

آليات تحقيق الجودة الشاملة

د. زعيبط مريم

كلية علم النفس وعلوم التربية

جامعة قسنطينة2، عبد الحميد مهري قسنطينة- الجزائر

ملخص

إن التقدم الهائل الذي نعيشه اليوم يفرض على المنظمات الحديثة العمل بجهد وذكاء للحفاظ على مكانتها في عالم لا ينفك يتغير ويتطور يوما بعد يوم، الشيء الذي يحتم عليها وبصورة مستمرة إعادة النظر فيما تنتهجه من استراتيجيات وما تسخره من إمكانيات في سبيل ذلك. وتلقى في غالب الأحيان هذه المهمة على كاهل إدارة الموارد البشرية التي تجد نفسها مجبرة على تحيين أساليبها والانتقال من القديمة منها إلى أخرى أكثر دقة وعصرية. فالحرص على رضا العملاء، التحسين المستمر في المنتج أو الخدمة، تقليص الخسائر والوقت الضائع وغيرها من الأهداف تندرج ضمن فلسفة بعيدة النظر تتمثل في إدارة الجودة الشاملة. هذه الأخيرة صارت بمثابة صمام الأمان لأي منظمة تسعى للبقاء والاستمرار. غير أن الوصول إلى تكريس هذا المفهوم وترسيخ فلسفته يتطلب الالتزام بعدد الركائز الأساسية كال تدريب والتطوير، التخطيط الاستراتيجي، تحفيز القوى العاملة وحشدها، الوقاية من الأخطاء وغيرها من المبادئ التي لا يمكن الاستغناء عنها في سبيل تحقيق الجودة كهدف معلن بعيد المدى وما يترتب عنه من أهداف ضمنية غير مصرح بها. الكلمات المفتاحية: المنظمات الحديثة، استراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي.

Résumé

Le développement énorme que nous vivons aujourd'hui oblige les organisations à travailler beaucoup et intelligemment pour garder leurs places dans un monde qui ne cesse de changer et d'évoluer d'un jour à l'autre, ce qui les pousse à revoir leurs potentiels et leurs stratégies.

Cette mission est souvent exécuter par le service de la gestion des ressources humaines qui se trouve obligé d'actualiser ses méthodes et de passer des plus anciennes aux plus modernes et plus précises.

Satisfaire les partenaires, l'amélioration continue du produit ou du service, réduire les pertes est le temps perdu et d'autres buts font partis d'une philosophie lointaine appeler le management total de la qualité. Cette philosophie exige des piliers fondamentaux tel que la formation du personnel, la planification stratégique, la motivation du personnel, la prévention des erreurs et d'autres principes dont on ne peut pas se passer pour atteindre la qualité qui est un but déclaré , et ce qu'elle induit comme but implicite.

Mots clés: Nouvelles organisations, Stratégies, Gestion des ressources humaines, Management total de la qualité, Planification stratégique.

مقدمة

ميزت تحديات العصر والاقتصاد العالمي، التطور التكنولوجي، العولمة، شبكات المعلومات وغيرها، مصطلحات الأبحاث الأكاديمية في السنوات الأخيرة في مختلف التخصصات بما فيها إدارة الموارد البشرية، التي تطورت مهامها وتشعبت ولم تعد محصورة في الممارسات التقليدية بل تعدتها إلى اعتماد أساليب حديثة تتماشى ومتطلبات الإدارة المعاصرة، هدفها تكريس مفهوم قديم حديث هو إدارة الجودة الشاملة. فهو قديم من حيث الظهور وهذا ما تشير إليه الأدبيات في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ تبلورت فكرة الجودة الشاملة في بدايات القرن الماضي على أيدي مجموعة من المفكرين على رأسهم والتر شيوارت (Walter A. Shewart 1891-1967) صاحب كتاب "Statistical Method From The View Point of Quality" الذي نشر سنة 1939. ثم تلاه تلميذه ادوارد ديمينج (Edward Deming 1900-1993) والذي تمكن بإسهاماته في مجال إدارة

الجودة الشاملة من إعادة بعث الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، وهذا من خلال أفكاره التي طورها حول فلسفة التسيير الأنسب لتحقيق النجاح في المنظمة، وهو صاحب الكتاب الأكثر شهرة في هذا المجال والمعنون بـ: "Out of Crisis" (سنة 1982)، ومن بعدهما جوزيف جوران وكروسبي وغيرهما.

أما أحداثه فتكمن في المكانة التي تبوأها- ولا زالت- الجودة الشاملة وطرق إدارتها بعد الاهتمام الكبير الذي أولي لأعمال ديمينغ في الثمانينات في الولايات المتحدة الأمريكية.

فالجودة الشاملة، كما أشير إليه في العديد من الكتابات التي تناولت هذا الموضوع، تتضمن عدة معان منها دقة الاستخدام، التميز، المطابقة مع المتطلبات، رضا الزبون...، والتي يتطلب تحقيقها الالتزام بمجموعة من الآليات تندرج تحت مسمى إدارة الجودة الشاملة. هذه الأخيرة تعددت تعاريفها واختلفت باختلاف المنظرين فيها وتباين اختصاصاتهم، إلا أنه يمكن القول أنه يقصد بها عموماً اعتماد المنظمة أساليب وتقنيات تمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف على رأسها الحفاظ على مكانتها في بيئة تنافسية، من خلال تحسين منتجاتها أو خدماتها لإرضاء للزبون الذي يعد المستفيد الرئيسي منها، ويتم ذلك من خلال اتباع سياسة وإستراتيجية محكمة تتضمن مبادئ لا يمكن للمنظمة الحياد عنها في كفاحها من أجل البقاء وتحقيق التطور المستمر.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي

والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، وقد تباينت بشأنه الأفكار وفقا لزاوية النظر إليه من قبل هذا الباحث أو ذاك، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلا في المضامين الهادفة، إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة (1). لكن قبل التطرق إلى تعريف الجودة الشاملة كوحدة متكاملة لا بد من توضيح أهم مصطلح فيها وهو الجودة التي تعد الدعامة والركيزة الأساسية لتطبيق إدارة كفيلة بتحقيق جودة شاملة.

- فالجودة لغة:

وكما ورد في لسان العرب لابن منظور: جود، الجيد نقيض الرديء على فعيل.

جاد الشيء جُودَةً وجَوْدَةً أي صار جيدا، ويقال هذا شيء جيد بين الجُودَةِ والجَوْدَةِ

وقد جاد جودة وأجاد أتى بالجيد من القول أو الفعل، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله وجود جُودَةً. واستجدت الشيء أعددته جيدا واستجاد الشيء وجده جيدا أو طلبه جيدا(2). والجيد في قاموس المحيط ككَيْسٍ ضد الرديء.

جاد وجود جُودَةً وجَوْدَةً صار جيدا، وأجاده غيره وأجوده وجاد وأجاد أتى بالجيد فهو مجود واستجاده وجده أو طلبه جيدا(3).
والجودة (اسم) جمعه جُودَات أو جَوْدَات، عرف بجودة صناعته بإتقانها وطبيعتها الجيدة.

الجودة: النوعية، وهي مجمل السمات والخصائص لمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على تلبية الاحتياجات المذكورة صراحة أو المضمنة. وفي مجال التصنيع هي مقياس للتميز أو حالة الخلو من العيوب والنواقص والتباينات

الكبيرة عن طريق الالتزام الصارم بمعايير قابلة للقياس وقابلة للتحقق لانجاز تجانس وتمائل في الناتج ترضي متطلبات محددة للعملاء أو المستخدمين. (4).

- واصطلاحا:

يفهم الكثير من الناس أن الجودة تعني "النوعية الجيدة"، ويقصد بها الكيف عكس الكم الذي يعني العدد، في حين أن معناها الحقيقي يختلف حسب وجهة نظرو طبيعة علم من يتحدث عنها.

- فمن وجهة نظر الإدارة التنفيذية تعرف بأنها مدى ملاءمة المنتج أو الخدمة لغرض الاستخدام.

- ومن وجهة نظر مصمم المنتج تعرف بمدى إمكانية ملاءمة المنتج للاستخدام كما تم تحديدها خلال مواصفات استخدام التصميم. فالجودة هي المصطلح الذي يعني نوعا ما بشكل عام "أفضل ما هناك" (5).

- أما حسب درجة التفضيل فتعني لمعظم الناس التفضيل لتعد مرادفا للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها.

- أما من منظور المطابقة للاستعمال فتعني المواءمة للاستعمال وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند انجاز أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها أو وضع مواصفات وفقا للمتطلبات العلمية وتوقعاته إذا كان غير قادر على التعبير عنها، وتحقق مواءمة السلع للاستعمال الذي يقصده. وبهذا الصدد يكون السعر والتسليم في الموعد المحدد وسهولة الصيانة وحصول المصنع على الأجزاء التي تدخل في صناعة السلع أو تقديم الخدمة عناصر مهمة تؤثر على الزبون في اختيار منتج أو خدمة محددة.

- وقد يقصد بالجودة المطابقة مع المتطلبات، وتحقيقها يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن سواء حددت في عقد الشراء أو حددت بموجب قانون أو غير ذلك، وضمن نظام الجودة في المنظمات فإن المتطلبات تحدد من خلال الوثائق، فإذا تضمن العقد بين المجهز والزبون مطابقة وثائق نظام الجودة فإن متطلبات النظام تصبح هي متطلبات الزبون(6).

- إدارة الجودة الشاملة: أصبحت حركة الجودة مجالا قويا للممارسة والحكمة بالنسبة لمنظمات القطاع العام والقطاع الخاص والمنظمات التي لا تعمل بهدف الربح الكبيرة منها والصغيرة، هذه الحركة وإن لم تكن جديدة تواصل تطورها الذي يعكسه خطاب الجودة الشائع.

ومن بين التعاريف التي عرفها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كونها: "إنجاز الأشياء بشكل صحيح من المرة الأولى"(7).

كما يشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل مجمل إلى مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقا للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل طرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين، كما يتبلور مفهوم إدارة الجودة فيما يتبعه المسؤولون عن سير المؤسسة من أساليب إدارية وأنشطة وممارسات في إطار عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتنسيق والمتابعة وذلك وفقا لنظم تقوم على التحسين الدائم للأداء والمحافظة على اضطراد مستوى الجودة(8).

كما حاول جمع من الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة وبعض الهيئات التي اهتمت بها وضع تعريف لهذا المفهوم، كمنظمة الجودة البريطانية (BQA)

حيث عرفت على أنها: الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا. بينما عرفها العالم جون أوكلاند على أنها: الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.

أما من وجهة النظر الأمريكية فهي: فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطورا مستمرا، وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين.

أما وفقا لروايل مايل (Royal Mail) فتعرف الجودة الشاملة على أنها: الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين. وحسب British Rail Board فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لانتحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين(9).

إذا تمعنا في مجمل التعاريف المدرجة فإننا نلاحظ أنها وعلى اختلافها الظاهري جوهرها واحد من حيث كونها تؤكد على ضرورة تحقيق مجموعة من الأهداف على رأسها تحسين الأداء، إرضاء المستهلك بتقديم منتج أو خدمة تتحلى بالمواصفات المطلوبة أو المتفق عليها، مما يتطلب استخدام أفضل الطرائق وأكثرها فاعلية وتقليص الجهد والتكلفة، وهذا لا يتأتى إلا بإتباع إستراتيجية محكمة تمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها، استمراريتها وتطورها. فإدارة الجودة الشاملة بمثابة بوليصة تأمينها.

2- مفاهيم مرتبطة بالجودة:

1-1- الرقابة على الجودة: وتشمل الجهود اللازمة لتحقيق الجودة والحفاظ

على استمرارية مرتفعة للمنتجات والخدمات المزمع استخدامها.

2-2- معايير قياسية: هي معايير للمقارنة تستعمل لوصف أهداف وتقييم

الانجاز، قد تكون هذه المعايير عبارة عن المستويات الحالية للإنجاز في المؤسسة

وقد تكون مستويات تضعها إحدى الجهات الخارجية أو مستويات إنجاز في

مؤسسة أخرى يتم اختيارها للمقارنة.

3-2- مؤشرات الجودة: هي البيانات التي يمكن قياسها ايجابيا ويعتمد عليها

كمقياس للجودة أو الانجاز.

4-2- التميز: هو حالة من التفوق وامتلاك الفرد المقوم الأساسي لجودة

معينة. وتختلف الجودة عن التميز في أن الأولى تشمل جميع جوانب المؤسسة

بينما يقتصر الثاني على جانب معين أو أمر دون آخر (10).

3- أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف يعود على المؤسسة بعدة فوائد

أهمها:

- إحداث تغيير إيجابي وبناء هيكل إداري متكامل ومتناسق، الوصول إلى

خدمات عالية الجودة بأقل التكاليف الممكنة، وتلافي حدوث الأخطاء والمشكلات

ومواصلة التطوير والتحسين ومضاعفة استفادة العملاء من خلال جودة

المخرجات.

- كما يؤدي تطبيقها إلى تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف

الجودة وصولاً إلى تحقيق رضا العميل، وكذلك تعزيز الموقف التنافسي

للمؤسسة، حيث يجري التركيز على تقديم خدمة ذات جودة عالية للعميل ومن

ثم يزداد ولاؤه للمنتج وتزداد من ثم شهرة المنظمة. كذلك يحقق تطبيق إدارة

الجودة الشامل زيادة الإنتاج والأرباح المحققة مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية(11).

في حين يختصر عادل ثابت أهداف إدارة الجودة الشاملة في هدف رئيسي يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:

- **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

- **تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لانجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف مراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيرا سلبيا على العميل.

- **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء. إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وانجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوي المستفيدين من هذه الخدمات(12). وعليه يبقى الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنشآت هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم وذلك من خلال:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

- إشراك جميع العاملين في التطوير والتنمية.

- متابعة وتطوير أدوات قياس العمليات.

- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات من المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين نوعية المخرجات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحسين الربحية والإنتاجية.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى مشاكل أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق لا المشاعر.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تقليل المهام عديمة الفائدة وزمن العمل المتكرر.
- زيادة القدرة على جذب العملاء وتقليل شكواهم.
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة (13).

4- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1-4- المرحلة الصفريّة:

أي مرحلة الإعداد وفيها يقرر المديرون عزمهم على الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة ويتلقون خلالها تدريباً يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس وعدم الخوف من التغيير. وفي هذه المرحلة أيضاً تتحدد الأهداف التي يجب أن يتم الإجماع عليها، كما يصدر خلالها قرار الالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.

2-4- المرحلة الأولى: التخطيط

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ويحدد الهيكل الدائم والمواد اللازمة للتطبيق، ويتم التعهد بتوفير الموارد التي يجب النظر إليها كاستثمار طويل الأجل، وتحدد العمليات الأساسية التي تكون مرتبطة بأهداف المنشأة (14). كما يتم تكوين فرق عمل في جميع المستويات الإدارية كي تساهم في دراسة العمليات التنظيمية وأفضل الوسائل لتطويرها (15).

وبالنظر إلى ما يترتب عادة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تغيير وما يتوقع أن يصادفه من مقاومة فإنه يجب توقع أسبابها والعمل على التغلب عليها، وفي هذا الخصوص يجب وضع خطة لمواجهة المقاومة قبل أن تحدث ويمكن الاستعانة على ذلك بالتدريب.

3-4- المرحلة الثانية: التقدير والتقييم:

تشتمل هذه المرحلة على أربع خطوات هي:

- التقويم الذاتي
- التقدير التنظيمي
- المسح الشامل
- التغذية العكسية المكتسبة

ومن بين الطرائق المستخدمة في التقويم الذاتي الثلاث التالية:

- الأولى: طريقة كروسي التي تهدف إلى الوصول إلى اتفاق عام بين العاملين والمديرين حول مجالات التحسين الممكنة.
- الثانية العمل على زيادة إدراك العاملين والمديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لأهمية هذا الإدراك في فعالية مشاركتهم في التنفيذ.
- الثالثة: تعتمد على دراسة سلوكيات الأفراد.

أما خطوة المسح الشامل فهدفها التعرف على مدى رضا العملاء وعلى ما يقترحونه من مجالات التطوير.

في حين يمكن الاستفادة من التغذية العكسية بالتعرف على ردود أفعال المشاركين في دورات تدريبية من العاملين وآرائهم في إمكانيات تحسين الأداء ومجالاته.

4-4- المرحلة الثالثة: التنفيذ

تبدأ هذه المرحلة باختيار من سيعهد إليهم بمهمة التنفيذ، ويتم تدريبهم باستخدام أحدث وسائل التدريب.

4-5- المرحلة الرابعة: تبادل ونشر الخبرات

يتم فيها استثمار الخبرات والنجاحات، وتشارك فيها كل وحدات المنشأة والفروع التابعة لها والمتعاملين معها من عملاء وموردين، وإقناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من هذه المشاركة (16).

5- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعد خطة المفكر الأمريكي ديمينج نحو تحقيق إدارة تتميز بالجودة والتميز من أشهر ما قدم في هذا المجال، إذ يرى أن واجب الإدارة ليس فقط تقرير الهدف ولكن أيضا إدارة النظام لتحقيق هذا الهدف. ويرى أن الإدارة التقليدية لا تستطيع الحصول على الأفضل من أي نظام، فهي تكون لكل عملية في النظام وتجعل كل واحدة تؤدي إلى الأفضل فرديا. لكن الطرق الجديدة تتطلب أن تدار كل عملية لكي يؤدي النظام ككل أداء أفضل، ولا يمكن القول أنه ما دام كل جزء يؤدي أفضل فإن أداء الكل يكون أفضل.

فحسب ديمينج المشكلة في إدارة النظام ليست كيف تؤدي كل عملية عملها بل كيف يعمل الجميع معا مرة ثانية، إن ما هو مطلوب هو تغيير

التفكير(17). وفي ضوء هذا الفكر وضع ديمينغ أربعة عشر مبدءا لإدارة الجودة الشاملة هي:

1-5- التركيز على العميل: والمقصود هنا ليس العميل الخارجي للمؤسسة والتي يكرس كافة موظفيها جهودهم ووقتهم لتحفيزه لشراء منتجاتها سواء كانت سلعة أو خدمة، وإنما العميل قد يكون داخليا (داخل المؤسسة سواء موظفين أو أقسام أو إدارات) والذين يتوقف على أدائهم نجاح المؤسسة في تحقيق مستوى الجودة المطلوبة(18).

يعد العميل أو الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، فكلما زبون لا تعني فقط الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل لكونهم الأفراد الذين يقومون بإنتاج المنتج، ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالزبون الداخلي بوصفه الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المنظمة ضرورة من ضروريات عمل إدارة الجودة الشاملة، لأن عدم الاهتمام بالزبون وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه(19).

2-5- التركيز على العمليات والنتائج معا: ونعني بذلك أن العميل عندما يستلم منتجا أو خدمة ما لا تقابل توقعاته فعادة يذهب ويتعامل مع منافس آخر إذا توقع نتائج أفضل لديه، لذا لا بد من إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء.

3-5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إذا طُبِّق ما ورد أعلاه يكون تطبيق هذا المبدأ قد تحقق فعلا وهو الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وهذا يتطلب

استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وتبديد الموارد.

4-4- حشد خبرات القوى العاملة: تعتبر المكافأة المالية إحدى الطرق التي يمكن بها مكافأة العاملين على جهودهم، فقد أثبتت الدراسات أن العاملين في المؤسسات لا يعتبرون الأجر الحافز الوحيد للعمل والاستمرار في المؤسسة، بل يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء والتقدير، حيث يعتبر هؤلاء العاملين كثرة هائلة لديهم المعرفة والأفكار الإبداعية التي تمكنهم من تطوير وتحسين جودة أداء العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف، وذلك عندما يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل.

5-5- اتخاذ القرار استنادا إلى الحقائق: تتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوما مؤسسيا لحل المشاكل (كفرص التحسين) والذي يشترك في تنفيذه كافة العاملين إضافة إلى العملاء، وذلك من خلال المشاركة والتفهم الكامل للعمل ومشكلاته ومسبباته، بهدف الوصول إلى حلول مفيدة من خلال جمع المعلومات والبيانات التي سيتم بناء القرارات عليها لتحسين العمليات، مما يستلزم بناء فريق ممتاز يعتمد على الاتصال الفعال وعلى تنمية المهارات الفردية للوصول إلى أقصى طاقاتهم الإبداعية.

6-6- التغذية الراجعة: يتيح هذا المبدأ لبقية المبادئ أن تحقق النتائج المطلوبة منها، ففي هذا المجال تلعب الاتصالات دورا أساسيا لأن أي منتج من أي نوع لا يمكن تصميمه من دون مدخلات بشرية(20).

7-7- التخطيط الاستراتيجي: إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا، ورسالة وأهدافا واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم يسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة

الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة.

8-5- الإسناد والدعم: تذهب أهمية إسناد الإدارة العليا إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

9-5- التحسين المستمر: يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزءا من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، إن التحسين المستمر في ظل إدارة الموارد البشرية يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق استمرار رضا تاما للزبون من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق:

- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.
 - تقليل الأخطاء والوحدات المعيبة.
 - تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.
 - تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.
- وهكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم منتج أفضل بل أن تكون المنظمة أكثر استجابة (21).
- 10-5- القيادة: القادة على مختلف المستويات يرسخون وحدة الهدف والاتجاه ويهيئون الظروف التي تساعد العاملين على المشاركة في تحقيق أهداف الجودة للمنظمة، من مواءمة استراتيجياتها وعملياتها ومواردها لتحقيق أهدافها.

11-5- إدارة العلاقات: تدير المنظمات علاقاتها مع الأطراف المهمة كالموردين لتحقيق النجاح المستدام، فهذه الأطراف تؤثر في أداء المنظمة وغالبا ما يتحقق النجاح المستدام عندما تدير المنظمة علاقتها مع الأطراف المهمة لتحسين أثرها على الأداء، لأن إدارة العلاقات مع شبكة الموردين غالبا ما تكون ذات أهمية خاصة(22).

12-5- الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها: حيث تبدأ إدارة الجودة الشاملة ببث الوعي بمفهوم الجودة والإتقان في العمل، وإدراك مفهوم الجودة من خلال تقديمه كقيمة أخلاقية يجب الالتزام بها وجعله معيارا لإنتاج السلع والخدمات بأفضل أسلوب وأحسن نوعية تلائم احتياجات العميل، إضافة إلى تبني قيم ومفاهيم العمل الجماعي وتعزيز ممارستها.

13-5- التعاون وفرق العمل: إن أي فرد وحيد لا يملك ما تملكه الجماعة بمجموعها من الذكاء والخبرة، ولهذا فعلى الفرد أن يؤمن أن له قرناء وزملاء يعملون على تحقيق الهدف نفسه، بل يجب أن يدفعه ذلك إلى الإقدام على العمل بكل سرور، فههدف إدارة الجودة الشاملة هو إشراك جميع العاملين في المؤسسة في جهد متناسق لتحسين الأداء.

14-5- تدريب العاملين: يعد التدريب أحد أهم المقومات الأساسية التي يركز عليها برنامج إدارة الجودة الشاملة لتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء وتكرار العمل وإهدار الأموال. والتدريب المكثف هو أهم وأفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة وإتقان. ولما كانت عملية تحسين الجودة تحتاج إلى مهارات تتغير بتطور أساليب العمل وتقدم العلم والتقنية، فإن التدريب لتطوير المهارات الإدارية للعاملين وتطوير مهارات التفكير مع التحديث المستمر في عمليات الجودة يعد أمرا حيويا في إدارة الجودة الشاملة، التي تنظر إلى التدريب كعملية جماعية ضرورية في التنظيم نابعة من تغيير العملية الإنتاجية أو الخدمة(23).

6- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية ومن بين هذه المتطلبات:

6-1- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، وثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية.

6-2- الترويج وتسويق البرنامج: فنشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري وتسويق البرنامج يساعد في التقليل من المعارضة للتغيير، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات والمؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة.

6-3- الاستعانة بالاستشاريين: الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برنامج الجودة الشاملة هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ خاصة في المراحل الأولى.

6-4- التشجيع والحفز: إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم وزرع الثقة وتدعيم الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة واستمراريته، هذه الأخيرة تعتمد كليا على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة التي تتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي. فعلى المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جوا من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل لهم في تطبيق البرنامج(24).

5-6- إدراك أهمية الجودة الشاملة من منظور العنصر البشري: إذ تعتبر مفهوما يهتم بخلق وإيجاد الدوافع الحقيقية للأفراد، فهي تساعد وتدعم عملية صنع واتخاذ القرار، كما أنها تستخدم لدعم وتأمين نتائج الأداء.

للجودة أهمية في تحقيق وانجاز الأهداف والنجاح المستمر للمنظمة، وذلك يتم من خلال استخدام ودعم الموظفين على جميع المستويات الإدارية، فدعمهم ومساعدتهم يعتبر بمثابة الثورة التي تحرك المنظمات من أسفل إلى أعلى من خلال مواقع العمل وبالأساليب الديمقراطية.

وفي هذا السياق تتضمن فلسفة ادوارد ديمينج (Edwards Deming) المبادئ الأساسية التالية:

- التدريب المؤسسي التعليمي أثناء الوظيفة.
- تخفيض المعوقات والحدود بين الأقسام الوظيفية لبناء فريق العمل.
- خلق وإيجاد الظروف التي تسمح للموظفين بأن يكون أهم كبرياؤهم في صنعهم وأعمالهم الفنية.
- إلغاء الانتقادات التي توجه للعمال بصفة دورية أو سنوية بعد تقارير الأداء، ويستبدل بها تقارير توضح القدرات والمهارات المفضلة التي يتميز بها العمال.
- وضع برنامج تعليمي أو مؤسسي للتعليم والتحسين الذاتي للعمال(25).

6-6- دمج وشغل الأفراد بالجودة الشاملة: يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على زيادة إدراك الأفراد لأهمية هذا المفهوم، لذا يجب أن ينشغل الأفراد بمعرفة مختلف الأبعاد والجوانب المرتبطة بتطبيق الجودة الشاملة، فحثهم ودفعهم لقبول وتطبيق مفاهيمها أحد المحددات الأساسية لنجاح هذا المنهج .

إن دمج الموظفين هو عملية مساعدة ودعم الأفراد في أي منظمة على صنع القرارات واتخاذها وزيادة قدراتهم ومهاراتهم نحو إيجاد الحلول للمشاكل المحتملة في مستوياتهم الوظيفية في المنظمة، ومنطق ذلك هو أن الأفراد في أي منظمة هم أنسب وأقدر الناس من حيث معالجة المشاكل والمعوقات التي تعترضهم، وأيضا اقتناص الفرص الملائمة للتحسين المستمر من خلال مواقعهم المتميزة.

ويعكس مفهوم دعم الأفراد زيادة كفاءتهم نحو تحسين العلاقة مع العملاء والمتفاعلين في المنظمات الخدمية حيث يمثل الموظف المنظمة عند تعامله مع العميل فهو يتصرف بطريقة مباشرة مع مشاكل العملاء.

6-7- التدريب والتطوير: إن دمج ودفع الأفراد نحو المشاركة والمساهمة في الأداء المرتبط بنظام الجودة الشاملة يعني زيادة المهارات وقدرات هؤلاء الأفراد ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب الذي يتم من خلال مكان ملائم وقسم خاص ومناسب للموارد التدريبية في المنظمة. ويركز التدريب في مجال الجودة الشاملة على ثلاث مجالات هي:

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
 - زيادة انفعال الأفراد لأهمية استراتيجية الجودة الشاملة
 - تكلفة نقص الجودة ودورها في التأثير في جودة المنتجات والخدمات
- 6-8- الاختيار: من الناحية النظرية فإن عملية الاختيار تنصب على الوظيفة التي يتم شغلها وما هي القدرات الضرورية اللازمة لشغلها، ثم يتم بعد ذلك استخدام طرق وإجراءات ووسائل الاختيار المعروفة.

وعندما تدخل إدارة الجودة الشاملة فإن عملية الاختيار لا تكون سهلة إلى هذا الحد بل تزداد الأمور تعقيدا وذلك لأن متطلبات التوظيف سوف تكون دقيقة وحساسة ومحسوبة في آن واحد. والمهارات والقدرات المطلوبة للوظيفة

المعنية تتحدد بناء على تحليل هذه الوظيفة، ثم يتم تحديد وتعريف هذه المهارات والتعرف على مدى ملاءمتها للأفراد وبيئة عمل الوظيفة، والمهارات الإضافية المطلوبة للجودة الشاملة قد تشمل الاتجاهات، القيم، نوع الشخصية والقدرة على التحليل والثقافة التنظيمية وغيرها. وكل هذه المهارات تحدد مدى ملاءمة شاغل الوظيفة لمناخ الجودة الشاملة.

9-6-تقييم الأداء:تهدف هذه العملية إلى قياس وتحديد مستويات الأفراد ومقارنتها بما هو مخطط لتحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات -إن وجدت- وعملية تقييم الأداء ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي وسيلة ضرورية لاتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء ومعالجة العيوب وجوانب القصور، كما قد يكون الغرض من تقييم الأداء هو أن يستخدم كأداة شخصية وأداة مرجعية لتطوير وتنمية الأفراد، فرق العمل والمنظمة ككل.

ويستخدم تقييم الأداء أيضا "النتائج النهائي" لتحديد مستويات المكافآت وتحسين عملية الاتصالات وتطوير دعم الموظفين (25).

10-6-الابتكار: يرتبط هذا المصطلح بالإبداع والتفرد والسبق في طرح أفكار متميزة يتطلبها الواقع ويسهم في حل مشكلة فعلية أو بلوغ هدف مرسوم. ولأن فكرة الابتكار والإبداع تعني إقرار طرق ومناهج جديدة وتنحية المناهج والطرق القديمة والقائمة فقد تواجه هذه الفكرة بالمعارضة والصد، وينبغي لإدارة المؤسسة أن تعمق مبدأ احترام أفكار الآخرين والاستماع للرأي الآخر وإعطاء الفرصة للأفكار الجديدة ومناقشتها وأخذ الصالح منها.

11-6- بناء فريق العمل: تقوم إدارة المؤسسة بتشكيل فريق العمل داخلها لحل المشكلات المعقدة التي يلزم تبادل الرأي حولها، خاصة عندما يكون استشعار الروح الجماعية مرغوبا فيه بهدف تحسين جودة القرار وتحسين جودة الاتصالات وإيجاد التماسك بين أعضاء الفريق.

ولا بد لكل فريق عمل من قائد يتمتع بصفات قيادية كالتعاون، اليقظة، الالتزام، القبول بالرأي الآخر والقدرة على الإبداع والابتكار(26).

12-6- توفير الموارد اللازمة للعمليات: تقوم إدارة العمليات على أساس رضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة، لذا فتوفير الموارد اللازمة للعمليات يدفع المنظمات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الاستراتيجية المرسومة ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية.

13-6- فعالية نظام الاتصال: لا بد أن يكون نظام الاتصال فعالاً في الاتجاهين بين الرئيس والمؤوس أو بين داخل وخارج المنظمة ويكون قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين وإبلاغهم ومسؤوليهم بمضمونها(27).

7- إدارة الموارد البشرية في علاقتها مع إدارة الجودة الشاملة:

يقع على مديري إدارة الأفراد عبء كبير في عملية التغيير والتطوير والتعديل التنظيمي، ويمكن لقسم إدارة الموارد البشرية أن يؤدي دوراً رئيسياً في دعم وتوفير بيئة مناسبة للجودة الشاملة في استراتيجية أولية، ولتنفيذ هذا فإن تصميم الوظائف يجب أن يتم بحيث يكون قابلاً للتحسين والتطوير المستمر أثناء العمل، أي استمرار التحسين كطريقة لحياة واستمرارية قسم الموارد البشرية(28).

وقد وضع كل من بوين ولاولر (Bowen et Lawler) المبادئ التالية لإدارة الجودة الشاملة من خلال قسم إدارة الموارد البشرية أثناء العمل والتنفيذ وهذه المبادئ هي:

- جودة العمل منذ البداية
- الاهتمام بالآثار المترتبة على المستهلكين
- منهج قدسية استراتيجية التحسين

- التحسن المستمر كطريقة للحياة
- العلاقات التبادلية وفريق العمل
- وفي ظل هذه المبادئ يجب أن تشمل خطط الموارد البشرية الآتي:
- تحديد آليات أو أدوات تعزيز وتقوية التنسيق مع المنظمة مثل المستهلك الداخلي والمورد.
- إيجاد المبادرات اللازمة لتقوية العمل والتنسيق بين الإدارة والعمال والتعاون مع النقابات العمالية.
- خلق وإيجاد الأهمية المناسبة للنظم وليس التركيز على الأفراد.
- آليات زيادة وتوسيع مسؤوليات الموظف.
- خلق الفرص للموظفين للتعلم واستخدام المهارات التي تؤدي إلى إعادة تصميم العمليات التشغيلية والواجبات الوظيفية أثناء العمليات والمهام.
- خلق الأداء العالي لعمل الفريق.
- إيجاد فرص التدريب والتعليم(29).

الخاتمة

إن إدارة الموارد البشرية في علاقتها الوطيدة مع إدارة الجودة الشاملة عليها رفع التحدي والوصول بالمنظمة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها إلى الرقي بمنتوجها إلى مستوى الجودة، كونها الجهة المعنية بالتخطيط لها، تنفيذها والسهر على تحقيق أهدافها، فتتحول بذلك الجودة من مجرد شعار يُتغنى به إلى واقع تعيشه المنظمة وحقيقة يلمسها المتعاملون معها والمستفيدون من خدماتها. وحتى يتأتى ذلك لا بد من الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تحفيز القوى العاملة وحشدها، خلق جو عمل يسوده التعاون والتشاور، واعتماد نمط قيادة يقوم على التخطيط الاستراتيجي لمواجهة البيئة الداخلية

والصراعات التي قد تنشأ على مستواها، أو الخارجية ذات الميزة التنافسية في ظل وعي شامل وتام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من طرف كل العاملين بالمنظمة بغية الوصول إلى تحقيق جملة من الأهداف على رأسها التحسين المستمر للمنتج ضماناً لرضا الزبون وكسب ثقته بدلاً من التركيز على تحقيق الأرباح.

الهوامش والمراجع

- 1- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. 2000. ص ص 71-73.
- 2- ابن منظور: لسان العرب، المجلد الثالث، دار صادر، بيروت، ص 135.
- 3- الفيروزآبادي: القاموس المحيط. ط 8، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت. 2005. ص 275.
- 4- www.almaany.com
- 5- عادل ثابت: سيكولوجية الإدارة المعاصرة. ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008. ص 318.
- 6- محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة. جامعة الإسراء الخاصة. الأردن. 2005. ص 6.
- 7- جينيفر جوي، ماثيوز ديفيد ميجنسون ومارك سوربتز: تنمية الموارد البشرية. ترجمة علا أحمد إصلاح. ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة. 2008. ص 133.
- 8- حسن حسين البيللاوي وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد -الأسس والتطبيقات-. ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. 2006. ص 12.
- 9- محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق. ط 1، المجموعة العربية للطباعة والنشر، القاهرة. 2012. ص ص 23-24.
- 10- حسن حسين البيللاوي وآخرون: مرجع سبق ذكره. ص 20.

- 11- محمد بن عبد العزيز الراشد: إدارة الجودة الشاملة –دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية. (مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية) ع2، نوفمبر 2011. ص17.
- 12- عادل ثابت: مرجع سبق ذكره. ص324.
- 13- ديمنغ وروبرت هاغستروم: إدارة الجودة الشاملة: أسس ومبادئ وتطبيقات. ت هند رشدي. كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة. 2009. ص ص 15-16.
- 14- جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة. مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة الأولى، العدد السادس، القاهرة. 1993، ص4.
- 15- محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء. ط2، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة. 1999. ص67.
- 16- جوزيف جابلونسكي: مرجع سبق ذكره. ص ص 4-6.
- 17- حسن حسين البيلالي وآخرون: مرجع سبق ذكره. ص72.
- 18- ديمنغ وروبرت هاغستروم: مرجع سبق ذكره. ص34.
- 19- محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سبق ذكره: ص 38
- 20- ديمنغ وروبرت هاغستروم: مرجع سبق ذكره. ص ص 34-35.
- 21- محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سبق ذكره ص ص 37-38.
- 22- المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة. إيزو 9001. ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان. 2015. ص ص 43-44)
- 23- محمد بن عبد العزيز الراشد: مرجع سبق ذكره. صص 16-17.
- 24- عادل ثابت: مرجع سبق ذكره. ص 325-327.
- 25- سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة. 2009. ص ص 433-451.
- 26- محمد بن عبد العزيز الراشد: مرجع سبق ذكره. ص13.
- 27- محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. ط4، دار وائل للنشر، عمان. 2009. ص206.
- 28- سيد محمد جاد الرب: مرجع سبق ذكره. ص ص 457-459.