

إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمائية

(المفاهيم، الأهداف، المتطلبات)

Total quality management in service Organizations

(Concepts, Objectives, Requirements)

سعدى فاطنة

fatna.Saadi@univ-alger2.dz

جامعة الجزائر 2

بن غربى عثمان

othmane.Bengharbi@univ-alger2.dz

جامعة الجزائر 2

ملخص:

تعمل المؤسسات على اختلاف نشاطها سواء انتاجية او خدمائية، الى تحسين مخرجاتها، وفق اطر زمانية ومكانية محددة، حيث تنافس لتحقيق ذلك هذا ما دفع الى تبني فلسفة الجودة الشاملة وذلك للتوافق مع التطورات الحاصلة في عالم الادارة والاعمال، هذا ما دفع الى تبني احد اهم الاتجاهات الحديثة في التسيير، وفي مقالنا هذا تناولنا الجودة الشاملة كأحد اهم الضمانات لتحقيق خدمة ذات جودة من شأنها توحد الرؤى بين المؤسسة الخدمائية من جهة وتوقعات العملاء وكسب رضاهم، مما يعزز روح المعنوية لديهم واسعادهم، وجعلهم يشعرون بالامتنان لمؤسستهم.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، المنظمة، الخدمة، العملاء، التحسين المستمر

Abstract:

Institutions, whatever their activities, be it production or service, work to improve their outputs, within specific time and space frameworks, as they compete with each other to achieve this, which has led to the adoption of the philosophy of total quality in order to comply with developments in the world of management and business, this is what has led to the adoption of one of the most important trends Modern management, and in this article we have treated total quality as one of the most important guarantees to achieve a quality service from its shameful unification of visions between the service organization on the one hand and the expectations of customers and gain their satisfaction, which improves their morale and expands, and makes them grateful to their organization.

مقدمة :

عرفت الجودة الشاملة رواجاً كبيراً في اليابان ، حيث تعتبر امتداداً لفكر حلقات الجودة ، إلا أن أصل الفكرة أمريكي ، حيث يعود الفضل في اكتشافها إلى العالم الأمريكي "دومنيك" حيث اقنع اليابانيين باتباع أساليب الجودة ، و قدم توصيات إلى رواد الصناعة اليابانيين الذين حققوا نجاح منقطع النظير، ونظراً للنتائج الواعدة التي حققها ارتئينا ان نتاولها في المؤسسة الخدمائية الجزائرية عسى ان نصل الى بعض النتائج الايجابية المحققة عندهم.

1: الاشكالية:

تعمل المنظمات الحديثة في جو تنافسي من اجل تحقيق اقصى درجة من الرشاد واعلى مستوى من الانتاجية ،فيماتعمل المؤسسات الخدمائية منها على الحصول على تقدير العملاء ورضاهم ،هذا ما يدفعها الى تبني سياسة تسييرية هادفة ومتميزة ،وكانت اليابان سباقة الى ذلك بتبني ادارة الجودة الشاملة ،وفي مقالنا هذا سنحاول الاجابة على الاسئلة التالية :ماهي الدارة الجودة الشاملة ؟ وماهي اهميتها واليات تطبيقها في المؤسسات الخدمائية ؟

2: تحديد المفاهيم والمصطلحات.**1.2 مفهوم الخدمة:**

- تعرف الخدمة بأنها: « كل عمل رسمي أو غير رسمي ، غايته تقديم المساعدة أو القيام بنشاط معين لهدف محدد » (جيران ، السنة ، ص 373).

- ويعرفها "ثامرالبكري" « بأنها فعل أو أداء يمكن أن يقدمه طرف ما إلى طرف آخر يكون جوهره غير ملموس ولا ينتج عنه أي تملك، وان إنتاجه قد يكون مرتبطاً بإنتاج مادي أو قد لا يكون » (البكري، 2005،ص26).

2.2 مفهوم الجودة.

- يرى "ديناهر" إن الجودة هي: « تأسيس ثقافة مميزة في الأداء و العمل المستمر لتحقيق توقعات المستفيد ، و تأدية العمل بشكل أفضل ، و فعالية أكبر في أقصر وقت ممكن ». (خليل، 2006 ، ص 112) .
- يرى Schroeder « ان الجودة تلبى أو تتجاوز متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية» (Schroeder, Roger G,2007 .p137).

- بينما عرفها " Juran " « على أنها الملائمة للاستخدام » (S. Kumar, Anil & Sursh, N. , 2008.p132).

* وتعرفها الجمعية الأمريكية للجودة « بأنها الصفات والخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية الحاجات الظاهرية والضمنية» (Michael. Haischer, Bullinger Hans. Jorg, Fahrnich) (Klaus. Peter,2001.p194).

صنف "كون" Kwan خمسة اتجاهات لمفهوم الجودة :

- الجودة هي قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمات ممتازة تختلف عن المنظمات الأخرى.
- الجودة هي قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة شبه مثالية.
- الجودة هي الدرجة التي يمكن للمؤسسة من خلالها تلبية التوقعات ويمكنها تلبية احتياجات العملاء.
- الجودة هي الدرجة التي يمكن بها للمؤسسة تغيير خدمة أو سلعة ما ، وتتناسب طردياً مع العرض والطلب في السوق.

الجودة هي الدرجة التي يمكن بها للمؤسسة تحقيق المزيد من الأرباح المالية. (المحياوي، 2006 ،ص 24)

3.2. تعريف الجودة الشاملة: عرفها معهد الجودة الفدرالي بأنها : القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ، ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء. (Weill Michel,2001,P11).

4.2. إدارة الجودة الشاملة: تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك ، وكذلك تحقيق أهداف المشروع (خضير ، 2000 ، ص6).

- ويعرفها "الشبراوي" : بأنها مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ، ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال إرضاء العميل، وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة وللمجتمع (الشبراوي، 1995 ص 07).

- كما تعرف بأنها فلسفة إدارية وهيكل عام مصمم لتحسين ربحية المؤسسات خلال عمليات التحسين المستمرة لجميع أوجه مجالات الوظائف العضوية المختلفة بالمؤسسة (سعيد 1999 ، ص 38).

3. منهج الدراسة

للإجابات عن هذه الاشكالية ارتأينا تناول هذه الظاهرة وفق المنهج الوصفي كونه الأنسب لمعالجة الطرح ، وذلك بالتعرض لتعريف ادارة الجودة الشاملة وتناولها في المؤسسات الخدمائية كنمط تسيري سائد في الفكر التنظيمي

4. أهداف الدراسة

- أما عن أهداف الدراسة فتمثلت في محاولة:
- التعرف على الجودة الشاملة في المؤسسة

- تناول المؤسسة الخدماتية كنمط تنمى مخالف للمؤسسات الصناعية من حيث المخرجات
- عرض فلسفة الجودة الشاملة كفلسفة سادت في المنظمات اليابانية

5. أهمية الدراسة

- جاءت هذه الدراسة لتناول احد اهم الفلسفات الادارية المعاصرة ،اذ تناولت الجودة الشاملة.
- عملت على البحث في تسيير الموارد البشرية عن طريق تناول ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
- تناول ادارة الجودة الشاملة بالتحليل والعرض النظري.
- عرض اهمية الجودة الشاملة لا سيما في المؤسسات ذات النمط الخدماتي.

6. الدراسات السابقة:

1.6 الدراسات المحلية:

دراسة عيشاوي(2008) بعنوان ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر والتي هدف من خلالها الى إبراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر، من خلال عينة من المؤسسات الفندقية ذات خمسة (5) نجوم في الجزائر وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم التوصل إلى اقتراح عناصر المنهجية المناسبة المؤدية إلى تحقيق هذا التطبيق والتي تمثلت أساسا في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير، وضع إستراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة.

دراسة حاج عيسى(2012) اثر تدريب الافراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية هدف من خلالها الى تحليل تأثير التدريب على تحسين الجودة الشاملة للصحة في المستشفيات الجزائرية المدروسة. لتحقيق هذا الهدف ، تم تصميم قائمة مسح وتوزيعها على عينة من العمال (أطباء ، مسعفون ، إداريون) الذين تم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقيّة النسبية في المستشفيات الجزائرية الواقعة على مستوى ولاية البليدة. وكشفت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($P < 0.05$) بين متغيرات التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرامج والدورات التدريبية ، تنفيذ العملية التدريبية. التدريب ، وتقييم عملية التدريب ، وتقييم بيئة العمل الداخلية) وأبعاد متغير جودة الصحة العامة (مستوى الرضا الوظيفي ، مستوى الكفاءة التشغيلية ، مستوى التحسين المستمر للعلاقة مع المرضى).

2.6 الدراسات الاجنبية:

دراسة عايش (2008) التي كانت بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي هدف من خلالها إلى التعرف على أثر تطبيق البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلى مستويات ذلك. بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لهذه البنوك ، وتكونت عينة الدراسة من 77 موظفًا إداريًا في البنوك الإسلامية بغزة ، حيث تم

استخدام المنهج الوصفي والتحليلي. أشارت أهم النتائج إلى أن درجة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة كانت متوسطة، كما أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدراسة الثانية: هدفت دراسة الغافري (2004) والمعنونة ب: درجة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان كما تصورها مديرو المدارس، إلى تحديد درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان كما وصفها مدراء المدارس، وتكونت العينة من 70 مديراً ومديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان، وتم الاستناد إلى المنهج الوصفي، وخلصت النتائج إلى وقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي قد جاءت بدرجة كبيرة، كما وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.المؤهل.

7. متطلبات الجودة .

تعتمد الجودة على مجموعة من الشروط والمتطلبات، يتم تلخيص بعضها أدناه:

- درجة التزام وتشجيع الإدارة العليا.
- التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين.
- جودة ثقافة المنظمة هي مسؤولية الجميع.
- مشاركة وتفويض جميع الموظفين.
- التطوير المستمر من خلال أدوات التطبيق لجودة الخدمة.
- الاعتماد على أنظمة إدارة الجودة بمساعدة تكنولوجيا المعلومات الحواسيب.

ويرى "كوتلر و ارمسترونج" بأن "قبل الشراء (الاستخدام)، لا يمكن رؤية الخدمة أو تذوقها أو سماعها أو الشعور بها، ولا يمكن فصل الخدمة عن من يقدمها، سواء كان المقدم عنصراً بشرياً أو آلة، يؤثر كل من مقدمي الخدمة والعملاء على نتائج الخدمة، لذلك يجب أن يتدخل مقدمو الخدمة بنشاط مع العملاء لتوليد قيمة بارزة أثناء مواجهة الخدمة، ويعتمد التدخل الفعال على مهارات مقدمي خدمات الخط الأول وعمليات الدعم التي تدعمهم".(كوتلر و جاري، 2007 ص ص 502.506).

و يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها الرضا الذي تحققه الخدمة من خلال تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتوقعاتهم، أو درجة التوافق بين التوقعات وتصورات العملاء للخدمة. (الطائي، و قداة، 2008.ص28).

و تشير جودة الخدمة حسب Kumar&Suresh إلى ما إذا كانت الخدمة تفي بالمتطلبات أو قابلية التطبيق بما يتجاوز المتطلبات عند استخدامها من قبل العملاء. (. Ibid. p132).

- ويرى Haischer وتوجد أربعة أنواع لتقييم جودة العملية في منظمة الخدمة ، وهي (Ibid. p132.):
- تطوير الخدمة: تطوير أساليب الإدارة لتطوير عمليات الخدمة
 - تقديم الخدمة: كيف تنفذ منظمة الخدمة عملية تقديم الخدمة بفعالية.
 - التعاون الإداري: كيفية إنشاء واستخدام والحفاظ على الأعضاء في سلسلة القيمة.
 - علاقة العملاء والتواصل: كيف تتواصل المنظمة مع العملاء والأعضاء الخارجيين للخدمة.

1.7. أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- من خلال اعتماد فلسفة إدارة شاملة ، تلتزم المؤسسة بما يلي:
- تلبية متطلبات العميل والتركيز على إرضائه على أعلى مستوى ممكن.
 - تعزيز المركز التنافسي في السوق من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات المختلفة ذات الإنتاجية العالية.
 - تحسين كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات المتعلقة بموضوع صنع القرار والاعتقاد بأن الإدارة بأهمية التشارك وتتفاوض في عملية صنع القرار ، خاصة وأن الجودة يتحمل مسؤوليتها الكل ، وهي تنطلق من المورد إلى المستهلك .
 - تحسين مستوى أداء المؤسسة لتجنب الآثار السلبية بشكل كامل بحيث لا يكون هناك أخطاء في تنفيذ العمل ونسبة احتمالية تنفيذ العمل بشكل صحيح لأول مرة.
 - تحسين الولاء والانتماء للمؤسسة من أجل حكم ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق ، وتعتمد الإدارة على أساليب تحفيزية مختلفة.
 - تعزيز القدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية وكذلك فرص الاستثمار والقدرة على تجنب المخاطر ، وذلك لمساعدتهم على البقاء والنمو.
 - توفير الوقت عن طريق تقليل الوقت لإكمال و إتمام العمل.
 - تزويد العاملين بالأنظمة والإجراءات والتعليمات لضمان سير عملهم الطبيعي.
 - إضفاء العقلانية في نفقات المنظمة تجعل النفقات أو الكلفة محور كل أعمال المنظمة.

2.7. أبعاد جودة الخدمة.

- إن مراقبة الخصائص والخصائص الخارجية والداخلية للمنتجات المادية ومقارنتها بالموصفات الأخرى في المنتجات المماثلة الأخرى ، من السهل الحد من جودة منتج أو مجموعة من المنتجات المادية. على العكس من ذلك ، من الصعب جداً قياس جودة الخدمة.
- وفقاً لـ "Dupont" ، هناك مجموعة من الأبعاد التي تقيس جودة الخدمة على مستوى القبول. ولكي تصبح المؤسسات رائدة في جودة الخدمة ، يجب أن تتبنى أبعاداً متعددة لإدارة الجودة ، كما يجب أن تكون فعالة في

تصميم الخدمات وتقديمها. لذلك يجب على المنظمة معرفة احتياجات العميل وتنفيذها بالطريقة الصحيحة (LauraK.Raiman Dupont, 2001).

3.7. أبعاد جودة الخدمة حسب :

- الإعتادية: استنادًا إلى القدرة على أداء العمل بشكل صحيح ، وتقديم الخدمات بشكل صحيح ، وأداء الخدمات في الوقت المحدد ، يمكن لمقدمي الخدمة أداء الخدمات بدقة.
- الموثوقية: تلبية مواصفات الخدمة وجودتها توقعات العملاء.
- الكياسة: بمعنى آخر ، يجب على مقدم الخدمة احترام العملاء والتعامل معهم عند الاتصال بهم.
- الإتصال: قدرة مقدمي الخدمة على الاستعداد التام لخدمة العملاء والتعامل معهم بلغة يفهمونها.
- الكفاءة: يمتلك مقدم الخدمة المهارات والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة.
- سرعة الاستجابة: القدرة على الاستجابة بسرعة لتلبية متطلبات العملاء وتقديم الخدمات لهم.
- معرفة العميل: هذا يعني محاولة فهم احتياجات العملاء.
- الأمان: الدرجة التي يتم بها تقديم الخدمات دون مخاطر.
- الملموس: يتمثل في المرافق المادية والمعدات والأدوات والموظفين المستخدمين لتقديم الخدمة.
- وقت تسليم الخدمة: الوقت الذي ينتظره العميل للحصول على دوره في تقديم الخدمات ، ودرجة الدقة في الالتزام بالموعد المحدد لتقديم الخدمة.
- بناءً على ما وضعه "Haischer" ، حدد خمسة مستويات لنضوج إدارة الجودة في منظمات و الشركات التي تتسم بطابع الخدمائية انطلاقاً من:
- * المستوى الأول: استنادًا إلى افتراض أن جودة الخدمة يمكن تحقيقها من خلال معالجة العرضية أو تصحيح الخطأ ، يركز هذا المستوى على نشر فهم عام للجودة.
- المستوى الثاني: يتحقق من خلال العمل المتكرر ، كما يركز هذا المستوى على تنظيم العملية وتوثيق العملية الخدمية.
- * المستوى الثالث: تطبيق يعتمد على المعيار الدولي ISO 9001 كإدارة للجودة لضمان فعالية وكفاءة الخدمات.
- *المستوى الرابع: استنادًا إلى تشكيل حلقة التغذية الراجعة والتأكد من مشاركة جميع شاغلي الوظائف في المهام المختلفة.
- * المستوى الخامس: يتم تضمين جميع الأفراد في المؤسسة في أنشطة التحسين والمراجعة المستمرة للعمليات وحلقات التغذية الراجعة.

4.7. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تختلف الوسائل والطرق الخاصة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة من منظمة إلى أخرى ، حسب الأنشطة والقدرات والمعرفة والخبرة للأفراد المشاركين في هذه العملية ، ويمكن تحديد أهم مراحل العملية على النحو التالي:

- **تقييم ثقافة الشركة:** يفهم الخبراء أو الخبراء معرفة إدارة الجودة الشاملة لتقييم مدى قبول ثقافة الشركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- **المرحلة الصفيرية "مرحلة الإعداد"** (النمر، وآخرون، 2011، ص 501) هذه هي المرحلة التي تكون قبل عملية البناء. في هذه المرحلة ، سيشارك أكبر مسؤول تنفيذي في عملية التنسيق مع المهنيين. في هذه المرحلة ، توضح الإدارة العليا مهمة المنظمة ورؤيتها المستقبلية ، وفي هذه المرحلة تحدد الأمور المشتركة أهداف وسياسات المنظمة وتخصيص الإمكانيات و المواد اللازمة لتنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة. .

- **التخطيط:** في هذه المرحلة يتم وضع خطة التنفيذ اللازمة وسيبدأ التنفيذ الفعلي ، كما يجب تحديد الأهداف واعتماد الاستراتيجيات المناسبة ، ويتم الكشف عن المزايا والعيوب من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحليل البيئة الداخلية. بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية (أي البيئة المحيطة بالمنظمة) ، وتحليل مجال المنافسة ، وفهم فرص النجاح واستخدامها ، يجب علينا أيضًا فهم التهديدات الخارجية ومحاولة تجنب هذه العقبات ، بالإضافة إلى فهم هذه العقبات ، يجب علينا أولاً فهم هذه العقبات.

- **مرحلة التنفيذ:** يتم فيها تنفيذ الخطط التي وضعت سابقا، ويرافقها رقابة مبنية على اسس علمية، وبأساليب إحصائي تكرارية، في شكل أعمدة تبين التوزيعات التكرارية ، ويمكن الاستفادة منها للتقدير نسبة الانحرافات بين النتائج و الأهداف، وخريطة الرقابة، فهي وسيلة للمعرفة القراءات الخاصة بعمليات المنظمة، وتتكون هذه الخرائط من خط أعلى و الآخر الأدنى يخص الرقابة، أما الخط المركزي يعبر عن متوسط العملية، وأي خلل يقع خارج الحدود ترفض العملية، عكس النقط الداخلية المقبولة.

كما تتميز هاته المرحلة بالاهتمام بالإشاعات ونشرها ، جعل العمال مؤهلين بهدف الوصول إلى نتائج جيدة وذات جودة .

- **مرحلة تبادل الخبرات:** في هذه المرحلة تتوفر المعلومات و البيانات الأساسية للمنظمة ، بناء على تنفيذ المراحل التي سبقتها، حيث تساعدنا في تحقيق التفاعل و تنويع الخبرات و تبادلها بين المصالح و الإدارات المختلفة، ومنه إنجاز وتحضير التوصيات الضرورية بعد بناء و كسب ثقة المنظمة التي قامت بالتطبيق (عبد الغاني ، هلال ، 1999، ص70).

5.7 أدوات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة (منتهى ، 2005، ص 22)

لغرض تحقيق معدلات عالية من الجودة والفعالية التنظيمية ، تتبنى المنظمة الأساليب والأدوات المعتمدة ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وهذه الأدوات هي جزء من الإجراءات المجهزة لتحقيق أعلى جودة ، ويتم تحقيق ذلك من خلال :

- * طرق حل المشكلات: إعداد فريق عمل لفترة زمنية قصيرة محددة لمناقشة المشكلات التنظيمية ، وحل هذه المشكلات من مختلف الجوانب والعمل ، وخلق فرص جديدة للتحسين. هناك عدة أنواع من الفرق ، منها:
- أ- حلقات الجودة: ويتكون من مجموعة من الأشخاص من نفس القسم ، وتتراوح العضوية من (5،8) ، والعضوية اختيارية ، ويعقدون اجتماعات دورية بغرض مناقشة وتحليل جودة العمل. ثم تقديم الحلول.
 - ب- فريق المشروع: يشكل القسم الإداري فريق عمل للعمل في وقت محدد والعمل في مختلف الإدارات ويتميز أعضاؤه بالكفاءة العالية والمهارات العالية.
 - ت- فريق تحسين الجودة: يمكنك اختيار تشكيل أعضاء الفريق. يأتي الأعضاء من أقسام متعددة أو قسم واحد ، وهم يأتون من مستويات إدارية متعددة. يجب أن يكون لديهم الخبرة والقدرات المطلوبة لحل المشكلات، الفريق لديه الحق في ما يعتقد أنه مناسب لحل المشكلات مشكلة في الإجراء.
 - ث- العصف الذهني: الغرض من هذه الطريقة هو محاولة الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار في بيئة تشجع الفكرة ، وتشمل العملية تحسين جميع أعضاء الفريق. (عبد الرحمان ، 2003 ، ص 328):
 - ج- كما تهدف إلى تثمين و مساندة التفكير الإبداعي لفريق العمل للتوليد وإستنباط الآراء في الاجتماعات لحل القضايا والمشكلات، ولكل فرد الحرية في التعبير عن آرائه ثم اقتراح الحلول المناسبة للمشكلة.
 - ح- خريطة التدقيق: هو رسم بياني ، لعملية تحسين الجودة وترابطها، وتستخدم أيضا للشرح و فهم اي مشكلة ما، وتحليل العلاقة التي تربط مختلف الأنشطة.
 - خ- مبدأ باريتو: يقوم على أسلوب التحليل الإحصائي للمشكلة وسببها ، ويرسمها في الرسم البياني بالترتيب.
 - د- أسلوب السبب و الأثر : وهي رسم بياني يتكون من خطوط ورموز تهدف إلى توضيح العلاقة المفيدة بين التأثير والسبب ، وعادة ما تستخدم لتحليل المشكلات المعقدة التي يصعب شرحها ولا يمكن فهمها إلا باستخدام اللغة الرقمية.
 - ذ- نظام الاقتراحات : يتيح لنا تقديم اقتراحات من قبل الموظفين للأقسام والإدارات على التوالي ، وهذه الاقتراحات تتعلق بتحسين العمل وحل المشكلات التي تواجههم في عملهم ، ثم تتبنى الإدارة المختصة الاقتراحات المناسبة.
 - ر- أنظمة التوقيت المناسبة: توفر هذه الأنظمة فرصاً كافية للإدارات لتحقيق أهدافها بطريقة مناسبة خلال فترة زمنية محددة دون تأخير ، كما تساعد في حل المشكلات التي تواجه الإدارات بشكل مباشر أو في مواقعها. مشكلة.

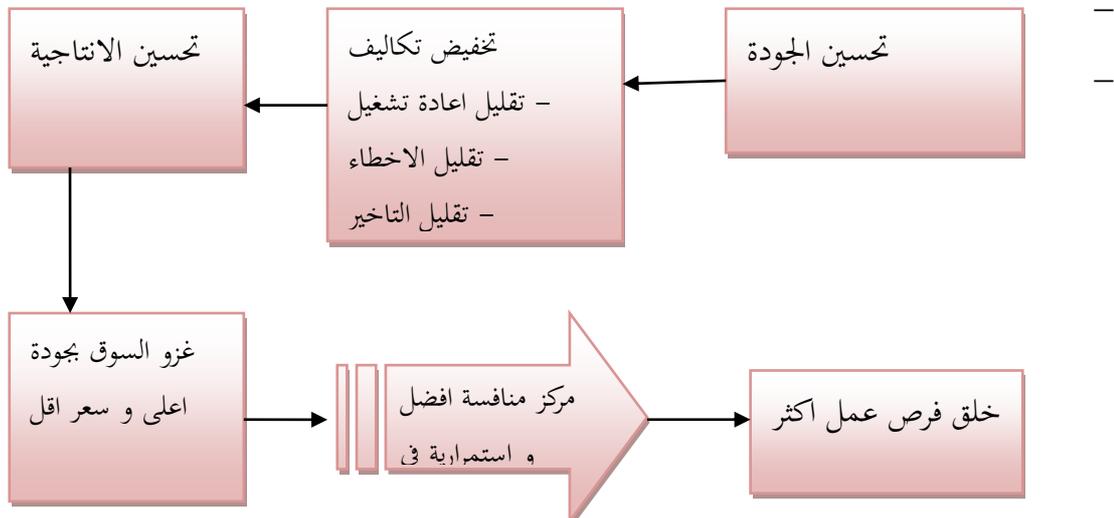
ز- الرقابة في العملية الإحصائية: يستخدم للتعرف على أي فروق قد تطرأ في عملية الإنتاج ، وهو أمر مهم للغاية لتحسين جودة المنتجات المنتجة ، وخفض التكاليف وزيادة رضا المستهلك ، بحيث يكون للمنظمة القدرة على المنافسة في السوق.

س- المقارنة المرجعية: هذه عملية تحديثية تستند إلى تحليل سريع لأفضل الترتيبات للأدوار الفعالة ، بما في ذلك أنشطة المنظمة الداخلية أو المقارنات بين الأنشطة الداخلية للمنظمة والأنشطة المماثلة في المنظمات المنافسة ، واستخدام الأساليب الناجحة التي أثبتت جدواها ووفر الكثير من المال والطاقة لتحقيق التحسين الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة من الموارد المتاحة. (منتهى ، 2005،ص 23)

5.7. مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- إن إدارة الجودة الشاملة و مدى تطبيقها في المنظمات يعتمد بالأساس على درجة توفر العنصر البشري المؤهل ، و إمكانية إحلال الوسائل الحديثة للتنشيط العمل في كل مستوياته و الحفاظ على التحسين المستمر للكافة العمليات الإدارية، للضمان المزايا التي توفرها أسلوب إدارة الجودة الشاملة ومن بين المزايا يمكننا تحديدها في:
- تنمية و تطوير الخدمات المقدمة في المنظمات بإختلاف قطاعها و نوعها وحجمها ونوعية منتجها وجودته.
- تقديم صورة نموذجية حسنة عن المنظمة لدى العملاء اي الزبائن، نظرا لما لها من سمعة جيدة.
- إمكانية فرض تواجدها في الساحة التنظيمية و المنافسة في تقديم أفضل خدمة و منتج لضمان استقرارها ونموها واستمراريتها.
- تنمية و تحسين أساليب العمل و طرق تنفيذه و إجراءاته ، وتنمية إنتماءه و مشاركته في إتخاذ القرارات.
- توفير مناخ تنظيمي مناسب يثمن و يعترف بالعنصر البشري كفكر يقدم أفكار إبداعية لإنتاج منتجات ذات جودة ومنافسة.

الشكل (07):أهمية إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: بن عنتر عبد الرحمن، 2008، ص 178.

6.7. إدارة الجودة الشاملة من منظور وليام دومينيك و فليب كروسبي :

وليام أي ديمينك : "وهو أمريكي عمل مستشارة ولقب أبا ثورة إدارة الجودة الشاملة. التقى ديمينج العالم شيوارت (Shewhart) عام 1927 وتعلم منه المفاهيم الأساسية للسيطرة الإحصائية على الجودة Statistcal Quality Control والتي طورها Shewhart الحساب مختبرات بيل للهواتف (Bell Laboratories) والتي أصبحت بمثابة سيطرة إحصائية للجودة. لقد ساهم بشكل كبير في تطوير الجودة في اليابان خلال الخمسينيات من القرن الماضي، وفي عام 1950 وجه اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (JUSE) دعوة إلى ديمينج لإلقاء محاضرة عن الجودة والضبط الإحصائي، وفي عام 1951 أصدر (JUSE) جائزة باسم جائزة ديمينج تقديراً للدور الذي قام به ديمينج للصناعة اليابانية" (قاسم نايف علوان، 2006ص116).

- **نقاط ديمينج الأربعة عشر** : "تعتبر النقاط الأربعة عشر لديمينج هي المبادئ التي تأسست منها فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتي أصبحت فيما بعد المبادئ الأساسية التي إعتمدتها الإدارة العليا في اليابان، والتي يمكن تناولها بالآتي :

- خلق هدف ثابت ومستقر لتحسين المنتج، وذلك من أجل المنافسة والبقاء وخلف فرص عمل جديدة.
- تبني فلسفة جديدة للتطوير والتحسين لمواجهة التحديات.
- 3- التوقف عن الاعتماد فقط على أساليب الفحص والتفتيش والفحص الشامل للمنتجات، وإنما الاعتماد على ثوابت إحصائية تفيد في بناء الجودة بشكل صحيح.
- التوقف عن ممارسة اختيار الموردين بناء على أساس السعر فقط بل أن يكون الهدف هو تخفيض التكلفة الاجمالية، وليس التكلفة المبدئية عند التعامل مع الموردين" (قاسم نائف علوان ، 2006ص117).
- التدريب لرفع مهارات العاملين بما في ذلك الإدارة العليا.
- التحسين المستمر لجودة المنتج، ويتضمن ذلك تقليل المعيب، وهذا يساهم في التخفيض المستمر في التكاليف الإجمالية للإنتاج
- تبني أساليب حديثة في الإشراف، وتحقيق التنسيق الفعال بين الإشراف والقيادة بهدف مساعدة العاملين، وحسن استخدام الآلات.
- استخدام طرق احصائية للتحسين المستمر لكل العمليات والانشطة المتعلقة بعمليات ضبط الجودة.
- العمل على إزالة العوائق والخلافات بين الأقسام والإدارات العاملة في المنظمة، لمواجهة مشاكل الإنتاج كفريق عمل واحد.
- إبعاد الخوف عن العاملين، والعمل على تهيئة المناخ الملائم ليعمل الجميع بفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة

- التخلص من معايير العمل المبنية على أساس تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على عملية التحسين المستمر.
- التخلص عن الشعارات والخطب وأن يكون الهدف هو حث العاملين إلى الوصول إلى العيوب الصغرى ويجب التوصل إلى الأساليب والطرق العملية التي تؤدي إلى تحقيق ذلك.
- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بالعمل والتخلص من نظام التقييم السنوي والجدارة. (قاسم نائف علوان ، 2006ص118).

- جوزيف أم. جوران: "جوران عالم أمريكي، يعد المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة. وقد تقلد وسام امبراطور اليابان إعترافا بفضله في الرقابة الإحصائية للجودة الذي أمكنه التوصل إليها، وفي عام 1951 تمكن من صياغة مجموعة أفكار متماسكة وغير متحيزة حول إدارة الجودة في كتابه السيطرة على الجودة "The Quality Control Hand Book" (قاسم نائف علوان ، 2006، ص122-123).

"تركزت جهوده واهتماماته التي يمكن بيانها بالآتي :

ثلاثية عمليات الإدارة لجوران:

لقد كان إهتمام تفكيره حول إدارة الجودة، وكيف يمكن تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا بشكل بسيط ومفهوم، ولقد قدم أفكاره في شكل ثلاثية، وهي كما يلي:

أ- تخطيط الجودة:

يقصد بتخطيط الجودة وفقا لفسلفة جوران هو تحديد الزبون الذي يؤثر في العملية حيث يتضمن ذلك الزبون الداخلي والخارجي ويمكن تحديد الخطوات التي تضمنها بعد تخطيط الجودة.

ب. ضبط الجودة Quality control : ويتضمن هذا البعد على عدة خطوات هي: - تقييم الأداء - مقارنة النتائج مع الأهداف المخططة - القيام بالإجراءات التصحيحية". (قاسم نائف علوان ، 2006ص122-123)

ج- تحسين الجودة Quality Improvement:

"لقد اهتم جوران كثيرة بهذا البعد لأنه يمثل القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، والتحسينات التي لا تنتهي ولكنها مستمرة في جميع النواحي، ويتضمن هذا البعد على :

- اعتبار التحسين قلب إدارة الجودة الشاملة. - تعدي التحسين إلى جودة العمليات وليس فقط جودة المنتج،

- تصنيف الزبائن إلى نوعين داخلي وخارجي بالنسبة للمنظمة. هذه الأفكار التي قدمها جوران لعبت دورا بارزة في تنمية وتطوير مداخل تطوير الجودة خاصة عند الوفاء بإحتياجات الزبون بإعتبارها الأساس للفلسفة جميعها". (علوان، 2006، ص124).

- مدخل جوران لتحسين الجودة

"قد وضع جوران عشر خطوات هامة يتعين على المنظمة أن تتبعها كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أ- اشاعة الوعي بعملية التحسين والحاجة إلى الجودة. ب- تحديد أهداف التحسين. ج- تهيئة التنظيم لتحقيق الهدف. د- تقييم التدريب. هـ- تبني أسلوب حل المشاكل في المنظمة. و- توثيق الأهداف والنتائج المتحققة. ز- الإعراف بالجهود المتميزة للعاملين. ح. خلق المنافسة والتوسع في بناء التحسين المستمر وجعله جزءاً من نظام وعمليات المنظمة. ط. الإهتمام بتقديم تقارير سنوية ودورية عن وضع المنظمة وتقديم العمل فيها. . الإهتمام بعملية الاتصال بين أجزاء المنظمة والتركيز على عملية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج للوحدات التنظيمية المختلفة".

- **فلسفة كروسبي** : "لقد عمل كروسبي مهندساً مختصاً، بشركة مارتن ماريتا (Martin Maritta)، ومن ثم ساهم في مشروع بيرشن للصواريخ التي حققت مستوى عالية من الجودة . كما ركز كروسبي على أربعة محاور أساسية من خلال مبادئه الأربعة عشر والتي أطلق عليها اسم الأسس، والتي هي تمثل الفلسفة التي يقوم عليها نموذج كروسبي، والتي تتلخص في الآتي:
الأساس الأول: يرى كروسبي أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات، وهو يعني بذلك الجهاز الإداري وجميع العاملين في المنظمة من الضروري أن يلتزموا بمطابقة المنتج للمواصفات الأساسية الموضوعية لتحسين الجودة، وهو ما يتضمن توقعات الزبون من جودة المنتج.
الأساس الثاني: أكد كروسبي على أهمية تنفيذ الأعمال بشكل صحيح منذ اللحظة الأولى بدلا من القيام بتصحيحها لاحقة.

الأساس الثالث: يجب أن يكون معيار الأداء خالية من العيوب، ويمكن أن يكون من أهداف المنظمة.

الأساس الرابع: الاستثمار في مجال التدريب والخدمات المساندة لتجنب الأخطاء واسترداد تكاليف التالف، وقد قدر كروسبي تكاليف الجودة أن تكون بين (20-40%) من عوائد المنظمة". (علوان ، 2006 ص127).

- كايرو إيشيكاوا :

"وهو ياباني عرف بأنه الأب الحقيقي للحلقات الجودة (Quality Cycles)، واعتبر التدريب والتعليم للعاملين كبداية ونهاية للجودة الشاملة، وأكد ضرورة استثمار الإدارة العليا في ذلك. ويمكن تلخيص ما جاء به إيشيكاوا لليابان بالآتي" (علوان ، 2006 ص129):

أ. حلقات الجودة: يقول فيها إيشيكاوا بأنها مجموعة صغيرة من العاملين يتراوح حجمها بين (4-8) عمال وأن انضمامهم للحلقات يكون طوعية، وتكون مهمتها هو تحديد المشاكل التي يواجهونها عند قيامهم بأعمالهم، ومن ثم اقتراح الحلول التي يرونها مناسبة لحلها، مستهدفين في ذلك تحسين و تطوير المستوى الأداء العاملين واعتبر إيشيكاوا حلقات الجودة مكملة لإدارة الجودة الشاملة باعتبارهما تسعيان إلى التحسين المستمر.

ب- "مراحل الجودة الشاملة: إن أبرز مراحل الجودة الشاملة التي اقترحها إيشيكاوا هي: العمل على اشتراك العاملين بالمنظمة في طرح المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها قدر الامكان، التركيز على تعليم العاملين لرفع كفاءة أدائهم في حل المشاكل التي يواجهونها أثناء عملهم في المنظمة ، بناء حلقات السيطرة على الجودة ، مراجعة السيطرة الشاملة للجودة. ، التركيز على استخدام الأدوات الإحصائية للسيطرة على الجودة .

، العمل على تشجيع برنامج حلقات الجودة على مستوى الاقتصاد الكلي. كذلك من أهم اسهامات إيشيكاوا تطويره الأساليب وأدوات إحصائية سماها (الأدوات السبعة)، لمساعدة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذكر أن ذلك قد يمكن المنظمة، من السيطرة على أكثر من (95%) من مشاكلها وهذه الادوات يستفاد منها في معالجة وتحليل البيانات المتدفقة من عمليات المنظمة (Coetsch and Davis, 1997, 382) وهي: خريطة باريتو، مزلع إيشيكاوا، المدرج التكراري، خريطة الإنتشار، خريطة المراقبة، خرائط التدفق، وقائمة الفحص".

خاتمة:

تعمل المؤسسات الناجحة على الجمع بين الموافقة والمواءمة بين مواردها البشرية وتحقيق أفضل النتائج ، ويتم ذلك فقط من خلال تفعيل دور العاملين داخل المنظمة و الاهتمام بهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار مما يعزز الشعور بالانتماء إليهم ويدفعهم للعمل الجاد والصادق لتحقيق أهداف المؤسسة. تبني فلسفة تقوم على رعاية العملاء وخلق أعلى درجات الرضا معهم ، حيث يعتبرون من أهم محددات السلوك التنظيمي ، وينعكس هذا الاهتمام في مراعاة معايير الجودة الشاملة ، حيث أثبتت التجربة اليابانية نفسها في مجال التسيير واصبحت مثالا يحتذى به من كل المؤسسات الطامحة الى تحقيق اعلى انتاجية واكثر موائمة ، والمؤسسة الاقتصادية ليست في منأى عن هذه الفلسفات الرشيدة والانسانية.

قائمة المراجع:

- بن عنتر عبد الرحمن) عبد الرحمان بن عنتر (2008): إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة ، جامعة الجزائر ، مجلة الباحث ورقة العدد06.
- ثابت عبد الرحمان إدريس(1996): قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات و التوقعات- دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد4 ، العدد الأول.
- ثامر ياسر البكري(2005): تسويق الخدمات الصحية ، عمان، الاردن، دار اليازوري
- رعد عبد الله الطائي، و قداة عيسى(2008): إدارة الجودة الشاملة، ، عمان، الأردن دار اليازوري العلمية .

- سعود بن محمد النمر، وآخرون: الإدارة العامة "الأسس و الوظائف والاتجاهات الحديثة"، ط 7 ، بدون بلد، مكتبة الشقري ، 2011 .
- سعيد عامر يس(1999): إدارة التغيير ، ط 1، مصر ،المكتب الجامعي الحديث
- عادل الشبراوي(1995): الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ، القاهرة ،الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) .
- عبد الرحمان توفيق(2003):الجودة الشاملة :الدليل المتكامل ، ،القاهرة ، سلسلة اصدارات بمبك .
- عبد الرزاق خليل(2006): تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، مقال نشر بمجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية التوصل ، تصدر عن جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، العدد 17 .
- قاسم نايف المحياوي(2001): إدارة الجودة في الخدمات" مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، عمان، الأردن، دار الشروق.
- قاسم نايف علوان(2006)،إدارة الجودة في الخدمات ،ط1،الأردن،دار الشروق
- كاسم خضير محمود(2000): إدارة الجودة الشاملة ، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- كوتلر فيليب و ارمسترونج ، جاري(2007): أساسيات التسويق ، ترجمة سرور علي إبراهيم ، وآخرون ، الرياض ، السعودية ، دار المريخ.
- محمد عبد الغاني ،حسن هلال(1999) : مهارات إدارة الأداء – معايير وتطبيقات الجودة في الأداء ، ب ط ، ب بلد .
- محمد عبد الفتاح الصيرفي(2003):الإدارة الرائدة ، الأردن، دار الصفاء.
- منتهى احمد علي ملاح(2005): درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، فلسطين ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية .
- عايش، شادي عطا محمد (2008). اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي : دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة .الجامعة الإسلامية ،غزة .
- الغافري صالح بن عبيد بن سعيد (2004)، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان كما يتصورها مديرو المدارس، جامعة اليرموك، الأردن.
- احمد بن عيشاوي(2008)ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر ،جامعة الجزائر، الجزائر
- سيد احمد حاج عيسى(2012) اثر تدريب الافراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية،جامعة الجزائر 03،الجزائر

المراجع الاجنبية:

- S. Kumar, Anil & Sursh, N.(2008) :Production and Operations Management . 2nd ed, New Age International Limited, Publishers, New Delhi,
- LauraK.Raiman Dupon(2001): Service Quality . from "Handbook of Industrial Engineering: Technology and Operation Management", 3rd ed. A Wiley – Interscience Publication, John Wiley & Sons, INC. New York.
- Michael. Haischer, Bullinger Hans. Jorg, Fahrnich Klaus. Peter(2001): Assessment and Design of Service System. 3rd ed. John Wiley & Sons, INC. New York.
- Schroeder, Roger G(2007): Operations Management, 3rd ed , Mc Grew - Hill Irwin, Boston,
- Weill Michel(2001): le management de la qualité, édition, paris, la découverte .