

دور إدارة الجودة الشاملة في التنمية الإدارية

The role of total quality management in administrative development

بلبريك محمد*

جامعة التكوين المتواصل

mbelbrik@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2012/06/ 22

تاريخ الاستلام: 2012/04/ 05

Abstract :

Quality is considered one of the most important management principles. Maintaining quality in all aspects of activities ensures excellence. This paper aims to shed light on the importance of TQM in any organization and its contribution to management development. The upgrading of human life to the degree of well-being, by securing their needs, is achieved through total quality.

Through a comprehensive organizational approach that fully meets the needs and expectations of the customer, using quantitative methods by the actors in the organization, managers and employees for the purpose of continuous improvement in the operations and services in the organization.

Keywords: Total Quality, Administration, Administrative Development

ملخص:

تعتبر الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة، فالمحافظة على الجودة في جميع جوانب النشاطات يضمن التفوق. تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة كانت، ومدى مساهمتها في التنمية الإدارية. فارتقاء الحياة الإنسانية والوصول بها إلى درجة الرفاهية، بتأمين احتياجاتهم، يتحقق عن طريق الجودة الشاملة. من خلال منهج تنظيمي شامل بكل قوة تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، باستخدام الأساليب الكمية من قبل الفاعلين في المنظمة من مديرين و موظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، الإدارة، التنمية الإدارية

مقدمة

تعتبر الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعمل¹، وتتمثل في وضع سياسات من طرف مجلس الإدارة خاصة بنوع السلعة المطلوب إنتاجها وسياسات التمويل ومنافذ التوزيع والخدمة والأفراد والعوامل الأخرى. كما أنها مسئولة عن إعداد الهيكل التنظيمي اللازم لتنفيذ هذه السياسات². واعتبرها البعض على أنها التنبؤ والتخطيط والقيادة والتنسيق والرقابة³. التنمية لغة هي من نما، ينمو، نماء ونمو الشيء زاد وكثر⁴.

تتمثل التنمية في عملية التطور التي تطرأ على ميدان من الميادين الحياتية المختلفة، وتهدف بصفة أساسية إلى الارتقاء بالحياة الإنسانية والوصول بها إلى درجة الرفاهية، وذلك عن طريق تأمين كافة احتياجاتهم. غير أن هناك العديد من أشكال التنمية، من التنمية السياحية إلى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأكاديمية، ومنها التنمية الإدارية، التي هي محور بحثنا هذا.

وعملية التنمية الإدارية، هي السعي للنهوض بالوضع الراهن في العمل الإداري في المجالات المختلفة، بتوظيف الآليات الإدارية الحديثة التي تهدف بصورة مباشرة إلى تنظيم العمل في الجوانب الإدارية بشكل شامل، من خلال تحديد مجموعة من الأهداف، وحشد الجهود نحو تحديد المشكلات ونقاط الضعف، والعمل على حلها، ومن هنا نجد تفسيراً واضحاً للعلاقة الوثيقة بين كل من هذا النوع من التنمية وبين كل من مصطلحات حلّ أزمات العجز الإداري والمالي، والتطوير والإصلاح الإداري. إلا أنه ولضمان فعالية التنمية الإدارية، لابد من توفر مجموعة من الشروط، كالرقابة، والشفافية، والمشاركة والمساواة، والمرونة والتكيف مع متطلبات المحيط المتغير والمتقلب باستمرار.

¹ محمد فريد الصحن وآخرون. مبادئ الإدارة. الدار الجامعية. ب ط، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 22.

² محمد الصيرفي. أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع (النظريات والأنماط الإدارية)، مؤسسة حورس الدولية، ط1، الاسكندرية،

مصر 2006، ص 13.

³ مصطفى يوسف الكافي. الإدارة الإلكترونية. دار ارسلان، ب ط، دمشق، سوريا، 2012، ص 14.

⁴ علي بن هادية وآخرون. القاموس الجديد للطلاب. المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991، ص 1251.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار والمبادئ، وهي تناول أي إدارة التي تسعى لتحقيق أداء أفضل وتطوير مستمر. ونظراً لحدثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد، وفيما يلي بعض التعاريف التي تناولت هذا المفهوم:

- يعرف المعهد الفيدرالي للجودة إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.⁵
- عرفها Rialy على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، على أن يبدأ التحسين أولاً للمراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.
- كما عرفها كل من Goetsch and Davis بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.⁶
- أما Heizer and Render فقد أوضحا بأن إدارة الجودة الشاملة تشير إلى التركيز على الجودة وعلى مستوى المنظمة ككل ابتداءً من المجهز إلى المستهلك، ويتطلب ذلك التزام الإدارة واهتمامها بجميع أوجه المنتجات والخدمات التي تكون مهمة للزبون.⁷

⁵ عزيز بن معوض القناني (2012/2013)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف: الإمكانيات والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها، السعودية: وزارة التعليم العالي- جامعة أم القرى، صفحة 55-53.

David L. Goetsch and Stanley Davis . Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, 6th Edition. Pearson, 2010, p15.

⁷ Heizer, Jay, and Barry Render. Operation Management, Seventh Edition (USA: Pearson Prentice Hall Inc., 2004), p 25.

ويرى عمرو وصفي عقيلي في مؤلفه مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، أن إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه⁸.

ويذهب بعض أهل الاختصاص إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة صممت للتغيير الثقافية التنظيمية، مما يساعد المنظمة على سرعة الاستجابة والمرونة في تعاملاتها، وتركيز جهدها على الزبون لإرضائه، وهذا ما يخلق في المنظمة مناخ صحي وبيئة تساهم بزيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبائن.

وعلى أساس ما تم ذكره أنفاً، يتضح جلياً، أن أغلب العلماء الذين درسوا الجودة الشاملة، ركزوا على الزبون وكيفية إرضائه وإشباع حاجاته ورغباته. وفي الأخير يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة، هي فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات التي تحقق توقعات واحتياجات ورغبات الزبائن، وتسعى لتحقيق التحسين والتطوير في جودة المنتج سواء كان مادي أو خدماتي بصفة مستمرة ودون انقطاع، ويكون ذلك بتعاون كل الفاعلين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

ثانياً: الخلفية التاريخية لإدارة الجودة :

كانت بداية نشأة إدارة الجودة الشاملة على يد الإداريين اليابانيين في بداية الستينات من القرن الماضي (1962)، وذلك بفضل أعمال Kaoru Ishikawa الذي طور استراتيجية الجودة في المجتمع الياباني. تسمى بـ(دوائر الجودة) ويشار إليها أحياناً بـ(دوائر رقابة الجودة). وتتمثل في لقاءات أسبوعية منتظمة لكل الموظفين، قصد مناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل، ويتف من خلالها دفع وحث الموظفين على تحديد وحصر المشاكل التي تعترض

⁸ عمروائل عقيلي. مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص 19.

السير الحسن للمنظمة⁹. غير أن هناك من يرى أن بداية هذا الاقتراب الجديد في الإدارة كان إثر تجارب إلتون مايو في شركة ويسترن إلكتريك بمدينة هاوثرن الأميركية¹⁰.

انتقلت فكرة دوائر الجودة إلى أمريكا في السبعينات وحقت رواجاً كبيراً في الثمانينات. نجد أنه إذا تم استخدام دوائر الجودة بشكل مناسب، فإنها لن تحسن الجودة فقط، بل ستزيد من ارتباط العامل وابتكاره ومشاركته في العمل، وستجعل أماكن العمل من أكثر الأماكن متعة¹¹.

وظهر مفهوم الجودة منذ فترة طويلة، غير أنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا حديثاً، إذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة كباقي الوظائف الأساسية التي تطرق إليها هنري فايول، بل هناك من يرى أنها تفوق جميع الوظائف كونها هي التي بتسديد خطى وتحسين أداء كل وظائف المنظمة. وباتت تستحق العناية والانتباه من جانب الإدارة العليا بالمنظمات. أما عن تطور الفكر الإداري الحديث بخصوص إدارة الجودة فيمكن أن نقسمه إلى أربعة عصور متميزة للجودة وهي¹²:

المرحلة الأولى : الفحص Inspection

وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتوجات باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن التاسع عشر خاصة مع بداية ظهور نظام الإنتاج الكبير والذي استدعى وجود وظيفة تقوم على فحص المنتوجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات.

⁹ EVOLUTION OF TQM: TIMELINE & HISTORY. <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management/tqm-history>.

¹⁰ History of TQM- Total Quality Management. 4 mars 2015. Pintu Badatiya.

<https://fr.slideshare.net/PintuBadatiya/history-of-total-quality-management>

¹¹ Martínez-Lorente, Angel, Dewhurst, Frank and Dale, Barrie. Total quality management: Origins and evolution of the term. 1998. The TQM Magazine.

¹² Martínez-Lorente, Angel, Dewhurst, Frank and Dale, Barrie. Total quality management: Origins and evolution of the term. 1998. The TQM Magazine.

المرحلة الثانية : ضبط الجودة Quality Control

وهي حالة استخدام بعض الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والتي بدأ استخدامها مع بداية القرن العشرين مع قيام G.S Rad Ford بنشر كتابه عام 1922 حول ضبط الجودة في المصانع . وقد كان ذلك بداية وجود قسم مستقل لضبط الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية حيث شهدت هذه المرحلة إدخال أهم الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة مثل (العينات الإحصائية وعينات القبول وخرائط الجودة) والتي شاع استخدامها في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وطيلة فترة الخمسينيات.

المرحلة الثالثة : تأكيد وضمان الجودة Quality Assurance .

وهي مرحلة التأكد من الجودة وضمانها والتي بدأت في الصناعة العسكرية والنووية مع نهاية الحرب العالمية الثانية ثم طورت لتكون بمثابة الرد الأوروبي على مفهوم الضبط الشامل للجودة الذي استطاعت اليابان بواسطته غزو الأسواق الأوروبية في عقد السبعينات والثمانينات وبهذا استخدم الأوروبيون مبادئ تأكيد الجودة في بناء ال ISO 9000 كنظام لإدارة الجودة ومستخدمه إياه كأحد الأسلحة التنافسية الإستراتيجية في مواجهة الغزو الآسيوي والأمريكي لأسواقها من خلال اعتماده مدخلا أساسيا للوصول إلى الإدارة الشاملة للجودة.

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

وهي مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة التي تمثل الطور المتقدم في مرحلة الإدارة الشاملة للجودة المعتمدة على استخدام الجودة كسلاح تنافسي، فالإدارة الاستراتيجية للجودة (Strategic Quality Management) هي عملية تكامل بين أصول فن الإدارة وبين مبادئ ومنهجيات وأنشطة ومداخل وتقنيات لتطوير وتنفيذ استراتيجيات أعمال ناجحة للشركة فهي مترادف (الشمولية Total) ب (الاستراتيجية Strategic) وهذا يعني ان الفكر الإستراتيجي يجب ان يشمل جميع أركان الجودة ، ويجب ان تبدأ الآن من الفكرة الأساسية من اعتبار ISO 9000 هو الحد الأدنى للاستمرار في السوق والقاعدة الأساسية لنشوء وتطور حركة الجودة في العراق.

إن نظام إدارة الجودة الشاملة T.Q.M لابد أن يكون موجها إلى التسويق ويعالج في موضوعات ومناهج التسويق كما يعالج في موضوعات الجودة، وموضوعات الإنتاج لان

المشروعات المطبقة لنظام مراقبة الجودة الشاملة تنشط في إحداث تغطية تسويقية اقتصادية لمنتجاتها .

إن مثل هذه الدراسات التسويقية تعطي بعدا وعمقا في الاهتمام بقياس ومتابعة درجة رضا العملاء وهي العمود الفقري للتوجه بالعملاء Customer Driven والذي هو أساس نظام رقابة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية للجودة (الأيزو):

يخلط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين الأيزو (ISO)، وهي اختصارا للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Organization for Standardization، وهي التي حددت مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة والتي تطبق على كافة المنظمات الإنتاجية والخدماتية بهدف الوصول إلى جودة أفضل ومقبولة على المستوى العالمي. ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو بما يلي:

- 1- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها. في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم. أي أن الأيزو لا تركز كثيراً على المستهلك والذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.
- 2- يمكن اعتبار نظام الأيزو مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، لأنها الأشمل والأعم من الأيزو.
- 3- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الأيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.
- 4- المنظمات الحائزة على شهادة الأيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الأيزو، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المنظمات وليس هناك خصوصية لأي منظمة. على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من منظمة لأخرى.

- 5- جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو وخاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المنظمة الدولية بتغيير معاييرها. أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف.
- 6- تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة الأيزو ولغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية. أما الشركات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.

ثالثاً: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹³:

- تهدف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي :-
- 1- رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.
 - 2- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.
 - 3- تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك.

Essay on The Objective of Total Quality Management. <https://www.cram.com/essay/the-objective-of-total-quality-management/P3KJL42SJ>.¹³

- 4 زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.
 - 5 المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.
 - 6 تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .
 - 7 تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة .
 - 8 إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل .
 - 9 ترشيد الإنفاق العام بالمنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا " لكل عمل المنظمة
- رابعا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹⁴ :

- تحقق المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فوائد عديدة منها :
- 1 الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة .
 - 2 تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة .
 - 3 تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة .
 - 4 العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل .
 - 5 زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار .
 - 6 خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة .
 - 7 تحسين قابلية المنظمة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى الزبائن .

N Nayab. The Benefits of Total Quality Management: TQM in Process Improvement, Customer Satisfaction and Organizational Development. <https://www.brighthubpm.com/monitoring-projects/70318-looking-at-the-benefits-of-tqm/>

- 8- يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحقيق الإنتاجية وكفاءة العملية من خلال تحديد وإزالة المشاكل في عمليات وأنظمة العمل
- 9- خفض التكلفة.

خامسا : أبعاد إدارة الجودة الشاملة¹⁵ :

1- التحسين المستمر Continues Improvement:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هي الهدف النهائي المطلوب الوصول له، وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة. وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر. وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب Zero Defected. لذا يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً. لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومروؤسين وفي كافة المستويات التنظيمية.

2- اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات:

تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة.

أن تبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذه في ضوء تلك الحقائق. ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة.

¹⁵ . INTRODUCTION AND IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM). Khurram Hashmi
<https://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/introduction-and-implementation-total-quality-management-tqm/>.

3- دعم الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق.

هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك لوحدها صلاحية اتخاذ هذه القرارات.

4- التركيز على الزبون:

يعتبر التركيز على الزبون أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد خصصت جائزة مالكوم العالمية 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المنظمة بزيائنها وكيفية تحقيقها لرغباته إن نجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زيائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم.

على هذا الأساس فإن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000، ولكن كلاهما ليسا بديلين مختلفين لفلسفة واحدة، وفي الوقت نفسه لا يوجد تعارض بينهما. (Aroar: 1996:84) ولتوضيح ماهية العلاقة بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة يجب طرح التساؤلات الآتية:

1. هل أن الشركات لديها برنامج لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى الحصول على شهادة المطابقة؟
2. هل أن الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة بحاجة إلى تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة؟
3. ماذا تعمل الشركات التي لم تطبق برنامجاً لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة، ومن أين تبدأ؟ من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 ؟ أم من إدارة الجودة الشاملة أم كلاهما؟

أن الشركات التي تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة ومنها الشركات التي تميزت في تطبيقها والذي أهلتها للحصول على جوائز الجودة الخاصة بالشركات الأكثر نجاحاً في تطبيق

إدارة الجودة الشاملة مثل (جائزة Deming في اليابان، وجائزة مالكوم بالدرج Malcom Baldrige في الولايات المتحدة، وجائزة الجودة الأوروبية European Quality في أوروبا) قد أصبحوا مسجلين على مواصفات ISO 9000 حيث وجدت تلك الشركات أن تطبيقها لتلك مواصفات ساعدتها على تقييس وإضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها وأشارت كذلك إلى الفوائد التشغيلية والتسويقية وتحسين العمليات المتحققة. والذي يثبت إن إدارة الجودة الشاملة ومواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 هما متوافقان (Compatible) ولا يوجد أي تعارض بينهما. ذلك أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة تتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وبهذا فأن الشركات التي طبقت برامج لإدارة الجودة الشاملة سوف تحتاج إلى تغييرات ثانوية للإيفاء بمتطلبات التسجيل مما يوفر عليها كلفة ووقت التطبيق.

أما الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة فإن أنظمة جودتها تمثل قاعدة قوية تستطيع أن تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة عليها من خلال التركيز على الزبون ومشاركة العاملين والتحسين المستمر، وفي هذا الصدد أثبتت الدراسات الاستطلاعية ان مواصفات ISO9000 هي الأرضية التي يمكن الشركة ان تستند إليها للبدء بتطبيق برامج لإدارة الجودة الشاملة حيث أدرك المدراء إن الخطوة المنطقية التالية بعد الحصول على شهادة المطابقة هو البدء ببرنامج لإدارة الجودة الشاملة.

أما شركات الدول النامية والتي لا تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة فأن عليها أولاً العمل على توفير هيكل أو نظام رسمي للجودة متمثل بتطبيق مواصفات ISO 9000 لخلق الاستقرار في بيئة الأعمال الداخلية للشركة ولتحقيق جودة ثابتة لمنتجاتها.

حيث يتوجب من تلك الشركات استخدام مواصفات ISO 9000 أداة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير بيئة عمل مهيكله تنسق عمليات التحسين وتكاملها، فهو يساعد الشركات على تطوير وتعزيز ممارسات الإنتاج الكفؤ وبالتالي إذا وضع نظام الجودة في محله الصحيح فإن ذلك يسهل من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما بالنسبة للشركات التي تطبق فلسفة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة الجودة فإنها تستطيع اعتماد مجموعة من التقنيات والأدوات والأساليب والمنهجيات التي تمثل مواصفات ISO 9000 قاعدة أساسية لها وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة. أن الحصول على شهادة المطابقة يمكن الشركة من التوجه نحو تطبيق الأساليب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي:

1. تحليل كلف الجودة وتطبيقاتها (إضافة إلى ما ورد في المواصفة ISO 9004-1).
 2. مشاركة وقيادة وتوجيه الإدارة العليا فرق الجودة وتخطيط وضبط وتحسين استراتيجيات الأعمال القائمة على الجودة.
 3. مشاريع التحسين المستمر.
 4. مشاركة العاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة.
 5. ضبط العملية الإحصائية (SPC).
 6. أنظمة إدارة الخزين/ الإنتاج مثل نظام الإنتاج في حينه (JIT).
 7. التأكيد على مشاركة المجهز المستندة إلى الخبرة والثقة أكثر من التقييم.
 8. الإبداع في المنتجات والعمليات.
 9. استخدام مصفوفة انتشاروظيفة الجودة (QFD).
 10. استخدام قواعد المقارنة مع أفضل المنافسين في الصناعة من حيث المنتجات والعمليات والأنظمة.
- ويمكن توظيف عناصر نظام الجودة ISO 9000 قاعدة أساسية لتطوير عناصر التكنولوجيا/ الصناعة وعناصر المنافسة من خلال توفير أطار تكاملي يصل بالشركة إلى التفوق والتميز.

فالاختلاف بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة تبرز في دافعية الشركة لتطبيق كل منهما. فالمواصفة ISO 9000 هو مواصفة يمكن تقييم الالتزام بها من قبل هيئة معتمدة يمنح على أساسها شهادة مطابقة لذا فالشركة التي يكون هدفها الشهادة فقط سوف تنتهج مدخلا يختلف جوهرياً عن تلك الشركات التي تتبنى مدخلا لإدارة الجودة الشاملة، والتي هدفها الوحيد هو أرضاء الزبون، على الرغم من أن مواصفات ISO 9000 تهدف إلى أرضاء الزبون أيضاً لكن عندما تكون الشهادة أكثر من خلال سعيه لخلق بيئة يكون فيها رضا الزبون في المنزل الأولى. (Charif & Jalal:1995:466)

أن الرؤية المستقبلية تؤكد رغبة الشركات في أن تتطور مواصفات ISO 9000 باتجاه إدارة الجودة الشاملة وهذا ما اخذته منظمة ISO بالاعتبار عند إعدادها لمسودة المواصفة ISO 9000 والتي صدرت في عام 2000 والمتضمنة تركيزاً أكبر على رضا الزبون أو ما يعرف بالتركيز على الزبون (Customer Focus) حيث يمثل هذا التعديل في جوهره تناغماً مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة. (ISO 9000/2000)

بذلك فإن الجودة تعد ركناً من أركان العمل المتميز والارتقاء بها سمة سعت المنظمات كافةً إلى تحقيقها بما ينعكس بقبول الزبائن للمنتجات المقدمة لهم بشكل واضح، فضلاً عن إحرازها الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين

سادساً: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

نجد إن هناك مجموعة من الخطوات يمكن للإدارة إتباعها عند تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة وهي كالآتي:

الخطوة الأولى:

الالتزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرنامج، وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة.

الخطوة الثانية:

خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة، وإيجاد نص واضح لرسالة المؤسسة يحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها، وإيصالها لجميع أفرادها.

الخطوة الثالثة:

تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة فيها. ويقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقسيم البرنامج.

الخطوة الرابعة:

تكوين إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمج نشاطات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة، وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف محددة لإدارة الجودة الشاملة داخلها، وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج تحسين الجودة، واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية في تنفيذ هذا البرنامج.

الخطوة الخامسة:

اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة وهل سيكون في كل المؤسسة او اختيار وحدة أو قسم في البداية لتنفيذ البرنامج، وتحديد مدى استعداد وجاهزية هذا القسم للتغير.

الخطوة السادسة:

تحليل احتياجات تدريب المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، و تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل مجموعة والمواضيع التي سيتم التدريب عليها، والموارد اللازمة للتدريب والبرنامج الزمني له، وكوادر التدريب المطلوبة.

الخطوة السابعة:

التأكد من أن أقسام المؤسسة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة السلع والخدمات المنتجة لاحتياجات المتفاعلين، وتعديل المقاييس والأنظمة الإدارية الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات.

الخطوة الثامنة:

إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل:

كيفية التنفيذ، والهيكل التنظيمي اللازم، وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد، والإجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق البرنامج.

الخطوة التاسعة:

مراقبة وتقييم النتائج باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ الكفاءة والاستخدام الأمثل لهذه المصادر.

الخطوة العاشرة:

إعلان النجاح ومكافأة وتقدير الموظفين المشاركين في جهود التحسين وتعديل استراتيجيات برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتوسيع جهود التحسين لتشمل كل أقسام ووحدات المؤسسة.

الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أن الانتباه لبعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو تبطل من نجاحه يساعد المنظمات في تجنب الفشل، نجد أن معظم أسباب الفشل تنبع من أخطاء إدارية أو سلوكية والبعض الآخر أخطاء العمليات أو أخطاء إحصائية.

أ- الأخطاء الإدارية:

معظم المشاكل الإدارية ينتج من غياب دعم الإدارة العليا الذي يمكن أن يأخذ عدة أشكال منها مثلاً نجد ان تدعيم الأهداف والمحافظة عليها مسئولية الإدارة العليا، كما انه يصعب حل المشاكل عندما يكون هناك تغيير في الأولويات، أيضاً تعجل الإدارة في الحصول على رضا العميل، أو الحصول على المكاسب الفورية يؤدي إلى فشل إدارة الجودة الشاملة، كما أن هناك بعض الإدارات لا تكون لديها الدراية الكاملة بكيفية تطبيق التغيير الضروري.

قد تبحث الإدارة عن حالة معينة وتحاول تطبيقها بينما كل حالة لها حقائقها المميزة وتتطلب أهداف خاصة بها. في حالات أخرى تحاول الإدارة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسن القوانين مع ان فرض التحسين بالتشريع القانوني غير ممكن. كذلك لا بد أن تغير الإدارة من نمطها قبل ان تطالب بإجراء تغييرات في التنظيم. كذلك قصر الفترات التدريبية يؤدي إلى نقص او عدم تدريب العاملين التدريب الصحيح، بالإضافة الى ان الإدارة لا تهتم بفرق حل المشاكل وتنتظر إلى دورهم على أنه غير منتج وضياح للوقت. من هنا نجد أن هناك 4 عوامل لنجاح برامج إدارة الجودة الشاملة هي:

1. التزام الإدارة العليا.
2. النظرة طويلة الأجل.
3. استخدام أساليب الرقابة الإحصائية وتدريب العاملين عليها.
4. استخدام فرق حل المشاكل.

ب- الأخطاء الفنية:

نجد أن الأخطاء الفنية أقل تأثيراً من الأخطاء الإدارية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهناك ثلاثة أنواع منها هي:

- جميع خرائط الرقابة تفترض أو تبني على التوزيع المعتدل. وبالتالي الخرائط الفردية عن طريق رسم المقاييس الفردية وعن طريق الفشل في تجميع البيانات تفشل في تأكيد أن هذا الفرض صحيح.
- نقص الفهم عن ما يتم فعلاً رسمه وكيف توجد له علاقة مع العمليات التي يتم رقباتها.
- إعادة حساب حدود الرقابة، عادة يتم رسم حدود جديدة للرقابة يومياً أو أسبوعياً حسب ما تتوافر البيانات الكافية للقيام بالحسابات وعندما يتم ذلك نفقد الهدف طويل الأجل كما أن الرقابة قد تشير إلى تغير في العمليات، مع ان نفس حدود الرقابة يجب ان يتم صيانتها

وتستمر بالنسبة للعملية الواحدة حتى بعد تحسين العمليات فالحدود يجب فقط تعديلها بعد وجود:

— دليل إحصائي عن التغير.

— سبب التغير يتم تعريفه وفهمه

أن أهم خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تركز على التزام الإدارة العليا وسعيها الجاد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، ونجد انه عند وجود أخطاء ترجع مسؤولية هذه الأخطاء الى الإدارة العليا سواء كانت أخطاء إدارية أو أخطاء فنية كان يجب الرقابة عليها وتصحيح الانحرافات في الأوقات المناسبة.

سابعاً: العوامل المؤثرة في الجودة

إن تطور مراحل إدارة الجودة من الفحص إلى إدارة الجودة الشاملة T.Q.M يوضح لنا مدخلين في إدارة الجودة الأول هو ما يطلق عليه بالتحري والاكتشاف ويشمل مرحلة الفحص وضبط الجودة وفيه يكون التأكيد على المنتج النهائي بعد أن تم صنعه ، فيما يؤكد المدخل الثاني في إدارة الجودة على الوقاية (prevention) وهو يستند إلى نشاطات ضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة ويركز على العملية بدلا من التركيز على المنتج وان تنفيذ العمل يتطلب مشاركة الأقسام ووظائف مختلفة لاكتشاف جذور أسباب المشاكل وملاحقتها.

ومن خلال البحث في العوامل المؤثرة في الجودة توفرت تصنيفات متعددة لها، فعلى الرغم من أن هناك عوامل عديدة متفق عليها إلا أن هذا الاتفاق ليس تماماً على تحديد ونوع العوامل.

ثامناً: عناصر إدارة الجودة الشاملة:

تعد العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات، إذ أن هذه العناصر من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركن إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقاً في مختلف المنظمات، لقد تباينت آراء الرواد والباحثين في شأن تحديد عدد وأولويات وأهمية هذه العناصر تبعاً لتفاوت وجهات نظرهم من ناحية والزوايا التي ينظرون بها الى هذا الموضوع من ناحية أخرى واهم هذه العناصر هي :-

عناصر دينمنج الأربعة عشر W.Edward Deming

- 1 خلق انسيابية الغرض مع الخطة .
- 2 تبني الفلسفة الجديدة للجودة .
- 3 التوقف عن الاعتماد على الفحص (التفتيش) الواسع .
- 4 إنهاء اسلوب اختيار المجهزين على أساس السعر فقط.
- 5 متابعة المشكلات والعمل باستمرار من اجل تحسين النظام.
- 6 تبني طرائق التدريب الحديثة في العمل.
- 7 تغير التوجه من الإنتاج الكمي إلى النوعي.
- 8 التخلص من الخوف .
- 9 إزالة الحواجز التي تحرم المستخدمين من الافتخار بعملهم.
- 10 التوقف من المطالبة بإنتاجية محسنة من دون توفير طرق تخفيضها .
- 11 تكوين سلوك الفريق.
- 12 إزالة العوائق في الاتصالات بين الإدارة العليا والعاملين .
- 13 إرساء التعليم وإعادة التدريب.
- 14 خلق هيكل في الإدارة العليا يؤكد على النقاط السابقة .

- عناصر جوران العشرة Joseph.M.Juran وضع غايات التحسين

- 1 بناء الوعي بوجود فرص التحسين.
- 2 التنظيم من اجل تحقيق الأهداف.
- 3 توفير التدريب.
- 4 تنفيذ المشاريع الهادفة إلى حل المشكلات .
- 5 وضع تقارير حول تقدم العمل.
- 6 منح الاعتراف والتميز.
- 7 إعلان النتائج.
- 8 وضع علامات معينة وتبنيها.
- 9 جعل عملية التحسين جزء من أنظمة وعمليات المنظمة.

عناصر كروسبي الأربعة عشر Philhp.B.Crosby (Ross, 1999,6)

- 1 التزام الإدارة العليا بالجودة للأمد البعيد .

- 2 تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة عبر الأقسام.
 - 3 تحديد المشكلات الحالية والمحتملة.
 - 4 تقدير كلف الجودة وتوضيح كيفية استخدامها كأداة إدارية.
 - 5 زيادة وعي جميع المستخدمين بالجودة والالتزام بها.
 - 6 العمل التصحيحي للمشكلات المحددة فور حدوثها.
 - 7 تخطيط المعيب الصفري والالتزام ببرنامجه.
 - 8 تدريب المشرفين على النهوض بمسؤولياتهم في برنامج الجودة .
 - 9 توضيح أهمية التخلص من العيوب منذ البداية لأنه منهج جديد.
 - 10 تشجيع الأفراد والفرق على وضع غايات التحسين.
 - 11 تشجيع الموظفين على إخبار الإدارة بخصوص العقوبات التي تواجههم.
 - 12 تحفيز الأفراد على المشاركة ومنحهم التقدير اللازم .
 - 13 إنشاء مجالس للجودة لتنمية الاتصال المستمر .
 - 14 الاستمرار في تكرار كل شيء لان تحسين الجودة مستمر.
- عناصر جائزة مالكولم بالدريج السبعة Malcolm Baldrige**
- 1 القيادة Leadership.
 - 2 المعلومات والتحليل Information & Analysis.
 - 3 التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning.
 - 4 استخدام الموارد البشرية Human Resource Utilization.
 - 5 ضمان جودة المنتجات والخدمات Quality Assurance of Products & Services.
 - 6 نتائج الجودة Quality Results .
 - 7 رضا الزبون Customer Satisfaction.
- تاسعا: فوائد إدارة الجودة الشاملة:**

تعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات الأعمال وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز في السوق، وقد زاد الاهتمام بموضوع الجودة نتيجة الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها كما أن المنافسة لم تعد محلية فقط وإنما

عالمية ولهذا تطلب من الدول السعي لاستكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي وذلك من خلال ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة. وهناك عدة فوائد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها ما يلي:

1. تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إغضاب العميل ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد الربحية والقدرة على التنافس. إن شعار إدارة الجودة الشاملة ((أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة)) والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة ليتم تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية.

2. زيادة الفعالية التنظيمية:

تركز إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين وبالتالي يقل معدل دوران العمل.

3. تحقيق رضا الزبون:

كذلك نجد أن إدارة الجودة الشاملة تركز على تعرف احتياجات ورغبات العميل وتحدد دور كل فرد وكل جماعة بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص العميل مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيراً التركيب وخدمة ما بعد البيع.

يرى الباحث أن الوعي والافتناع التام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا في المنظمة يحقق الأهداف والفوائد المرجوة من إدارة الجودة الشاملة.

عاشرا: المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000

تضع المواصفات القياسية العالمية الأسس للتطابق العالمي، حيث يجب على الشركات التي تتوقع المنافسة في الأسواق العالمية أن تتوافق أعمالها ومنتجاتها مع المواصفات القياسية السائدة.

وقد ظهرت على المستوى العالمي مقاييس لقياس الجودة أطلق عليها سلسلة مواصفات الأيزو 9000، تتضمن هذه السلسلة التأكيد على العمليات الرسمية، ومتطلبات

العمل لتوجيه وإرشاد العمال، كما يمكن الاعتماد عليها للحكم على مدى التزام الشركات بالمواصفات المطلوبة.

إلى جانب الاهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة شهد العالم تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9000 فهذه المواصفات أصبحت شرطاً مهماً وأساسياً في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم

تعريف ونشأة الأيزو 9000:

((الأيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1987م. تحدد هذه المواصفات وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع - أو تفوق - حاجات أو رغبات أو توقعات العملاء))¹⁶

تشكل كلمة أيزو ISO من الحروف الثلاثة الأولى للكلمات International Standardization Organization وترجمتها المنظمة الدولية للتقييس وهي منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي وتضم هذه المنظمة ممثلين من معظم دول العالم¹⁷

الاختصار في تعريف الأيزو استمد من الكلمة اليونانية ايزوس والتي تعني التعادل، ويقصد بالأيزو 9000 شمولها لفكرة عدم الاختلاف الممكن عندما تتواجد المواصفات القياسية، وعندما يكون هناك مواصفات قياسية لعملية ما يتوقع أن العملية ستنتج وحدات مثيلة أو

¹⁶ - سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو (القاهرة: دار الإشعاع للطباعة والنشر، 2000م) ص 119

¹⁷ - عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، 1995م) ص 101

غير مختلفة للمنتج، وهي ما يطلق عليها منتج الأيزو أو وحدات الأيزو الأمر الهام أن الأيزو تعتمد على نظام الجودة كما هو مطبق فعلا وليس كما هو مكتوب)
نشأة الأيزو 9000 :

اشتقت المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 من المواصفات القياسية العسكرية والمواصفات القياسية لحلف الناتو والمواصفات القياسية البريطانية Bs5750 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979م. ولضرورة إصدار مواصفات قياسية دولية لنظم الجودة اجتمعت لجنة في المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وتم اختيار مواصفات لتكون أساسا لوضع المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 التي صدرت عام 1987م.

نجد أن صدور المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 لتوحيد ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة بحيث تكون هناك منظمات دولية تتولى مراجعة نظم الجودة في الشركات، وفي حالة تطابقها مع متطلبات مواصفات سلسلة الأيزو 9000 تمنحها شهادة بذلك، وهذه الشهادة تؤكد الجودة وتعتبر إعلانا صريحا لها.

سلسلة مواصفات الأيزو 9000:

تم تصميم سلسلة معايير الأيزو 9000 بحيث يتم تطبيقها على نطاق عالمي، ومع هذا فيمكن أن تناسب احتياجات أي منظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، صناعية أو خدمية ويمكن تطبيقها في المنظمات الهندسية والمقاولات ووحدات الرعاية الصحية والمنظمات القانونية وغيرها من هيئات الخدمة، وسلسلة المواصفات الخمسة للجودة يمكن وصفها باختصار كما يلي:-¹⁸

1) الأيزو 9000 :

إدارة الجودة ومعايير ضمان الجودة، إرشادات للاختبارات والاستخدام وهي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير الأيزو وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية و تعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام (معايير الأيزو 9001، 9002، 9003) فهي توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الأيزو.

2) الأيزو 9001:

¹⁸ - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية (القاهرة: الدار الجامعية، 2002م) ص 331.

نظام الجودة- نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وتقدم الخدمات وهي أكثر المعايير شمولاً وتحتوي على 20 عنصراً تغطي احتياجات نظام جودة فعال. منذ تسليم التعاقد وخلال مراحل وعملیات التصميم والتطوير حتى المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم.

(3) الايزو 9002:

نظم الجودة- نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب) وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج و التركيب وهي للاستخدام في حالة المنظمات التي لا يدخل ضمن اعبائها التصميم أو تقدم الخدمات بعد التسليم. ويتضمن هذه السلسلة 18 عنصراً من العشرين عنصراً المتضمنة في الايزو 9000.

(4) الايزو 9003:

نظام جودة- ونموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات) وهي أقل هذه السلسلة شمولاً وتغطي 12 عنصراً فقط من العناصر التي يقدمها الايزو 9001، وهي لا تعتبر نظام للرقابة على الجودة. وتتضمن فقط المتطلبات لعملية اكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

(5) الايزو 9004:

عناصر وإرشادات نظم الجودة وإدارة الجودة) تقدم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير نظم جودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة، فهي تفحص كل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل، وهي تعتبر هامة ومفيدة لأغراض المراجعة الداخلية.

وتعتبر معايير الايزو 9000 هي النظام الوحيد المقبول على المستوى العالمي وقد صممت معايير الايزو 9000 لتكون جامعة وليس مانعة.

تكاليف الايزو:

هنالك عنصر تكلفة له نصيب الأسد في تطبيق نموذج جديد للجودة، يتضمن هذا العنصر: إصدار دليل الجودة، مسح الموقف الحالي، إجراء التعديلات اللازمة وتغيير السياسات وإجراءات، أنه الدفع مقابل وقت الإدارة و المهنيين وقد يحتاج أحد الخبراء ما بين أربعة الى ستة أشهر لإعداد الملفات والمستندات اللازمة لزيارة ما قبل التسجيل للموقع، أيضا هنالك

تكلفة الأجور لكل الأفراد العاملين في مجالات التشغيل ومعظم المديرين والمشرفين والمهنيين على الأداء كما تنص عليه الإجراءات المكتوبة وألا يتم تدريبهم في أثناء العمل أن وجود مواصفات قياسية عالمية معدة إعداداً جيداً يطبق على الجميع مثل مواصفات الايزو 9000 يسهل كثيراً في وضع أسس للتطبيق العالمي، كما ان الايزو 9000 يمكن من عملية مراجعة شاملة مع وضع الخطوات الإرشادية للشركات لكي تصمم وتنتج وتركب وتسوق منتجاتها، بالرغم من التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة نتيجة لإعدادها لتطبيق مواصفات الايزو 9000.

أهمية ومجالات الايزو 9000:

يشهد العالم المعاصر تطوراً ملحوظاً في ميدان المواصفات القياسية العالمية كي يثبت وجوده ويحقق ذاته للتعامل بشكل فعال في الأسواق العالمية.

أهمية الايزو 9000:

الأسباب الدافعة لهذا الاتجاه العالمي كثيرة منها:-

1. انهيار الاتحاد السوفيتي ونظم الاقتصاد الموجه.
 2. المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية.
 3. سهولة تبني وتطبيق مواصفات الايزو وشيوعها على المستوى العالمي.
 4. انعكاسات تطبيق الايزو على فعالية الأداء والإنتاجية وثقافة الشركة.
- أسباب تطبيق نظام للجودة يتفق مع معايير الايزو: منها ما يلي:
- 1) السبب الرئيسي يرجع انه مطلب أساسي للتعامل مع السوق الأوروبية المشتركة.
 - 2) تزايد توقعات المستهلكين بوجود هذا النظام، فنتيجة لتزايد عدد المنظمات التي تم تسجيلها تزايد متطلباتهم بضرورة تسجيل كلا من الموردين ومقاولات التعاقد من الباطن.
 - 3) أصبح مطلب ضروري لكثير من المنظمات لضمان تزايد حصتها السوقية.
 - 4) وجود بعض المزايا الداخلية يمكن الحصول عليها نتيجة لتطوير وتطبيق نظم جودة موثقة تفوق الضغوط الخارجية.

فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على مواصفات الايزو 9000:

1. تكوين صورة طيبة عن المنشأة في بيئة الأعمال.
2. المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة. 3. تساعد المنشأة في زيادة نصيبها في السوق.
4. زيادة المبيعات، ومن ثم الأرباح، حيث هناك صعوبة في الشراء من أي منشأة دون حصولها على هذه الشهادة. 5. تصميم جيد للمنتجات.

6. تخطيط أفضل للمنتجات وتنويعها. 7. التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات.
 8. تقليل التكلفة الخاصة بالحصول على المواد الخام واستخدامها.
 9. استخدام امثل لمعدات المنشأة. 10. رفع الروح المعنوية للعاملين.
 11. تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المنشأة المختلفة.
 12. تقليل نسبة التالف والمعيب في الإنتاج. 13. مقابلة احتياجات السوق الأجنبية.
 14. كسب رضا العملاء واستمرارهم في التعامل مع المنشأة
- الشكل (1/2) يوضح فوائد تطبيق معايير الايزو 9000.
- مجالات الايزو 9000:**

- يمكن استخدام وتطبيق مواصفات الايزو 9000 في عدة مجالات مثل المجال الصناعي، والمجال الخدمي ومجال برامج الحاسب الآلي وغيرها.
- . وضع خطة لتحديد مراحل العمل، مع وضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة.
10. كتابة التعليمات والإجراءات الخاصة بالجودة وظروف المنشأة.
11. وضع دليل في عمل مراجعة الجودة والذي يتضمن الإجراءات التي تحقق نظام الجودة طبقا لشهادة ايزو 9000.
12. تدريب العاملين على الطرق والإجراءات اللازمة لتنفيذ النظام.
13. إحداث التغيير اللازم في الهيكل والمناخ التنظيمي بشكل ينطبق مع متطلبات النظام.
14. تحديد موعد لتنفيذ النظام.
- 15.مراجعة النظام بواسطة استشاري خارجي بعد عدة شهور للتأكد من أن المنشأة بوضعها الحالي أصبحت في موقف يمكنها من الحصول على شهادة الايزو 9000.
16. اتخاذ إجراء تصحيحي لعلاج أي قصور في النظام الحالي.
17. مراجعة نظام الجودة بعد فترة زمنية أخرى للتأكد من عدم وجود أي نوع من القصور.
18. ترتيب مراجعة مبدئية من قبل إحدى الوكالات الخارجية المتخصصة في تطبيق النظام.
19. اتخاذ إجراء تصحيحي بناء على ملاحظات فريق المراجعة الخارجي.
20. إجراء تقييم رسمي من قبل إحدى الجهات المتعارف عليها والتي تقوم بمنح الشهادة.
21. بعد التسجيل والحصول على شهادة الايزو 9000 يجب على المنشأة الاستمرار في تحسين الجودة حتى لا يتم سحب الشهادة مرة أخرى.

يرى الباحث أن أهم خطوات الحصول على شهادة الايزو 9000 تعتمد على اقتناع ووعي الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لحظة تطبيق المواصفات وتشكيل فرق العمل لتنفيذ نظام الجودة وتدريبهم واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح والاستمرار على تحسين الجودة حتى بعد الحصول على شهادة الايزو 9000.

حادي عشر: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمواصفات القياسية الدولية الايزو 9000:

إدارة الجودة الشاملة مدخل الى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل. وبالنسبة للايزو 9000 فهي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة ومن أي منظور، وهذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على مستوى عالي. وتعد سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000 مجموعة من المواصفات التي تؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في المنظمات Slack, 1998:775 وهي جواز سفر عالمي يسهل التبادل التجاري بين دول العالم وإدارة تسويقية لمنتجاتها، واستخدامه يدل على التزام المنظمة وإدارتها بالجودة والتحسين للسلعة، فضلاً عن كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق زيادة في الأرباح وتقليل الأخطاء.

لذلك تعد سلسلة المعايير الدولية الخطوة الأولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن اتباع المنظمة سلسلة المعايير الأولية كنظام للجودة سيحقق أهداف الجودة الشاملة باعتبارها حالة مثالية تسعى المنظمات الصناعية إلى تحقيقها، فالمنظمات التي ترغب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالاستناد إلى متطلبات ISO يتوجب عليها الاعتماد منذ البداية على متطلبات ISO ومحاولة تطوير متطلبات النظام ليخدم متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو التحسين المستمر لجودة السلعة وتطوير عمليات الإنتاج والتصنيع يقدم نظام إدارة ISO 9000 إطاراً والية لتقديم تغييرات حول أأسس مخطط لها من خلال التدقيق الداخلي وبرامج الإجراءات التقويمي، وبذلك تبرز حاجة لتعريف تحسين الجودة وأدوات وأساليب لتقييمها وقياسها عن طريق تعريف منظم لسياسة تحسين الجودة واختيار الطرق الملائمة لتحديد مدى التحسين فعندئذ سيطور ISO 9000 ضمن إطار الجودة الشاملة. خاصة بعد التعديل الذي أجرى على سلسلة المواصفات ISO 9000 الذي أصبح على جوانب تحسين الجودة وإدارتها بشكل مكثف لكي تكون أكثر انسجاماً مع مفهوم تحسين الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

إذ أن الإصدار القديم 1994 كان مشتق من مقاييس عسكرية ومنظمات الطاقة النووية وهي موجهة بشكل كبير نحو هندسة التصنيع ومفهوم ضمان الجودة وحاجات المشتري.

والمنظمة التي تبنت مقاييس الجودة يمكنها أن تأخذ موقعا جيدا في المستقبل وبالتالي سوف تظهر فرصة أمام المنظمات لتحسين جودة منتوجاتها وذلك عن طريق مجموعة القواعد التي تضمن توفر القدرة لدى المجهز على إنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة ليتأكد أن ما سيجوز للزبون يلي رغباته بصورة كاملة إذ أن بإمكان أي شركة تطبيق المواصفات العالمية ISO9000 والحصول على الشهادة أن تعلن لزبائنها عن مدى مطابقة إجراءاتها وعملياتها ومنتوجاتها للمواصفات.

تمثل إدارة الجودة الشاملة أرقى أنظمة الجودة المطبقة في العالم وعن طريقها تستطيع المنظمة الوصول إلى مواصفات التصنيع العالمية World Class Manufacturing والتي تمثل الجهة المستقبلية لمنظمات الأعمال فثقافة إدارة الجودة الشاملة هي تكيفا لهذه المواصفات لأنها تعتمد على شمولية أهداف الجودة في خطة الأعمال وتأكيدا على التحسين المستمر وتدريب العاملين ومشاركتهم في صنع القرار، لذلك فالمنظمة التي تعمل ضمن إطارها يمكنها أن تحصل على شهادة المطابقة لكونها تطبق نظام إدارة متميزة في كافة أرجاء المنظمة.

فالمنظمة التي تعمل ضمن إطار المواصفة ISO9000 وتحصل على شهادة المطابقة ISO9000 لعام 2000 تستطيع من تطبيق فلسفة الجودة الشاملة كنظام إداري متميز على مستوى أعمالهم وذلك بالاعتماد على درجة التقابل ما بين نظام إدارة الجودة ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة. والجدول يوضح درجة التقابل.

ثاني عشر: الإنتقادات التي وجهت لإدارة الجودة الشاملة:

رغم المزايا التي تم ذكرها آنفا، ورغم شعبية إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها واجهت الكثير من الانتقادات. فيما يتعلق بالفرضيات التي اعتمدت عليها، ومن أهم هذه الانتقادات ما يلي:

1- العلاقة بين التقييس والابتكار: إن التشجيع الزائد عن الحد من طرف إدارة الجودة الشاملة في وضع معايير للإنتاج والإجراءات العملية، تضع عوائق وصعوبات كثيرة أمام التفكير الإبداعي.

كما تميل مقارنة إدارة الجودة إلى تفضيل الحلول الميكانيكية، حتى في حالات قد تتطلب الحاجة إلى حلول ابتكارية عضوية¹⁹. كما هو الحال في البيروقراطيات الكلاسيكية، يمكن أن تأخذ القواعد حياة خاصة بها إذا جاء الناس لاستخدامها بطريقة طقسية أو تراجعت عنهم، ودفعوا خدمة الشفاه ولكن دون الالتزام بروح ما يهدفون إلى فعله²⁰.

2- إذا كان التحدي الذي يواجه إدارة الجودة الشاملة هو التقييم وتحسين النظام برمته، فمن باب أولى تطوير أنظمة سينوبتيكية للتخطيط والتحكم، الأمر الذي قد يؤدي إلى خطر أن تصبح المنظمة أكثر بيروقراطية وتسلسل هرمي ثابت وغير مرن. بتعبير آخر، إذا حاول المرء تطوير منظمة حيوية وديناميكية، فمن الصعب أن يشمل تكامل النظام الكلي²¹ (Godfroij 1995). على سبيل المثال، قد تتحول أنظمة الجودة إلى الداخل أكثر من اللازم مع التشديد على الالتزام بالإجراءات الداخلية مع وجود القليل من الروابط المباشرة لرضا العملاء.

3- الآثار الثقافية لها أهمية قصوى. إن الهياكل والأنظمة والإجراءات مهمة ولكنها ثانوية فيما يتعلق باليات التغيير. فالهدف الرئيسي والحاسم هو التغيير الثقافي بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة²².

وحسب دوسون Dawson, P.²³، فإن إدارة الجودة الشاملة، هي فلسفة التغيير على أساس التواصل المفتوح ومشاركة الموظفين في تنظيم العمل والتحكم فيه. وتتمحور هذه التغييرات في العمل الجماعي التعاوني، متعدد المهارات والالتزام الثقافي. إن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى الانسجام والاستقلالية والمسؤولية إلى أبعد الحدود. ومع ذلك، فإن هذه

¹⁹ Godfroij, A.J.A. 1995. "Evaluation in The Private Sector: Evolution and Professionalization of Quality Management." Knowledge & Policy 8 (3): 55-71.

²⁰ TQM." Employee Relations 17 (3): 8-25 Hill, S., and Wilkinson, A. 1995. "In search of

²¹ Godfroij, A.J.A. 1995. "Evaluation in The Private Sector: Evolution and Professionalization of Quality Management." Knowledge & Policy 8 (3): 55-71.

²² Hill, S. 1995. "From Quality Circles to Total Quality Management," In Making Quality Critical: New perspectives on Organizational Change, eds. Wilkinson, A. Willmott, H. London: International Thomson Business Press.

²³ Dawson, P. 1995. "Managing Quality in the Multi-cultural Workplace." In Making Quality Critical: New Perspectives On Organizational Change, eds. Wilkinson, A. Willmott, H. London: International Thomson Business Press.

"الوعود" النظرية تصطدم بواقع غير ذلك تماما، وتأتي في كثير من الأحيان عكس الممارسة التنظيمية، فهي تتناقض مع ضوابط العمل المتزايدة، وتكثيف العمل، وانعدام الأمن الوظيفي²⁴. فالجدل الدائر حول إدارة الجودة الشاملة بأنا محاولة لخلق أشكال جديدة من السيطرة الإدارية والسياسية.

ثالث عشر: علاقة إدارة الجودة الشاملة بنجاح التنمية الإدارية:

يحذر عدد من الخبراء إلى المخاطر التي قد تصاحب تبني ممارسات إدارة الجودة في القطاع الخاص²⁵. فالسويسريون يرون بأن إدارة الجودة الشاملة الأرثوذكسية غير ملائمة بشكل لافت للنظر للبيئة الحكومية، والمشاكل الرئيسية هي التعديل غير الكافي للخدمات (عادة ما تكون إدارة الخدمات أكثر صعوبة من إدارة المنتجات الصناعية)، ومشاكل تحديد المتعاملين، والتركيز غير المناسب على المدخلات والعمليات، الثقافة الحكومية السويسرية. أظهرت دراسة كل من Hazlett's and Hill's²⁶ العراقيين التي قد تعيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، وهي على النحو التالي: ثقافة القطاع العام؛ عدم التركيز الواضح للعملاء؛ الكثير من الإجراءات؛ الأشخاص الذين يعملون في "صوامع"؛ الكثير من الأهداف؛ قلة الوعي بالتوجه الاستراتيجي؛ الاعتقاد السائد بأن الموظفين مرهقين ويتقاضون أجر أقل من مجهودهم المبذول؛ هيمنة أصحاب المصلحة. زيادة على ذلك الصفات المربكة المتمثلة في عدم اليقين في الأهداف والتهديد بحدوث اضطراب في العمليات (بسبب البيئة السياسية المضطربة)، وتعدد آليات المساءلة (أي

²⁴ McCabe, D., Knights, D., Kerfoot, D., Morgan, G., and Willmott, H. 1998. "Making Sense of "Quality"- Toward a Review and Critique of Quality Initiatives in Financial Services." Human Relations 51(3): 389-411.

²⁵ Walsh, K. 1991. "Quality and public services." Public Administration, 69 (Winter): 503-514.

²⁶ Hazlett, S.-A., and Hill, F. 2000. "Policy and Practice: An Investigation of Organizational Change for Service Quality in the Public Sector in Northern Ireland." Total Quality Management 11(4-6): 515-520.

عدم وجود تركيز واضح على الزبون)، وحقيقة أن الإجراءات الحكومية قد تكون لها العديد من المعاني بينما تفترض إدارة الجودة الشاملة أن المنظمة قد تم إنشاؤها لإنتاج شيء ملموس²⁷.

وعليه، ما هي أهمية إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات العامة؟ هي وجود صعوبات جمة مرتبطة باستخدام أيديولوجية إدارة الجودة الشاملة أو تنفيذ ممارساتها في المؤسسات العامة. أصحاب المصلحة، والنظام السياسي، والإعدادات المؤسسية، والثقافة، إلخ. تشكل بيئة للمؤسسة العامة، وسياق هذا النظام يضع إعدادات للمؤسسة العامة التي يجب احترامها باعتبارها شرطاً لا بد منه لتحويل المؤسسات العامة إلى إدارة الجودة الشاملة.

من بين الفوائد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة تحسين التنمية التنظيمية²⁸. وتدعو إدارة الجودة الشاملة بتغيير في ثقافة العمل من خلال تثقيف جميع الموظفين حول الجودة وجعل الجودة محل اهتمام الجميع، وليس فقط مديرية أو مصلحة مراقبة الجودة. يؤدي التركيز على الجودة إلى ثقافة عمل استباقية تهدف إلى منع وقوع الأخطاء أصلاً، بدلاً من تصحيحها بعد وقوعها. وهذا ما يساعد دون أدنى ريب في التنمية الإدارية، فالثقافة الاستباقية تسعى بالنهوض بالوضع الراهن في العمل الإداري في المجالات المختلفة، بتنظيم العمل في الجوانب الإدارية بشكل شامل، من خلال تحديد مجموعة من الأهداف، وحشد الجهود نحو تحديد المشكلات ونقاط الضعف، والعمل على حلها. فالرقابة، والشفافية، والمشاركة والمساواة، والمرونة والتكيف مع متطلبات المحيط المتغير من الأدوات التي تمنحها مقارنة إدارة الجودة الشاملة.

فتركيز إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي يؤدي إلى تشكيل فرق مشتركة بين الإدارات وتبادل المعرفة بين الوظائف. وهذا ما يؤدي حتماً إلى العديد من الفوائد مثل:

• تحسين مهارات الاتصال للموظفين الأفراد والاتصالات التنظيمية الشاملة

Radin, B.A., and Coffee, J.N. 1993. "A Critique of TQM: Problems of Implementation in the Public Sector." Public Administration Quarterly 17 (1): 42-54.

The Benefits of Total Quality Management: TQM in Process Improvement, Customer Satisfaction and .N Nayab²⁸
Project Management . Monitoring and Controlling the Project. Organizational Development

- تبادل المعرفة ، مما يؤدي إلى تعميق وتوسيع المعرفة ومجموعة المهارات من أعضاء الفريق ، وإنشاء منظمة التعلم
- مرونة للمنظمة في توزيع الموظفين على مختلف المصالح، مما يساهم في ضمان القدرة التنافسية من حيث التكلفة.

هناك فائدة أخرى لا تقل أهمية عما سبق ذكره، وتتمثل في أن إدارة الجودة الشاملة تعزز مفهوم رضا الزبون / المورد الداخلي. على سبيل المثال، تعتبر مصلحة الموارد البشرية الموظفين بأنهم زبائن داخليين، وتقوم بمعالجة أو طلباتهم وانشغالاتهم في وقت وجيز، سعياً منها إرضاءهم. والتقني المخبر في المستشفى يقوم بمعالجة الاختبارات السريرية التي يطلبها الطبيب ويعتبره كزبون داخلي في وقت قياسي وبطريقة فعالة، وفقاً لقواعد رضا الزبائن المنصوص عليها، وهذه هي غاية التنمية الإدارية²⁹.

أما فوائد إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية، فهي كثيرة ويمكن ذكر البعض منها³⁰:

1. تقوم إدارة الجودة الشاملة بتوسيع ملكية الإجراءات العملية في المنظمة إلى كل موظف مشارك في العملية، وذلك من خلال تمكينهم من تصحيح الأخطاء واتخاذ الإجراءات اللازمة على الفور دون مراجعة أو العودة إلى المشرف. هذا يولد دافع داخلي للموظف، ويخلق جوا من الحماس والرضا بين القوى العاملة.
2. إن إرادة إدارة الجودة الشاملة تتمثل دائما في التخلص من الأخطاء وتحسين الإنتاجية تساعد على تحقيق الأهداف بشكل أسرع. وقت الفراغ الناتج يسمح للموظفين بتعزيز معارفهم وتطبيق إبداعاتهم لتحسين المنتجات الحالية وتطوير منتجات جديدة.
3. التوجه نحو الجودة الشاملة يؤدي إلى تحديد أوجه القصور في المهارات لدى الموظفين، وهذا ما يؤدي حتما إلى تخصيص تدريب في هذا الصدد وإجراءات أخرى لسد هذه الثغرات بين

²⁹ Study Powell, Thomas, C. (Jan 1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Strategic Management Journal (16.1).

³⁰ VIPTaskManager. Problems and advantages of Total Quality Management. Retrieved from <https://www.taskmanagementsoft.com/solutions/articles/problems-and-advantages-total-quality-management.php>

الكفاءات الموجودة والكفاءات التي تسعى المنظمة الوصول إليها عبر هذه المقاربة. كما يتيح لفرق العمل متعددة الوظائف وعبر الأقسام تبادل الخبرات وحل المشكلات بشكل مشترك، وهذا ما يساعد على توسيع مجموعات المهارات، وتحسين المهارات الحالية.

4. إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على القضاء على الأخطاء وتحقيق كفاءة العملية، يستلزم اتباع نهج مباشر، مثل تقديم المشورة والإجراءات العلاجية الأخرى لحل مشاكل الموارد البشرية كظاهرة التغيب التي تعاني منها أغلب المنظمات.

5. إن تحسين الإنتاجية بشكل مستمر التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة، يترتب عنها أرباح أفضل للمؤسسة، وبالتالي أجور أفضل للعمال، وهذه أفضل حالة يتمناها العمال.

الخلاصة:

إن التنمية الإدارية غاية كل المنظمات الحديثة، وعلى أثرها يتم تبني مجموعة من المعارف والممارسات لتعزيز الأداء التنظيمي وتطوير الأفراد، فهي عملية هادفة وواعية تتجلى في القدرة المتجددة على بناء المفاهيم والاتجاهات والأطر والاساليب والوسائل الإدارية، وبلورة الأهداف في مختلف مجالات الحياة.

إن توفير المناخ الملائم للتعاون والتنسيق لرفع كفاءة ومردودية النظام الإداري لمواجهة متطلبات التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية لا يتحقق إلا بفلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه. وهذا ما تسعى إلى تحقيقه إدارة الجودة الشاملة، فلا يكتب النجاح للتنمية الإدارية دون إدارة جودة شاملة.

قائمة المراجع:

1. محمد فريد الصحن وآخرون. مبادئ الإدارة. الدار الجامعية . ب ط، الاسكندرية، مصر، 1999.
2. محمد الصيرفي. أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع (النظريات والأنماط الإدارية)، مؤسسة حورس الدولية، ط1، الاسكندرية، مصر 2006، ص 13.
3. مصطفى يوسف الكافي. الإدارة الإلكترونية. دار ارسلان، ب ط، دمشق، سوريا، 2012، ص 14.
4. علي بن هادية وآخرون. القاموس الجديد للطلاب. المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991.
5. عزيز بن معوض القثامي (2012)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف: الإمكانيات والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها، السعودية: وزارة التعليم العالي- جامعة أم القرى، صفحة 53-55،
6. **David L. Goetsch and Stanley Davis** . Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, 6th Edition. Pearson, 2010, p15.
7. Heizer, Jay, and Barry Render. Operation Management, Seventh Edition (USA: Pearson Prentice Hall Inc., 2004), p 25.
8. عمر وائل عقيلي. مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص 19.
9. *EVOLUTION OF TQM: TIMELINE & HISTORY.* <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management/tqm-history>.
10. History of TQM- Total Quality Management. 4 mars 2015. ¹Pintu Badatiya. <https://fr.slideshare.net/PintuBadatiya/history-of-total-quality-management>
11. Martínez-Lorente, Angel, Dewhurst, Frank and Dale, Barrie. Total quality management: Origins and evolution of the term. 1998. The TQM Magazine.
12. Martínez-Lorente, Angel, Dewhurst, Frank and Dale, Barrie. Total quality management: Origins and evolution of the term. 1998. The TQM Magazine.

Essay on The Objective of Total Quality Management. 13

<https://www.cram.com/essay/the-objective-of-total-quality-management/P3KJL42SJ>.

N Nayab. The Benefits of Total Quality Management: TQM in Process Improvement, Customer Satisfaction and Organizational Development. 14

<https://www.brighthubpm.com/monitoring-projects/70318-looking-at-the-benefits-of-tqm/>

. INTRODUCTION AND IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY Khurram Hashmi 15

MANAGEMENT (TQM). <https://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/introduction-and-implementation-total-quality-management-tqm/>.

- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو(القاهرة: دار الإ شعاع للطباعة والنشر، 2000م) ص 119

16. عادل الشيراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلبي. شعاع، 1995م) ص 101

17. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية (القاهرة: الدار الجامعية، 2002م) ص 331.

18. Godfroij, A.J.A. 1995. "Evaluation in The Private Sector: Evolution and Professionalization of Quality Management." Knowledge & Policy 8 (3): 55-71.

19. TQM." Employee Relations 17 Hill, S., and Wilkinson, A. 1995. "In search of (3): 8-25

20. Godfroij, A.J.A. 1995. "Evaluation in The Private Sector: Evolution and Professionalization of Quality Management." Knowledge & Policy 8 (3): 55-71.

21. Hill, S. 1995. "From Quality Circles to Total Quality Management," In Making Quality Critical: New perspectives on Organizational Change, eds. Wilkinson, A. Willmott, H. London: International Thomson Business Press.

- Dawson, P. 1995. "Managing Quality in the Multi-cultural Workplace." .22
In Making Quality Critical: New Perspectives On Organizational
Change, eds. Wilkinson, A. Willmott, H. London: International Thomson
Business Press.
- McCabe, D., Knights, D., Kerfoot, D., Morgan, G., and Willmott, H. 1998. .23
"Making Sense of "Quality"- Toward a Review and Critique of Quality
Initiatives in Financial Services." Human Relations 51(3): 389-411.
- Walsh, K. 1991. "Quality and public services." Public Administration, 69 .24
(Winter): 503-514.
- Hazlett, S.-A., and Hill, F. 2000. "Policy and Practice: An .25
Investigation of Organizational Change for Service Quality in the Public
Sector in Northern Ireland." Total Quality Management 11(4-6): 515-520.
- Radin, B.A., and Coffee, J.N. 1993. "A Critique of TQM: Problems of .26
Implementation in the Public Sector." Public Administration Quarterly 17
(1): 42-54.
- The Benefits of Total Quality Management: TQM in Process Improvement, .N **Nayab** .27
Monitoring and Controlling. Customer Satisfaction and Organizational Development
.Project Management . the Project
- Powell, Thomas, C. (Jan 1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: .28
.Strategic Management Journal (16.1) Study A Review and Empirical
- VIPTaskManager. Problems and advantages of Total Quality .29
Management. Retrieved from
[https://www.taskmanagementsoft.com/solutions/articles/problems-and-advantages-
total-quality-management.php](https://www.taskmanagementsoft.com/solutions/articles/problems-and-advantages-total-quality-management.php)
.30