

نحو نموذج جديد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - نموذج مقترح -

Towards a new model to activate total quality management in Algerian economic institutions - a proposed model -

د. محمد فلاق¹، ط.د. عبد القادر شيباني²

¹ جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، مخبر (LABOMENA) mohamed.fellag@gmail.com

² جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، a.chibani@univ-chlef.dz

تاريخ النشر: 2020/12/03

تاريخ الاستلام: 2020/09/17

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تقديم أنموذج مقترح لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمختلف أشكالها وأنواعها -سواء كانت إنتاجية أو خدمية- في إطار إدارة الجودة الشاملة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وفي الأخير توصلنا إلى اقتراح أنموذج لإدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحسين وتطوير أدائها، هذا الأنموذج يتكون من خمس ركائز وخطوات أساسية تتمثل في: الإدارة العليا المبادرة، انتهاج الجودة، التطبيق الفعلي للجودة، المراقبة المستمرة، التقييم والتقييم. بالإضافة بعض التوصيات التي تفيد موضوع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، نموذج إدارة الجودة الشاملة، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
تصنيفات JEL: m1، m14، m21.

Abstract:

This study aims to present a proposed model to improve the performance of Algerian economic institutions whether it's productivity or service. within the framework of Total Quality Management, we adopted the descriptive-analytical method.

Finally, we came to suggest a model for total quality management It can be applied in Algerian economic institutions with a view to improving and Developing its performance, This model consists of five main pillars and steps: Senior management initiative, Adopting quality, Actual application of quality, Continuous monitoring, Evaluation and correction, In addition to some recommendations that benefit the subject of the study.

Keywords: Total quality management (TQM), Total quality management model, Algerian economic institutions.

JelCodes: m1, m14, m21.

1. مقدمة:

يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الحديثة التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين من جهة، ومن قبل المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها من جهة أخرى، وعلى الرغم من أن مفاهيم الجودة قد نشأت أساسا في إطار تحسين المنتجات للإرتقاء بها في القطاع الاقتصادي الهادف للربح، إلا أن تلك المفاهيم قد امتدت إلى المؤسسات الخدمية من أجل الارتقاء بالجودة في الخدمات.

تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إشكالية في انخفاض وضعف أدائها من حيث الجودة سواء فيما يتعلق بالمنتجات التي تطرحها في الأسواق والتي لا ترقى للمنافسة، أو الخدمات التي تقدمها والتي لا تستجيب لتطلعات العميل، لذا كان لزاما عليها أن تدرك أنه لا بد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها منهجا إداريا جديدا يحرص على إخراج هذه المؤسسات من دائرة الأساليب البيروقراطية التي تركز على تحقيق الأهداف بغض النظر على نوعية الإنجاز.

يتضح من خلال ما سبق أن التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها كمنهج إداري جديد يعتبر ضرورة حتمية لا بد منها، فلا ينبغي أن يقتصر هذا المفهوم على بعض المنتجات النهائية أو تقديم بعض الخدمات، بل ينبغي أن تشمل جميع العمليات بدءا من المدخلات ووصولاً إلى تقديم المنتج أو الخدمة في صورتها النهائية، بل يتعدى إلى ما بعد تقديم المنتج أو الخدمة، كما ينبغي أن يوضع لها قسم خاص ضمن الهيكل التنظيمي حتى تكون منهجا وفلسفة تتخذها المؤسسات حتى تتمكن من تحسين وتطوير أدائها باستمرار، وعليه يمكن صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة؟

تنبثق من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية نوردتها كالتالي:

ماذا يقصد بإدارة الجودة الشاملة؟ وماهي أهم مراحلها؟ وماهي أهميتها وأهدافها؟ وماهي متطلبات تطبيقها في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

الهدف من الدراسة هو التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة جديدة في مجال الأعمال، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تهدف الدراسة إلى تقديم مقترح للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات.

أما أهمية الدراسة فتتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية وهو إدارة الجودة الشاملة الذي أصبح منهجا إداريا وفلسفة جديدة تساهم بشكل كبير في تطوير وتحسين أداء المنظمات، وكذا زيادة قدرتها على المنافسة، وفي المقابل أدى غيابها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى ضعف وانخفاض أدائها، والذي أدى بدوره إلى تقديم منتجات وخدمات لا ترقى ولا تستجيب لتطلعات وتوقعات العميل، مما يستدعي الحاجة إلى نموذج جديد لإدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين وتطوير هذه المؤسسات.

2. مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة: (TQM)

1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة: (TQM)

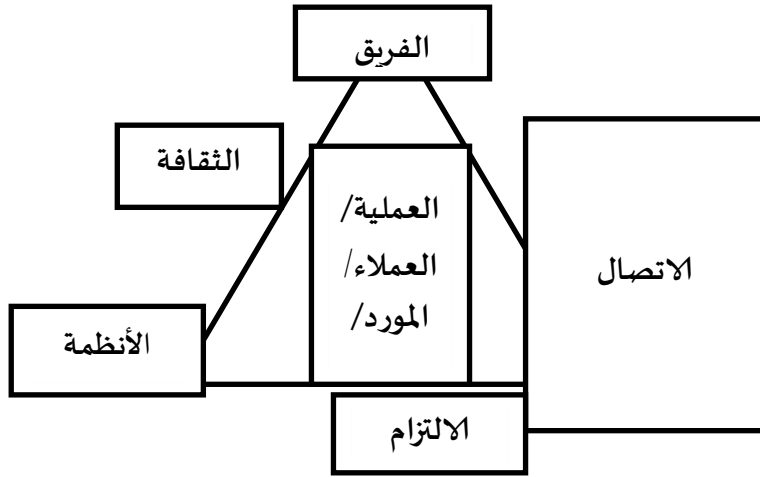
تعرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO8402) الصادرة سنة 1994م إدارة الجودة الشاملة على أنها: "منهج إدارة منظم يهدف النجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء العملاء والتي يستفيد منها جميع أعضاء المنظمة والمجتمع ككل" (Podgorski, 2000, p. 85). ويعرفها المعهد الفيدرالي الأمريكي للجودة على أنها: "تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء" (بن عيشاوي، 2014، صفحة 119)

كما عرفها إدوارد ديمينغ على أنها: "إشراك والتزام الإدارة العليا والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته". (أحمد أبو بكر والزومان، 2007، صفحة 17)

وعرفها جوران بأنها: "عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل واسترشادا بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة" (عزاوي وعلماوي، 2010، صفحة 17)

وبين الشكل الموالي النموذج الأساسي لإدارة الجودة الشاملة:

الشكل 01: "النموذج الأساسي لإدارة الجودة الشاملة"



Source: S.Thamizhmanii, S.Hasan, 2010, p205

من خلال ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن مصطلح إدارة الجودة الشاملة يتضمن العناصر التالية:

- إدارة الجودة الشاملة فلسفة فكرية ونظام إداري والتزام وثقافة تتبناها الإدارة الحديثة.
- تركز إدارة الجودة الشاملة بالدرجة الأولى على إسعاد العميل وكسب رضاه باعتباره أولى الأولويات ومدخل هام للنجاح ووسيلة للبقاء والتميز، وذلك باستخدام مختلف موارد المنظمة ومختلف الطرق المناسبة لذلك.

- تعنى إدارة الجودة الشاملة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات من خلال إنشاء فرق العمل والاتصال بكافة مستوياته باعتباره جزء لا يتجزأ من المنظمة، وكذا التحسين المستمر من أجل فعل الشيء الصحيح من أول مرة.

وعليه يمكننا استنتاج مفهوم شامل لإدارة الجودة الشاملة يتمثل في أنها الفلسفة الإدارية التي تتبناها الإدارة الحديثة وتلتزم بها وتشرك عمالها في ذلك وتسعى للتحسين المستمر في جميع نشاطاتها بغية إسعاد العميل بتقديم خدمات لاتوازي توقعاته فحسب، وإنما تتعداها لتصل إلى مستوى الإدارة المتميزة.

2.2 مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

لقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بخمسة مراحل اساسية وهي:

- مرحلة فحص الجودة: في هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازم اتباعها لصنع المنتج، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل. (عبد العال و عبد العال، 2010، صفحة 11،12)

- مرحلة مراقبة الجودة: في هذه المرحلة ظهرت طرق مراقبة الجودة من خلال الطرق الإحصائية والمراقبة عن طريق العينة، فعوضاً عن مراقبة كل الكميات المنتجة أصبحت المراقبة تتم على عينة ممثلة لكل الإنتاج، ليتم اتخاذ قرار قبول أو رفض كل المنتج بناءً على المراقبة التي تتم على العينة، وكان لهذا التطور الكبير خفض التكاليف (جمعة و حسيني، 2011، صفحة 123).

- مرحلة تأكيد الجودة: نظرت هذه المرحلة إلى مفهوم الجودة بنظرة أوسع، مركزة على المنع والوقاية من خلال المراقبة الإحصائية، ومفاهيم أخرى جديدة من قبيل تكلفة الجودة، والمراقبة الكلية للجودة والعيوب الصفرية (السمرائي، 2007، صفحة 286،287)

- مرحلة حلقات الجودة: تعرف حلقات الجودة على أنها عبارة عن وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 3 إلى 12 عاملاً، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق (جمعة و حسيني، 2011، صفحة 124،125)

- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بداية الثمانينات، حيث أن الإهتمام بهذا المدخل أخذ يتجه إلى تبني ثقافة جديدة، أو فلسفة جديدة تسير عليها المؤسسة مع الأخذ بمعايير محددة لضمان جودة المنتج وجودة العمليات ويركز هذا المفهوم على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين وإندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين. (عزاوي و علماوي، 2010، صفحة 08)

نلاحظ أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ليس وليد الصدفة في ظهوره، وإنما مر بالعديد من المراحل ليصل إلى ما هو عليه الآن، ويمكن تلخيص ماسبق في النقاط الأساسية التالية:

- في المرحلة الأولى تجسد مفهوم الجودة في تسليم المنتجات المطابقة للمواصفات والتي ترضي العميل فقط، أي كان التركيز على المنتجات مابعد العملية الإنتاجية بحيث يتم استبعاد المعيبة منها.

- في المرحلة الثانية تطور المفهوم نسبيا بتدخل استخدام الطرق الإحصائية في ذلك، وأصبحت المراقبة على طول الخط أي من بداية العملية الإنتاجية إلى نهايتها، مما سمح بتقليل نسبة الخطأ في المنتجات.

- في المرحلة الثالثة أصبح المفهوم أكثر تطورا، حيث بدأ التركيز على أولى مراحل الإنتاج المتمثلة في التخطيط والتصميم وذلك لمنع الخطأ جذريا وتصفير العيوب.

- في المرحلة الرابعة تم إدخال مصطلح حلقات الجودة وتطوير فرق العمل من أجل العمل ليس فقط على حل المشاكل وإنما التنبؤ بها أيضا.

- أما في المرحلة الأخيرة، فظهرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكل كلي كما هي عليه الآن، لتتحول المفاهيم الإدارية من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث.

3.2 أهمية وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة السلاح الذي تستخدمه أي منظمة من أجل تحقيق ما أنشأت من أجله، وذلك للأهمية البالغة التي تحتلها إدارة الجودة الشاملة من جهة، ولمساعدتها المنظمة على تحقيق أهدافها من جهة أخرى.

1.3.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة بشكل عام: وتبرز هذه الأهمية كمايلي: (العزاوي، 2004، صفحة 34)

- ✓ انخفاض شكاوي العملاء والمستهلكين حول جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- ✓ تخفيض تكاليف اللاجودة، بمعنى أنه كلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة.
- ✓ زيادة الحصص السوقية.
- ✓ تخفيض عيوب الإنتاج وزيادة رضا العميل.
- ✓ زيادة الفاعلية وتخفيض المخزون، تخفيض الأخطاء وتخفيض تأخر التسليم.
- ✓ زيادة الابتكارات والتحسين.
- ✓ انخفاض نسبة التسرب الوظيفي.
- ✓ انخفاض نسبة الغياب، ونسبة الإصابات أثناء العمل.

- ✓ تحسين عملية الإتصال بين مختلف المستويات وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد.
- ✓ تحسين سمعة المنظمة في نظر عملائها.
- ✓ تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.
- ✓ التغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة اتجاهها.
- ✓ الإبتعاد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.
- 2.3.2 أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يمكن ذكر ذلك في النقاط التالية: (بن عيشي، 2012، صفحة 286، 287)
- ✓ رفع مستوى الأداء العام للمنظمة، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماما بحيث لا تكون هناك أية نسبة لإحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.
- ✓ تحسين نوعية السلع المقدمة والسلع المنتجة، مما يسهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية إتخاذ القرارات، من خلال الإهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلا عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية إتخاذ القرار.
- ✓ زيادة ولاء وإنتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى إعتقاد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.
- ✓ المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الإستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها إستثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والإستمرار والنمو المتواصل.
- ✓ تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
- ✓ تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة.
- ✓ إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجهات التي تضمن لهم حسن سير العمل.
- ✓ ترشيد الإنفاق العام بالمنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا لكل عمل المنظمة.

وبناء على ما سبق ذكره، فإن لإدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة للمنظمة التي تبنت هذا المفهوم كونها تساعدها على تحقيق أهدافها من خلال الفوائد التي تحققها لها، إذ أنها فلسفة لا يمكن التخلي عن العمل بها وخاصة في ظل التطورات التي تحدث في عالم المنافسة.

4.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات:

تتجسد أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العناصر التسعة التالية: (الغامدي،

2006، صفحة 55)

- **ثقافة المنظمة:** إن المنظمة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليه أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين والانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين.
- **مشاركة وتحفيز العاملين:** مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم وامكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة، لأن العمالهم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وأن تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.
- **التدريب:** لكي يتمكن العمال من تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقا للمبدأ الذي يقوم عليه.
- **التزام الإدارة العليا بالجودة:** لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وأن تكون مقتنعة بما يجب أن تلتزمه الإدارة العليا، وأن تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير العمل من العمل بمبادئ الإدارة التقليدية إلى العملوفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- **التركيز على العملاء:** إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة بما يحقق رغباته وهكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.

- التحسين المستمر: إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج للتحسين والتطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة والخاصة ومنظمات المعلومات بشكل مستمر وفقا للمعلومات التيتم جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري.
- التخطيط الاستراتيجي للجودة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية المحددة والأهداف بعيدة المدى التي تسعها المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقا، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقويم أدائها الفعلي وفقا لما في الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- القياس والتحليل: إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على الطرق والأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار وتعتبر كمرشد له.
- منع الأخطاء قبل وقوعها: إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وهذا من خلال الفحص والمراجعة والتحسين المستمر من أجل معرفة المشكلات قبل وقوعها بدلا من حدوث المشكلة، والبدا بالبحث عنالحلول المناسبة لها، ولهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية أقل بكثير من تكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمرة للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم بها المنظمة بشكل دائم.

5.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات:

تواجه جهود إدارة الجودة الشاملة، وهي بصدد ممارستها لعمليات التحسين، مجموعة من المعوقات الإنسانية والثقافية والفنية والتنظيمية التي تؤدي إلى إخفاق هذه الجهود، الأمر الذي يتطلب تحديد هذه المعوقات وتشخيص أسبابها، لاتباع المدخل والمنهج السليم للتعامل معها، وتكمن أهم هذه المعوقات فيما يلي: (أحمد أبو بكر والزومان، 2007، الصفحات 50-54)

✓ ضعف التزام الإدارة العليا بأنظمة إدارة الجودة الشاملة (القيم، الرؤية، السياسات والخطط)

✓ عدم ملاءمة الثقافة السائدة في المنظمات مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

✓ عدم الإستعانة بخبراء الجودة في عقد اللقاءات والإجتماعات الدورية مع العاملين

✓ عدم وجود دورات تدريبية لجميع العاملين في كل المستويات الإدارية للتدريب على مفاهيم وأساليب الجودة

✓ غياب الأساليب والطرق الإحصائية التي يعتمد عليها لقياس أداء المؤسسات المنظمات.

✓ عدم استخدام الأساليب العلمية والموضوعية في اختيار العاملين، وعدم الإهتمام الكافي بتطوير أدائهم.

✓ عدم وضوح مفهوم العمل الجماعي وغياب روح الفريق

✓ نقص الموارد المالية المتاحة للمنظمات، مما يعيق تجهيزها بالشكل المناسب.

3. الأنموذج المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

من خلال استعراضنا لأهم المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيقها في المنظمات، وكذا المعوقات التي تحون دون تطبيقها، سنحاول اقتراح أنموذج يطبق في مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية بغية الحد من المشاكل التي تعاني منها والتي تحول دون رقيها في مجال الجودة.

تتمثل أهم محاور الأنموذج المقترح في مايلي:

1.3 الإدارة العليا المبادرة:

تعتبر الإدارة العليا المحرك الذي يدفع للتغيير من الأسوء إلى الأحسن ومن الأحسن إلى الأسوء، وعلى أية إدارة في مؤسساتنا الاقتصادية ترغب في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة التركيز على النقاط التالية:

- أن يضع المدير نفسه في النتائج، ويستشعر حقيقة الحالة المزرية التي تعاني منها مؤسساتنا الاقتصادية.
- التخلي عن الأفكار الإدارية الكلاسيكية والمتعلقة بالعقلية السائدة حول أن المال العام ملك للدولة وأن الفرد ليس له علاقة بالتحسين والتطوير والمحافظة، وتبني أفكار جديدة تبني على أساس الرغبة في الانتقال من الحسن إلى الأحسن.
- أن تكون الإدارة العليا مبادرة في تبني أفكار وفلسفة الجودة مفهوما وتطبيقا لتكون قدوة لمن حولها، لأن الجودة إرادة قبل أن تكون إدارة.
- أن تعتبر الجودة مسؤولية ذاتية قبل أن تكون مسؤولية الجميع.

2.3 انتهاج الجودة:

- ويتم ذلك من خلال اتباع مايلي:
- أن تكون الجودة هدفا ووسيلة في نفس الوقت، هدفا تسعى إليه من خلال انهماج الجودة كوسيلة لتحقيق هذا الهدف.
- إنشاء قسم خاص بالجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية.
- إنشاء مجلس عام للجودة، ومجالس فرعية لها على مستوى المديريات المختلفة والمتواجدة على مستوى المؤسسات الاقتصادية.
- رسم خطط واضحة ومحددة وخاصة بالجودة تحتوي على الأهداف المراد الوصول إليها من جهة وعلى موازنات مالية خاصة بالجودة تساعد على تطبيقها حقيقة على أرض الواقع.
- صياغة رسالة ورؤية بما يتوافق مع مفهوم الجودة للمؤسسات الاقتصادية واتخاذ الجودة كشعار لها.
- الإستعانة بالخبراء والمستشارين الداخليين والخارجيين.
- شمولية الجودة، بمعنى أن تكون الجودة تتعلق بالنظام ككل وليس في جزء محدد من النظام.

3.3 التطبيق الفعلي للجودة:

- إن عملية التطبيق الفعلي للجودة تستدعي القيام بإصلاحات جذرية، وذلك كما يلي:
- نشر ثقافة الجودة على مستوى كل المؤسسات الاقتصادية.
- توعية العاملين بضرورة تطبيق الجودة والترسيخ الفعلي لها من خلال إلزام المدير بذلك حقيقة.
- إقامة دورات تدريبية وتكوينية للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سواء للعاملين في السلك الإداري أو الموظفين الآخرين خارج السلك الإداري وللمدراء في نفس الوقت.
- التدريب المستمر على السلوكيات المحققة للجودة.
- الإيمان بأن العمال هم الأقدر على تحسين الجودة من المدراء أنفسهم.
- الحرص على عمليات التحسين والتجديد والصيانة المستمرة واعتبار المؤسسات الاقتصادية نظاما يؤثر ويتأثر.
- زيادة تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- تصميم المنتج يكون من قبل فريق العمل ولا يفرض من الإدارة العليا.

- خلق المعرفة لأن ذلك يؤدي إلى بناء الثقة المتبادلة والولاء للعمل والشعور بالإنتماء للمؤسسة التي يعمل فيها، مما يجعله مبدع في عمله حريص على تطبيق الجودة.
- تشجيع فرق العمل وحلقات الجودة ومشاركة العامل باتخاذ القرارات والحرص على تقديم الحوافز المادية والمعنوية والتعامل مع اقتراحاتهم بجدية تامة، وكذا تشجيعهم على تطوير قدراتهم.
- وضع معايير خاصة بقياس الجودة.
- التركيز على العميل واعتباره أولى الأولويات، والعمل على إبعاده من خلال تقديم خدمات لاتبلي احتياجاته وتوقعاته فقط وإنما تفوق ذلك، والاستجابة للمشاكل التي يعاني منها بشكل سريع والحد من وقوعها.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
- الاهتمام بتكاليف الوقاية والشعور بالمشكلة من أجل تفاديها قبل وقوعها حقيقة ووضع الحلول المسبقة لها بغية الحل السريع لها في حالة وقوعها.
- الحرص على القياس والتحليل عند تجميع البيانات لاتخاذ القرار الصحيح من خلال تحليلها والتأكد من صحتها قبل البدء في عملية صنع القرار.

4.3 المراقبة المستمرة:

- على الإدارة العليا أن تخلق لدى عاملها الشعور بروح المسؤولية مما يجعل العامل يحاسب نفسه على أخطائه قبل محاسبة الغير له، وذلك من أجل تحقيق مايلي:
- تحقيق رضا العميل.
 - تخفيض الشكاوى المقدمة إلى الصفر.
 - تصفير العيوب والأخطاء سواء على مستوى المنتج أو الخدمة المقدمة.
 - خلق القيمة المضافة والقيمة المشتركة.
 - الرفض القاطع للأخطاء والهدر في الموارد.
 - الرقابة الوقائية.

5.3 التقييم والتقييم:

- تعتبر عملية التقييم والتقييم ضرورية وبصفة مستمرة، وذلك من أجل معرفة النتائج المحققة على طول مدة التنفيذ من بدايتها إلى نهايتها بغية تعزيز الإيجاب وتصحيح الأخطاء. ويمكن تجسيد هذا الأنموذج المقترح في الشكل البياني التالي:

إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية بالنسبة لمنظمات الأعمال عامة وبالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة، مما يساهم في تحسين وتطوير أدائها حتى ترقى لتطلعات العميل من جهة، ويجعل لها القدرة على تعزيز مكانتها التنافسية من جهة أخرى، ولكي ينجح تطبيق هذه الفلسفة يجب على الإدارة العليا أن تكون مبادرة لتبنيها وتسخير كافة الجهود والوسائل من أجل تحقيق ذلك، ولا يجب تقتصر الجودة على المنتج النهائي أو تقديم الخدمة فقط، بل لا بد أن تكون منهجا وفلسفة تشمل أجزاء النظام ككل إذا ما أرادت هذه المؤسسات أن تحسن وتطور من أدائها.

- ومن خلال هذه الدراسة يمكن استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات تتمثل فيما يلي:
- يتطلب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود ثقافة جودة ملائمة لتطبيقها وأن الإدارة العليا في المؤسسات هي من تتولى قيادة عملية التغيير التي يتطلّبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - الجودة الشاملة لا يمكن أن تتحقق بين يوم وليلة، فهذا اعتقاد خاطئ، الجودة الشاملة رحلة طويلة وشاقة تحتاج إلى صبر وجهود كبيرة وتكاتف من الجميع حتى تظهر نتائجها، فلا يمكن انتظار النتائج بعد التطبيق مباشرة وإنما الصبر على النتيجة.
 - العمل الجاد على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تمهيدا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد يكون ذلك بالبداية بإنشاء وحدة أو إدارة مختصة بإدارة الجودة والتحسين المستمر، وتزويدها بالكفاءات والخبرات اللازمة، ومنحها المسؤوليات والصلاحيات المطلوبة، كما يكون من مهام هذه الوحدة أو الإدارة العمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين.
 - تنفيذ دورات تدريبية متخصصة لجميع المستويات الإدارية والفنية، وكذلك طباعة منشورات تثقيفية في هذا المجال.
 - توفير نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية يتماشى مع معدلات الأداء ويكافئ العاملين على إنجازاتهم المتميزة مع الإشادة بها في المواقف المختلفة.
 - أن تكون عمليات التحسين المستمر شاملة لكل الأنشطة والعمليات، سواء على مستوى المنتجات أو الخدمات بالمؤسسات الاقتصادية، وضمان المراقبة المستمرة والشاملة.

5. قائمة المراجع:

¹ Daniel Podgorski, Occupational health and safety management in polish enterprises implementing TQM system, international journal of occupational safety and ergonomics, Poland, 2000.

² أحمد بن عيشاوي، طريقة six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، جامعة ورقلة، 2014.

³ فانتن أحمد أبو بكر، موضى بنت محمد الزومان، معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بحث تطبيقي على مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2007.

⁴ أعمار عزاوي وأحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، 2010، جامعة سعيدة، الجزائر.

⁵ عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة الشاملة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، بريطانيا، 2010.

⁶ خير الدين جمعة وحسيني إبتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة، مجلة الأبحاث الإقتصادية والإدارية، العدد 09، جامعة بسكرة، 2011.

⁷ مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جريز للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2007.

⁸ خير الدين جمعة وحسيني إبتسام، مرجع سبق ذكره.

⁹ أعمار عزاوي وأحمد علماوي، مرجع سبق ذكره.

¹⁰ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مطبوعة جامعية، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2004.

¹¹ بن عيشي عمار، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية، مجلة الأبحاث الإقتصادية والإدارية، العدد 11، جامعة بسكرة، 2012.

¹² عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك

عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، السعودية، 2006، ص 55.

¹³ فانتن أحمد أبو بكر وموضى بنت محمد الزومان، مرجع سبق ذكره، ص 50-54.