدني، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة زهراء الشرق، 1997.
2. سليمان عبد الفتاح محمود، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001.
3. عمر محمد إسماعيل، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية، مصر، 2000.
4. عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، الأردن، 2001.
5. السلمي علي، إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، 2002.
6. السلمي علي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء، السعودية، 1998.
7. السلمي علي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة 1995.
8. عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية (الأسول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
9. سملاي بحضيه، إدارة الجودة الشاملة، مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أفريل 2003.
10. عامر سعيد يس، إدارة الأفراد، مركز التميز لعلوم الإدارة، القاهرة، 2000.
11. توفيق عبد الرحمن، منهج الجودة الشاملة، بميك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
12. Juran Josephph, la qualité dans les services, ANFOR gestion, Paris, 1987.
13. BRILMAN Jean, les meilleurs pratiques du management, les éditions d'organisations, Paris, 2001.