

## إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز

أحمد بن عيشاوي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة – الجزائر

### الملخص:

مع انفتاح الأسواق واشتداد المنافسة، أصبحت المنظمات في الوقت الراهن تسعى للبحث عن الطرق الملائمة التي تكسبها التميز في الأداء، لتحقيق مكانة سوقية بما يحقق أهدافها، لذا نهدف من خلال هذا المقال إلى إبراز الدور المحوري لإدارة الجودة الشاملة (TQM) باعتبارها مصدرا غنيا وذو كفاءة رائدة في تحقيق تميز الأداء التنظيمي للمؤسسة ضمن جملة من الإجراءات لها القدرة على ضمان الإبداع وتحقيق التحسين باستمرار.

### الكلمات المتاحية:

الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الأداء المنظمي المتميز، التحسين المستمر.

### Résume :

L'objectif de cet article est de mettre en avant le rôle majeur du management de la qualité totale (TQM) comme ressource riche et compétence clé de l'excellence de la performance organisationnelle de la firme, engagé dans un processus de l'innovation et l'amélioration contenue.

### Mots clé :

La qualité, le mangement de la qualité totale, la performance organisationnelle de l'excellence, l'amélioration contenue.

## مقدمة:

يشهد العالم لاسيما منذ عقود الأخيرة تغيرات جذرية متعددة كان للجانب الاقتصادي الحظ الأوفر فيها، لفتت الانتباه إلى مسألة الجودة، وجعلت منها المطلب الأساسي الأول لمختلف المنظمات القادر على مواكبة تطورات هذا الزمن الجديد ومواجهة تقلباته بفعالية، إذ تتفق الأدبيات الإدارية المعاصرة على أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة شكلت قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن مصادر وأسس الأداء المنظمي المتميز، وبالمقابل تركزت تقنيات إدارة الأداء المتميز على جميع العناصر والمقومات الإدارية والتنظيمية التي تجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمراً ضرورياً يتخلل جميع فعاليات المنظمة نحو تحقيق الرضا لعاملاتها ومتعاملاتها وكل الأفراد ذوي المصلحة فيها والمجتمع بأسره، كون أن هذه العناصر تمثل محصلة الأهداف الإستراتيجية على الإطلاق لكل المنظمات سلبية كانت أم خدمية ومهما كان حجمها، في ظل هذه التطورات البيئية المتلاحقة والظروف التنافسية المتنامية والمتسارعة باستمرار.

ومن خلال هذا المقال سوف نحاول إعطاء تحليلاً للإطار المفاهيمي والتطبيقي لمنهجية إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري شامل أثبت تفوقاً وكفاءة عالية في تحقيق الأداء المنظمي المتميز، لاسيما لدى منظمات الدول المتقدمة التي التزمت بتطبيق تقنياته بنجاح، وذلك من خلال تغطية العناصر الرئيسية التالية:

- أولاً: الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.
- ثانياً: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز.
- ثالثاً: نماذج إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التميز في الأداء المنظمي.
- رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات.

## أولاً: الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

بدأت نشأة الجودة كنظام إداري في اليابان مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها على المؤسسات الصناعية هناك. وبعد النجاح المتميز لهذه الفكرة انتشرت وحاولت العديد من الدول الغربية تطبيقها على مؤسساتها وكانت الولايات المتحدة من أوائل تلك الدول، ثم انتشرت بعد ذلك في العديد من بلدان العالم.

### I. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم الجودة عموماً متعدد الجوانب، بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة بل يأخذ أبعاداً مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وغيرها، وهكذا فإن تطور مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولاً إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم وقت ليس بالهين من الزمن وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي، وتميز أغلب الأدبيات الإدارية المعاصرة بين أربع مراحل تاريخية لتطور مفهوم الجودة، إذ توجت المرحلة الأخيرة بميلاد إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- أ- المرحلة الأولى: مرحلة فحص الجودة: كانت تحليلات الجودة خلال تلك الحقبة التي ميّزت بداية القرن العشرين تركز فقط على فحص (تفتيش) الجودة وهو نظام مستعمل لاكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعية.
- ب- المرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة: تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على ضبط مواصفات المنتج، والتي ظهرت منذ مطلع العشرينيات من القرن الماضي واستمرت إلى غاية الخمسينيات منه.
- ج- المرحلة الثالثة: مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة: تركزت هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وهي تعتمد على منع وقوع الخطأ منذ البداية أصلاً، بدلا من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء من إنتاج المنتج، حيث استمرت هذه المرحلة إلى غاية السبعينيات من القرن الماضي.
- د- المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة: بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسيطر منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين، كما تمت الإشارة له سابقاً.

فما المقصود بهذا المفهوم الإداري المتطور؟

1- يعرف "Philip Crosby, 1986" إدارة الجودة الشاملة بأنها "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمراً ممكناً"<sup>2</sup>.

2- يعرفها "Cole" بأنها "نظام إداري يجعل رضا الزبون رأس قائمة الأولويات، بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل"<sup>3</sup>.

3- يعرفها "Edward Deming" على أنها "إشراك والتزام الإدارة العليا والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته"<sup>4</sup>.

4- يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) كما يلي<sup>5</sup>:

- إدارة: والتي تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- الجودة: والتي تعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- الشاملة: والتي تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول إنها تناولت جوانب وأبعاد متعددة ومتنوعة من إدارة الجودة الشاملة، والتي عكست وجهات نظر الباحثين في هذا الحقل والتي تمحورت في ثلاث اتجاهات رئيسية تتلخص أساساً كما يلي:<sup>6</sup>

أ- الاتجاه الأول: تمحور حول فكرة العميل ومتطلباته واحتياجاته وتطلعاته، وهناك عدد من العلماء والباحثين الذين عرفوا إدارة الجودة الشاملة من خلال هذا المدخل ومن بينهم "Deming" و "Cole".

ب - أما الاتجاه الثاني: فلقد ركز على فكرة النتائج النهائية، فإدارة الجودة الشاملة قد تم تصميمها للحصول على نتائج معينة، منها على سبيل المثال، التحسين المستمر، تخفيض التكاليف، تحسين الانتاجية، وهناك العديد من العلماء الذين عرفوا إدارة الجودة الشاملة من خلال هذا المدخل ومن بينهم "Crosby"، "Jablonski".

ج- أما الاتجاه الثالث: فلقد تمحور حول فكرة استخدام الوسائل العلمية والأدوات الإحصائية المتاحة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة. ومن أبرز رواده "Juran"، و "Kenneth و Marshal" وهيئة معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي.

## II. مبادئ إدارة الجودة الشاملة: يمكن إبرازها وفق ما يلي<sup>7</sup>:

### 1.II- التركيز على العميل:

تطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (عميل أو زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط، ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين، وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة.

### 2.II- التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي الهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة. كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب استغلالها.

### 3.II- التعاون الجماعي بدل من المنافسة:

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من المنافسة بينهم. ومن الملاحظ أن أحد الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعود إلى مبدأ التعاون الجماعي بدل من المنافسة من خلال استخدام اليابانيين لأسلوب حلقات الجودة "إيشيكاوا Ishikawa". و يمكن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين من خلال تفعيل نظام المكافآت والحوافز أساسه تقييم الأداء وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر.

### 4.II- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية:

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق، إن التركيز على هذا العنصر البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهيئ للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجية الجودة الشاملة.

### 5.II- الوقاية بدل من التفتيش:

تنتقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية، ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى السلع والخدمات تكون بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة، فإن هذه الطريقة تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من أجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية. أما في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الربحية من خلال إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية عن طريق مراقبة الانحرافات بمختلف أنواعها ومحاولة تصحيحها في حينها لتجنب الوقوع في هذه الانحرافات.

### 6.II- المشاركة الكاملة:

تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، إن العمل الجماعي عبارة عن أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها، من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرأسية، ذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الدوائر والأقسام المختلفة.

### 7.II- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

تتميز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية. إن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إنما يتوقف على فعالية نظام معلومات المؤسسة، وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستهلكين وموردين، ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات الإحصائية منها على سبيل المثال المدرجات التكرارية وخريطة باريتو والخرائط الانسيابية وهيكل السمكة "إيشيكاوا" وخريطة الانتشار وغيرها ضمن أدوات الضبط الإحصائي للجودة باعتبارها مرتكز مجمل نشاطات الجودة بالمؤسسة.

### 8.II- نظام المعلومات والاتصال:

يعتبر توفر نظام للمعلومات والاتصال من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، بحيث يعد برنامج حلقات الجودة "إيشيكاوا" نموذجا لأشكال الاتصال ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة، فالالاتصال أهمية في المؤسسة تعادل أهمية الجهاز العصبي في جسم الإنسان وهو بذلك الوسيلة المهمة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها من أجل نجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة. فالالاتصال

هو "عملية تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي، واستفسارات بهدف اتخاذ قرار معين وتنفيذه".

### III. الأساليب الداعمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة:

يشترط رواد إدارة الجودة الشاملة جملة من الأساليب الداعمة لتحقيقها على مستوى المؤسسة ووفق المبادئ السالفة الذكر التي تتمثل أساسا فيما يلي<sup>8</sup>:

#### III.1- علاقة العميل بالمورد:

يقصد بهذه العلاقة تلك الميزات التي ينبغي أن تسود وتجمع بين الأفراد والوحدات التنظيمية في المؤسسة، والتي يطلق عليها اسم علاقة العميل بالمورد الداخلي ومن جهة أخرى، فإن العلاقة التي تربط المؤسسة بمورديها وعملائها الخارجيين تسمى علاقة عميل - مورد خارجي، بحيث تعتبر المؤسسة شبكة من العلاقات التي تربط العميل والمورد سواء كان الأمر يتعلق بالعلاقة داخل المؤسسة أو في علاقاتها مع المحيط الخارجي، وهي وسيلة وطريقة تهدف إلى تعزيز فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

#### III.2- تكلفة الجودة

إن أسلوب تكلفة الجودة يعد وسيلة بارزة في غاية الأهمية تركز على توضيح العلاقة التي تربط بين الجودة والتكلفة المقابلة لها، باعتبارها استثمار طويل المدى سوف تكون له عوائد يصعب تعويضها تتمثل أساسا في تحقيق متطلبات وتطلعات العملاء، وبالتالي كسب ولائهم وثقتهم لها، الذين تتوالى معهم وتتواصل أرباح وإنجازات المؤسسة ويعلو شأنها وسط المنافسين، إذ تعرف تكلفة الجودة على أنها "تلك التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة، واكتشاف وإحداث تصحيحات على هذه المنتجات الخاطئة أو المعيبة"<sup>9</sup>، حيث تنقسم هذه التكاليف إلى أربعة أقسام أساسية وهي<sup>10</sup>:

- أ- تكاليف الوقاية: وتشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء؛
- ب- تكاليف التقييم: وهي تلك التكاليف المتعلقة بتقييم المنتج والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من طرف العميل ومن أمثلتها فحص المواد والمعدات المشتراة وفحص كافة الأنشطة الخاصة بعملية الإنتاج، ثم فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل تسليمها للعميل؛
- ج- تكاليف الفشل الداخلي: وهي التكاليف المعنية باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، والتي تدفع في إصلاح هذه المنتجات المعيبة؛
- د- تكاليف الفشل الخارجي: وهي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء ومنها تكاليف شكاوي العميل والتحقيق فيها وما يتطلبه من وقت وجهد، تكاليف استبدال أو إصلاح المنتجات المباعة تكاليف متعلقة بسمعة المؤسسة حيث أنها في مثل هذه الأحوال تفقد جزء من مصداقيتها بين العملاء وما يمكن أن يؤثر ذلك مستقبلا.

#### III.3- فرق العمل:

تعرف فرق العمل على أنها "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة"، وهو أسلوبا أساسيا ومحوريا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وحتى يكون فريق العمل فعالا فإنه يجب أن يراعي الاعتبارات التالية:

أ- عدد أعضاء الفريق والذي يتراوح عادة بين ثلاثة إلى عشرة أفراد، فكلما زاد عدد أعضاء الفريق عن الحد المعقول قل الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة في المناقشات، وكلما قل عدد أعضاء الفريق عن الحد المعقول فإن ذلك يقلل أيضا من فعالية الفريق لعدم تنوع وتعدد وجهات النظر؛

ب- ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة وبوضوح؛

ج- منح فرق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف التي أنشئت من أجله؛

د- ضرورة تشجيعها ومنحها حوافز مادية ومعنوية التي تساهم في تعزيز أداء أفرادها؛

- هـ- يعتبر التدريب ضروريا لأعضاء فريق العمل وذلك لرفع مهاراتهم الفنية والاتصالية؛
- و- نظام للمعلومات يضمن تزويد الفريق بالمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف الذي اعد من اجله؛
- ي- ضرورة منح الفريق الاستقلالية في قراراته.

### III.4- أسلوب استنباط الأفكار "Brainstorming":

لقد طور هذا الأسلوب من طرف الأمريكي "أليكس أسبورن" في الخمسينيات من القرن الماضي والذي يعرف على أنه "أسلوبا يستخدم في توليد كميات كبيرة من الأفكار والمقترحات لدى مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير"، ويعد هذا الأسلوب من أكثر المناهج استعمالا في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، حيث يستعمل في اجتماعات فرق التحسين وحلقات الجودة وفي اجتماعات مجلس، الجودة وغيرها.

### III.5- المقارنة المرجعية "Benchmarking":

إن المقارنة المرجعية هي "عملية قياس ومقارنة أداء المؤسسة مع أداء مؤسسة أو مؤسسات أخرى مماثلة تنتج نفس السلعة أو تقدم نفس الخدمة".

وإجمالا هناك ثلاثة مستويات من المقارنة المرجعية:

- مقارنة مرجعية داخلية: وهي مقارنة أقسام وفروع نفس المؤسسة.
- مقارنة مرجعية خارجية: وهي مقارنة المؤسسة بمنافسيها.
- مقارنة مرجعية وظيفية: وهي مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له، حيث تسعى بعض المؤسسات إلى أن تكون متميزة بشكل بارز في أدائها وبالتالي فقد تجرى مقارنة مع الممارسة الأفضل بغض النظر عن طبيعة عمل ونشاط المؤسسة التي تؤدي هذه الممارسة.

### III.6- أسلوب التوقيت المناسب "J.I.T":

لقد نشأت هذه التقنية التي تعرف اختصارا "J.I.T" إي "just-in-time" في اليابان بعد تجربة بدأت وتطورت في شركة تويوتا "Toyota" للسيارات في نهاية خمسينيات القرن الماضي. والتي تعرف على أنها "مدخل منتظم لتحسين الإنتاجية الشاملة واستبعاد كل أنواع الهدر وتحقيق الإنتاج بكلفة فاعلة، والتسليم بالكميات والجودة المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين". ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن مدخل "J.I.T" يهدف إلى تدعيم عمليات التحسين من خلال الاقتصاد في الموارد والوقت وتسليم الكميات المطلوبة ووفق المعايير والمكان والوقت المحدد والمتفق عليه، وهو بالتالي أسلوبا قويا وداعما لترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وبعدها تعرضنا للأسس النظرية من خلال التحليل السابق، سوف نحاول التعرض إلى أهم المرتكزات التطبيقية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بداية بالمتطلبات، ثم المراحل الأساسية لتطبيق هذا المفهوم وكذا أهم المعوقات التي تعرقل إنجاح تطبيقه.

### IV. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن منهج إدارة الجودة الشاملة أسلوبا إداريا متطورا يستدعى القيام بعدد النشاطات نحو تهيئة الطرق المناسبة لإنجاحه. ويحدد المعهد الأمريكي للجودة عدد من العناصر الأساسية التي تمثل في مجموعها متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>11</sup> في جميع المؤسسات سواء كانت صناعية أم خدمية ومهما كان حجمها.

**1.IV- دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:** والذي ينبع من إقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة وبالتالي يكون لديها الاستعداد التام لدعم التغييرات التي سوف تحدث.

**2.IV- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:** وهو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة وإقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده ومزاياه.

**3.IV- التركيز على العميل:** فالعميل هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الإدارة أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء واحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية.

**4.IV- قياس الأداء:** ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية وبالجودة.

**5.IV- الإدارة الفعالة للموارد البشرية:** إذ يدعو "Deming" إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي والتدريب المستمر وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا العميل.

**6.IV- التعليم والتدريب المستمر:** وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مستمرا لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار.

**7.IV- القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** والتي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى.

**8.IV- إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:** إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.

**9.IV- تشكيل فرق عمل للجودة:** والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة وتحثها على التعاون وبذل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة.

ومن خلال تتبعنا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة يمكننا القول أن مدى نجاح تطبيق هذا المنهج الإداري الحديث في مختلف المؤسسات إنما يتوقف على مدى مشاركة ومساهمة جميع أفراد المؤسسة في تفعيل ذلك، كما أن الدور المحوري لكل هذه الجهود يستند لقيادة المؤسسة.

## V. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ذكر "Jablonski"<sup>12</sup> أن هناك خمسة مراحل لتنفيذ ناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر انتشارا برغم أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب.

### 1.V- المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد

يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة وتهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب أساسا القيام بما يلي:

- عقب اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعيا منها لتحقيق مجمل الفوائد والمزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى، فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه.
- تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير.

- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى قياس آراء وتطلعات العملاء حول منتجات المؤسسة.

### 2.V- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط:

يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.

- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.
- التحديد المفصل للأهداف الإستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة المؤسسة، وكذا الموارد والامكانيات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
- اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوى لفضية الجودة ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.
- تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.
- مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

### 3.V- المرحلة الثانية: مرحلة التقييم:

- تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد، والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها. وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:
- التقييم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - تقييم آراء العملاء: والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حاليا ومستقبليا.
  - تقييم تكاليف الجودة: ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي والتي تمت الإشارة إليها سابقا.

### 4.V- المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:

- من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطة التي تم تحديدها سابقا والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:
- تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، ليدرب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم أسم (المسهلين) كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد.
  - تدريب المدربين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل...إلخ.
  - تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق.
  - يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

### 5.V- المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

- إذا ككل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة المؤسسة تتولى دعوة المدربين الذين ساهموا في هذا التطبيق بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين من مالكيين وعاملين وعملاء وموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه، كما يكون في وسع المؤسسة دعوة المؤسسات الأخر للتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال.

### VI. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- في ظل العولمة والتنامي الرهيب لظاهرة المنافسة فإن مختلف المؤسسات تطمح إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا استراتيجيا أثبت كفاءة عالية في مواجهة تلك التحديات، لاسيما لدى مؤسسات الدول المتقدمة ولكن من الملاحظ في ذات الوقت أنه ليس من السهل تحويل هذا المفهوم إلى واقع عملي ضمن برنامج واضح المعالم وقابل للتطبيق، إذ غالبا ما يعترض تحقيق ذلك العديد من المعوقات والعراقيل التي يتعين على المؤسسة العمل على تجنبها وتلافيها، حيث يحدّر خبراء الجودة ( Deming, Peyrat, Hermel وغيرهم) على جملة من هذه المعوقات التي تعترض سبيل التطبيق الصحيح لهذا المفهوم أهمها<sup>13</sup>:
- غموض أهداف التحسين.
  - التسرع في تطبيق مراحل برنامج الجودة، وينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية.



- عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة.
- عدم مراعاة وضعية وإمكانية المؤسسة اتجاه هذا التطبيق.
- عدم التركيز على الأرباح في الأجل القصيرة فقط.
- تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي من أجل إنجاح هذا التطبيق.
- طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي تركز حول تقييم الأجور حسب الأداء الفردي للعامل، مما يشجع الأداء على المدى القصير فقط كما يقول "Deming" والقضاء على المشاريع طويلة الأجل ويشعل الخصام والنزاع ما بين العاملين ويجعلهم أكثر عدوانية وبالتالي أكثر إحباطا.
- تسرب العاملين لاسيما ذوي المهارات منهم، حيث يقول "Peyrat" على إدارة المؤسسة العمل على إقناع هؤلاء وتوضيح أن هذا التغيير سوف يكون في صالح الجميع بإظهار مزاياه وفوائده.
- التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية المتعلقة ببناء مشروع الجودة.

### ثانيا: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز:

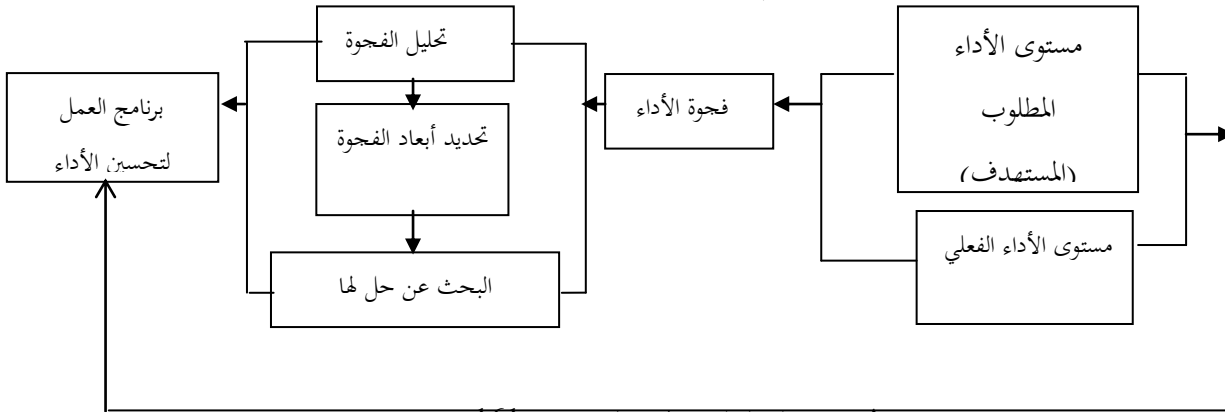
حظي الأداء المتميز باهتمام متزايد من قبل الأدبيات والدراسات الإدارية المعاصرة كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفئة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي في قطاعات الأعمال والقطاعات الحكومية على حد سواء.

#### I. الأداء :

- قبل التطرق إلى مناقشة جوانب الأداء المتميز يتعين علينا التعريف بعنصر الأداء في حد ذاته، ثم استعراض أهم الخطوات المتبعة في تطوير الأداء ومن بعده التعرض إلى التعريف بالأداء المتميز وأهم مميزاته وخصائصه ومتطلباته.
- يجمع أغلب الباحثين على أن الأداء هو "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز"، حيث يركز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته، كما يركز أيضا عن المسؤولية الكلية للمديرين تجاه تحقيق هذه الأهداف<sup>14</sup>، و الشكل الموالي يبرز الخطوات المتبعة في تطوير الأداء و تلخص حول ما يلي<sup>15</sup>:
- أ- تحديد المستوى المطلوب وهو المستوى (المستهدف) من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة.
  - ب- قياس المستوى الفعلي للأداء في جميع مجالات النشاط بالمؤسسة.
  - ج- تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي للأداء، وتحليل تطورها ورصد مصادر هذا التطور.

ويلاحظ أن الأداء يشمل البعدين الكمي (كمية الإنتاج) والكيفي (جودة الإنتاج)، والذي يعتمد على جوانب تحسين الجودة في مختلف المؤسسات.

الشكل رقم (01): مخطط لتطوير الأداء.



المصدر: علي السلمي، المرجع السابق، ص 161.

يبرز الشكل رقم (01) المتعلق بمخطط تطوير الأداء تحليل فجوة الأداء وهي تحديد انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، ثم البحث في مصادر الانحراف وأسبابه من أجل تحديد وسائل علاجها للعودة بالأداء إلى المستوى المطلوب، فبالنسبة للمؤسسات الفندقية على سبيل المثال، فإن الأداء المستهدف يمثل (الجودة المتوقعة) للعميل (الضيف) حول خدمات المؤسسة الفندقية أما الأداء الفعلي فيمثل الجودة التي (يدركها) العميل (الضيف) فعلا من خلال تقديمه تلك الخدمات، فبالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة يتم تقليص تلك الفجوة الفاصلة ما بين المستويين المستهدف والفعلي للأداء، ومحاولة القضاء عليها، ثم العمل على تجاوزها فيما بعد من خلال عمليات التحسين المستمر والذي هو جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

## II. الأداء المتميز:

يعرف الأداء المتميز عموما "على أنه تلك القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة"<sup>16</sup>، يفهم من ذلك أن الأداء المتميز يجب أن يسعى بمجال أفراد المؤسسة إلى تحقيقه نحو الارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة المحقق للأهداف الإستراتيجية الشاملة وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلا ولفترة طويلة ويمكن وصف الأداء المتميز بجملة من الصفات أهمها<sup>17</sup>:

- إدارة عليا تتميز بالالتزام وبعد النظر ومشاركة كل الأفراد.
- مهارات متعددة وكفاءات متميزة، و السعي الدائم لتحسين الأداء.
- التقييم الحيادي والموضوعي للأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة.
- ويمكن إنجاز هذه المتطلبات وفق ما يلي<sup>18</sup>:
- اندماج المؤسسة في المناخ البيئي المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية لدى مجمل العاملين.
- التحلي بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابي.
- ترقية الرصيد المعرفي لدى العاملين.
- إتباع منهجية مناسبة للبحث عن المشكلات واتخاذ القرارات حيالها وحيال مجمل قضايا العمل بالمؤسسة.
- جعل العميل مرتكز مجمل النشاطات في المؤسسة.

## ثالثا: نماذج إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التميز في الأداء المنظمي:

كما سبق وأشرنا إن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة شكلت قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن مصادر ومرتكزات الأداء المتميز، حيث تتمحور تقنيات إدارة الأداء المتميز على مجمل العناصر والمبادئ الإدارية والتنظيمية التي تجعل تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أمرا ضروريا يتخلل كافة فعاليات المؤسسة نحو تحقيق الرضا لكل الأطراف ذوي المصلحة فيها استجابة للتحديات التنافسية المتنامية التي أفرزتها المتغيرات الحالية للبيئة المحلية والدولية.

فما هي نماذج إدارة الجودة الشاملة؟ وما علاقتها تحديدا بمقومات الأداء المتميز؟

## I. نماذج إدارة الجودة الشاملة: وذلك يتمثل في النموذج الياباني Deming والنموذج الأمريكي Baldrige والنموذج الأوروبي لنفس

الغرض (E.Q)، إذ يمكن تفصيل هذه النماذج وفق مايلي<sup>19</sup>:

### I.1-نموذج Deming الياباني:

يحتوي على 10 عناصر متساوية في التنقيط لكل منها 10 نقاط لتصل في مجملها 100 نقطة مقسمة كالتالي:

- سياسات الجودة : 10 نقاط.
- التنظيم وإدارة التنظيم: 10 نقاط.
- جمع واستخدام معلومات الجودة: 10 نقاط.
- التعليم ونشر الجودة: 10 نقاط.

- التحليل (للجودة والعمليات): 10 نقاط.
- ضمان الجودة: 10 نقاط.
- التحكم في الجودة: 10 نقاط.
- المعايير والإجراءات: 10 نقاط.
- التخطيط للمستقبل: 10 نقاط.
- نتائج الأداء: 10 نقاط.

يظهر من العرض السابق لمعايير جائزة Deming اليابانية لإدارة الجودة الشاملة أنها مقسمة على 10 عناصر أساسية دون تفضيل عنصر على عنصر آخر وهي تعد الأعلى قياسا بباقي النماذج الأخرى وأكثر تكلفة وشروطا عن مثيلاتها وبالمقابل الأكثر تميزا وشهرة بالنسبة للمؤسسات التي تحصل على شهادتها فيما يتعلق بكسب ثقة العميل والتنافسية في الأسواق، حيث تم وضع هذا النظام من طرف عالم الرياضيات والفيزياء (William Edouard Deming) سنة 1951 وتم تأسيس الجائزة الوطنية للجودة في اليابان تكريما لهذا الرجل منذ سنة 1962 التي يمنحها اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (J.U.S.E)، حيث يحل النموذج الأمريكي من حيث قيمة الشهادة التي تمنح على ضوء معاييرها ثانيا وهذا الذي سوف نحاول إبرازه من خلال التحليل الموالي.

### I.2- النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة: معايير جائزة مالكولم بالدريج

يبلغ عدد عناصر هذا النموذج (7) عناصر، ونظام التنقيط مقسم على 1000 نقطة موضحة وفق ما يلي:

- القيادة: 125 نقطة.
- التخطيط الاستراتيجي: 85 نقطة.
- التركيز على العميل: 85 نقطة.
- المعلومات والتحليل: 85 نقطة.
- تطوير الموارد البشرية: 85 نقطة.
- إدارة العمليات: 85 نقطة.
- نتائج العمليات: 450 نقطة.

يتضح من التقسيم أعلاه ونظام التنقيط أنها ليست متساوية في عدد من العناصر وأعطت الأولوية إلى نتائج العمليات التي قاربت نسبتها نصف النقاط حيث تشكل 45% ويليها عنصر القيادة بـ 12.5% فيما تتساوى العناصر الخمسة المتبقية الأخرى على خلاف النظام الياباني الذي يعد الأكثر إيضاحا وتناسقا كما سبقنا الإشارة إليه سابقا. أما أصل تسمية هذه الجائزة الأمريكية للجودة يعود إلى مالكولم بالدريج وزير التجارة الأمريكي لعشرينيات القرن الماضي، حيث تم إطلاق هذه الجائزة خلال سنة 1987.

### I.3- النموذج الأوربي لإدارة الجودة الشاملة: معايير الجائزة الأوروبية للجودة

يصل عدد عناصر هذا النموذج 9 عناصر، ونظام التنقيط مقسم على 1000 نقطة توزع كما يلي:

- القيادة: 100 نقطة.
- السياسة الإستراتيجية: 80 نقطة.
- الموارد: 90 نقطة.
- تسيير الموارد البشرية: 80 نقطة.
- العمليات: 140 نقطة.
- إرضاء العميل الداخلي (العاملين): 90 نقطة.
- إرضاء العملاء الخارجيين: 200 نقطة.

- النتائج المتعلقة بالمجتمع: 60 نقطة.

- نتائج الأداء الرئيسية: 150 نقطة.

يلاحظ على هذا النموذج تشابهه مع النموذج الأمريكي السابق الذكر في عدد من العناصر ويتقارب إلى حد ما في عدد النقاط التي تمنح إلى هذه العناصر، كما يتميز بتركيزه الأكبر على العملاء الخارجيين خصص لهم 20% من مجمل النقاط دون إغفال العملاء الداخليين (العاملين)، ثم نتائج الأداء 15%، ثم العمليات 14%، ويتساوى في الموارد البشرية والمادية بنسبة 9% لكل منهما، كما أنه يتفرد في الاهتمام الخاص بعنصر خدمة المجتمع التي شكلت نسبة 6% وأطلقت جوائز سنة 1992.

## II. علاقة نماذج إدارة الجودة الشاملة بمقومات الأداء المتميز:

إن المتصفح لمضامين عناصر نماذج إدارة الجودة الشاملة السابقة دون تمييز أحد منها على حساب النماذج الأخرى، فإنها تؤكد في بناء عناصرها تلك على أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سبق التعرض لها من خلال هذا البحث، لكن إن الاختلاف يتفاوت من نموذج إلى آخر من حيث نسبة التركيز على هذا المبدأ قياساً بالمبدأ الأخر، ويمكن توضيح هذا الترابط والتناسق من خلال التحليل الموالي:

### II.1- بما يتعلق بالمبدأ الأول:

التركيز على العميل الذي يعد في فلسفة إدارة الجودة الشاملة مرتكز مجمل المشاريع داخل المؤسسة، الأساس المتين التي تبنى عليه كافة الأفكار والخطط والممارسات باعتباره المحدد الرئيسي لامتلاك وإدامة الميزة التنافسية الذي يقول عليها (M. Porter) بأنها هدف كل الاستراتيجيات، فمن دون أدنى شك أن تخصص نماذج إدارة الجودة الشاملة السالفة الذكر مكانة بارزة وتمييزة لهذا العنصر، ففي نموذج Deming ضمان الجودة، التحكم في الجودة، نتائج الأداء الإيجابية التي تتحقق في جوهرها على هذا الأساس، أي مدى رضا العميل على منتج المؤسسة. أما النموذجين الأمريكي والأوروبي فيخصصان عناصر واضحة وجليية لهذا العنصر.

### II.2- بما يتعلق بمبدأ التحسين المستمر:

الذي يمثل في حقيقته المحور الرئيسي في مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تميز مداخله الثلاثة السابقة الذكر، دائرة (P.D.C.A) أو ثلاثية جوران أو Kaizen الياباني، حيث توضح هذه المداخل كلها الكيفية التي تتم بها عمليات التحسين المستمر بالمؤسسة الهادفة إلى تحقيق الجودة باستمرار كما يتوقعها العميل أو ما يفوق توقعاته فإن التركيز على هذا المبدأ نجده واضحا ومتضمنا بقوة لمجمل نماذج TQM السابقة الذكر بل نجد ذلك في كافة عناصر تلك النماذج، أي أن القصد في بناء هذه العناصر يهدف في الأساس إلى التحريض بقوة على التحسين في التصميم والعمليات للمنتجات سواء من السلع أو من الخدمات.

### II.3- بما يتعلق بمبدأ التعاون الجماعي يدل من المنافسة:

يعد النموذج الياباني لـ TQM رائد في استخدامات هذا المبدأ وكما رأينا من ضمن الأسباب البارزة في تفوق المجتمع الياباني يعود إلى روح التعاون والتآزر التي يتحلى بها أفراد هذا المجتمع أصلا علاوة على التقبل الفائق لفكرة حلقات الجودة لاشيكاوا. كما إن باقي النماذج الأخرى ركزت على تكريس هذا المبدأ وتضمينه للبرامج التدريبية لتطوير الموارد البشرية.

### II.4- بما يتعلق بمبدأ التدريب والتعليم المستمر:

فمن خلال التحليل السابق يبرز الدور المحوري والأساسي للموارد البشرية داخل المؤسسة الذي يصف بأنه أغلا موارد المؤسسة على الإطلاق وما المعدات والآلات سواء وسائل تساعده على تحقيق أهداف المؤسسة لذلك فإن مسألة تنمية وتدريب وتعليم الأفراد داخل المؤسسة وتحفيزهم باستمرار قصد الرفع من مستوى روحهم المعنوية تعد من الأمور الأساسية في فكر إدارة الجودة الشاملة ونجد هذا واضحا من خلال نماذجها الثلاثة السابقة الذكر.

**II.5- بما يتعلق بمبدأ الوقاية بدل من التفتيش:**

إذ أن هذا المبدأ يفيد في ضرورة التركيز على اكتشاف الانحرافات في أداء العمليات في وقت حدوثها والعمل على تصحيحها في حينها من خلال أعمال الرقابة على الجودة حيث نجد أن مجمل نماذج TQM السابقة الذكر خصصت عنصرا صريحا للتركيز على أداء العمليات والرقابة الدقيقة لها.

**II.6- بما يتعلق بمبدأ المشاركة الكاملة:**

كما أن مبدأ المشاركة الجماعية الكاملة في اتخاذ القرارات يعد من بين المبادئ البارزة في علم التسيير من خلال الإدارة أو التسيير بالأهداف الذي مفاده إشراك كافة أفراد المؤسسة في وضع أهدافها ليقنعوا من أن أهداف المؤسسة هي في حقيقة الأمر أهدافهم كلهم وهذا المبدأ كما رأينا أيضا يعد من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة ونجده بارزا أيضا في مجمل عناصر نماذجها السابقة، فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد ضمن سياسات الجودة في نموذج Deming الياباني وعنصر القيادة لدى النموذجين الأمريكي والأوروبي.

**II.7- بما يتعلق بمبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:**

كما سبقت الإشارة في هذا الصدد أن المؤسسات التي أسست تطبيق مفهوم إدارة الجودة تستند في قراراتها على حقائق وبيانات مدروسة وصحيحة إذ نجد ذلك جليا من خلال النماذج السابقة فهو ضمن عنصري جمع واستخدام معلومات الجودة وكذا التخطيط للمستقبل لدي النموذج الياباني وكذا عنصري التخطيط الاستراتيجي والمعلومات والتحليل لدى النموذج الأمريكي، إضافة إلى السياسة والإستراتيجية لدى النموذج الأوروبي.

**II.8- بما يتعلق بمبدأ نظام المعلومات والاتصال:**

باعتبار أن عمليات اتخاذ القرار سواء تعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية أم التكتيكية أم التنفيذية تستند في أساسها إلى نظام معلومات قوى ودقيق لا على التخمين والتكهنات الشخصية، وإذا أن هذا الجانب يشترك مع المبدأ السابق (أي اتخاذ القرارات بناء على الحقائق) في كافة العناصر التي تم تحليلها بخصوص النماذج الثلاث.

**رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات:****I. الاستنتاجات:**

- إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة أثبت كفاءة عالية في جميع المؤسسات التي أتقنت تطبيقاته بنجاح سواء كانت سلعية أم خدمية، بفضل ما يتوفر عليه من مداخل يصعب تعويضها لها القدرة على اكتساب التميز والسبق التنافسي.
- كما إن متطلبات هذا الأسلوب الإداري المتطور لم تعد مسألة فنية تقتصر على إنتاج السلع فقط، حيث امتدت تطبيقاتها إلى مؤسسات تقدم الخدمة وحتى إلى المؤسسات الحكومية غير الهادفة للربح.
- أما الأداء المتميز بمفهومه المختصر فإنه يفيد في القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الصحيح وبطريقة غير عادية، أي متميزة، إذ أن تقنيات مجمل مقومات هذا المفهوم نجدها مجتمعة لدى أسس ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة.
- إن نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية الثلاثة: نموذج Deming الياباني، نموذج بالدريج الأمريكي وكذا النموذج الأوروبي (E.Q) راعت في بنائها مبادئ إدارة الجودة الشاملة باختلاف إن لكل نموذج عناصر محددة وبدرجات تقييم مختلفة تعكس التوجهات الإستراتيجية للبلدان التي أصدرت هذه النماذج.
- في نفس الاتجاه تم تفسير أساس التميز في الأداء ضمن تلك النماذج من خلال تركيزها على مبادئ إدارة الجودة ومتطلباتها وكيفية التكامل فيما بينها نحو الإتقان والدقة وأداء الأعمال بالوجه الصحيح ومن المرة الأولى استنادا إلى متطلبات وتطلعات العملاء والسعي دوما نحو التحسين المستمر بما يحقق ما يفوق تلك التطلعات الذي يعد أصدق تعبير على السبق والتفوق التنافسي.

## II. التوصيات:

- إن مسألة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لم تعد مجرد خيار أمام مختلف المؤسسات بل حتمية وضرورة ملحة إن أرادت البقاء والتطور وسط الظروف التنافسية الراهنة للمحيط المحلي والدولي، لذا يوصى بتبني هذا المنهج الإداري المتطور بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل تحقيق التحسين المستمر في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.
- ضرورة الانفتاح على تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة والعمل على الاستفادة منها لاسيما تلك الدول التي تربطها شركات عمل مع هذه البلدان كما هو الحال بالنسبة للجزائر.
- وكما رأينا أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تعد قاعدة الأساس لمصادر الأداء المتميز لذلك يوصى بضرورة العمل على إنجاح برامج ودورات التدريب المخصصة لإدماج مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على تقنيات حلقات الجودة التي أوصى بها Ichikawa لتحقيق هذا المسعى ضمن فرق عمل تتشكل خصيصا لهذا الغرض، حيث تعد الطريق الصحيح لاكتشاف صعوبات ومشاكل العمل والتعاون جميعا على حلها.

## المصادر والإحالات المعتمدة:

- 1- صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقي العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص 160.
- 2- Robert fey, Jean marie Gogue, La maîtrise de la qualité, les éditions d'organisation, Paris, 1998, p 31
- 3- خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997، ص 73.
- 4- المرجع نفسه.
- 5- خالد بن سعد، المرجع السابق، ص 74.
- 6- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص ص 180-183 بتصرف.
- 7- يحيى بويقات عبد الكريم، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية (ENIE)، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد إنتاج، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان الجزائر، 2003، ص 57.
- 8- Yochio Kondo, La maîtrise de la qualité dans l'entreprise, Econmica, Paris, 1997, p p 121-122.
- 9- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 167.
- 10- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مطبعة الجامعة، مصر 1996، ص ص 32، 33.
- 11- جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2003، ص ص 149-150 بتصرف.
- 12- Haichour Mohammed Salah, Le management de la qualité au sein des entreprises Algérienne, Thèses de doctorat d'état en sciences économiques, filière gestion, faculté des sciènes économiques et des sciènes de gestion, Université d'Alger, Algérie, 1999, p p 269-270.
- 13- Haichour Mohammed Salah , op.cit. p 272 .
- 14- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقي العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 33.
- 15- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر، مصر 2002، ص 161.
- 16- رزيق كمال، نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء، ورقة تقدم بها للملتقي الدولي حول التنمية الإدارية (الأداء المتميز للقطاع الحكومي) يومي 01-04 نوفمبر 2009 كلية الإدارة، جامعة الملك فهد السعودية، ص 4.
- 17- المرجع نفسه.
- 18- المرجع نفسه.
- 19- فرنسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الرحمن الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر، سنة 2000، ص 140 بتصرف.