

دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال من منظور إسلامي

أ.د. معين السيد
أستاذ التعليم العالي بكلية
العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة الجزائر (3)



مقدمة :

إن والمتمعن في أهم المبادئ الإسلامية الأساسية في إدارة شؤون الحياة المختلفة من : التخطيط؛ التنظيم؛ الاختيار؛ الحوافز؛ الرقابة؛ تقوى الله (سبحانه وتعالى)؛ الشورى؛ وأن الأصل في التعامل في الاقتصاد الإسلامي الإباحة والحرية، إلا إذا ورد نص يحرم ذلك، وعليه فإن للمسلم الحرية في ممارسة النشاط الذي يرغبه ضمن الشريعة والدارس لأحكام القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، تبين له صور ودلالات عديدة ومختلفة تجسد الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها كل مبدأ من المبادئ المذكورة ومن جملتها الجودة والأمانة والتنافسية المشروعة والمشرطة بين المتعاملين.

بعد زيادة الاهتمام بمتطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن، والتي تدفع المنظمات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين وتحقيق الريادة، خاصة مع بروز مظاهر العولمة الاقتصادية (اقتصاد السوق، الجات، تحرير التجارة الخارجية، تزايد المد التكنولوجي وهيمنة الاتصال على العلاقات الاقتصادية، تحرير متزايد لرأس المال، عدم توطين الإنتاج... الخ)، بدأت



منظمات الأعمال الحديثة بالبحث عن الأساليب الإدارية الحديثة و المتمثلة في فلسفة الجودة الشاملة المناسبة لمواجهة وضعها التنافسي الصعب في السوق المحلي والدولي الإقليمي، وتتم معرفة تنافسية المنظمة عن طريق تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها، حيث يتيح لنا ذلك الوقوف على الوضعية التنافسية للمنظمة في السوق، أي على قدرتها التنافسية، وما مدى قدرتها على الحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة مع تحقيق الأرباح. إذ تستطيع المنظمة تحسين مركزها التنافسي في السوق بآليات عديدة منها: الجودة، الوفرة في التكلفة، تمييز المنتجات، الإبداع والابتكار، الإنتاجية، المرونة في ضبط تشغيل الآلات والمصانع، الالتزام بوقت التوريد، البحث والتطوير، أساليب الإدارة... الخ.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتركز على مفهوم الجودة الشاملة و التنافسية واللذان يعتبران من المفاهيم الحديثة والهامة، واللذين مازالا في مرحلة التطوير، مما يجعل ما سيتم عرضه من مبادئ ومختلف نماذج نظرية وأسس لهذين المفهومين مساهمة بسيطة يمكن البناء والاعتماد عليها من قبل الباحثين خصوصا في البيئة العربية في هذا المجال.

مشكلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالأسئلة إجمالا التالية:

- كيف يمكن للجودة الشاملة أن تساهم في بناء وتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة في ظل التحديات المعاصرة وبالاعتماد على خصائص الاقتصاد الاسلامي؟
- ما هي ثقافة الجودة في المنظمة (المناخ التنظيمي) وما دورها في تطبيق مبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الاقتصاد الاسلامي؟



- هل أن تبني استراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية - كأحد استراتيجيات الجودة الشاملة- من قبل منظمات الأعمال يمثل طموحها النهائي وتقف عنده؟

أهمية الدراسة:

بالرجوع الى أهداف الاقتصاد الإسلامي المتمثلة إجمالاً في :

- سد حاجيات الإنسان وحاجة عياله.
- نفع عباد الله تعالى.
- نفع الحيوانات والطيور.
- التمتع بنعم الله تعالى شكر له.
- الابتلاء والاختبار.
- اعداد القوانين المعنوية والمادية لعباد الله والمجاهدين.
- رواج المال بين الناس.

يتبين لنا مدى الانسجام والشمولية في معالجة مجمل القضايا التي يعيشها كل كائن حي ولقد اتضح ذلك من خلال خصائص هذا الاقتصاد وتميزه واستقلالته عن الأنظمة الاقتصادية الأخرى، نظراً لخصوصيته لأنه جاء بقواعد وأصول عامة وثابته لا جدال فيها، صالحة لكل مجتمع في كل زمان ومكان، ومن أهم خصائص الاقتصاد الإسلامي ما يلي :

- الاقتصاد الإسلامي؛ اقتصاد إلهي.
- الاقتصاد الإسلامي؛ اقتصاد عقائدي.
- الاقتصاد الإسلامي؛ اقتصاد أخلاقي.
- الاقتصاد الإسلامي؛ اقتصاد فريد في نوعه ومستقل عن غيره.

- الأرض تتسع لبني البشر رزقا ومكانا مع امتداد الزمن.
- الاقتصاد الاسلامي؛ اقتصاد واقعي.
- الاقتصاد الاسلامي؛ وحرية التعامل فيه.

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن تحديد الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: "إن التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة يساهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال".
- الفرضية الثانية: "يلعب المناخ التنظيمي السائد في المنظمة دورا مهما في نجاح تطبيق مبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة".
- الفرضية الثالثة: "إن تبني استراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية - كأحد استراتيجيات الجودة الشاملة - من قبل منظمات الأعمال ما هي إلا مقدمة جزئية فقط للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بالتالي تحسين ظروفها التنافسية في السوق".

أهداف الدراسة:

ينصب الهدف الأساسي لهذه الدراسة على بيان دور الجودة الشاملة في دعم وتعزيز تنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الاسلامي، فضلا عن سعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- من أحكام القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، أن بينت الآفاق التي يقوم عليها التنظيم الاسلامي من مبدأ التخطيط المستقبلي الهادف والذي من خلاله يتمكن الأفراد من تحقيق النتائج المرجوة وكذا التنظيم الذي بموجبه تتحدد السلطات



والمسؤوليات على الأفراد كلا بحسب قدراتهم وقابليتهم ومدى مشاركتهم
واسهاماتهم في تحقيق الأهداف المسطرة. ومن جملة الآيات التي بينت ذلك ما يلي :

سورة البقرة، الآية 153 : (وأن هذا صراطي مستقيماً فاتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق
بكم عن سبيله ذلكم وصاكم به لعلكم تتقون).

سورة يوسف، الآية 47 : ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ
إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴾.

سورة يوسف، الآية 48 : ﴿ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا
قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴾.

سورة يوسف، الآية 49 : ﴿ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴾.

سورة الاسراء، الآية 9 : ﴿ إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمٌ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ
يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا كَبِيرًا ﴾.

سورة التوبة، الآية 71 : ﴿ وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ ﴾.

سورة الأنعام، الآية 165 : ﴿ وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ
بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ﴾.

سورة الأعراف، الآية 142 : ﴿ وَوَاعَدْنَا مُوسَى ثَلَاثِينَ لَيْلَةً وَأَتَمَمْنَاهَا بِعَشْرِ فَتَمَّ مِيقَاتُ
رَبِّهِ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً وَقَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ
الْمُفْسِدِينَ ﴾.

سورة المدثر، الآية 38 : ﴿ كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴾.

سورة الاسراء، الآية 21 : ﴿ انظُرْ كَيْفَ فَضَّلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَلِلْآخِرَةِ أَكْبَرُ
دَرَجَاتٍ وَأَكْبَرُ تَفْضِيلًا ﴾.

سورة الأحقاف، الآية 19 : ﴿ وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا
يُظَلَمُونَ ﴾ .



الإطار النظري للدراسة :

1- الجودة الشاملة:

1.1- الجودة:

يرجع مفهوم الجودة (QUALITY) إلى الكلمة اللاتينية (QUALITAS) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان... ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.⁽¹⁾ فالدين الإسلامي السمح أعطى اهتماماً واسعاً في التوكيد على العمل النافع والجاد وهو ما نصت عليه الآية الكريمة "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" (التوبة: الآية 104). أما السيرة النبوية العطرة فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي أكدت على إتقان العمل مبدأً والإخلاص فيه. فيقول النبي صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن" (رواه البيهقي). ولتحديد مفهوم الجودة لا بد من استعراض تعاريف وضعها الرواد الأوائل للجودة.

يعرفها (1986) Ph - crosby على أنها "المطابقة للمواصفات، ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم".⁽²⁾ كما يعرفها (1983) Juran, Dj. "الجودة هي ملائمة المنتج للغرض أو الاستعمال".⁽³⁾ كما عرفها E- deming على أنها "دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات".⁽⁴⁾ كما يرى كذلك المهندس الياباني G. Taguchi الجودة بأنها "تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للزبون تسليمه".⁽⁵⁾ في حين عرفها Meria, Christian على أنها "قدرة المنتج على تلبية حاجيات المستعملين وبأقل تكلفة".⁽⁶⁾ أما (1995) JOCOU, PIERRE. فقد عرّف الجودة بأنها "تقديم جميع الأداءات اللازمة للعميل والتي ينتظر منها هذا الأخير أن تشبع وتلبي رغباته وفق سعر تنافسي، وفي الوقت المناسب، ووفق الطرق والأساليب التي تناسبه".⁽⁷⁾



و يميز سمير، عبد العزيز (1999) بين ثلاث مداخل رئيسية مرتبطة بمفهوم الجودة وهي: "جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الأداء".⁽⁸⁾

أما BRADLY T, GALE مَيَز بين أربعة مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحاً استراتيجياً و المتمثلة في: "جودة المطابقة، إرضاء العملاء، القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة، إدارة القيمة للعميل".⁽⁹⁾ أما مقياس الأيزو 9000 اصدار 2000 فيعرفها على أنها "حالة خدمة أو سلعة موجهة لتلبية حاجات المستعملين".⁽¹⁰⁾ هذا التعريف الأخير يركز على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات الظاهرية، التي يرغب الزبون في ملاحظتها في السلع والخدمات، فضلاً عن تلمسه للمنافع المتحققة من استخدام هذه السلع بما يلبي حاجيات المستعملين. "كما أن هذه التعاريف تظهر لنا أن الجودة مرتبطة أساساً بمدى تلبية وإرضاء رغبات المستعمل، وهو ما يعني أن الحكم على الجودة يتم لحظة استعمال المنتج. وهو ما يستدعي تكثيف الجهود التنظيمية للمفهوم، ابتداءً من تحديد خصائص المنتج إلى ما بعد البيع وهذا ما نطلق عليه إدارة الجودة الشاملة".⁽¹¹⁾

نظراً لتباين وجهات النظر حول مفاهيم الجودة واختلاف التعاريف، فإن هناك من حدد مجموعة من الأبعاد، التي على أساسها يمكن تحديد مدى جودة سلعة أو خدمة ما، وأهم من حدد هذه الأبعاد نجد الباحث ديفيد جارفين (Garvin, 1988) والذي حصرها في ثمانية أبعاد، هذه الأبعاد هي أبعاد غير كمية (نوعية) نوضحها فيما يلي:

أ- أبعاد جودة السلعة: تمتلك السلعة ثمانية أبعاد وهي:

"1. مستوى الأداء: ويتحدد بالخصائص الوظيفية للمنتج، ففي المطاعم يتعلق الأمر بنوعية الخدمات، وفي السيارات نجد السرعة والاستهلاك، وفي التلفزيون وضوح الألوان... الخ.



2. المعولية: وهي احتمالية عمل المنتج دون فشل خلال فترة زمنية محددة ووفق المواصفات المحددة في التصميم الأساسي للمنتج. وتعتبر المعولية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه المستهلك وخاصة السلع المعمرة مثلا: هل السيارة تعمل دائما في الأوقات الباردة؟ وهل إطارات السيارة تُستخدم لفترة طويلة؟ وهكذا... الخ.

3. التطابق: وهي تعبر على جودة المنتج ومدى مطابقته للمواصفات المحددة سلفا، وهي أهم بعد خاصة في مراحل التفتيش و مراقبة الجودة، وقد اعتبر البعض أن حدود التفاوت في المطابقة لا يجب أن تقل عن 97٪ عن ما هو محدد.

4. الجمالية: وهي تتعلق بالجوانب الذاتية للفرد، مثل التصميم، الذوق، الرائحة، المظهر الخارجي، الصوت والتحسس... الخ. ويعتمد هذا البعد خاصة في الصناعات الكمية والملابس

5. القدرة على الخدمة: وهي خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة لإعادة المنتج للعمل بعد الأعطال، وتؤكد فعالية هذا البعد بمدى توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع.

6. العمر الافتراضي للمنتج: وهو عدد سنوات استخدام المنتج أو الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه للخواص المطلوبة.

7. الخصائص الثانوية: وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف للمنتج وحسب الرغبة أو طلب المستهلك مثلا: إضافة نظام تكييف الهواء إلى السيارة، وفي بعض الأحيان تكون هذه الخصائص هي الأساس في الاختيار، عندما تتشابه المنتجات لدى المستهلك.

8. قدرة التحسس بالجودة: وهي صورة المنتج المرسومة في تصور المستهلك، والمتولدة من خلال سمعة المنتج ومحلات الدعاية والإعلان أو الاتجاهات السائدة



عن المُنتَج في السُّوق. مثلاً: شركة "فيلبس" تركت انطباعاً عن جودة منتجاتها لدى المستهلكين أو لدى الذين لم يستخدموها أو يروها سابقاً⁽¹²⁾.

مما سبق نلاحظ أنّ للجودة أبعاداً تحتل درجة أعلى قياساً لأحد هذه الأبعاد فيما يتعلق بمُنتَج معيّن، بينما يختلف ذلك من مُنتَج إلى آخر.

ب- أبعاد جودة الخدمة: وتمتلك الخدمة ثمانية أبعاد كذلك متمثلة في:

1. الوقت: كم ينتظر المستهلك.
2. دقة التسليم: التسليم في الموعد المحدد.
3. الإتمام: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
4. التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن.
5. التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
6. سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
7. الدقة: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
8. الاستجابة: التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.⁽¹³⁾

والجدير بالذكر أن استعمال هذه الأبعاد من طرف المنظمات، ليس بالضرورة أن يكون شاملاً لها جميعاً، ولكن يكفي للمنظمات الأعمال أن تتقني ما يناسبها في استراتيجيتها التنافسية، والسوق الذي تتواجد فيه. فاليابانيون مثلاً استخدموا كثيراً أبعاد المعولية والمطابقة في اكتساح الكثير من الأسواق، بالرغم من ضعف بعض السلع في جوانب معينة، إلا أن اختيارها لأبعاد مناسبة تلبى احتياجات العميل، جعلها تكتسح الأسواق العالمية، وهو ما يعني أن تقوم المنظمة بدراسة عملائها

وتتوجه إلى اعتماد ما يسمى بالتوجه بالعميل وليس بالمنتج، كأسلوب حديث في الإدارة". (14)

"كما نلاحظ أن هناك اختلافا واضحا في تعريف الجودة وأن الجميع يقولون نفس الشيء ولكن بتعبيرات مختلفة، وأن التعاريف المختلفة تتناول أبعادا مختلفة في نفس الظاهرة، ومن ثم يبدو المنطق في وصف الجودة بأنها شاملة (Total) إذ تشمل جميع مجالات النشاط في المنظمة". (15) كما تشمل كافة أبعاد السلعة أو الخدمة.

"وعليه فإن تعاريف الجودة إنما تعتمد على الفلسفة التي يعتنقها الباحثو رؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحضى برضا الزبون. وهكذا فإن تطور مفهوم الجودة عند وصولها إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم وقتا لإضافات علمية كبيرة عن المستويين الفكري والتطبيقي". (16)

ومن هنا يمكن التمييز بين أربعة مراحل تاريخية لتطور الاهتمام بالجودة والسمات المميزة لكل مرحلة حتى الوصول إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1): التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملاحظها الأساسية

مراحل الاهتمام بالجودة	الملاحظات الأساسية
المرحلة 1: مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية	* العشرينيات. * فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية.
المرحلة 2: مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة الإنتاج	* الثلاثينات/ الأربعينات. * أهم الأساليب: العينات الإحصائية، عينات القبول، الرقابة على العملية وخرائط العملية وخرائط الرقابة على الجودة.



<p>* منذ منتصف الخمسينات.</p> <p>* بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة، والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة.</p> <p>* قضايا هامة ومحورية: تكلفة الجودة، قياس درجة الاعتمادية للسلع، التركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب.</p>	<p>المرحلة 3:</p> <p>مرحلة التأكد من الجودة وضمانها</p>
<p>* اهتمام الإدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة.</p> <p>* الربط بين الجودة والربحية في المنظمات.</p> <p>* إدارة الجودة الشاملة كفلسفة استراتيجية.</p> <p>* إدارة الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي.</p>	<p>المرحلة 4:</p> <p>مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة و توظيفها لدعم تنافسية المنظمات</p>

المصدر: بن عنتر، عبد الرحمان (2008) إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، ص 178. (17)

لقد ارتبط مفهوم الجودة لفترة طويلة بالمنتوج ومع مرور الزمن انتقل المفهوم لجوانب متعددة وبذلك ظهر ما يعرف بالجودة الشاملة، فيمكن اختصار أساليب السيطرة على الجودة فيما يلي:

- المرحلة الأولى (1900-1940): الفحص والتفتيش مع تقنين العمال وتدريبهم على العمل في المصانع الأمريكية باستعمال أساليب مختلفة: المقارنات، خرائط التفتيش والرقابة اليابانية SPC، خرائط مراقبة التغيرات، الرقابة الوضعية.



- المرحلة الثانية (1940 - 1960): الرقابة على الجودة واكتشاف الأخطاء والعيوب وتصحيحها عن طريق: مخطط باريت ومخطط السبب والنتيجة، أساليب تحسين الجودة.

- المرحلة الثالثة (1960 - 1990): توكيد الجودة وضبطها بالتخطيط للجودة والإصرار على سلامة الهيكل التنظيمي اعتمادا على الأساليب التالية: مبدأ التلف الصفري، توكيد الجودة، تحليل الجودة.

- المرحلة الرابعة (ابتداء من 1990): الاهتمام بالزبون كعنصر أساسي لتحديد مفهوم الجودة: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مشاركة كل الأفراد العاملين، معايير الأيزو، تحقيق القيمة الشاملة للزبون. (18)

إن إدارة الجودة الشاملة كنظام، لا يقف عند حدود السلعة فقط، ولكنه يرتقي وصولا إلى جودة المنظمة ككل. أي محاولة منع الأخطاء على مستوى الأنشطة والعمليات، تطبيقا لمبدأ القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة، بالتركيز على الفرد وتشجيع الإبداع والابتكار في حل المشكلات. فلا إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة تتوزع على جميع الأطراف من منظمة وعملاء وعاملين:

- بالنسبة للمنظمة: تظهر الأهمية بالنسبة للمنظمة في:
 - * التحسين في الجودة والقدرة على المنافسة.
 - * ترسيخ ثقافة التجديد والايجابية في العمل.
 - * تعزيز المركز التنافسي.
 - * تحسين الاتصال والتعاون داخل المنظمة.
 - * تقليل معدل دوران العمالة.
 - * تخفيض نسب الفاقد والهدر داخل المنظمة.
 - * زيادة الابتكار والتحسين المستمر؛ (19)



وقد أكد معهد التخطيط الاستراتيجي بالولايات المتحدة الأمريكية، أن الأعمال التي تقدم الجودة الأعلى هي الأكثر ربحية والأسرع نمواً، كما أكد أن الجودة المرتفعة والعائد المرتفع على الاستثمار يسيران جنباً إلى جنب.⁽²⁰⁾

- بالنسبة للعاملين: من بين الفوائد التي ستعكس على العاملين نجد:

* تحسين التعاون والاتصال.

* رفع معنويات العاملين.

* خفض نسبة الحوادث الصناعية.

* زيادة الابتكار والقدرات الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.⁽²¹⁾

- بالنسبة للمستهلك (العميل): هو سر وجوهر وجود المنظمة، ومصدر ربحها، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى:

* كسب رضا العميل.

* حماية العميل كمستهلك - من الغش التجاري - بتوفير كافة المعلومات عن السلعة، من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات.⁽²²⁾

* تصميم منتجات تلبى احتياجات العملاء الجديدة والمتغيرة.

* جذب المزيد من العملاء.

* تقليل وقت انجاز الأعمال، وتطوير المنتجات التي تلبى رغباته، لأن عدم الاهتمام ينتج عنه زيادة وقت الأداء، وهو ما يؤدي إلى ازدياد شكاوي العملاء، مما يجعلهم يتوجهون نحو مؤسسات أخرى، وهذا يعني اهتزاز المركز التنافسي للمنظمة.

* المحافظة على العملاء الحاليين؛

* جذب المزيد من العملاء؛

وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات تتحمل تكلفة تتعدى من 4 إلى 5 مرات تكلفتها الحالية المنفقة للمحافظة على عملائها الحاليين، إذا ما اضطرت إلى جذب عملاء جدد.⁽²³⁾ وهذا يعتبر مؤشر على أنه يمكن لمنظمات الأعمال أن تهتم بعملائها



أكثر، وتعمل على توطيد علاقتها معهم، عن طريق البحوث التسويقية، والاجتماعات والمناقشات لفهم تطلعاتهم، وبالتالي كسبهم، تحقيقاً لخفض التكاليف وتجنباً لعدم مواليتهم للمنظمة، ومن ثم التأثير على التنافسية.

2.1- إدارة الجودة الشاملة:

إن هذا المفهوم هو عبارة عن فلسفة وثقافة إدارية تتطلب الفهم، لذا فإنه لا قى العديد من وجهات النظر وأهمها:

يعرفها معهد الجودة الفدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء"⁽²⁴⁾ كما يعرفها (Joseph R. Jablonski, 1991) بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"⁽²⁵⁾ أما (Ciampa, D. 1992) فيرى أن هناك ثلاثة مداخل لتعريف إدارة الجودة الشاملة: فالمدخل الأول يركز على العملاء ورضاهم حيث تُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظفين في ترشيد العمل، عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته. أما المدخل الثاني فهو يركز على النتائج النهائية والمتمثلة بالوقاية من الأخطاء والتحسين المستمر للعمل والمنتجات وحل المشكلات بسرعة ومرونة. ويركز المدخل الثالث على وسائل وأدوات الجودة بما فيها الأدوات الإحصائية والوسائل الإنسانية وغيرها.⁽²⁶⁾ كما يعرفها معهد المقاييس البريطاني بأنها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكافأ الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"⁽²⁷⁾.



ولتأكيد عدم اتفاق الباحثين حول تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة قامت مجلة فرنسية مشهورة بالاتصال بـ (إدوارد ديمنج) وذلك قبل وفاته عام (1994) ودعته إلى تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبار أنه أحد الرواد الأوائل في هذا المجال فأجاب بأنه "لا يعرف ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة"، وقد كان يشير في جوابه إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين حيث إن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم.⁽²⁸⁾

و من خلال النظر في التعاريف السابقة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضح أنها تنطوي على:

- * المشاركة في تحسين جهود التحسين المستمر للمنتجات أو الخدمات.
- * التنسيق و التعاون بين جميع الإدارات والأقسام و فرق العمل لتحقيق الجودة.
- * الالتزام بالرقابة الفعالة بهدف التحسين المستمر للعمليات واكتشاف الأخطاء وعلاجها.
- * التركيز على العمليات والنشاطات بدلاً من النتائج.
- * استخدام الأساليب الإحصائية الأساسية لقياس الجودة.
- * استبعاد الخطوات الزائدة والمهام غير الضرورية وتبسيط الإجراءات.
- * تطبيق أساليب البحث العلمي لضمان عدم الوقوع في الأخطاء.

و من خلال ما سبق التطرق إليه يتبين أن إدارة الجودة الشاملة نظام شامل للقيادة والتشغيل تعتمد على مشاركة جميع العاملين الزبائن والموردين و يهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد.⁽²⁹⁾ ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، و تقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهي فلسفة إدارية و مدخل استراتيجي و وسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه المنظمة إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات



المعاصرة، كما يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر. (30)

إن نظام إدارة الجودة الشاملة لا يخرج عن كونه امتداد لحلقات التطوير والتغيير الفعال والمستمر، حيث تحسین الأداء والاهتمام بعناصر الإنتاج ومن ثم فهو مدخل من مداخل التطوير التنظيمي، من منطلق كون الإدارة عملية اجتماعية من الناس وإلى الناس، وإبداع وتغيير فعال من أجل الاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. (31)

ومن خلال هذا العرض نلاحظ أن نظام الجودة الشاملة يركز على محاور ومكونات أساسية هي:

- محور يركز على الجودة: باعتبار المنظمات التي تنتج منتجات ذات جودة سوف تحقق أحسن النتائج وهو عامل مهم لبقاء المنظمة أطول مدة ممكنة.

- محور يركز على العامل الإنساني: من حيث التدريب والإبداع وبناء فرق العمل والاتصالات والتطوير والتغيير والالتزام وضمان فاعلية الاتصالات.

- اعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط وإدراك المنافسة وتطوير استراتيجية منافسة. (32)

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحاول أن ينتقل بنا من نمط إداري مجزأ غير مترابط، إلى نمط ينظر للمنظمة كوحدة متكاملة يمكنها أن تصل إلى حد التميز والتفوق، ومنه التنافس على المستقبل. وهذا بالارتقاء بكل مكونات المنظمة من:

- المنظمة: ويظهر بتوازنها المالي، وتطويرها استجابة لتغيرات المحيط بوجود إدارة ديناميكية تحدد الأهداف، وتنشر الأفكار وتشجع العمل بالفرق، مع الاستماع الداخلي الجيد.



- الزبون: بتلبية احتياجاته من حيث الكمية، والأداء، والوقت، والتكلفة وغيرها.
 - العاملين: بتطوير الموارد البشرية والتمكين لهم، بإشراكهم وتحميلهم مسؤوليات الانجاز، وهو ما يتطلب توفير الاتصال الفعال واثمين النجاحات.⁽³³⁾
- ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المنظمات. حيث اعتمدها الكثير من المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة، مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق التنافسية.
- ويعود الفضل إلى عدّة عوامل أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة منها:
- * زيادة حدّة المنافسة بين المنظّمات، و التي تتركز على تقديم أفضل المنتجات بأقلّ سعر ممكن.
 - * انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، ممّا جعل الجودة الشاملة في سلم أولويّات المنظّمة.
 - * ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب و تقنيّات إداريّة جديدة لمواجهة التغيّرات الحالية السريعة والمستمرّة.⁽³⁴⁾
 - إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة نجاحات تتجلى من خلالها أهمية هذه الأخيرة منها:
 - * التركيز على حاجات الزبائن و الأسواق بما يُمكنها من تلبية متطلّبات الزبائن.
 - * تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية و عدم اقتصرها على السلع و الخدمات.
 - * القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
 - * الفحص المستمر لجميع العمليات و استبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع و تقديم الخدمات.
 - * التحقق من حاجة المشاريع للتحسين و تطوير مقاييس الأداء.
 - * تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل و تحسين العمليات.

* الفهم الكامل و التفصيلي للمنافسين و التطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.

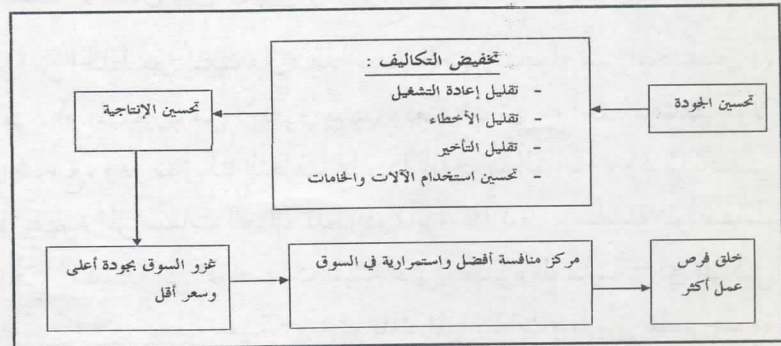
* تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة و متميزة.

* المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد. (35)

لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات وأن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين. كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين و المنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، حينما تتحسن سمعة المنظمة.

و يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): أهمية إدارة الجودة الشاملة

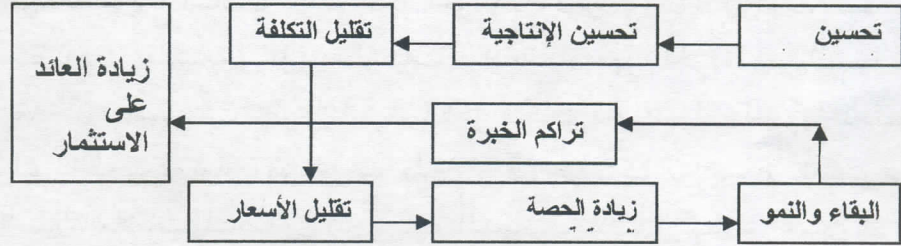


المصدر: علي السلمي. السياسات الإدارية في عصر المعلومات، ص 299. (36)



كما أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات وبالتالي زيادة الإنتاجية والتي تؤدي إلى تقليل كلف المنتج و من ثم تقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية للمنظمة و البقاء في مجال الأعمال، ويمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمنج كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): سلسلة ديمنج لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف، علوان، مرجع سبق ذكره، ص 100. (37)

و خلاصة لما سبق فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على ثلاثة قواعد مركزية هي: تحقيق رضا المستهلك، مساهمة العاملين كافة، التحسين المستمر، حيث تعتبر مرتكزاتها ذات أهمية كبيرة في تحسين الجودة المطلوبة.

1.2.1- منظمات الأعمال بين الأيزو والجودة الشاملة:

هناك الكثير من الخلط بين المفهومين، لهذا نجد الكثير سواء من المختصين في الحقل الأكاديمي، أو المهتمين، من لا يفرق بينهما ويعتبرهما شيء واحد. دعنا نقرأ أولاً أن البون بينهما شاسع، وقد سبق لنا التعرف على إدارة الجودة الشاملة، ولهذا نكتفي بتوضيح بسيط لمفهوم المواصفات العالمية للجودة (أيزو 9000). سلسلة المواصفات العالمية (أيزو) هي "سلسلة من المواصفات المبنية على مفهوم العملية - أي أن كل عمل يتم تأديته من خلال عملية معينة - وتهتم تلك المواصفات بتطبيق نظم جودة فاعلة، لتحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات المقدمة، وتحقيق رضا العميل عنها". (38) كما يمكن تعريفها على أنها "مجموعة مواصفات إدارية تنصب

جميعاً حول منظومة الجودة بالمنظمة، أيّاً كان نوعها أو حجمها، وتهدف إلى تكامل مكونات المنتج أو الخدمة بصورة تساعد على تلبية احتياجات العميل".⁽³⁹⁾

إن الحصول على شهادة المطابقة ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجأ إليها المنظمة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها، وتحقيق رضا العملاء، والتطوير الشامل لتنظيمها تأكيداً لمفهوم الجودة الشاملة. وترتبط معايير الأيزو بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:

- أن تركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء العملاء يشكل نقطة توافق مع مواصفات الأيزو.
 - تتبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد، في حين أن المواصفات القياسية للأيزو تعبر عن إدارة الجودة من وجهة نظر العميل، فإدارة الجودة الشاملة خلافاً للأيزو تذهب لأبعد من توقعات العملاء.
 - أن تركيز مواصفات الأيزو على التوثيق والمراجعة المستمرة يساهم في تحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها، مما يزيد من الاهتمام بالتطوير والتشغيل الكامل للنظام.⁽⁴⁰⁾
- ويمكن توضيح أهم الاختلافات بين المواصفات القياسية للأيزو وإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2): علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير إدارة الجودة (الأيزو)

إدارة الجودة الشاملة (TQM)	معايير إدارة الجودة (الأيزو 9000)
. موجهة بالعملاء	. ليس ضرورياً أن تكون موجهة بالعملاء
. تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المنظمة	. قد لا تمثل جزءاً متكاملاً من إستراتيجية المنظمة
. موجهة بفلسفة ومفاهيم، وأدوات وأساليب شاملة	. موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني
. التحسين والتطوير المستمر أحد	. التحسين والتطوير المستمر غير وارد،



المحاور الأساسية في فلسفة المنظمة	فالمعايير محددة بإجراءات وطرق العمل
. تشمل جميع الأقسام، الإدارات، الوحدات، والمستويات التنظيمية	. يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل .
. تتطرق من منظر شامل	. تتطرق من مواصفات موثقة
. يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنظمة وليس إدارة أو قسم محدد	. يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة
. تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل	. قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية
. تتبنى التغيير المستمر لاسيما في الثقافة التنظيمية	. تبدو وكأنها في حالة استاتيكية وضمن بيئة ثابتة لا تتغير
. تصلح لكافة المنظمات	. يطبق حسب نوع عمليات المنظمة

المصدر: بتصرف من الباحث:

- قاسم نايف، علوان، مرجع سبق ذكره، 120 ، 214 .⁽⁴¹⁾

- سمير، محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، 146 .⁽⁴²⁾

إن الأيزو ماهر إلا مقدمة جزئية فقط للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن هذه الأخيرة تنظر للمنظمة كنظام اجتماعي، مكون من أفراد و عاملين، وليس نظام فني فقط، فهي تهتم بالسلوكيات والاتجاهات والطموحات والتفاعل بين الجماعات، لتحقيق التكامل بين النظام الفني والاجتماعي، من خلال الوفاء باحتياجات العاملين والعملاء، وأصحاب الأموال المساهمين والمتطلبات الفنية.⁽⁴³⁾

إن تطبيق الجودة، أو بمعنى أصح الجودة الشاملة أصبحت من متطلبات البقاء في الأسواق العالمية التي تتصف بحدة المنافسة فيها، و ببقاء الأفضل، و الذي يقدم أفضل و أجود السلع والخدمات، و لا تكفي الجودة الشاملة لتحقيق هذا الهدف، بل يجب على المنظمة أن تتفوق و تتميز على منافسيها، و الذي لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها

لميزة تنافسية قوية. وكتيجة عامة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة و الأيزو متكاملان و ليس بد يلان أو متعارضان، إذ يمكن الحصول على الأيزو بدون إدارة الجودة الشاملة و العكس صحيح، كما يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الأيزو.

2.2.1. دراسة متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إنّ تفهم المنظّمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلّب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح و الفعّال لهذه الفلسفة في المنظّمات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتجاتها و عملها، و إحراز رضا الزبّون الأساس الذي أنشأت من أجله المنظّمات.

أ. متطلّبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: مثلما كان هناك اختلاف كبير بين المفكرين في تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإنّ هذا الاختلاف يقع على العناصر التي تمثّل متطلّبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالبعض يحصرها في سبعة عناصر، بينما يرى آخرون أنّها عشرة عناصر، فيما يذهب البعض الآخر إلى أبعد من ذلك ليحدّدها في اثني عشر عنصراً، و يرجع سبب الاختلاف في هذا إلى تفصيل أو إدماج عوامل مع بعضها. و تعتبر القائمة التي أوردها معهد إدارة الجودة الشاملة الفيديرالي كافية لتعكس متطلّبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (44) و تشمل هذه العناصر على ما يلي:

1. دعم و مساندة الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: ويتطلّب هذا الأمر توافر قيادات مؤمنة و داعمة و مساندة للجودة الشاملة. فالقيادات العليا هي التي تبني قرار تطبيق الجودة الشاملة وهي التي تنشر ثقافة الجودة و تخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق، كما أنّها تدلّل كافة الصعاب و العقبات. ولهذا فدور الإدارة العليا دور أساسي فهي تمثّل البنية التحتية لإحداث التغيير المطلوب. (45)

2. تعميق فكرة العميل يدير المنظّمة: فالاهتمام بإرضاء العملاء الداخليين و الخارجيين من أهم محاور و متطلّبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فالعميل هو محور كافة جهود



إدارة الجودة الشاملة ولذا لا بدّ من اتخاذ كافة التدابير لإرضاء العملاء و تقديم سلع وخدمات تليبي و تفوق توقعاتهم. و هذا بدوره يتطلّب مسح و قياس مدى رضا العملاء عن جودة السلع و الخدمات المقدمة، كما يتطلّب إنشاء نظام معلومات عن العملاء و احتياجاتهم و توقعاتهم.⁽⁴⁶⁾

3. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: حيث أنّ تغيير المبادئ و القيم و المعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المنظمة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير لدى المنظمات المختلفة.⁽⁴⁷⁾

إنّ إدخال أي مبدأ جديد يتطلّب إعادة تشكيل لثقافة المنظمة حيث أنّ قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة و معتقدات الموظفين في المنظمة. فثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية و بالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. فالثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تؤكّد على قيم التعاون و المشاركة و اللامركزية و الاتصالات المفتوحة و حرية التعبير و الديمقراطية و خدمة العملاء و تشجيع الموظفين و مساندةهم وغيرها.⁽⁴⁸⁾

يتطلّب نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة تطوير ثقافة الجودة، لأنّها تقوم بغرس ثقافة خدمة العميل سواء كان داخلياً أو خارجياً. و يعتبر (6 سيجما) من أحدث معايير الجودة التي تسعى إلى نشر ثقافة الجودة، حيث يعتمد على التحليل المتزايد للبيانات و الإحصائيات للتعرفّ على مواطن القصور في العمليات أو المنتجات، بهدف معالجتها بشكل دائم، ممّا يساهم في تحقيق أعلى مستوى لضبط الجودة. و تهدف هذه التقنية إلى تحقيق دقة الالتزام بمواصفات الجودة و تجنب الأخطاء في العمليات، و ذلك بأن يكون في كل مليون عملية احتمالات خطأ لا تزيد عن أربعة عمليات. كما تعتمد هذه التقنية على العنصر البشري المتميّز للوصول إلى تحسين الجودة و المحافظة عليها.⁽⁴⁹⁾



4. وضع معايير للأداء: إن من متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة المنتجات و الممارسات الإدارية في المنظمة و مقارنتها مع منظمة أخرى رائدة في الصناعة أو المجال الذي تزاوله المنظمة و الهدف من ذلك هو لوضع معايير جديدة أعلى للأداء و يقاس عليها الأداء الكلي للمنظمة و الأداء الجزئي للعاملين. و وضع معايير مبتكرة لتصميم المنتج و تصميم العملية و الشراء و التخزين و غيرها. (50).

5. الإدارة الفعالة للموارد البشرية: هذا يتطلب الإيمان بأن العاملين في المنظمة ليسوا مجرد أدوات إنتاج بل هم موارد حقيقية تستحق كل اهتمام و عناية. كما يتطلب الأمر تطوير سياسات الاختيار و التعيين و التدريب و تقويم الأداء و إتاحة فرص المشاركة للموظفين و تحفيزهم بشكل مستمر. و السماح لهم بتقديم مقترحاتهم للتحسين المستمر. إن تقدير الأفراد سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم و زرع الثقة، و تدعيم الأداء المرغوب. و هذا التشجيع و التحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة و استمراريته و حيث أن استمرارية البرنامج يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة و هذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي. (51).

6. تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: و هي الأنماط القيادية التي تؤمن بالعمل الجماعي و روح الفريق و التعاون أي أنها أنماط قيادية ديمقراطية مشاركة. كما أنها تؤمن بشكل متوازن بالعنصر البشري و العمليات و الجانب الهيكلي في التنظيم فهي لا تهمل العمال على حساب العمل ولا تهمل العمل على حساب العاملين. كما أنها أنماط قيادية مؤمنة بالتطوير و التحسين و التغيير و لديها قيم تنظيمية تركز على التعاون و المساندة المشاركة و ليس المنافسة و الفردية. كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة قيادات لديها إيمان بالتغيير، و رؤية مستقبلية، و إيمان بالعمل الجماعي، و قدرة على تنمية الثقة و التفويض و التشجيع للآخرين، و ترجمة الأقوال لأفعال. (52).



7. التدريب والتحسين المستمر: إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب إلى عملية تدريب وتحسين مستمر، وذلك لتأهيل جميع العاملين في المنظمة وبدون توقف، وأن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن بلوغه. وقد استخدم اليابانيون مصطلح الكايزن (Kaizen) لوصف عملية التحسين ويستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم التلف الصفري (Zero Defect) لوصف تلك العملية.⁽⁵³⁾

8. تشكيل فرق العمل و المشاركة الجماعية في التحسين: وهذا يتطلب إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام، كما يتطلب تأليف فرق عمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع. وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكون أعضاؤها من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير. وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية و تقديم المقترحات لتحسينها. والمشاركة في عملية التحسين تشمل جميع الموظفين كما تشمل الموردین والعملاء لأنهم شركاء في تحقيق الجودة.⁽⁵⁴⁾

9. بناء نظام معلومات: لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعّالة، فلذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث متطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من تطبيق أساليب حديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها: العصف الذهني وأسلوب استقصاء الاتجاهات وخرائط تدفق المعلومات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها. وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المنظمة.⁽⁵⁵⁾

من وجهة نظر الباحثين فإن توفير المتطلبات السابقة أمر أساسي وسابق للبدء بتطبيق الجودة الشاملة. ومن الملاحظ أنّها متطلبات تحتاج لوقت وجهد في توفيرها كما أنّها تتطلب تغييراً في نمط التفكير وأساليب الإدارة وأنماط القيادة والعمل. وهذا يعني أنّ الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود في معظمه إلى تطبيقها في ظل منظمات تسيطر عليها قيادات بيروقراطية أو أو توفراطية، أو تستعجل تحقيق نتائج خلال فترة بسيطة، أو تسود فيها المنافسة والعمل الفردي على حساب التعاون والعمل الإيجابي، أو تحكمها قيم تنظيمية وأساليب إدارية تقليدية.

ب. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عدّة مراحل، وقد حدّدها جابلونسكي (1991) في خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

1 - مرحلة الإعداد: وهي المرحلة التي تسبق عملية البناء والتي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع مهنين محترفين في عملية التنسيق، حيث يقوم كبار التنفيذيين بتوضيح رسالة المنظمة والرؤية المستقبلية لها. ويتم خلال هذه المرحلة وضع الأهداف المشتركة وسياسات المنظمة، ورصد الموارد اللازمة لتنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة.⁽⁵⁶⁾

2 - مرحلة التخطيط: تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، حيث يستعمل الأفراد الذين يشكلون المجلس المشترك البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق.⁽⁵⁷⁾

ويتم خلال هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية لتحسين الجودة، وتكوين فرق عمل ممثلة جميع المستويات الإدارية لكي تساهم في دراسة العمليات التنظيمية، وأفضل الوسائل لتطويرها، مع الأخذ في الاعتبار وضع خطة لمواجهة مقاومة التغيير المتوقعة من قبل بعض العاملين؛ لإقناعهم بتميزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.⁽⁵⁸⁾



3 - مرحلة التقييم: تتضمن هذه المرحلة تقييم واقع المنظّمة المعينة من حيث:

- دراسة الوضع الحالي للمنظّمة و من ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوّة داعمة لتنفيذ مدخل TQM أو ما يمكن اعتباره ضعفاً عائقاً لعملية التنفيذ ومحاولة تذليلها.

- دراسة وتقييم آراء و اتجاهات المستهلكين بصدد التغيّرات في بيئة عمل المنظّمة، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.⁽⁵⁹⁾

4 - المرحلة التنفيذ: وهي مرحلة التطبيق لما تم سابقاً، من حيث اختيار المديرين وتدريب العاملين على الوعي والإدراك بإدارة الجودة الشاملة و تنمية المهارات، و خاصة تدريب فرق العمل، والعمل على عرض النتائج الحاصلة وكيفية حل المشكلات التي تواجه الأفراد من خلال أدوات الجودة (العصف الذهني، قوائم المراقبة والفحص... الخ)، و تدريب الأفراد على استخدامها وكيفية تفسير النتائج لتحسين جودة العملية.⁽⁶⁰⁾

5 - تبادل و نشر الخبرات (التنوع): يُوفّر تنفيذ المراحل السابقة قاعدة بيانات جوهرية للمنظّمة يمكن أن تفيد في التفاعل و تبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة،⁽⁶¹⁾ و من ثم يتم إعداد التوصية اللازمة بالتنوع بعد الحصول على الثقة من قبل المنظّمة الأصلية التي قامت بالتنفيذ.⁽⁶²⁾

وتأسيساً على ما سبق نصل إلى أنّه لا توجد معادلة سحرية لضمان نجاح تطب يق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنّ الاهتمام بنقاط الضعف (المعوقات) التالية يمكن أن يؤدّي إلى زيادة فرص النجاح في جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



الهوامش

- [1]- الدرادكة، مأمون طارق الشبلي (2002) الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن، 15-16.
- [2] Crosby, Jean Philippe (1986) La qualité c'est gratuit, Economica, 19.
- [3]- Juran, Dj (1983) Gestion de la qualité, AFNOR, 15.
- Neville, Jean Philippe (1996) La qualité en question, Revue Française de Gestion, [4] - Mars-Avril- Mai, 39.
- [5]- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005) إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 15.
- [6]- Meria, Christian. La qualité des produits industriels. Ed dunod, 3.
- Jocu, Pierre et Lucas Frédéric (1995) Au coeur du changement: Une autre management, la qualité totale, édition dunod, 3^{ème} édition, Paris, 22. [7] démarche de [8]- سمير، محمد عبد العزيز (1999) جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 - 10011، مكتبة الإشعاع، ط1، القاهرة، 9.
- [9] - Brilman, Jean (2001) Les meilleures pratiques du management: au coeur de la performance, les éditions d'organisations, 3^{ème} édition, Paris, 91.
- [10 - Alain, courtois (2001) Gestion de production, les éditions d'organisation, 11^{ème} Triage, 319.
- Bernard, froman (2001) du management qualité au manuel du management, l'outil [11] stratégique, AFNOR, paris, 22.
- [12]- قاسم نايف، علوان (2005) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، مكتبة دار الثقافة، ط1، عمان، الأردن، 34 - 35.
- [13]- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2002) أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO 9000 و ISO14000، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 22.
- [14]- عياش، قويدر (2006) إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية قدمت ضمن الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية" إشراف مخبر العولة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف - الجزائر، يومي 17-18 أبريل، 709-720.
- [15]- السلمي، علي (2002) إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 129.



- [16]- بومدين، يوسف (2007) إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة بومرداس - الجزائر، العدد(5)، 27 - 37
- [17]- بن عنتر، عبد الرحمان (2008) إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، جامعة بومرداس - الجزائر، العدد (6)، 175 - 183 .
- [18]- طرفاني، عتيقة (2008) البعد الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في خدمة العملاء، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر، 2 (17)، 109 - 110 .
- [19]- صلاح الدين، عبد الباقي (2001) قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 152.
- [20]- ماهر، أحمد فريد (1997) الإدارة المتكاملة للجودة، المدخل إلى تحسينو تنمية الأداء، زمالة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 260.
- [21]- صلاح الدين، عبد الباقي (2001)، مرجع سبق ذكره، 152.
- [22]- ملحم، محمد فضل (2001) إدارة الجودة الشاملة، مجلة البنوك في الأردن، 2 (20)، شباط / آذار، 50 .
- [23]- ماهر، أحمد فريد (1997) الإدارة المتكاملة للجودة، مرجع سبق ذكره، 260.
- [24]- Stephen, Harrison (1993) Total Quality Management: the organization equivalent of truth in administration theory, Public Administration Quality, 16 (4), 429. anoverview, Joseph R, Jablonski (1991) Implementing total quality management:- [25]
- San Diego, California, Pfeiffer and company, 4
- Ciampa, D (1992) Total quality: A users guide for implementation, Massachusetts:- [26]Addison wesley publishing, 43.
- [27]- محفوظ، أحمد جودة (2006) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 22.
- [28]- الحمبضي، عبد العزيز بن محمد (2005) القائد الإداري و تحديات القرن الحادي والعشرين. على الموقع الإلكتروني: www.shura.gov.sa، تاريخ الاطلاع: 10 / 04 / 2009.
- [29]- بومدين، يوسف (2007) إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، مرجع سبق ذكره، 27 - 37.
- [30]- سعيد يس، عامرو علي محمد عبد الوهاب (1998) الفكر الإداري، ط2، القاهرة، 2.

- [31]- بومدين، يوسف (2007) التغيير (التطوير التنظيمي) في منظمات الأعمال من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة جديد الاقتصاد، تصدر عن الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين (جامعة الجزائر)، العدد(2)، ديسمبر، 169 - 191.
- [32]- بومدين، يوسف (2007) إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، مرجع سبق ذكره، 27 - 37.
- [33]- Bruno, Spitz. (1991) Forces Productives et qualité totale, approche systémique, ESF éditeur, Paris, 217- 218.
- [34]- الدرادكة، مأمون طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، 46.
- [35]- العزاوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، 54 - 55.
- [36]- السلمي، علي (بدون تاريخ نشر) السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 299.
- [37]- قاسم نايف، علوان، مرجع سبق ذكره، 100.
- [38]- باكيناز، عزت بركة (2000) المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة في مصر، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 64.
- [39]Hutchins, George (1994) the ISO 9000 implementation manual: ten steps to ISO - 9000. implementation. Essex function. Omens, 102.
- [40]- سمير، محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، 139.
- [41]- قاسم نايف، علوان، مرجع سبق ذكره، 120، 214.
- [42]- سمير، محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، 146.
- [43]- عياش، قويدر (2006)، مرجع سبق ذكره، 709-720.
- [44]- زين الدين، فريد عبد الفتاح (1996) المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، جامعة الزقازيق، مصر، 45.
- [45]- توفيق، عبد الرحمان (2003) الجودة الشاملة: الدليل الكامل، إصدارات بميك، 130.
- [46]- زين الدين، فريد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، 46.



- [47]- أحمد سيد، مصطفى (2002) إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000، مكتبة النهضة، ط2، القاهرة، 123.
- [48]- بستر فيلد، كارول (2004) إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، جامعة الملك سعود، الرياض، 78.
- [49]- بن عنتر، عبد الرحمان، (2008)، مرجع سبق ذكره، 182.
- [50]- قاسم نايف، علوان، مرجع سبق ذكره، 106.
- [51]- عقيلي، عمر وصفي (2001) مدخل إلى المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر والطباعة، ط1، عمان، 147.
- [52]- توفيق، عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، 132.
- [53]- قاسم نايف، علوان، مرجع سبق ذكره، 106.
- [54]- زين الدين، فريد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، 50.
- [55]- قاسم نايف، علوان، مرجع سبق ذكره، 107.
- [56]- ابن سعيد، خالد بن سعد بن عبد العزيز (1997) إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، المكتبة الوطنية، الرياض، 1997، 84 - 85.
- [57]- نفس المرجع أعلاه، ص: 85.
- [58]- هلال محمد، عبد الغني حسن (1999) مهارات إدارة الأداء: معايير و تطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط2، القاهرة، 67.
- [59]- قاسم نايف، علوان، مرجع سبق ذكره، 111.
- [60]- عياش، قويدر (2006)، مرجع سبق ذكره، 709-720.
- [61]- هلال محمد، عبد الغني حسن، مرجع سبق ذكره، 70.
- [62]- ابن سعيد، خالد بن سعد بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، 86.
- [64]- ججيق، زكية (2006/2007) أثر تبني إدارة الجودة الشاملة و نظام الأيزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة VITAJUS - رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - الجزائر، 163.

