

**Total Quality Management: Strategic Planning - Application Stages –
Methods and Components**

بلحاج الزين فتحية¹ ، محمد عبد الهادي²

1. جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2 (الجزائر) .fatiha.belhadjezzine@univ-alger2.dz

2. جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2 (الجزائر).m_hadi83@yahoo.com

القبول: 11 - 05 - 2023

الاستلام: 20 - 01 - 2023

ملخص : لقد حضي موضوع إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات اهتمام عدد كبير من الخبراء والاستشاريين في المجال الاستراتيجي ، بعد أن تكاملت مفاهيمهم وارتباطاتهم وأصبحت لديهم نظرة موحدة للتوجه نحو تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لخلق بيئة عملية بكفاءة وفعالية مثلى ، فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر منهجا استراتيجيا لتطبيق جوهر إدارة الجودة الشاملة والذي أصبح ضروريا في المنظمات للتنبؤ بالقضايا المستقبلية ، ومن هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على حتمية التخطيط الاستراتيجي بحكم أهميته وذلك من خلال تبني رؤية واضحة ورسالة شاملة والاطلاع على أساليب ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل المقومات التي تمتلكها المؤسسات .

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة ، التخطيط الاستراتيجي ، مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أساليب إدارة الجودة الشاملة ، مقومات إدارة الجودة الشاملة.

Abstract : The topic of total quality management in organizations has attracted the attention of a large number of experts and consultants after their concepts and connections have been integrated and they have a unified view towards the application of the foundations of total quality management, and from this point of view, this study aims to stand on the inevitability of strategic planning by virtue of its importance, by adopting a clear vision And a comprehensive message and access to the methods and stages of the application of total quality management in light of the ingredients owned by institutions.

Keyword : Total Quality Management, Strategic Planning, Stages of Application of Total Quality Management, Methods and tools of Total Quality Management, Elements of Quality Culture

المؤلف المراسل بلحاج الزين فتحية، الإيميل: (fatiha.belhadjezzine@univ-alger2.dz)

1. مقدمة:

إن بناء ثقافة الجودة هو عملية جوهرية لتأسيس مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، باعتبارها فلسفة إدارية هادفة نحو التحسين والتطوير المستمرين وتكمن استمرارية الجودة انطلاقاً من التخطيط الاستراتيجي بحكم أهميته وكذا تحديد السياسات الاستراتيجية بالاعتماد على الأساليب والأدوات الفعالة، ففي ظل ما تواجهه المؤسسات من تحديات تستوجب عليها الدراية الكافية بما يجب القيام به وفق أبعاد التفكير الاستراتيجي، فما هو معروف عن إدارة الجودة الشاملة، أنها تمس عدد كبير من الأنشطة على مختلف المستويات فهذه الأنشطة يجب أن توجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية، وهي تحقيق رغبات العميل، والاحتفاظ بالمستوى التنافسي الجيد فمن دون التخطيط تصبح هذه الأنشطة عبارة عن جهود متناثرة وهذا ما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال دون تحقيق الأهداف.

2. منهجية الدراسة :

1.2 إشكالية الدراسة:

كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في توضيح رؤية المؤسسة وتصورها المستقبلي لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقابلية تطبيق أساليبها في واقعها العملي ؟

2.2 أهداف الدراسة :

تهدف دراستنا هاته إلى تسليط الضوء على المنهج الاستراتيجي وسبل إنجاحه في البناء الاستراتيجي للمنظمة ودوره في تحقيق مبادئ الجودة في كل مراحل إدارة الجودة الشاملة ، ومحاولة تحديد أهم الأساليب المعتمدة في تطبيقها وأثر تبني المنظمات لهذا الأسلوب الإداري الحديث وتطوير مقوماته .

2.3 منهج الدراسة :

لقد اعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي في معالجة إشكالية موضوع بحثنا من خلال التطرق إلى العناصر

التالية:

- التخطيط الاستراتيجي كمنهج إداري لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة .
- المراحل الأساسية لإدارة الجودة الشاملة .
- الأساليب المعيارية لإدارة الجودة الشاملة .
- مقومات إدارة الجودة الشاملة.

3. التخطيط الاستراتيجي للجودة :

وهو تحديد الأهداف الرئيسية للجودة، والخطوات التي تتبع لتحقيق ذلك ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء، مع دراسة وتحليل كل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك لمعرفة:

- ❖ كيف يتم دعم نقاط القوة التي تمتلكها وكف نعالج أو نقلل نقاط الضعف؟
- ❖ ماهي أهم عوامل نجاح المنظمة في تحقيق أهداف الجودة؟.
- ❖ كيف يمكن التحكم في الفجوة بين الإمكانيات الحالية المطلوبة لتحقيق المستوى المستهدف للجودة وبين الإمكانيات المتوفرة؟

إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

❖ ماهي الخطط البديلة في حالة حدوث خطأ في بعض الافتراضات التي بنيت عليها الخطة؟

❖ ماهي الأهداف المرجوة على المدى البعيد، وماهي الأهداف السنوية التي تحققت كخطوة للأهداف بعيدة؟

❖ ماهي مؤشرات النجاح وكف نقيسه؟

❖ ماهي مصادر تمويل الأنشطة المطلوبة لتنفيذ الخطة؟

حيث يمكن تقسيم تخطيط الجودة إلى ثلاث عناصر وهي:

❖ التخطيط الاستراتيجي للجودة.

❖ تخطيط جودة المنتجات والخدمات.

❖ تخطيط جودة العمليات.

1.3 تخطيط جودة الخدمات والمنتجات:

وتبدأ هذه العملية بتحديد العميل المستهدف لهذا المنتج أو الخدمة ، والتعرف على مستوى الجودة الذي يريده ، ويتم ترجمة ذلك إلى ملامح المنتج ومواصفاته التي ترضي المستهلك ، ليلى ذلك تحديد المقاييس والمعايير التي تعرف بها مدى النجاح في توفير كل مواصفة من مواصفات المنتج ؛ فالملاحظ أن الأسلوب الفعال في التخطيط لجودة المنتج أو الخدمة يؤدي خدمة جيدة لرجال التسويق فهو ما يساعد على الدعاية والإعلان .

2.3 تخطيط جودة العمليات:

وتمثل تلك العمليات الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها العميل في المنتج أو الخدمة ، فالعميل لا يقتنع بمستوى جودة الخدمة التي تلقاها بل يتعدى ذلك إلى الاقتناع بالأسلوب الذي أدت به هذه الخدمة (1)

4. التفكير الإبداعي في عملية التخطيط الاستراتيجي :

إن التفكير الإبداعي مهم جدا لنجاح عمارة التخطيط الاستراتيجي ، إذ يتوجب على المؤسسات خلق بيئة مناسبة لتشجيع وتعميم سبل التفكير الإبداعي باعتباره النهج الأكثر عطاء في التطوير والتحسين، فترك المجال مفتوحا لكافة اقتراحات موظفي المؤسسة وفي كل الأوقات يجعل من التفكير الإبداعي عادة وميزة دائمة الحدوث ، فهذا النوع من الدعم تسهم في إدماج أفكارهم ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي بما يتوافق مع تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية وخطط العمل . (2)

5. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإنه يمكن تعريفها على أنها " تحقيق هدف ما باستخدام العمل المنظم لفريق معا " (3) فللتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في أي منظمة يمكن إتباع أربع مراحل هامة وهي:

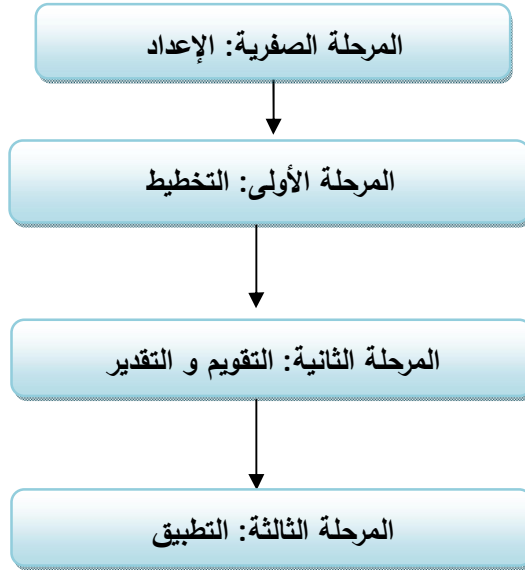
1.5 المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد

2.5 المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط

3.5 المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والتقدير

4.5 المرحلة الرابعة: مرحلة التطبيق

إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات



الشكل رقم (1): المراحل الأربع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

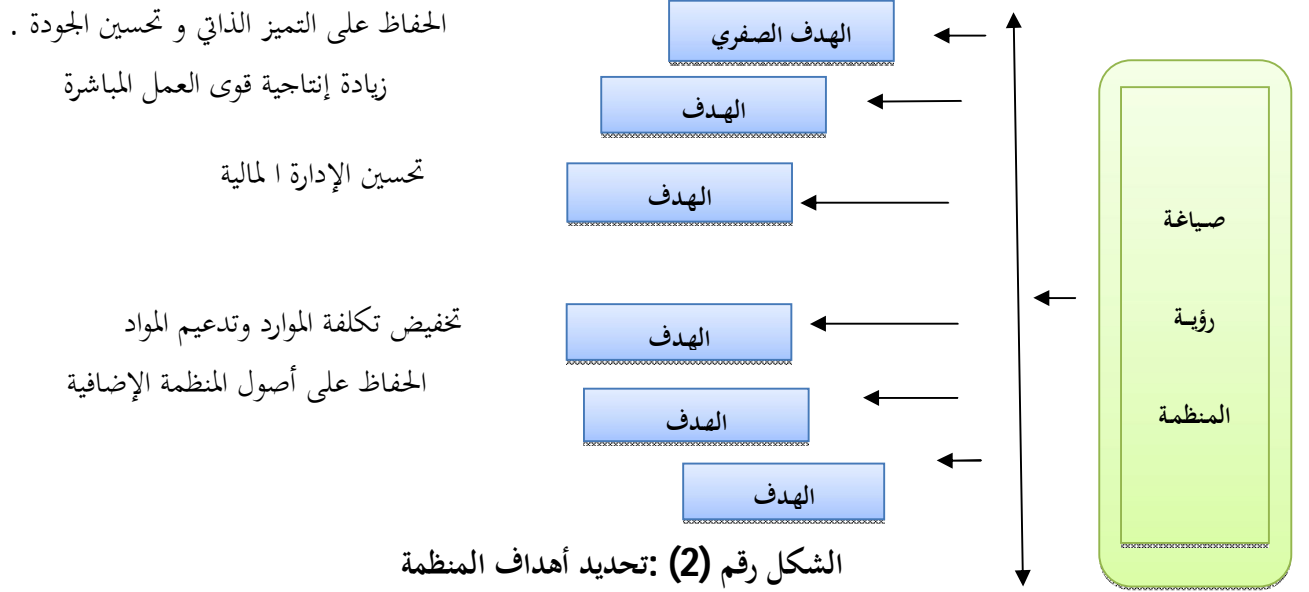
فمن هذا الشكل نلاحظ انفراد المرحلة الصفرية لأن لها بداية و نهاية محددة، وهذا يختلف عن باقي المراحل التي تظهر و تستمر مع الوقت.

1.5 المرحلة الصفرية: الإعداد:

- والتي تعتبر من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي مرحلة الإعداد و قد سميت بالمرحلة الصفرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء حيث تشمل ثمانية خطوات متسلسلة وهي:
- ✓ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة: و في هاته الخطوة يتم إدراك كل من المديرين والتنفيذيين و مدى الاستفادة من التحسينات من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فيقومون بإعداد صياغة رؤية المنظمة وأهدافها ورسم سياستها وتخصيص الموارد اللازمة .
 - ✓ تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين: حتى يتسنى لهم الفهم الجيد لفوائد إدارة الجودة الشاملة للمنظمة، خاصة عند إيجاد التفاعل بينهم أثناء التدريب.
 - ✓ التخطيط الاستراتيجي للمنظمة: هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية و يحدد القطاعات و الشرائح السوقية و أسلوب المنافسة، حيث يجب على السؤال : إلى أين نحن ذاهبون؟
 - ✓ صياغة كل من رسالة و رؤية المنظمة: و هي الرؤية المستقبلية للشركة أو المنظمة و علاقة الارتباط و التكامل بين جوانب المنظمة و الأنشطة المختلفة بها و العلاقة بين المنظمة و بيعتها، فصياغة الرسالة تتسم بالنظر إلى المستقبل في ظل الجودة و القدرة التنافسية فضلا عن رضا العملاء.
 - ✓ تحديد أهداف المنظمة: فبتحديد و صياغة رؤية المنظمة يتم الوصول لأهداف المنظمة.

إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

والشكل التالي يوضح ذلك:



✓ رسم سياسة المنظمة: بعزم الإدارة العليا للمنظمة لتصميم إدارة جودة شاملة ناجحة من خلال التغيير في نظام الحوافز التقليدي، وكذا دعم قضية الأمان الوظيفي، فمسعى المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمنظمة هو: تشكيل هيكل السياسة العامة لها ليتم من خلالها تحديد العناصر المهمة من عدمها؟.

✓ اتخاذ القرار بالاستمرار والتقدم : فبعد إكمال الخطوات الست السابقة يقوم المديرين التنفيذيون بمتابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذه المتابعة تتم عن طريق تخصيص الإمكانيات اللازمة لذلك .

✓ الخطاب الافتتاحي للمنظمة: فإيماناً برسالة المنظمة وفعاليتها يجب إدراك ماهية الرسالة والقدرة على تنفيذها وتوضيح سبل تطبيق إدارة الجودة بما كل هذا نجده في نص الخطاب.(4)

2.5 المرحلة الأولى مرحلة التخطيط :

وتتم عبر عدة خطوات سنعرض أهمها:(5)

الخطوات	الدور و الأهمية
01	اختيار أعضاء المجلس الاستشاري
02	اختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة
03	تدريب كل من أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق إدارة الجودة الشاملة
04	عقد الاجتماع الأول لمجلس إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

	يمثل فرصة لإشراك قوة العمل.	
05	خطوة التطبيق هذا الإعداد الأولي يتطلب الأعضاء المجلس الاستشاري، مع منسق إدارة جودة الشاملة	خطوة التطبيق هذا الإعداد الأولي يتطلب الأعضاء المجلس الاستشاري، مع منسق إدارة جودة الشاملة
06	الموافقة على خطة تطبيق الموارد اللازمة	تخصيص الموازنات المالية اللازمة لضمان عائد جوهري.
07	تحديد الأهداف و العمليات العامة	تعدد الصلة المباشرة بين عملياتها و أهدافها و ذلك
08	اختيار الأهداف و العمليات	باستعمال أدوات إدارة الجودة الشاملة.
09	اختيار المجلس الاستشاري لاستراتيجية يتم وكذا دراسة العمليات التنظيمية.	اختيار المجلس الاستشاري لاستراتيجية يتم وكذا دراسة العمليات التنظيمية.

الجدول رقم (1) الخطوات الأساسية للتخطيط

3.5 مرحلة التقويم والتقدير:

حيث تتضمن توفير المعلومات الضرورية لدمج مراحل الإعداد والتخطيط و التطبيق و تبادل و نشر الخبرات، و تتكون هذه المرحلة من أربع خطوات رئيسية تتمثل في:

➤ **التقويم الذاتي:** وهدفه تقييم ووعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وذلك باستعمال ثلاث أدوات رئيسية في مجال التقويم الذاتي:

← **الأداة الأولى :** أعد هافيليب كروسبي ومبدأها " اين موقع منظمك فيما يتعلق بالجودة ؟ " ، وقد أعدت للاستخدام في تسهيل المقابلات أو الاجتماعات.

← **الأداة الثانية:** المسح الشامل للأفراد ويتم ذلك عن طريق قائمة استقصاء معينة تستخدم بشكل مختلف عن الأداة الأولى.

← **الأداة الثالثة :** نظام نمط الشخصية : وهذا النموذج استخدمته منظمة بيرفور ماكس العالمية من اجل تزويدنا بمعاني تحسن من فهم الأنماط السلوكية المختلفة وتستخدم هذه الأداة بشكل أكثر فعالية في المراحل الأولى لإدارة الجودة الشاملة ، وأثناء الجلسة الأولى لبناء فرق العمل .

➤ **لتقدير التنظيمي:** و يتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية و تلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

➤ **تقييم رأي الزبائن :** لمعرفة ما ينتظره الزبون من المؤسسة.

➤ **تقييم تكلفة الجودة:** وهو تقييم التكاليف المالية للجودة.

4.5 مرحلة التطبيق:

وتعد اهم مرحلة التي يتحقق فيها العائد على الاستثمار لكل من الوقت والمال والتي تتضمن الخطوات التالية:

✓ **اختيار مسؤول التدريب بالمؤسسة:** مع وجوب تمتعه بالخبرة والدراية اللازمة بشؤون و قضايا إدارة الجودة الشاملة.

✓ **تدريب المديرين و المرؤوسين:** و الذي يتضمن ما يلي:

- الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

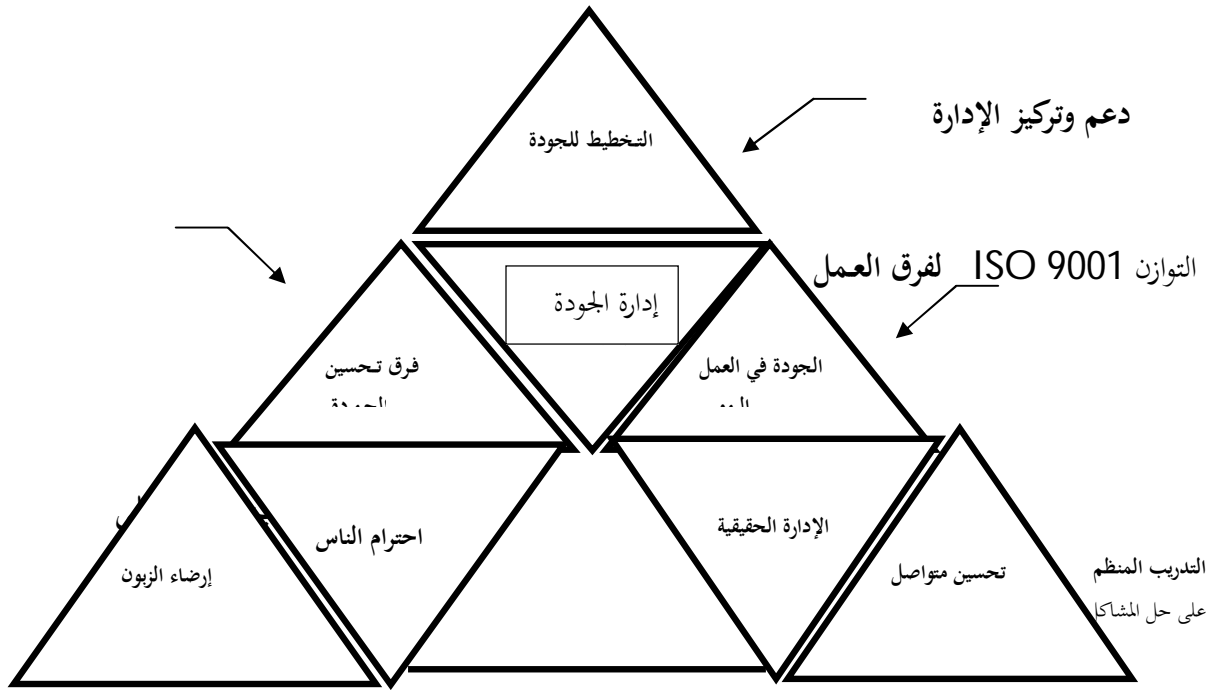
إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

- التدريب على اكتساب المعرفة وتنمية المهارات لبناء الفرق و ديناميكية الاتصال وحل المشاكل بين أفراد الجماعة.
- التدريب على التوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها .

✓ **تشكيل فرق العمل:** لتساهم في جمع المعلومات، وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة في مجال الجودة.

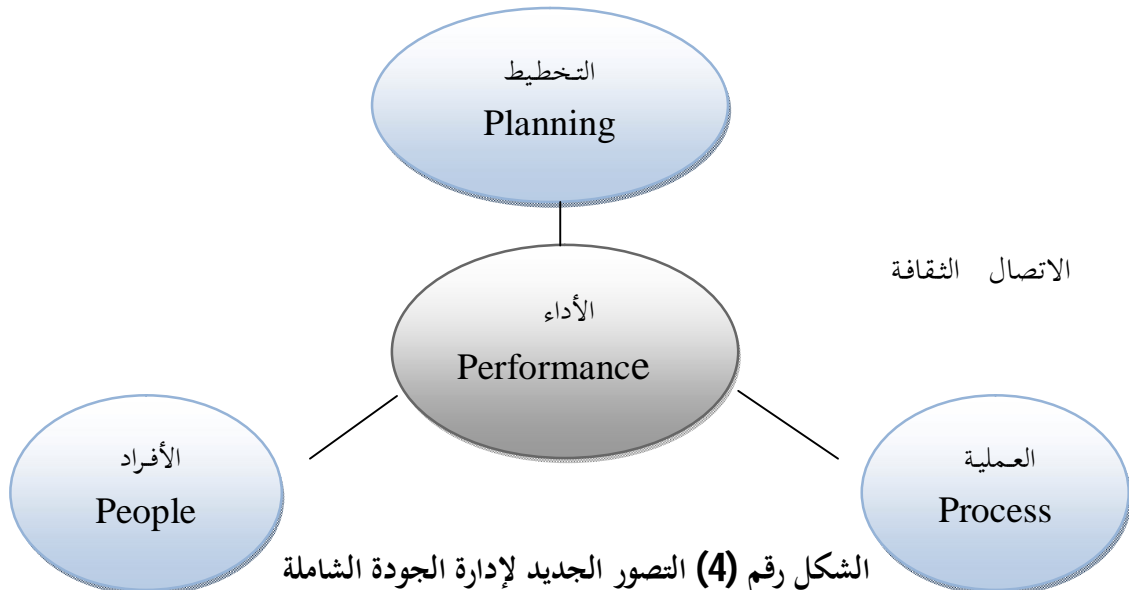
حيث تعد مرحلة التنفيذ أو التطبيق، بمثابة العائد على الاستثمار لكل من الوقت و المال، وإذا سارت الأمور كما هو مخطط لها وفق الموضوعات التي طرحت في بداية المراحل، فسوف يكون هناك نتائج مشجعة.⁽⁶⁾

فإدارة الجودة الشاملة TQM هي نموذج عملي يمكن توضيحه في الشكل التالي: (7)



شكل رقم (3) نموذج عملي لإدارة الجودة الشاملة

فيمكن تمثيل الإطار الجديد لإدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي : (8)



الشكل رقم (4) التصور الجديد لإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

6. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حصيلية أساسية للبناء الفكري والفلسفي التي تستمد منه إدارة المنظمة مقومات استمرارية العمل الفعال للوصول للأهداف المرجو بلوغها لا سيما في ظل التنافسية الواسعة التي تشهدها منظمات الأعمال ، فإن الأسس العملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد على الأسس والمرتكزات الفكرية التي تقوم عليها ثقافة الجودة الشاملة والتي تتجسد في :

1.6 التزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة : إن القرارات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة تعتبر من القرارات الاستراتيجية في المنظمة لذا فإن التزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة من شأنها تدعيم وتنشيط وتطوير حركة القائمين في الأنشطة النوعية في المنظمة وتحقيق الأبعاد المستهدفة من خلال التأكيد :

- ✓ دعم وتعزيز ثقافة الجودة في المنظمة والتأكيد على أهميتها في استقرار وتطوير المنظمة ككل .
 - ✓ دعم وتعزيز دور العاملين وإسهاماتهم الفاعلة في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة .
 - ✓ بناء رؤية شاملة واستراتيجية واضحة المعالم في إطار المنظمة وتحقيق أهدافها .
 - ✓ وضع وبناء الأسس الكفيلة بمختلف المسارات الهادفة لتحقيق التطوير النوعي الشامل في مختلف ميادين العمل .
- إن التزام الإدارة العليا بالقيم الجوهرية والاسس الموضوعية الهادفة يحقق للمنظمة قدرة فاعلة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال :

2.6 التركيز على المستهلكين وتحقيق الرضا لهم : فالتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة لا بد ان توضع في سلم الأولويات بأن إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والتطلع على رغباتهم المتنامية .

3.6 التحسين والتطوير المستمر : يعد من الأسس الهادفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، لذا فإن عبارة **كايزن kaizen** تعني التحسن المستمر أو التغيير للأفضل .

4.6 الإدارة المبنية على الحقائق: وهو الاعتماد على الحقائق الواقعية المتعلقة بالأسواق والمنافسين والمستهلكين والعاملين وغيرها من ذوي العلاقات الإنسانية.

5.6 المناخ التنظيمي : فتوفير المناخ التنظيمي الملائم السليم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا والتمكن من قيادة المنظمة بإعداد وتهيئة العاملين وفي مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، فهذا الاتجاه يساعد على في تعزيز إمكانية تطبيق الجودة وفق بناء فكري وثقافي للعاملين بالمنظمة .

6.6 الوقاية بدلا من المعالجة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تحديد المعايير والمقاييس الموضوعية لإنجاز المهام المسندة للعاملين والتي تركز على انتهاج أسلوب الوقاية من الأخطاء.

7.6 تمكين العاملين من أداء دورهم والسعي لتنشيط وتحسين وصيانة القوى العاملة والحصول على المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها والعناية بها (9) .

7. البنية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة :

- الإيمان بالتحسين المستمر الجودة.
- اعتبار الجودة عاملا استراتيجيا لأعمال الإدارة .
- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم.

إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

- توزع المسؤولية عن الجودة بين مختلف المصالح والأقسام .
- الاهتمام برضى العاملين في المؤسسة وتحفيزهم والوصول لدرجة الولاء من طرف العملاء .
- المسؤولية الفردية للجودة
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون الأخطاء من المرة الأولى .
- توفير البنية التحتية الفنية الداعمة للجودة .
- تأسيس هيئات وطنية لتنسيق أنشطة الجودة. (10)

8. العوامل المؤثرة في الجودة الشاملة : (11)

الاتصالات	التدريب	الحوافز والإقرار بحقوق العاملين	التفويض	الإصغاء إلى الزبائن	الاستجابة لتحسين السوق	بناء علاقات طيبة	التنظيم المشترك
الاتصالات الداخلية	ديناميكية المجموعة	الحوافز المادية	التقويم الذاتي	البحث السوقي	طرح المنتجات وخدمات جديدة	الثقة المتبادلة	القيادة على أساس القدوة
المقابلات و الاجتماعات	تنمية المهارات	الحوافز المعنوية	المهام والقوى	الزبائن الأوفياء	التوسع الجغرافي في السوق	تقديم منتجات أو خدمات متميزة	الثقافة
الاجتماعات الربعية سنوية	حجم المبيعات	الأعمال الإضافية	المسؤوليات والواجبات	الزبائن المستقلين	التنوع في الخدمات والمنتجات	الاحترام و المودة	التسليية والترفيه للعاملين
مؤشرات الكفاءات	المنتج/ت/الخدمات	الإجازات السنوية	حدود المسؤولية	العناية بهم وتقديم المنتجات والخدمات التي يرغبون بها	تحسين الخدمات والمنتجات الحالية في السوق	الأجواء العائلية	تطبيق الوسائل المتاحة
الرسائل الدورية	التدريب قبل العمل	التأمين الصحي	تفويض الصلاحيات		التمييز في السوق	البحث عن وسائل جديدة لإرضاء الزبائن	إزالة العقبات

الجدول رقم (2): العوامل المؤثرة في الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

9. التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة :

ان الاهتمام بجودة المنتج والخدمات المقدمة ونوعيتها يعتبر هدفا استراتيجيا للعديد من المنظمات والمؤسسات في قطاع الخدمات والإنتاج على حد سواء ، فإن فلسفة الجودة الشاملة تتشارك مع الإدارة الاستراتيجية في عنصر التركيز على تلبية احتياجات العملاء وسبل إرضائهم وإعطاء موضوع تحسين الأداء أولوية الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية .
فلقد أشار جاكسون إلى أهمية ربط برامج الجودة الشاملة وأهدافها بالتخطيط الاستراتيجي فكرا وتطبيقا بحكم ارتباط برامج ومشاريع الجودة وتحسين الأداء بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة : (12)

علاقة الجودة لشاملة بالتخطيط الاستراتيجي من خلال كونهما يركزان على معرفة احتياجات العميل وتحقيق رضاه ، فتطبيق الجودة الشاملة يقع في صميم مهام الإدارة الاستراتيجية والتي يجب ان تعكس مفاهيم الجودة في لتوجهات الاستراتيجية للمنظمة بالتخطيط الاستراتيجي - رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية .

تهتم فلسفة الجودة الشاملة بالثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية من خلال رفض ثقافة القبول بالأمر الواقع ، فتسعى الإدارة العليا لتبني برامج الجودة الشاملة وتحسين الأداء وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي وتبني منهج التفكير الاستراتيجي وهذا ما ركز عليه الخبير والاستشاري في مجال إدارة الجودة الشاملة وهو ديمينج .

نبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي وممارسات الإدارة الاستراتيجية في سياق الجودة الشاملة من خلال اعتبارهما نظاما أو مجموعة من العمليات التي لها مجموعة من الخصائص تميزها عن أسلوب الإدارة التقليدية وأهمها : التركيز على الأهداف والنتائج -التكامل بين مكونات التخطيط الاستراتيجي وممارسات الإدارة الاستراتيجية في سياق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

10. أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة:

إن الإعداد والتدريب الجيد على أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو أساس العمليات التنظيمية والتنفيذية وكذا الرقابة للمؤسسة، والتي تعتبر هذه الأدوات وسائل تقنية يمكن تصنيفها ضمن مجموعتين رئيسيتين أدوات كمية وأخرى نوعية، فهذه الأدوات والأساليب عادة ما تأخذ شكل مخططات، أشكال ورسوم بيانية وجداول إحصائية وغيرها سنستدرج أهمها:
1.10 الأساليب النوعية: فهناك عدة أساليب نوعية والتي غالبا ما يستخدمها فريق الجودة وتحسين الأداء عند تشخيص مشكلات الجودة وتحليل الوضع الراهن بغرض التطوير وتحسين وأهم هذه الأساليب ما يلي:

➤ أسلوب العصف الذهني (توليد الأفكار) Brainstorming

وهو عبارة عن أسلوب حوار جماعي يهدف إلى توليد أكبر قدر ممكن الأفكار الإبداعية الجماعية ، والتي تراعى خلال جلسة العصف الذهني قواعد بسيطة بغرض زيادة فرص الابتكار في توليد الأفكار والاقتراحات وتعتمد نتائج العصف الذهني بشكل كبير

إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

على قدرات قائد (مدير) الجلسة في إدارة الجلسة بشكل فعال بحيث يتيح فرصة كافية لجميع أعضاء الجلسة للمشاركة في الجلسة ويتطلب هذا الأسلوب مجموعة من الخطوات الإرشادية والتي يجب مراعاتها عند تطبيق أسلوب العصف الذهني للحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية فتولد أفكار وحلول بديلة لذا عند التخطيط للعصف الذهني يجب مراعاة الخطوات الإرشادية التالية :

1. يفضل ألا يقل عدد المشاركين في العصف الذهني عن 5 أشخاص ولا يزيد على 12 شخص عدد المشاركين في العصف الذهني ، فعادة الفريق المؤلف من 6 الى 8 أشخاص من المشاركين الأساسيين يعتبر فريقا مثاليا ويتوقع أن يعمل بشكل جيد في تمرين العصف الذهني .

2. تحديد موضوع العصف الذهني وصياغته مبكرا يساعد أعضاء الجلسة المشاركين على معرفة موضوع النقاش مع التركيز على النقاط الجوهرية غي موضوع النقاش.

3. التحضير لجلسة العصف الذهني (توليد الأفكار) وذلك بإتباع الخطوات التالية :

- إعلام المشارك سلفا حول موضوع العصف الذهني.
- تزويد المشاركين بالأدوات اللازمة كالأوراق اللاصقة واقلام تسجيل الأفكار .
- شرح قواعد العمل المشاركة من قبل قائد أو رئيسالجلسة.
- التركيز على مبدأ مهم وهو أن المشاركين موجودين لتوليد الأفكار وليس لتقويمها فيجب تفادي أي انتقاد أو تأييد لأي من الأفكار المقترحة أثناء الجلسة.
- تحفيز جميع الأعضاء المتحفظين أو المتكتمين من خلال إعطائهم فرصا إضافية للتفكير وكتابة مقترحاتهم وآرائهم .
- تشجيع جميع الأعضاء المشاركين على المشاركة من خلال استخدام استراتيجيات تحفيزية مختلفة من قبل قائد المجموعة
- تعليق الأفكار المتولدة على الحائط بحيث يمكن مشاهدتها باستمرار من قبل الأعضاء المشاركين.

4. تذكير المشاركين بأهم القواعد والتي تعتبر الأساسية لتحقيق عصف ذهني ناجح وهي:

- مراعاة الإبداع والموضوعية في طرح الأفكار.

- الحيادية وعدم التحيز في التفكير وطرح الأفكار. (13)

➤ أسلوب تحليل الصلات Affinity Diagrammes:

وهو عبارة عن طريقة عملية تساعد أعضاء فريق العصف الذهني وفريق الجودة على تنظيم الأفكار والمواضيع المختلفة نتيجة العصف الذهني تحت مجموعات ذات الصلة بعضها بعض وذات علاقات طبيعية ، الأمر الذي يسهل تجميع الأفكار وتصنيفها في مجموعات مرئية في شكل بياني مع إعطاء فرصة أكبر للمشاركين في فريق حل المشكلات للخروج بحلول أكثر كفاءة وفعالية فيستخدم هذا الأسلوب في تنظيم أفكار جلساتالعصف الذهني ومخرجاتها وكذا التخطيط لحل المشكلات الجودة أو البحث عن فرص التحسين والتطوير واستخدام أساليب الحلول البديلة واستراتيجيات مقاومة التغيير .

➤ أسلوب مخطط سير العمليات : Flow Chart / Process Mapping:

وهو عبارة عن تمثيل بياني مرئي يوضح تسلسل سير العمليات والإجراءات ، حيث تتدفق هذه الأخيرة بشكل مترابط ، ويعد هذا المخطط أداة متعددة الاستخدام في برامج الجودة الشاملة وتحسين الأداء والتي من خلالها يتم التعرف على أفكار ومواضيع تساهم في إعادة تصميم مشاريع وبرامج الجودة وتحسين الأداء في العمليات الإنتاجية أو الأدائية في مراحلها المختلفة، كما تعد أداة

إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

فاعلة للتنسيق والتواصل واتخاذ القرار بين المشاركين في العملية نفسها، فهناك ثلاثة أنواع رئيسية من مخططات سير العمليات وهي :
المخططات البسيطة، المخططات التفصيلية والمخططات الإجرائية . (14)

المخططات التفصيلية

تشمل بالإضافة
إلى مكونات
المخططات
البسيطة
نقاطاتخاذ القرار
وحلقات التغذية
الراجعة

المخططات البسيطة

تشمل رسم
الخطوات الرئيسية
في شكل
المدخلات
والعمليات

المخططات الإجرائية:

بالإضافة للمخطط البسيط أو التفصيلي تشمل الأشخاص المعنيين موضحاً
الأدوار والمهام المسند وكذا سير الإجراءات بين الأفراد المعنيين بالعمليات .

➤ اتخاذ القرار وترتيب الأولويات Decision-Making and Priority Setting

وهو عبارة عن أداة تساعد أعضاء فريق الجودة وتحسين الأداء على اتخاذ القرار المناسب عند اختيار البديل المناسب لحل كل مشكلة واستغلال الفرص، وتستخدم هذه الأداة مجموعة من المعايير الضمنية والصريحة وتوجد عدة طرق لتطبيق هذه الأداة منها:
✓ التصويت المباشر: وهو طريقة سهلة ومباشرة لاختيار البديل المناسب بحيث يطلب من كل عضو اختيار البديل المناسب من وجهة نظره كما هو مبين في الجدول:

المجموع	الأصوات	البديل
1	/	البديل الأول
7	//// ///	البديل الثاني
8	///// ///	البديل الثالث
10	//////// ///	البديل الرابع

الجدول رقم (3): طريقة عملية للتصويت المباشر

إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

✓ التصويت المتعدد: حيث يتم عرض كل البدائل ولكل شخص الحق في التصويت لعدد محدود من البدائل فمثلا يطلب من أعضاء الفريق اختيار أفضل ثلاثة خيارات وتعطى قيم لها من 1 إلى 3 على النحو التالي:

أعلى أولوية = 3 الأولوية الثانية = 2 الأولوية الثالثة = 1

المجموع	تصويت أعضاء الفريق					البديل
	5	4	3	2	1	
6	1		2		3	البديل 1
5	2	1		2		البديل 2
0						البديل 3
4				3	1	البديل 4
3		2	1			البديل 5
12	3	3	3	1	2	البديل 6

الجدول رقم (4): طريقة عملية للتصويت المتعدد

✓ التصويت الموزون : وتمنح هذه الطريقة الحق للمشاركة في إعطاء بعض البدائل قيمة أكبر وأصغر عن طريق الأوزان بحيث تميزها عن غيرها فعد إعطاء المشارك 10 نقاط فعليا يتم توزيعها بين البدائل حسب الأهمية التي يراها لكل بديل ، وقد يعطى النقاط لبديل واحد إذا رأى ذلك أو يتم توزيعها بين البدائل المختلفة : (15)

المجموع	تصويت أعضاء الفريق					البديل
	5	4	3	2	1	
1	1	0	0	0	0	البديل 1
16	4	1	2	6	3	البديل 2
10	3	2	1		4	البديل 3
3	2	1	0	0	0	البديل 4
9	0	3	4	0	2	البديل 5
1	0	0	1	0	0	البديل 6
10	0	3	2	4	1	البديل 7
50	10	10	10	10	10	المجموع

الجدول رقم (5): طريقة عملية للتصويت الموزون

➤ تحليل السبب والنتيجة (الأثر) Cause and Effect Diagram

وهو أسلوب بياني ويسمى أيضا بمخطط عظمة السمكة أو مخطط إيشيكاوا نسبة إلى العالم الياباني المكتشف له ، ويساعد مخطط السبب - الأثر على معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور الأثر أو المشكلة ، ويستخدم هذا الأسلوب في محاولة

إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

الأسباب الجذرية للمشكلة وتوضيح العلاقة بين الأسباب والنتائج ، كما يستخدم أيضً لتنظيم البيانات والمعلومات وذلك من خلال تحديد العلاقة بين المشكلة أو الأحداث وأسبابها المحتملة والفعلية ، كما يساعد هذا الأسلوب فريق العمل على توظيف أسلوب منهجي في عمله وهو الأمر الذي يساعد على تسهيل دراسة المزيد من الأسباب والعوامل واكتشافها .
فهناك طريقتين لتحديد ذلك:

الطريقة الأولى: وتكمن في تجميع الأسباب المحتملة ضمن فئات رئيسية، الأمر الذي يعطينا شكل مخطط عظم السمكة من خلال أسلوب السؤال " لماذا " وهو من الأدوات البسيطة للوصول إلى جذور المشكلة.....
أما **الطريقة الثانية:** فتتمثل في عرض المشكلة وأسبابها بوصفها سلسلة من الأسباب المتتابعة وتسمى " مخطط الشجرة " أو " شجرة تحليل المشكلات " .

فمن خلال ما تطرقنا له من توضيحات نستنتج أن أسلوب مخطط السبب والأثر يهدف إلى معرفة الأسباب الجذرية لمشكلة الجودة وربط تلك الأسباب بالنتائج والأثر.

كما يجب أن تتبع عدة خطوات لبناء مخطط السبب والأثر والتي تمثلت فيما يلي :

- تحديد بوضوح الأثر والمشكلة الرئيسية لتلك الأسباب كتابيا لتساعد في وضع افتراضات وثيقة الصلة بالأسباب.
- استخدام أسلوب العصف الذهني خطوة بخطوة لتحديد الأسباب المحتملة عن الأسباب الرئيسية ، كما يجب على أعضاء الفريق الاستمرار في معرفة السلسلة السببية ضمن كل واحد من الأسباب الرئيسية او الثانوية .
- توضيح الأسباب الفرعية لكل سبب مع المحافظة على جعل خطوطها متوازية بحيث يسهل قراءتها بوضوح أكثر.
- مراجعة وفحص مصداقية السلسلة السببية ومنطقيتها وعلاقتها بالمشكلة الجذرية والمشكلات المصاحبة مع التحقق من منطقية العلاقة السببية بين الأسباب الرئيسية والفرعية وعلاقتها بالمشكلة الأساسية.
- مراجعة شاملة لمخطط السبب - الأثر لإثبات ما يلي:
 - راس عظمة السمكة يحتوي على النتيجة أو الأثر المراد توضيحه .
 - وجود العمود المركزي بخط واضح يشير إلى الأثر .
 - تجميع الأسباب الرئيسية من الأسباب العامة .
 - الأسباب الرئيسية موصولة بالعمود المركزي بخطوط مائلة بزوايا 70 درجة .
 - إضافة الأسباب الفرعية لكل سبب رئيس تم إدخاله.
 - فحص المصداقية والعلاقة المنطقية للسلسلة السببية كلها . (16)

➤ أسلوب الاقتباس (الأساس المعياري أو المرجعي) : Benchmarking :

الاقتباس هو استخدام ممارسات أو عمليات ناجحة (Best Practices) وهو أسلوب يركز على أهمية الاستفادة من تجارب الآخرين الناجحة وتجنب البداية من الصفر والبدء من نقطة انتهاء الآخرون في تطبيق الجودة وتحسين الأداء، ويتم تطبيق أسلوب الاقتباس بالاطلاع على تقارير الدراسات والبحوث الناجحة وكذا التحقق من فهم سير العملية موضع الدراسة قبل الاقتباس ومعرفة الظروف المحيطة والمصاحبة لعملية التنفيذ، سواء كانت ظروفًا إيجابية أم سلبية ومن ثم العمل على تعديل وتكييف موضوع الاقتباس قبل التبني والتنفيذ مع الحرص على معرفة أن الظروف لدينا مشاهجة ومساعدة لتوليد النجاح نفسه في المؤسسة المرجعية محل الاقتباس .

إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

➤ أسلوب نافذة الزبون : Windows Client :

وتعد نافذة الزبون " متلقي الخدمة " أداة مباشرة للتعرف على فرص التحسين والتطوير من خلال سماع صوت الزبون أو متلقي الخدمة للحصول على معلومات تعكس تجربة المستفيد في مؤسسة إنتاجية صناعية أو خدمية مثل التعليم والصحة . وتعتمد هذه الأداة على طرح أسئلة عامة ومفتوحة حيث تترك للزبون حرية التعبير عما يريد وما يتوقع الحصول عليه بكلماته وتعابيرها الخاصة ومن وجهة نظره الشخصية أو بمعنى آخر هو فتح الحوار مع متلقي الخدمة للتعرف على احتياجات الزبون ووضع خطة عمل من أجل تلبيتها فعلياً . ويتم جمع المعلومات عن طريق نافذة الزبون من خلال طرح الأسئلة التالية :

- هل يحصل الزبون " متلقي الخدمة " على ما يريده من الخدمة أو المنتج - التطابق مع الحاجات والتوقع ؟
- هل يحصل متلقي الخدمة على خدمة أو منتج لا يحتاجه ولا يريده ؟
- ماهي الحاجات التي يتوقعها متلقي الخدمة " الزبون " في المستقبل ؟
- ماهي اقتراحات متلقي الخدمة للمؤسسة لتحسين أدائها ؟

➤ مصفوفة المعايير : Criteria Matrix

وهي عبارة عن أداة لاتخاذ القرار تساعد فريق الجودة على ترتيب الأولويات ، بناء على معايير موضوعية يحددها أعضاء فريق الجودة ،فتهدف مصفوفة المعايير إلى مساعدة أعضاء الفريق في ترتيب الأولويات ، فغالبا ما تتضمن مصفوفة المعايير جدولاً مكوناً من أعمدة وصفوف توضع في الصفوف كبدايل ، وعلى الجانب الآخر من الأعمدة توضع المعايير أو العكس كما هو موضح في الجدول أدناه :

المجموع	المعايير			البدايل
	3	2	1	الأول
				الثاني
				الثالث
				المعايير
D	C	B	A	
				1
				2
				3

الجدول رقم (6): مصفوفة المعايير

وتستخدم مصفوفة المعايير وفقاً للخطوات التالية :

1. سرد البدايل أو الخيارات الواجب تقديمها وشرحها لأعضاء الفريق.
2. الاتفاق على المعايير اللازمة لاتخاذ القرار ، وعادة ما تكون المعايير المستخدمة لاختيار المشكلة مبنية على : حجم المشكلة وأهميتها - إمكانية حل المشكلة - إمكانية إجراء التغيير المطلوب لحل المشكلة .
3. تقويم الحلول أو البدايل اللازمة لحل المشكلة وفقاً للمعايير التالية :

إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

- التكلفة المتوقعة لكل بديل.

- توفر الإمكانيات اللازمة للتنفيذ.

- إمكانية التحقيق والتنفيذ عمليا.

- توفر الدعم الإداري المطلوب .

4. رسم مصفوفة المعايير .

5. تحديد مقاييس تقويم البدائل.

6. تقويم كل بديل أو حل مقترح وفقا للمعايير. (17)

➤ مخطط جانث Gantt Chart :

تبرز أهمية استخدام مخطط جانث في مرحلة تنفيذ أنشطة مشاريع الجودة ، حيث تستخدم الخريطة كأداة لإظهار الأنشطة موضع التنفيذ كلها ، وأوقات تنفيذها والمدة الزمنية موضحا فيها البداية والنهاية وكذا الجهة المسؤولة عن تنفيذ النشاط وتعد خريطة جانث جزءا رئيسيا من أي وثيقة إدارة مشروع ما (Project Management) لكونها العمود الفقري للخطة التنفيذية ، وتمثل الإطار العام للأنشطة اللازمة لتنفيذ برنامج أو مشروع الجودة وتحسين الأداء . حيث يستخدم مخطط جانث في مراحل تخطيط وتنفيذ وتقييم مشاريع الجودة تحسين الأداء المؤسسي ، فهي أداة بيانية نستطيع من خلالها تتبع المراحل لتنفيذ المشروع وتحديد مستوى التقدم في إنجاز المشاريع كما هو موضح في الجدول : (18)

الجهات المسؤولة عن تنفيذ النشاط	الزمن (أسابيع أو أشهر)				النشاط
	4	3	2	1	
.....				
.....				
.....				
.....				

الجدول رقم (7): نموذج لمخطط جانث

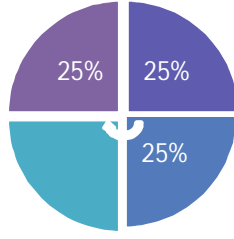
فمن هنا نستنتج بأن مخطط جانث هو أداة مهمة من أدوات الجودة ، يتم من خلالها وضع الأنشطة موضع التنفيذ وفقا للزمن المطلوب والموارد والجهات المسؤولة .

2.10 الأساليب العرض الإحصائية: Statistical Presentation Tools:

➤ الدوائر Pie Chart :

وهي عبارة عن اشكال هندسية تستخدم لمقارنة الأحجام والكميات والنسب المئوية ومقارنة الأشياء ببعضها البعض ، فهي تساعد على تحديد المشكلات ذات الأولوية التي سيعمل عليها فريق الجودة وتحسين الأداء .

إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

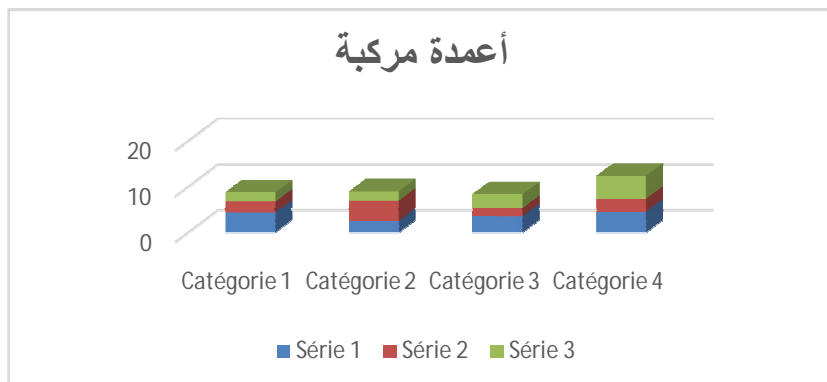
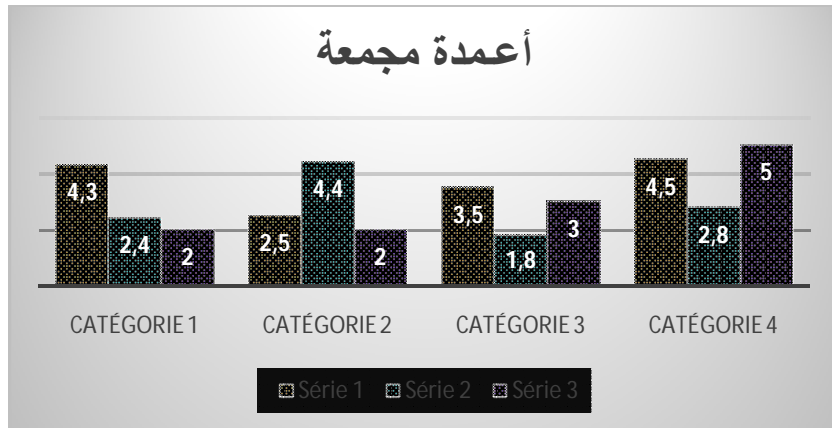
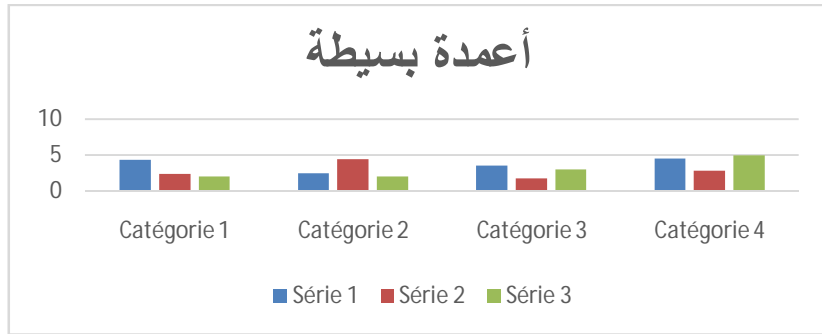


الشكل رقم (5):الدوائر Pie Chart

➤ الأعمدة Bar Chart :

وهي أعمدة تشبه الدوائر البيانية من حيث المفهوم والاستخدام ، حيث يتم عرض البيانات على شكل أعمدة بين فئات وأشكال مختلفة منها :

- الأعمدة البسيطة: يتم فيها تصنيف البيانات في فئات بسيطة.
- الأعمدة المجمعة : تقسم فيها البيانات إلى مجموعات ضمن كل فئة من الفئات .
- الأعمدة المتراكمة: تقسم فيها البيانات في شكل مجموعات ضمن كل فئة وتوضح مساهمة كل جزء من الأجزاء المكونة لهذه الفئة. (19)



إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

الشكل رقم (6): مختلف أنواع الأعمدة

➤ مخطط باريتو Parrot Chart (20)

وهو عبارة عن رسم بياني يتكون من مجموعة من الأعمدة بحيث يتناسب طول العمود مع تكرار وقوع الحدث أو المتغير ، وتقوم فكرة التحليل على فصل المشاكل وقد اطلقت تسمية **مخطط باريتو** من قبل عالم الاقتصاد والإحصاء الإيطالي باريتو، حيث يساعد مخطط باريتو على اختيار المشكلات والأسباب ذات الأوليات مثل : حساب النسب المئوية للمشكلات أو الأخطاء وربط السبب بالأثر ، كما يستخدم في متابعة أداء برامج التحسين المستمر .

نوع السبب	التكرار	التكرار النسبي %

الجدول رقم (8): مخطط باريتو

➤ المدرج التكراري: Histogramme

هو عبارة عن ملخص بياني يوضح التغيرات الحادثة نتيجة وقوع أخطاء في الأداء أو تغيرات إيجابية نتيجة إدخال برامج الجودة وتحسين الأداء وهذه التغيرات يمكن إظهارها في شكل بياني في مجموعة من البيانات تشير إلى مدى تكرار حدوث ظاهرة ما من خلال دراسة نمط توزيع البيانات والصورة الطبيعية للمدراج التكراري ، ويتكون التوزيع من ثلاث نقاط هامة هي :

1. المركز Center

2. عرض المنحى Width

3. شكل المنحى Shape

يستخدم المدراج التكراري لتحديد الأسباب الجذرية لمشكلات الجودة والتحقق من درجة الإنجاز عند تنفيذ الحل ، كما يهدف إلى تحديد الاختلافات وتصنيفها في بيانات الأداء المعروضة وبيان مدى قربها أو بعدها من قيم المركز ، ودرجة التوزيع الطبيعي صوريا لتلك البيانات . تبرز أهمية استخدام المدراج التكراري في معرفة التغيرات التي تحدث نتيجة وقوع خطأ في الأداء أو تغيرات إيجابية نتيجة إدخال برامج الجودة وتحسين الأداء.

➤ مخطط الانتشار (العلاقة بين المتغيرات) : Scatter Diagrammes

هو أسلوب مخطط الانتشار من الوسائل الإحصائية الملائمة لتوضيح العلاقة بين متغيرين أحدهما مقياس الجودة لإحدى السلع أو الخدمات ويسمى من الناحية الإحصائية المتغير التابع **Y** ، أما العامل الثاني فهو مقياس لأحد العوامل المؤثرة على مقياس الجودة وتحسين الأداء ويسمى من الناحية الإحصائية المتغير المستقل **X** . يستخدم مخطط الانتشار بشكل رئيس لتوضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة ، بهدف تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة ، وذلك من خلال رسم مخطط الانتشار أو التبعثر حيث يمكن استخدام التبعثر أو الانتشار في حل مشكلات الجودة .

إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

فمخطط الانتشار من الوسائل الإحصائية المهمة في تحديد العلاقة بين المتغيرات ويعتبر أحد مقاييس تقييم أثر

مشاريع الجودة وتحسين الأداء .

➤ قائمة التحقق Check-list

وهي عبارة عن نموذج على شكل استمارة تحقق لجمع بيانات محددة يتم تحليلها لاحقاً وتحويلها إلى معلومات تساعد في

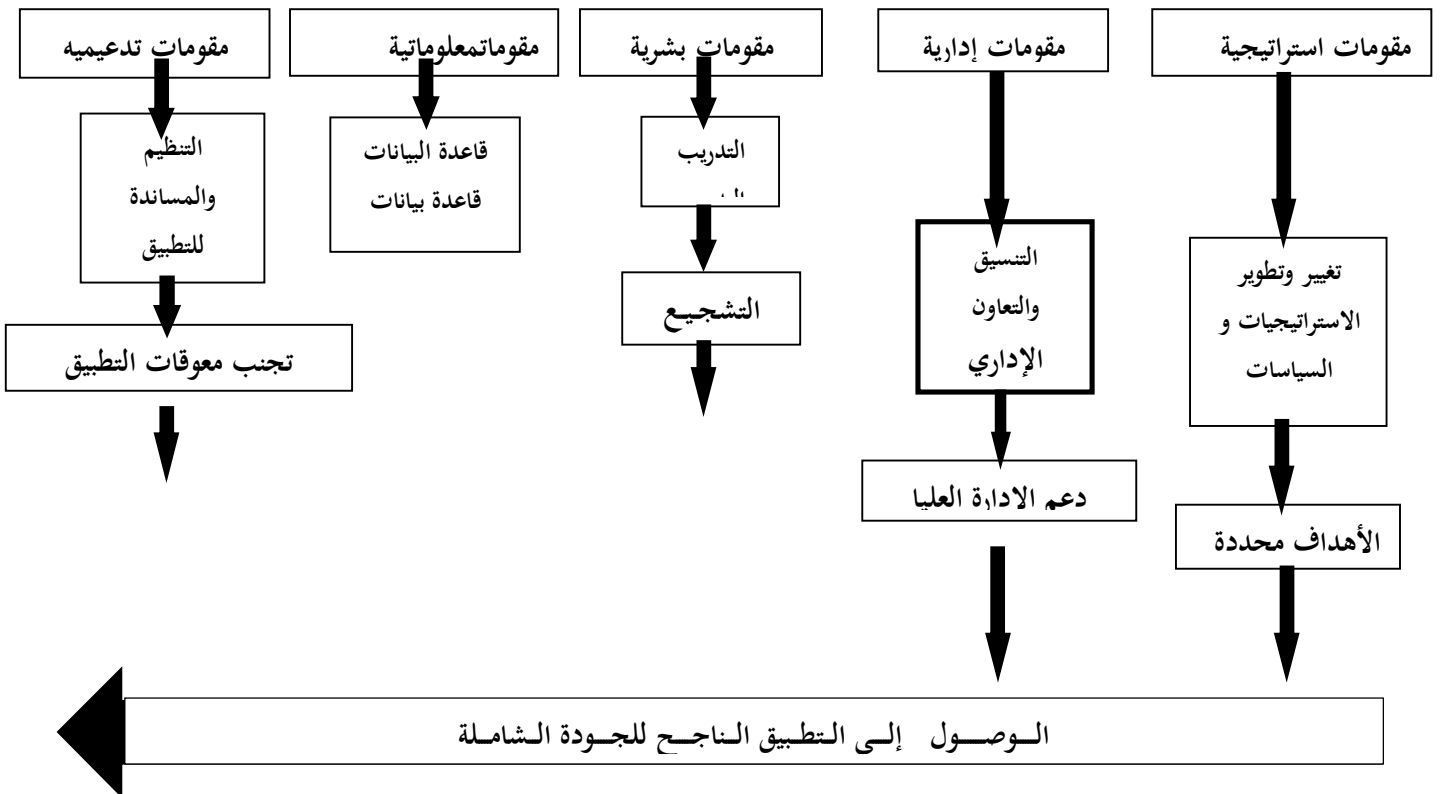
حل مشكلات الجودة وفرص التحسين والتطوير واتخاذ القرار المناسب وذلك باتباع المراحل التالية :

1. يجب تحديد ما الذي سيتم مراقبته، ووضع تعريف عملي له مع وجوب جمع البيانات وتحديد الفترة الزمنية اللازمة.
2. تصميم نموذج جمع بيانات بسيطة عن طريق الإشارات.
3. اختيار قائمة التحقق لفترة زمنية قصيرة للتحقق من أن البيانات المناسبة تجمع بطريقة سهلة.
4. تدون الملاحظات في الخانة المخصصة .

➤ لوحة قصة الجودة : Story Board Quality :

وهي عبارة عن لوحة يتم فيها عرض ملخص مشروع الجودة من خلال استخدام وسائل عرض ، رسوم بيانية واضحة وتشمل مشكلة الجودة وعملية التحليل وكذا الحلول والنتائج فمن خلالها يتم عرض الأنشطة المنجزة والنجاحات المتحققة فهي وسيلة إعلامية تبين من خلالها مدى التزام المؤسسة بضمان الجودة وتحسين الأداء ، كما يعطي الفرصة الحقيقية لفريق الجودة للتواصل مع الآخرين وطريقة سهلة لتوثيق أنشطة الجودة . (21)

11. مقومات نجاح الجودة الشاملة: (22)



الشكل رقم (7) : مقومات إدارة الجودة الشاملة

12. الآثار التي يحدثها تطبيق TQM⁽²⁴⁾

عناصر التمييز	قبل تطبيق TQM	بعد تطبيق TQM
التوجه	نحو الإنتاج/الخدمة النهائية	نحو الزبون
الأولويات	الخدمة والكلفة بالدرجة الثانية	الخدمة والكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما سيحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق السيطرة النوعية	على كل فرد
حل المشكلة	عن طريق المدراء	فرق العمل
المشتريات	السعر	كلفة دورة الحياة، الشراكة
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، تسهيل المهمة

الجدول رقم (9): الآثار التي يحدثها تطبيق TQM

11. التحولات الأساسية نحو نظام إدارة الجودة الشاملة:

مجالات المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي
إتخاذ القرارات	غير مؤسسي /مركزي / مبني على معرفة وتجربة الأشخاص في قمة الهرم	غير مركزي / مؤسسي / مبني على معلومات وبيانات علمية وتشاركية في الصنع
حل المشاكل	تجنب المشاكل وتفاديها	التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها
مصدر المشاكل	العاملون أنفسهم	العمليات والنظم
متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة ، واضحة ، مفهومة
أسلوب العمل	فردى	جماعي (فرق العمل)
السياسات الإجراءات	جامدة	مرنة
مسؤولية الجودة	محصورة في جهة محددة	مسؤولية الجميع
أسلوب التقييم	الحكم على النتائج	التقييم والتحسين المستمرين

الجدول رقم (10): التحولات الأساسية نحو نظام إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقومات

الخاتمة :

أصبحنا ندرك جليا أن مع تعدد المداخل والأساليب والأنظمة الإدارية في فكرنا الحديث ، إلا أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة أصبحت من اهتمامات وأولويات المنظمات الرائدة بحكم ممارستها الإدارية التي تركز على مبدأ ضمان الجودة في ظل التحديات التي تواجهها بيئة العمل خاصة في الوقت الراهن والسعي للتميز والتفوق والتنافس للتحسين والتطوير والابتكار والتجديد والحرص على التطبيق الأمثل لأدواتها وأساليبها الاستراتيجية لتحقيق أهدافها وتطوير مشاريعها بكفاءة وفعالية .

الهوامش :

- (1) الشبراوي، عادل. الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : أيزو 9000 . المقارنة المرجعية . القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، 1995، ص- ص. 17.10.
- (2) كاظمحمود ،خيضر ؛ الشيخ روان منير . إدارة الجودة في المنظمات المتميزة .الأردن: دار الصفاء ،2009 ، ص54
- (3) كوثمان ،رونالد ج. إدارة الجودة الهندسية الشاملة. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1994. ص.44
- (4) السيد طابيل ، مصطفى كامل .معايير الجودة الشاملة : الإدارة الإحصاء الاقتصاد .عمان : دار أسامة للنشر ، 2012 ، ص.ص173 – 180
- (5) السيد طابيل مصطفى كامل . المرجع نفسه. ص.ص. 180-184 (بتصرف) .
- (6) بن عيشاوي ، أحمد . إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الخدمية .مجلة الباحث ، ع.4، 2006، ص.12
- (7) أوهارا ، فرانكلين . دليل ISO9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية.بيروت:الدار العربية للعلوم، 1999، ص.74
- (8) عبد الله جويحان ؛ ثائر عبد الغفار . أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء للمنظمات الصناعية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية .رسالة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط ، 2013
- (9) حمود ،خضير كاظم. إدارة الجودة وخدمة العملاء .عمان: دار المسيرة ، 2015، ص.ص.231-233.
- (10) دودين ، أحمد يوسف . إدارة الجودة الشاملة .عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2014. ص.28.
- (11) الطائي ، حميد عبد النبي وآخرون. إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO . عمان: مؤسسة الوراق ، 2016، ص.79
- (12) الصالح شاكر بن أحمد ؛ الصريمي خالد بن محمد .الجودة الشاملة : أساليبها -نشأتها وتطورها .عمان: دار الفكر ، 2015، ص.113 .
- (13) Giltow, H. Oppenhheim A. **Tools and Methods for the improvement of Quality** , 1989.
- (14) الصالح ،شاكر بن أحمد ؛ الصريمي خالد بن محمد . المرجع نفسه .ص.188
- (15) Oakland, John. **Total Quality Management: text with cases**, Butterworth-Heinemann, New York ,2008 .p.201
- (16) عالم ، فتحى . نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية : دراسة علمية وتطبيقية . عمان : دار اليازوري ، 2010. ص.84
- (17) Cocbron, Craig. » **ISO 9001 in plain English** ” ,California: Paton professional Chico ,2008.p.122.
- (18) Uysal, Gushan. **Total Quality Management Awards : Performance Acquisition** .Journal of Us- China Public Administration ,Vol.9 ;N°4, April 2012 .pp. 451-457.
- (19) الصالح ؛ الصريمي .المرجع نفسه .ص.201
- (20) الزبون عطا الله علي ؛ حمدان خالد بني . إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات .عمان: دار اليازوري ، 2015، ص.136
- (21) الصالح ؛ الصريمي .المرجع نفسه .ص- ص. 204- 209
- (22) البادي ، نواف محمد .الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو . عمان : دار اليازوري العلمية ، 2010 .ص.60
- (23) BESTERFIELD , Dale H . **Total Quality Management: [S.L.]:[S.E.]**, 1995.p.4.
- (24) دودين ، أحمد يوسف . المرجع نفسه .ص.42 .