

تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي

Applying Total Quality Management to Institutional Performance

هدى عبد الحميد حمادي المشهداني

HUda90469@gmail.c

Alhameed Hamadi Almashhadani Hoda Abd

رئاسة مجلس الوزراء/ ديوان الوقف السني

.Presidency of the Council of Ministers / Sunni Endowment Office

تاريخ النشر: 2024/08/06

تاريخ القبول 2024 / 07/ 07

تاريخ الاستلام: 2024/05/20

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي بدراسة ميدانية على الجامعات العراقية محافظة بغداد، وإلى معرفة التعرف على تطبيق الجامعات العراقية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة و درجتها والأداء المؤسسي لتلك الجامعات، وتبرز أهمية الدراسة في مساهمتها في بلورة رؤية جديدة الفلسفة واستراتيجيات إدارات الجامعات العراقية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأجل تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في طرح السؤال الرئيسي: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الجامعات العراقية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (80) فرد من قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي في الجامعات العراقية من أصل (100) بمستوى وظيفي من مدراء ورؤساء أقسام وموظفين، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم الاعتماد في تحليل البيانات على نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وشدة الإجابة ومعامل الاختلاف واختبار و sig باعتبارها الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وحققت الدراسة جملة من النتائج كان من أبرزها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي تعزى للمتغير سنوات الخبرة ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: تطبيق، إدارة، الجودة، الأداء المؤسسي.

Abstract:

The study aims to apply total quality management on institutional performance with a field study on Iraqi universities, Baghdad Governorate, and to know the identification of the application of Iraqi universities to the concept of total quality management and the levels of that application, in addition to identifying the nature of the relationship between the elements of total quality management and its degree and the institutional performance of those universities, and highlights the importance of the study in its contribution to the crystallization of a new vision Philosophy and strategies Iraqi university administrations to apply total quality management, in order to improve and develop institutional performance, where the problem of the study was to ask the main question: What is the impact of the application of total quality management on institutional performance in Iraqi universities? The study used the descriptive analytical approach, and the study was applied to a sample of (80) individuals from the Department of Quality Assurance and University Performance in Iraqi universities out of (100) with a functional level of Managers, heads of departments and employees, the questionnaire was used as a tool for collecting data and information, and the Analyze data on the results of the arithmetic mean, standard deviation, relative importance, answer tension and coefficient Variation and test and sig as appropriate statistical methods for data analysis, the study has achieved A number of results were: There is no statistically significant relationship between the dimensions of total quality management and the improvement of institutional performance attributed to the variable Years of experience

There is no statistically significant relationship between the dimensions of total quality management and the improvement of institutional performance due to the academic qualification variable.

Keywords: Applying ,Total Quality, Management , Institutional Performance.

المقدمة

أولاً: أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الجامعات العراقية، مما أدى إلى فرض متطلبات الجودة الشاملة على الجامعات حديثة النشأة في العراق، للسعي لتحسين المستمر في الارتقاء بمستوى الخدمات ومواجهة احتياجات ومتطلبات الطلاب بتقديم أفضل مستويات الخدمة التي تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم من خلال إتباع طرق وأساليب إدارية الإدارة أنشطة الجامعات وتحقيق رضاهم بجهود الإدارة العليا ومشاركة جميع التربويين وذلك من خلال تغيير الأنماط التقليدية في إدارة الجامعات، وبسبب أهمية هذا الموضوع، تم إجراء هذه الدراسة على القطاع التربوي في العراق، نظراً لأهمية هذا القطاع من حيث

خدمة الطلاب بأفضل الصور من ناحية والعمل على التنمية الاقتصادية في القطاع من ناحية أخرى، لذا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الجامعات العراقية؟

ثانيًا: أسئلة الدراسة:

يتفرع عن الإشكالية الرئيسة للدراسة التساؤلات الفرعية التالية: 1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجامعات العراقية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة؟

2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الجامعات العراقية بأبعاد الجودة الشاملة والأداء المؤسسية لتلك الجامعات؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي

تعزى للمتغيرات التالية: الجنس العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

ثالثًا : فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجامعات العراقية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الجامعات العراقية بأبعاد الجودة الشاملة والأداء المؤسسية لتلك الجامعات.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات التالية: الجنس العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

رابعًا : منهج الدراسة:

أ- عناصر المنهجية وأساليب جمع المعلومات اعتمدت الدراسة على إجراء مراجعة لبعض الدراسات السابقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الجامعات العراقية فرع بغداد بشكل خاص، وفي البلدان العربية بشكل عام، والاطلاع البحث، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على جمع المعلومات الأساسية والفعالة المتعلقة بموضع الدراسة.

ب- مجتمع الدراسة : تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العليا في الجامعات العراقية في قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي على الكتب والمنشورات والدراسات السابقة العربية والأجنبية منها والمقالات التي تناولت موضوع البحث، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على جمع المعلومات الأساسية والفعالة المتعلقة بموضع الدراسة.

المبحث الاول :

1- إدارة الجودة الشاملة

مقدمة:

تغير حديثا مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة، وظهور الإنتاج الكبير، والثورة الصناعية، وظهور

الشركات الكبرى، وازدياد المنافسة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة. تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تهدف بشكل أساس إلى تحسين وتطوير الأداء المؤسسي وبصورة مستمرة سواء كان ذلك في المؤسسات الخدمية أو الصناعية الصغيرة أو الكبيرة، وتحسين المنتجات وتخفيض التكاليف وتحقيق رضا الزبون ونتيجة لذلك فقد تبنت العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة فلسفة إدارة الجودة الشاملة وكان هناك اهتمام كبير بالممارسات المتعلقة بها، إذ تم اعتمادها عالميا في مجموعة واسعة من القطاعات بما فيها الصناعات التحويلية والخدمية والرعاية الصحية والإدارة العامة وغيرها من القطاعات إذ برزت الجودة كمسألة استراتيجية رئيسة وذلك بسبب التحديات التي فرضها تيار العولمة وزيادة المنافسة العالمية وعليه خصص هذا الفصل الألقاء الضوء على مفهوم الجودة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي، وأهميتها، ومبادئها، وأهم أهدافها، ومتطلبات وخطوات تطبيقها وكما يأتي: (1).

2- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة:

زاد التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، والتي ألغت الحدود وجعلت العالم قرية صغيرة بما يعنيه المفهوم، هذه المتغيرات فرضت تحديات كثيرة على المؤسسات المعاصرة، من أهم هذه التحديات شدة المنافسة وزيادة حاجات ورغبات العميل، وبالتالي لم يكن أمام هذه المؤسسات سوى العمل جاهدة نحو تطبيق نظام الجودة لتحقيق رغبات ومتطلبات العميل، انطلاقا من مبدأ أساسي في إدارة الجودة الشاملة وهو التفوق على رغبات العميل.

المطلب الأول: مفهوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

أولا: مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة

الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد

لتاريخية والدينية من تماثيل وقائع وقصور الأغراض التفاخر بها أو الاستخدامها لأغراض الحماية.

حديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة إذا أصبح المفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة (2).

يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعني النوعية الجيدة) أو (الحامة الأصلية) ويقصد بها كيف عكس الكم الذي يعنى بالعدد(3).، وتعرف بأنها الارتقاء بالأساليب التقليدية في الإدارة وإنجاز الأعمال . والجودة الشاملة أحد الأساليب التي تأكد من تطبيقها بقاء المنظمات ونجاحها في المنافسة في السوق(4)؛ كما تعرف الجودة بأنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل التغييرات : الفكر السلوك، القيم، نظم و إجراءات العمل الأداء، وذلك الجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (مسلع أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشياً مع استراتيجية تدرك أن رضا العملاء وهدف المنظمة هو البقاء والنجاح والاستمرارية(5)

1- كيف تخطط للجودة: يمكن تقسيم تخطيط الجودة إلى ثلاث مكونات هي:

1- التخطيط الاستراتيجي للجودة، ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متابعة تنفيذ الاستراتيجية لتحقيق هدف عام ضمن إطار زمني محدد وباستخدام المصادر المتوافرة(6).

2- تخطيط جودة المنتجات والخدمات.

3- تخطيط جودة العمليات

وتعرف بأنها المعيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لتلك الخدمة، أو أنها(الفرق بين توقعات الزبون للخدمة وإدراكه للأداء الفعلي لها) (7)

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تطور مفهوم الجودة تاريخياً ابتداء من التركيز على أن الجودة تعني الفحص والسيطرة على المواصفات والتي كانت أساسيات الجودة حتى نهايات القرن العشرين تقريباً. أما في عالم اليوم، فإن الجودة تعني جودة المنتج والخدمة كما يدركها الزبون، وتعني أيضاً جودة العمليات، بالإضافة إلى جودة الأمور المتعلقة بالبيئة التي تؤثر على المنتج وتتأثر به إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، وبعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها، لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها.

في السوق المحلي والخارجي، في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولذلك أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة؛ لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار (العولمة) الذي لا يقبل إلا الشركات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها، واختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد للإدارة الجودة الشاملة(8)، إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة

ومن شخص إلى آخر. وبعد الاطلاع على التعاريف الواردة والتي تطرق إليها مجموعة من الباحثين، ترى الباحثة أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تركز على مشاركة جميع العاملين في المؤسسة انطلاقاً من مبدأ أن الجودة مسؤولية الجميع بهدف تحقيق رضا الزبون والعمل على التحسين المستمر.

المطلب الثاني: تطور إدارة الجودة الشاملة:

من دراسة الأدبيات التي تناولت الجودة الشاملة، ومن خلال البحث في مراحل تطورها نجد أن هناك الكثير من التقسيمات المراحل التطور، هذه التقسيمات، قد تختلف من الناحية الشكلية طبقاً لرؤية الكاتب ولكنها من الناحية الجوهرية واحدة، وتعرض هذا لكثير من رأي للكتاب الذين تناولوا مراحل تطور الجودة الشاملة. يرى البعض أنها مرت بهذه المراحل، ويمكن النظر إلى تطور إدارة الجودة الشاملة من زاويتين مختلفتين الأولى الزاوية الوظيفية أو الموضوعية والثانية الزاوية التاريخية وكما يلي:

أ. تطور إدارة الجودة الشاملة من الزاوية الوظيفية: حسب رأي العديد من الكتاب أن إدارة الجودة الشاملة تمر بأربع مراحل تطويرية وهي:

1- مرحلة الفحص أو التفتيش: إذ يتم التأكد من مدى مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية والمحافظة على العلاقة بينهما باستمرار الضمان منع وصول الوحدات المعيبة إلى الزبون إلا أنها لا تمنع وقوع الأخطاء.

2- مرحلة الرقابة على الجودة: اعتمدت هذه المرحلة على تأسيس قسم الجودة في الشركة أوكلت له مهام مراقبة جودة المنتج واختباره ورفع تقرير عنه خلال مراحل الإنتاج التي يمر بها مما يعني أن هذه المرحلة أتاحت فرصة الكشف عن العيوب في وقت مبكر واستخدمت فيها التقنيات الإحصائية، إلا أنه يعتمد على العينات في الاختبار مما يعني الحاجة لوقت طويل الزيادة اختيار عدد العينات.

3- مرحلة التأكد من الجودة: تركز هذه المرحلة على إمكانية التوصل إلى إجراء تحسينات مستمرة في الجودة من خلال توجيه جهود الشركة لتحقيق الجودة من المنشأ مما يعني القضاء على المشكلات من المصدر ومنع وقوعها بما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية من خلال التركيز على التصميم الجيد وعلى جودة مدخلات العمليات من أفراد ومكائن ومواد وطرائق عمل وغيرها.

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: تتحدد الفكرة الأساسية لها في بناء الفقرات الصحيحة (السليمة) من أول مرة بدون معيب ونتيجة لذلك فقد تم رفع المسؤولية من قسم الرقابة على الجودة والقائماً. على عاتق مسبب الخطأ مما يعني ضمان الجودة في كل عنصر وجزء من أجزاء الشركة ابتداءً من المجهز وانتهاءً بالزبون بما يساهم في الوصول إلى الامتياز في المنتج أو الخدمة المقدمة. (9)

ب -تطور إدارة الجودة الشاملة من الزاوية التاريخية: لو رجعنا لجميع الحضارات الموجودة مثل الحضارة الفرعونية أو غيرها من الحضارات، نجد الكثير من الكتابات التي تشير إلى الجودة فكل مرحلة تعاملت مع الجودة انطلاقاً من المنظور الذي يتناسب وظروف العصر، وشموع هذه الآثار الرابضة في أماكنها عبر آلاف السنين أكبر دليل على أن من قاموا بتشييدها كانت لديهم الأسس العلمية

في الجودة بل ربما أسس أقوى من الأسس الحالية، إذن الجودة موجودة منذ وجود الإنسان وليست مفهوم حديث، ولكنها أخذت شهرتها في العصر الحديث مع كتابة الأسس والمعايير التي يمكن تطبيقها على نطاق واسع. من الناحية التاريخية يمكن القول إن قبل حوالي 7000 سنة أهتم المصريون القدماء بالجودة، إذ أوضحت بعض النقوش الفرعونية هذه المسألة. بينما تنسب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى الحضارة البابلية في القرن الثامن عشر قبل الميلاد إذ سطر الملك حمورابي في مسلته الشهيرة أول القوانين التي أولت الجودة والإتقان في العمل أهمية خاصة. (10)

لكن مفهوم الجودة لم يأخذ موقع متميز في المنظمات الإنتاجية لغاية القرن التاسع عشر حتى ظهور الثورة الصناعية وأنشاء المصانع والمعامل بدلا من ورش العمل (11) إذ أحدثت الثورة الصناعية. تغيرات جذرية في مجال الصناعة لذا ظهرت النقابات المهنية واحتكرت كل نقابة مهنة معينة وحددت قواعد العمل فيها كما حددت جودة المواد والمنتجات وكان ذلك جزء من محافظة النقابة على أسرار وسمعة المهنة وإلى جانب ذلك كان لظهور نظام المصنع وتزايد حجم الإنتاج ما يؤكد الحاجة إلى الاهتمام بالجودة لأن كلف التلف بأشكاله المختلفة كانت عالية (12)؛ إلا أن مفهوم الجودة ارتبط ارتباطا مباشرا بفلسفة كلا من Crosby, Juran and Deming وأن الأثر الكبير لتطور مفهوم إدارة الجودة يعود إلى رحلة Deming إلى اليابان بعد أن تجاهل الأمريكيون طروحاته الفلسفية في مجال إدارة الجودة إذ تبنت المنظمات اليابانية مفاهيم وفلسفة Deming والتي قادت إلى تحول جذري في مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخلال فترة الستينيات تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة وقد تبنت بريطانيا هذا الاتجاه وتم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية للجودة. وخلال الفترة ما بين 1970-1980 ظهر مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصة أكبر من السوق وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت السوق العالمية بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المقبولة..

ويسبب تزايد شدة المنافسة العالمية خلال الثمانينيات ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة إذ قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية وأضافه جوانب أكثر شمولاً وعمقا واستخدام أساليب متطورة في تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن أي أن إدارة الجودة الشاملة هي امتداد الإدارة الاستراتيجية (13).

وذكر أبو حشيش أنه بمرور الزمن نتجت العديد من العوامل المؤثرة على تطور إدارة الجودة وفيما يلي بعض الأمثلة على هذه العوامل:

1-تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية وتحويل الصلاحيات.

2-إدارة وتحسين معدلات الإنتاج.

3-عملية اتخاذ القرارات.

4-الطرق الحديثة لإدارة التغيير الثقافي.

5- تطور طرق الأبداع.

6- تأثير التطبيقات في القطاعات المختلفة.

7- خلق المناسبة والذكرى يجعل التحسين المستمر جزء من نظام وعمليات الشركة. (14).

المطلب الثالث: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تشير الأدبيات الإدارية إلى فوائد عديدة لإدارة الجودة الشاملة والتي يمكن إيجازها بما يأتي:

1- زيادة الإنتاجية والحصة السوقية وبالتالي زيادة الربحية.

2- الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للزبون وتحقيق رضا الزبون.

3- تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة عند العاملين من خلال المشاركة في برامج الجودة والعمل

الجماعي واتخاذ القرارات بصورة تشاركية.

4- الحث على التحسين المستمر من خلال زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرار وخفض

تكاليف التشغيل والإنتاج وبالتالي تعزيز اقتصاد المؤسسة . (15)

5- تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم التي يتمتعون بها من خلال التدريب لرفع مستوى أدائهم.

6 - تحسين البيئة الداخلية للعمل من خلال أحداث التغييرات المخطط لها داخل المؤسسة للتكيف

مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة وبالسعة المناسبة.

7- زيادة المرونة بالنسبة للمؤسسة من خلال تعزيز قدراتها على الاستجابة لمتطلبات الزبائن والأسواق(16).

المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

نظرا لأهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات كونها تزيد من فاعليتها وقدرتها على المنافسة إذ تعد أساس المفاضلة بين

المؤسسات يمكن إيجاز أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يلي(17) :

1. أنها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع خطوات أو أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات

2- أن الالتزام به من قبل أي منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة.

3-إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني أن الشركة لم تعد تهتم بالزبائن حسب وإنما تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل.

4- إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تنعكس على تحسين نوعية حياة العمل بين أفراد الشركة وتنمية روح فريق العمل.

وتم تطبيق الإدارة الجودة الشاملة في العديد من المنظمات اليابانية والغربية باعتبارها فلسفة وثقافة تنظيمية جديدة تهيئ القاعدة الأساسية لبناء نظام الجودة المتكامل من خلال تزويد إدارات الشركات بالبيانات الشاملة عن جميع أوجه النشاط في الشركة التي تؤثر على جودة المنتجات وبالتالي على أدائها.

المطلب الخامس: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها منهج شامل ومتكامل يتمتع بالمرونة وقابليته للتغيير كما أن التزام المنظمة بتطبيقه يمكنها من تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ويرفع من درجة اهتمام الموظفين بالعمل الجماعي وروح الفريق ويزيد من ارتباطهم بالمنظمة وانتمائهم لها. كما يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة في وضع استراتيجية تنافسية متكاملة لتطوير عمل المنظمة ويمكن من دراسة احتياجات العملاء والعمل على الوفاء بتلك الاحتياجات خصوصا في ظل العولمة وازدياد وعي العملاء وثقافتهم أهمية الجودة عند شراء السلعة أو طلب الخدمة ومن هنا يمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية(18):

أ - تحقيق رضا الزبون من خلال إشباع الحاجات والرغبات الحالية والمستقبلية. ب التركيز على التحسين المستمر للجودة الأداء من خلال اعتماد الإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية ومنع حدوث الأخطاء على أن يتم ذلك بصورة تشاركية وبالتالي فإنه يؤدي إلى زيادة في الحصة السوقية والربحية وإن يكون في جميع مرافق وعمليات ومستويات المؤسسة.

ب- الارتقاء بقدرات ومهارات وسلوكيات الأفراد العاملين عن طريق التدريب والمشاركة وتبادل الخبرات في فرق العمل.

ت- اختزال إجراءات العمل والتقليل من الروتين مما يحقق سرعة في الإنجاز وتقليل الكلف.

ج- يبرز دور إدارة الجودة الشاملة في الحفاظ على استمرارية وتطور ونمو المؤسسة أو المنظمة.

ح . تطوير جميع عناصر المؤسسة وعملياتها وجعل التطوير في صلب فلسفة الإدارة

خ- استكمال المؤسسة المقومات التميز في تقديم الخدمات على وفق المعايير العالمية المتعارف عليها.

د- توسيع حصة الشركة في السوق.

ذ-زيادة الكفاءة الإنتاجية والسعي إلى تخفيض الكلف من خلال ترشيد الاستهلاك والحد من الإسراف والهدر(19).

المطلب السادس: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تستند ممارسات وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعكس الممارسات الإدارية الأفضل في منظمات الأعمال الحديثة (20).

إذ تشجع المبادئ الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة ممارسات العمل التي ترضي الزبائن وتؤدي إلى خفض الكلف وزيادة معدلات الإنتاج وتحسين جودة المخرجات منتجات، خدمات وباختصار يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التفوق في العمل كما أن تطبيق مبادئها بشكل صحيح وبثبات يحسن من موقع المنظمات التنافسي وسيتم عرض ستة عشر مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تم تطويرها من قبل مؤسسة الجودة البريطانية.

وفيما يأتي استعراض لهذه المبادئ الأساسية والتي سيعتمدها الباحث في المجال العملي وفق رؤية الباحث وبما يتلاءم مع حاجة المؤسسة(21):

1- مشاركة العاملين : فرق العمل، تمكين العاملين من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمكن العاملين من تقديم المساهمات المهمة في تحسين العمليات والجودة إذ يعتمد نجاح أي مؤسسة على المعرفة والمهارة والتحفيز للعاملين، ويعتمد نجاحهم على توفير فرص التعلم والتدريب وتطوير المهارات واكتساب الخبرات الجديدة ويمكن تعزيز ذلك من خلال التمكين الجماعي، أي تفويض الصلاحيات باتخاذ القرارات على أساس ما يرونه صحيحاً دون التعارض مع الأنظمة والقوانين المعمول بها ، والتحكم في عملهم والاستفادة من الأخطاء وإزالة الحواجز بين المستويات وهذا يتطلب تغيير جذري لثقافة المؤسسة وتهيئة البيئة اللازمة لثقافة إدارة الجودة الشاملة التي تركز على بناء فرق العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي تعزيز الشعور لدى العاملين بأنهم مسؤولون عن نجاح المؤسسة.

2- دعم الإدارة العليا: أن الفهم الكامل للإدارة العليا ولأهمية تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة والدعم الذي تقدمه يعد من العوامل الحاسمة في نجاح هذا التطبيق وأن هذا الالتزام والدعم يتجاوز توفير وتخصيص الموارد اللازمة إلى وضع سياسة خاصة وتوفير رؤية واضحة ووضع استراتيجية بالجودة وأهداف بعيدة المدى وتغيير الثقافة السائدة وإزالة الحواجز بين المستويات الإدارية والمعوقات وتحسين الوسائل والطرق اللازمة وتعزيز مشاركة العاملين وفرق العمل وتطوير القدرات والقابليات وان يصبح القادة جزء من الفريق وتحقيق رضا الزبائن الخارجيين فضلاً عن العاملين.

3- التحسين المستمر : فلسفة تسعى وبشكل مستمر لإيجاد الطرق والوسائل اللازمة لتحسين كافة العمليات بناء على المفهوم الياباني Kaizen إذ أن أساس هذه الفلسفة هو الاعتقاد بإمكانية

تحسين كافة جوانب العملية لتحويل المدخلات إلى مخرجات وجميع العوامل المرتبطة بها سواء من الأفراد والمعدات والموردين إذ يعد الأشخاص الأكثر ارتباطاً بالعملية هم الأفضل في تحديد التغييرات الواجب إجراؤها لمنع حدوث الأخطاء التي قد تؤدي إلى مشاكل كبيرة في العمل وهذا يتطلب تحديد العلاقة الأكثر تميزاً لممارسة العمليات والتي يمكن من خلالها مقارنة الأداء معها للوصول إلى مستواها والتفوق عليها وهذا ما يعرف بالمقارنة المرجعية فضلاً عن تعزيز مشاركة العاملين وفرق العمل المختلفة والتي بدورها تعزز من الشعور والإحساس لديهم بملكيتهم العملية الواجب تحسينها ومسؤوليتهم اتجاه الأساليب المستخدمة لحل المشاكل أثناء العمل وإزالة كافة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة كونها (22).

4- التركيز على الزبون: هناك مقولة قديمة تقول " أن الزبون دائماً على حق " وهذا القول لا زال صحيح.

حتى يومنا هذا منذ صياغته لأول مرة إذ يعتمد نجاح كافة العمليات في كافة المؤسسات على اختلافها

على دقة إدراكها لتوقعات الزبائن وقدرتها على تلبية هذه التوقعات وتجاوزها وبالتالي الحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب زبائن مستقبليين وضمان بقاء واستمرارية المؤسسة في العمل وهذا يتطلب ما يأتي:

أ - فهم احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية.

ب - مواكبة التطورات والتغيرات في الأسواق.

ج - قياس رضا الزبائن بما يعرف بالتغذية العكسية والاستفادة من المعلومات لأن فهمها يؤدي إلى التحسينات الصحيحة بناء العلاقات الإيجابية مع الزبائن والحفاظ عليه إمكانية ربط احتياجات الزبائن بصورة خاصة باستراتيجية المؤسسة مع مراعاة الاختلاف بين مجموعات الزبائن

و - تدريب العاملين وتحسين العمليات (23).

المطلب السابع: متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات، وقد اختلف الباحثون في تحديدها إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها من هنا

يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي (24).

القيادة: إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين، كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بمهامية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء تعلقت بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون.... الخ بعد منهجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعنى القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف.

الالتزام: إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدرب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أولويات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له (25).

فرق العمل: إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فان عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كوئها كيانا واحدا وشاملا، وفرق العمل في مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة بعضها البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والهدف المراد تحقيقه. إن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم إنجازات الفريق للإدارة العليا بشكل يعزز مكانة الفريق لديها والافتناع بفاعلية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل.

التركيز على العمليات: إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون وهذا ما يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها لبعدها الأساس وهو رضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات.

فعالية نظام الاتصالات: من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيه بمضمونها في أقرب وقت (26).

المبحث الثاني:

تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة:

تأتي الجودة في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية الحيوية التي تواجهنا في حياتنا عموما، وفي مجالات تخصصاتنا النوعية بصفة خاصة، ويرجع ذلك إلى التقدم العلمي والتقني المتلاحق، وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في ظل زيادة العرض عن الطلب، ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشتمل جودة المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء، إلا أن هناك معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ما سنراه في هذا.

المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها لأنها ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل ويمكن تلخيص أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي (27).

- **مرحلة الإعداد:** تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية (28):

أ. اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.

ب. التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.

ج- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته.

د. إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.

هـ - بناء فرق العمل مع إعطاءها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا والمجلس الجودة.

و. وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

2. **مرحلة التخطيط:** تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط منهجية التنفيذ، كما أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس العملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:

1- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.

ب - تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقاً

ج- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة.

الخطوة الأولى خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال القيام بعدد من البرامج وهي (29):

1- التعليم وإعادة التعليم للمدربين.

2- إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة.

3- تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4- استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

الخطوة الثانية: أدوات حل المشاكل إن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى اختيار الحل الأفضل ومن أهم أدوات حل المشاكل:

1- تحليل العمليات.

2- العصف الذهني.

3- خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بمبكل السمكة.

4- تحليل باريتو.

الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

الخطوة الرابعة: تصميم التجارب يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات (30):

المطلب الثاني: المواصفات القياسية الدولية 9000

ISO.

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 نط 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 ISO9000 فهذه المواصفات أصبحت شرطاً مهماً وأساسياً في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.

أولاً: 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 وتبنيها إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات تتوافق مع - أو تفوق - حاجات أو رغبات أو توقعات العملاء (31).

International 119 2000، القاهرة، من تشكّل كلمة أيزو 150 من الحروف الثلاثة الأولى للكلمات (Standardisation) Organisation) (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 العالم . (32).

(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 مستنتج وحدات مثيلة أو 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.

ثانيا : نشأة الأيزو 9000

القياسية لحلف الناتو والمواصفات القياسية البريطانية B55750 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

ثالثا: 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: (33).

الأيزو 9000: إدارة الجودة ومعايير ضمان الجودة إرشادات للاختبارات والاستخدام: وهي 1-

عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير الأيزو وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية وتعرف

المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام معايير الأيزو 9001 ، 9002 ، 9003)

فهي توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الأيزو.

2-الأيزو 9001 نظام الجودة: نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات: وهي أكثر المعايير شمولاً وتحتوي على 20 عنصراً تغطي احتياجات نظام جودة فعال. منذ تسليم التعاقد وخلال مراحل وعمليات التصميم والتطوير حتى المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم.

3-الأيزو 9002 نظم الجودة: نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب وهي للاستخدام في حالة المنظمات التي لا يدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقدم الخدمات بعد التسليم. ويتضمن هذه السلسلة 18 عنصراً من العشرين عنصراً المتضمنة في الأيزو 9000

4-الايو 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 العملية اكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي

يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

5-الايو 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 الأغراض المراجعة الداخلية.

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

رابعا : تكاليف الأيزو: 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 والمهنيين وقد يحتاج أحد الخبراء ما بين أربعة إلى سنة 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 (34).

ان وجود مواصفات قياسية عالمية معدة إعداد جيداً يطبق على الجميع مثل مواصفات الأيزو 9000 يسهل كثيرا في وضع أسس للتطبيق العالمي، كما أن الأيزو 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 الأيزو 9000.

خامسا: أهمية ومجالات الأيزو 9000: يشهد العالم المعاصر تطوراً ملحوظاً في ميدان المواصفات القياسية العالمية كي يثبت وجوده ويحقق ذاته للتعامل بشكل فعال في الأسواق العالمية الأسباب الدافعة لهذا الاتجاه العالمي كثيرة منها:

1- المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية.

2- سهولة تبني وتطبيق مواصفات الأيزو وشيوعها على المستوى العالمي.

3- انهيار الاتحاد السوفيتي ونظم الاقتصاد الموجه.

4- انعكاسات تطبيق الأيزو على فعالية الأداء والإنتاجية وثقافة الشركة.

أسباب تطبيق نظام للجودة يتفق مع معايير الأيزو: منها ما يلي:

أ- السبب الرئيسي يرجع انه مطلب أساسي للتعامل مع السوق الأوروبية المشتركة.

ب- تزايد توقعات المستهلكين بوجود هذا النظام، فنتيجة لتزايد عدد المنظمات التي تم تسجيلها تزايد متطلباتهم بضرورة تسجيل كلا من الموردين ومقاولات التعاقد من الباطن.

ج- أصبح مطلب ضروري لكثير من المنظمات الضمان تزايد حصتها السوقية.

د -وجود بعض المزايا الداخلية يمكن الحصول عليها نتيجة لتطوير وتطبيق نظم جودة موثقة تفوق الضغوط الخارجية(35).

سادسا: فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على مواصفات الأيزو 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 الجودة المنتجات.

8- تقليل التكلفة الخاصة بالحصول على المواد الخام واستخدامها.

9- استخدام أمثل المعدات المنشأة .

10- رفع الروح المعنوية للعاملين.

11- تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المنشأة المختلفة.

12- تقليل نسبة التالف والمعييب في الإنتاج.

13- كسب رضا العملاء واستمرارهم في التعامل مع المنشأة(36).

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها ، ويمكن القول إن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي: المصدر : محمد عوض الترتوري & أغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص 99

1-عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج

2- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل.

3- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.

4 - بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج ولا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.

5-توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

6-تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها..

7-مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا ناما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة وكذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.

8- اعتماد المؤسسة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

9. كما توجد مجموعة أخرى من المعوقات تحول دون تحقيق المؤسسة للجودة الشاملة ولعل من أبرزها(37).

10-جمود التنظيم فبعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمته لظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض. السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ الظروف التنفيذ ومتطلباته..

11- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير

12- عدم توافر اتصالات فعالة

13- شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة

14- الافتقار إلى العمل الجماعي

15- عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم.

إضافة إلى كل هذا هناك معوقات أخرى أهمها : (38).

أ- جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شاف الجميع مشكلات المنظمة

ب- عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة

ج - عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بأن تطبيق هذه الفلسفة سيفقد العاملين فؤادهم على إنجاز العمل.

د - تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل نجاح عملية التطبيق إن التغلب على هذه العوائق وتحقيق النجاح يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية .

خلاصة الفصل الثاني

إن الاهتمام بالجودة في المؤسسات المعاصرة ليس وليد الساعة وليس من ابتكارات الثورة الصناعية بل هو موضوع أو جذور تاريخية قدم وجود الإنسان على وجه الأرض، ولعل ذلك يبدو واضحاً من خلال الأعمال التي قام بها الإنسان لإشباع حاجته والتي تميزت بالدقة والخصائص والجودة فعلى الرغم من بساطة إمكانياته كان يحكم على صلاحية طعامه وشرابه ومدى قدرة وسائل الحماية الخاصة به كالرمح والسيوف على حمايته

وتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنه أسلوب إداري متكامل يبني على أساس الالتزام الكلي بمبدأ الجودة من قبل الإدارة والعاملين والتركيز على الزبائن واشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم المستقبلية والتحسين المستمر لجميع العمليات في مختلف المراحل بالشكل الذي يمنع حدوث الأخطاء والعمل على إنجاز العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى ومشاركة جميع العاملين وبشكل فعال في أقسام المنظم وتم التطرق إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة أو كما يسميها البعض بالعناصر أو المتطلبات الواجب توفرها في المؤسسة والتي تركز على الجودة في مختلف المستويات الإدارية، وهي دعم الإدارة العليا التحسين المستمر، مشاركة العاملين مشاركة المجهزين التركيز على الزبون، قياس الأداء.

الاستنتاجات:

النتائج التي توصلت إليها فرضيات الدراسة:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي تعزى للمتغير سنوات الخبرة.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجامعات العراقية ودليل إدارة الجودة الرؤية تعزى للمتغير المؤهل العلمي.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجامعات العراقية والهيئة الأكاديمية والرسالة والأهداف
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجامعات العراقية والبرامج والمنهاج الدراسية.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجامعات العراقية وخدمة المجتمع.
- 7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الجامعات العراقية بأبعاد الجودة الشاملة والأداء المؤسسي لتلك الجامعات.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية والميدانية:

- 1- حظي موضوع إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته باهتمام أغلب الكتاب في مجال دليل إدارة الجودة، خدمة المجتمع، وأن تطبيقه في بيئة الجامعات العراقية حظي باهتمام واسع.
- 2- يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية للعاملين، وإلى زيادة تقديم.
- 3- مستوى متميز من خدمة الطلاب، وزيادة القدرة التنافسية، كما يؤدي تطبيق إدارة الجودة.

التوصيات:

بناء على استنتاجات الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- 1- زيادة اهتمام الجامعات العراقية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة لما في ذلك من إسهام وتعزيز لنموها في بيئة الأعمال التي تتسم بالمنافسة الحادة.
- 2- تعميق الوعي لدى الموظفين والمدرسين والطلاب حول مفهوم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة لما لها من أثر بالغ في تطبيقه.
- 3- تعزيز اهتمام الجامعات العراقية بالمفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة.

- 4- العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه الجامعات العراقية في إمكانية تطبيقه متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال جذب مجموعة من الأساتذة والباحثين المهتمين في مواضيع الجودة.
- 5- على إدارة الجامعات العراقية تطوير مهارات وقدرات الموظفين العاملين لديها والأساتذة المدرسين لديها أيضا في إدارة الجودة الشاملة من خلال زجهم بدورات تدريبية تقيمها إدارة الجامعات
- 6- قيام الإدارة العليا بتحفيز الموظفين في الجامعات من خلال إعطائهم حوافز ومكافآت مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة وكفاءة وفعالية.
7. ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق الجامعات العراقية لإدارة الجودة الشاملة لتأثيرها الإيجابي والهام على الأداء المؤسسي.

الهوامش:

- (1) فتحي سرحان إدارة الجودة الشاملة والاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة ، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012 ، ص62.
- (2) يوسف الطائي ، هاشم العبادي، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في ادارة علاقات الزبون -دراسة تطبيقية في معمل بيبيسي الكوفة ، مجلة العلوم الانسانية العدد5 المجلد 36، بغداد 2008م، ص3.
- (3) حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة ، دارالشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص2.
- (4) بو مدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والاداء المتميز، العدد الخامس مجلة الباحث ،جامعة قاصدي مرباح، 2007 ، ص3.
- (5) الدرادكة مأمون ، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002م، ص16.
- (6) موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002م، ص53.
- (7) عواطف ابراهيم الحداد، استراتيجية التصنيع ومتطلبات تطبيق فلسفة مواصفات التصنيع العالمية ، أطروحة دكتوراة ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد ، العراق 2002م، ص25.
- (8) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشرة الإسكندرية، 2002، ص14.
- (9) خالد حسين احمد الحسيني & خليل المرزوك محددات إدارة الجودة الشاملة لتوجهات خصخصة منشأة الأعمال في العراق المؤتمر العلمي الثاني الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان 2006، ص9.
- (10) احمد عوض احمد بن مبارك، تصميم نموذج تكاملي لتقويم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقا لمتطلبات المواصفتين الدوليتين 14001 150 9001 ISO في الشركة اليمنية الصناعة السمن والصابون أطروحة دكتوراه جامعة بغداد، بغداد، 2002، ص36.
- (11) عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة الإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، ط1، دار وائل عمان 2001، ص22.
- (12) نجم عبود نجم ، إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الثاني الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، ردمك 2001، ص851.
- (13) سلمي منصور سعد 5 مجيد نجم بصورة دور المعلومات الحاسوبية في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام إدارة الجودة الشاملة مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد المجلد 11، العدد 38 201 2005، بغداد.
- (14) خليل عواد أبو حشيش، محاسبة التكاليف تخطيط ورقابة، دار وائل للنشر، 2012، ص32.
- (15) احمدي شعدة زعرب استخدام مدخل الانحرافات المعيارية السنة لترشيد تكاليف الجودة في شركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص32.

- (16) منصورى الزين & ناصر مراد إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإدامة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة التنافسية المؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشلف الشلف الجزائر، 2010، ص 2.
- (17) عبد الكريم محمد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية، دراسة ميدانية على شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا السودان، 2012، ص 32.
- (18) خضر الطيطي، إدارة وصناعة الجودة - مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص 32.
- (19) عبد الله الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 62؛ أحمد السروي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2014م، ص 96.
- (20) أحمد السروي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2014م، ص 96.
- (21) صباح مجيد النجار، مها كامل جواد، الإدارة الجودة، مبادئ وتطبيقات، ط 1، الذاكرة للنشر والتوزيع، 32.
- (22) محمد بن عبد العزيز الراشد إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية مجلد 7 عدد 2، 2011، من 65
- (23) بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة جامعة الخضر باتنة، أطروحة دكتوراه جامعة الخضر، الجزائر 2016، من 52.
- (24) محمد حلفي نور تبيدي & محمد نور الله آدم عبد الوهاب، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء القطاع الصناعي الغذائية السودانية، دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البريز، أطروحة دكتوراه جامعة النيلين السودان، ص 62، 2017.
- (25) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009 ص 13.
- (26) نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، 20 دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص 21.
- (27) المصدر: 1 محفوظ أحمد جودة إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات طله دار وائل للنشر، عمان، 2009 ص 213.
- (28) محمد بشير، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إجراءات الشراء والتخزين في القطاع الحكومي، دراسة على وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة - وآلية الخرطوم، أطروحة دكتوراه جامعة النيلين السودان 2014، ص 62.
- (29) مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 28.
- (30) محمد عوض الترتوري & أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والمكتبات ومراكز المعلومات، 2 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2009، ص 36.
- (31) سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو، دار الإشعاع للطباعة والنشر، ص 28.
- (32) عادل الشيراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة، ص 101.
- (33) سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 331.
- (34) فتحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية تطبيقية 2010، ص 62.
- (35) محمود رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة. 2012، ص 62.
- (36) برهان الدين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على مصنع سيرايميك رأس الخيمة رسالة ماجستير الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي الجزائر، 2012، ص 21.
- (37) محسن عبد الستار محمود عزب، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2008، ص 9.
- (38) عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الفكر ناشرون وموزعون عمان، 2009، ص 212.