

الأول الفصل

القسم الأول

1-1 المقدمة

تواجه جميع المؤسسات والمنظمات في أنحاء العالم تحدياً مشتركاً ، يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى تستطيع الوفاء بمتطلبات التغيير السريع ، فتحاول جاهدة أن تصبح أكثر وعياً بأهمية الجودة وأكثر اهتماماً بخدمة العملاء بأسرع وقت ممكن .

على الرغم من الاختلاف بين المؤسسات فإن مفتاح القدرة على الاستمرار في سباق التنافس القائم إنما يتمثل في القدرة على التغيير والتحسين المستمر وليس في العمل وحسب .

إن القدرة على التغيير هي التي تمنح المؤسسات وسيلة لتنمية منتجات وخدمات جديدة على نحو أسرع، ورفع مستوى التدريب ، خدمة العملاء ، تشجيع العاملين على تحمل المزيد من الأعباء والمسئوليات ، مع العمل على إعداد فرق تتمتع بروح التعاون و يتم التغيير بشكل مدروس ومخطط . والحقيقة الوحيدة الثابتة هي أن التغيير سوف يستمر . وعلى المؤسسات أن تتقبل ذلك وتتكيف معه وتعمل على تنمية المهارات التي تجعل المؤسسة تقوى على تحقيق التكيف .

على المدراء والموظفين إرساء قواعد جديدة للسلوك والإجراءات التي تجعل المنظمة قوية في مجال المنافسة. تعمل المنظمات والمؤسسات العامة والشركات الخاصة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمعرفة أنها أسلوب للتطوير والتحسين ولمعرفتها أيضاً بما سوف تحققه من نتائج.

لا بد لإدارة الجودة الشاملة من قائد ومرشد ومعلم يوظف برامجها وأساليب عملها لتحقيق ما هو أفضل للمنظمة ، ويعمل على خلق تناسق وتعاون بين إدارته وبين الإدارة العليا للمنظمة وبين إدارته وفرق العمل التي هي المترجم الذي يحول ما خطط له إلى واقع عملي وحقيقي .

تشكو كثير من المنظمات من الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والسبب في ذلك يعود إلى عدم الفهم الصحيح لفكرة الجودة بشكل أساسي وبالأخص مبادئها وإلى عدم مساندة والتزام

الإدارة العليا ، وعدم الدقة في التحليل والتخطيط ، وعدم وجود فريق عمل موجه لإدارة عملية التغيير .

يمكن أن يقوم المديرين بأمور تفوق تلك التي يقوم بها الموظفون لتحسين الجودة إلا أن قدرتهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح ما زالت محدودة بدون التأييد الكامل من كل أفراد المنظمة .

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب اتجاهاً شاملاً ومتعدد الأوجه فلا يمكن لمدير بمفرده ولا لمجموعة من المديرين أن يقوموا بذلك لفترة طويلة من الوقت في المنظمة كلها . يمكن أن يقوم أي مدير بمفرده بتحسين الجودة في قسمه ولكن هذا التحسين قد يكون مؤقتاً ومقيداً أيضاً ، بسبب تداخله مع الأقسام الأخرى التي لها أولويات مختلفة عنه .

عندما يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل مناسب فإن مبادئها سوف تضيف بالفعل قيمة وجودة لأي منظمة (1) .

أوضح **ديفيد هتشنز** David Hutchins إن الجودة الشاملة تتكون ، على الأقل من مبادئ أساسيين هما : (2)

1- وجود إستراتيجية عمل معدة على أساس بيانات ومعلومات متعلقة بالعملاء هدفها التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة لدى المنافسين .

2- وجود سياسة لتحسين وتطوير الهياكل الإدارية بهدف تحقيق معدلات أسرع للتحسين في أداء جوانب العمل والخدمات كافة تفوق المعدلات التي يحققها المنافسون الآخرون .

وقد أكد **مارشال ساشكين** Marshall Sashkin على أن نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة مرتبط ارتباطاً قوياً بالاهتمام بعدد من المبادئ الحاسمة وذات العلاقة ببيئة العمل، ومنها : استعمال المعلومات المتعلقة بالجودة من أجل التحسين الإداري والفني وليس لملاحقة الموظفين

(1) ريتشارد ل. ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة : عبد الكريم العقيل (جدة : مكتبة جرير ، 1999م) ، 3
(2) خالد بن سعد بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي ، (الرياض : مكتبة الملك فهد، 1997م) ، 88

ومراقبتهم ، الاهتمام بمبدأ التعاون الجماعي ، رصد حوافز للعاملين بناءً على تحقيق نتائج مرضية (1).

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي ينبغي الاهتمام بها لكونها مطلب أساسي لإدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة فقد حدد كروسبي Crosby أربعة مبادئ لإدارة الجودة، يرى أن تكون جزء من منظومة عمل المنظمة وهذه المبادئ تتضمن الآتي: (2)

- 1- الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات .
 - 2- الجودة هي نتاج الوقاية التي تحول دون انتشار المشاكل .
 - 3- أداء الأعمال بدو أخطاء أو عيوب .
 - 4- ضرورة قياس الجودة من خلال مطابقة الخدمات المقدمة مع الشروط المطلوبة .
- إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى محاولة التعرف على عوائق العمل ومواجهة مصدر المشكلة ومن ثم التخلص منها لتحسين وتطوير أساليب الأداء في العمل، ومما يواجهه العاملون من مشاكل في إنجاز الأعمال .
- أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب أن توجد داخل التنظيم بحيث تمثل جزءاً من ثقافة المنظمة وتتطلب مجموعة من الأساليب الإدارية التي تستهدف تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين .

2-1 مشكلة البحث

بشكل عام حققت قطاعات الصناعة والتجارة نجاحاً ملموساً في تطبيق الجودة الشاملة في العالم وفي المملكة . إلا أن تطبيق برامج الجودة والتحسين المستمر في المؤسسات العامة في المملكة لم يصل في نجاحه إلى ما وصلت إليه القطاعات الأخرى . وذلك يعود إلى أن الإدارات العليا في المنظمات العامة تأخرت في إدراك مزايا الجودة الشاملة وبعض الإدارات لم تهتم أو تخوفت من تطبيق الجودة الشاملة .

(1) المرجع سابق، 90.
(2) حامد مالح الشمري ، إدارة الجودة الشاملة (تحسين الإنتاجية في القطاع العام) ، (الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2004م)، 53.

وبالرغم من أن التطبيق للجودة الشاملة في بعض المؤسسات والمنظمات العامة والشركات الخاصة في المملكة في وقت ليس بالبعيد إلا أن كل نظام إداري جديد عند تطبيقه يواجه عقبات في التطبيق والتقبل له . من هذا المنطلق تحاول الباحثة دراسة جانبين من الجوانب المؤثرة على نظام الجودة وهما : مدير إدارة الجودة الشاملة ، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة .

وعلى ذلك تُركز الباحثة مشكلة بحثها في الأسئلة التالية :-

1- ما مدى وضوح ومعرفة وإلمام مدير إدارة الجودة الشاملة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وقدرته على تحقيقها ؟ في المؤسسات تحت الدراسة.

2- ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارات الجودة في المؤسسات تحت الدراسة .

1-3-1 فروض البحث

الفرضية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور مدير إدارة الجودة الشاملة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا .

الفرضية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور مدير إدارة الجودة الشاملة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق مبدأ تحسين الجودة المستمر .

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور مدير إدارة الجودة الشاملة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق مبدأ التركيز على العميل .

الفرضية الرابعة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور مدير إدارة الجودة الشاملة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق مبدأ التركيز على العاملين أو الموظفين .

الفرضية الخامسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور مدير إدارة الجودة الشاملة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق مبدأ القياس والتحليل .

4-1 أهداف البحث

هدفت هذه الدراسة بالتحديد إلى :

1- التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة في إدارات الجودة من وجهة نظر مديري إدارات الجودة الشاملة . في المؤسسات تحت الدراسة.

2- التعرف على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الجودة الشاملة لتطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا .

3- التعرف على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الجودة الشاملة لتطبيق مبدأ تحسين الجودة المستمر .

4- التعرف على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الجودة الشاملة لتطبيق مبدأ التركيز على العميل .

5- التعرف على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الجودة الشاملة لتطبيق مبدأ التركيز على العاملين أو الموظفين .

6- التعرف على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الجودة الشاملة لتطبيق مبدأ القياس والتحليل.

7- التعرف على المبادئ المؤثرة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الدراسة من وجهة نظر مديري إدارات الجودة .

11- التعرف على العقبات التي تواجهه أو من المتوقع أن تواجهه مدير إدارة الجودة الشاملة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

12- تزويد المهتمين والقائمين على أمر إدارات الجودة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في إدارات الجودة للعمل على تعزيزها وتطويرها .

13- الخروج بتوصيات يؤمل أن تكون ذات فائدة لمديري إدارات الجودة الشاملة.

1-5 أهمية البحث :

1- يستمد هذا البحث أهميته نظراً لتناوله وربطه لموضوعان هاما هما مدير إدارة الجودة الشاملة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة . وهما من الموضوعات الهامة إلا أنها تتسم بمحدودية الدراسة والبحث من جانب الكتاب والباحثين مما يجعل هذا البحث إضافة علمية لما سبقه من أبحاث .

2- يسود كثير من دول العالم المتقدم اعتقاد إيجابي نحو أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف المنظمات وذلك من أجل تطوير تلك المنظمات والتركيز على العميل الخارجي والداخلي على السواء من أجل تقديم أعلى جودة في الأداء والمنتجات والخدمات . وقد أدت الخبرة المجمعّة وما نتج عن تطبيق الجودة الشاملة من نجاح أو فشل إلى إبراز أهمية أن التطبيق الناجح للجودة الشاملة له متطلبات أساسية من أهمها وجود إدارة قادرة على برمجة الخطط إلى واقع . وعلى ذلك فتطبيق الجودة الشاملة على الخدمات العامة في إطار الدراسة يمثل توجهاً نحو تحقيق التطوير والتميز في الخدمات العامة المقدمة للمواطنين .

1-6 مسلمات البحث :

- 1- إدارة الجودة الشاملة هي تحول جذري في الممارسات الإدارية التقليدية لمختلف أوجه أنشطة المنظمة .
- 2- قناعة الإدارة العليا ببرامج التطوير الإداري وتبني مفاهيم إدارية ناجحة كإدارة الجودة الشاملة هي نقطة البداية الصحيحة لأي منشأة تسعى للارتقاء بالإنجاز كماً ونوعاً في القرن الواحد والعشرين .
- 3- عقد اجتماعات منتظمة على مستوى كل قطاع أو إدارة مهم لما له من مردود إيجابي في كشف مشاكل العمل واحتياجات الموظف وكذلك إشعار الموظف بأهمية دوره في نجاح المنشأة .
- 4- تعزيز مبادئ العمل بروح الفريق الواحد والمشاركة في عملية صنع القرار يحقق فائدة للمنظمة .
- 5- تطبيق الأساليب والنظم والإجراءات بشكل جدي يؤدي إلى تحسين الجودة باستمرار .
- 6- التغذية العكسية أو الراجعة ذات أهمية للتحسين المستمر .
- 7- العملاء والمستفيدين أساس للتطوير والتحسين .
- 8- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل ، يعتبر هدف متوقع من تطبيق الجودة الشاملة .

1-7 حدود الدراسة :

1-7-1 الحدود الموضوعية للدراسة :

تناول هذا البحث في موضوعه ربطاً بين مدير إدارة الجودة ودوره في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وحيث أنه تتعدد الجوانب والأبعاد التي يمكن تناول الموضوعين في إطارها إلا أن الباحثة ركزت دراستها فقط على التعرف على (دور مدير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق

مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمحددة في خمسة مبادئ هي : مبدأ دعم الإدارة العليا ، مبدأ التحسين المستمر ، مبدأ التركيز على العميل ، مبدأ التركيز على العاملين ، مبدأ القياس والتحليل.

1-7-2 الحدود المكانية :

ستقتصر الدراسة على مجموعة من إدارات الجودة الشاملة في بعض المؤسسات والمنظمات السعودية في مدينة الرياض وجدة وهي : مؤسسة الخطوط السعودية – جامعة الملك سعود – وزارة الصحة – هيئة المساحة الجيولوجية – معهد الإدارة العامة – المؤسسة العامة لتحلية المياه مستشفى جامعة الملك عبد العزيز .

طبقت الدراسة على المؤسسات السابقة و التي قامت بتطبيق الجودة لفترة أكثر من 3 سنوات . (أن السعي لتحقيق الجودة الشاملة هو بمثابة مشروع يحتاج من 2: 5 سنوات)⁽¹⁾

1-7-3 الحدود البشرية :

ستكون الدراسة على مجموعة من الموظفين الذين يعملون في إدارات الجودة الشاملة والجهاز الإداري التابع لإدارة الجودة الشاملة .

1-7-4 محددات زمنية :

لا يرتبط موضوع البحث بأي أبعاد تتعلق بأي من أحداث الماضي أو توقعات المستقبل لعدد معين من السنوات ولكنة يتناول واقع الوقت الحاضر فقط . تتراوح فترة جمع البيانات من النصف الأول من سنة 1426 هـ إلى النصف الثاني من سنة 1428 هـ .

1-8 متغيرات البحث :

لقد ساعد استطلاع الدراسات والأبحاث السابقة إلى جانب القراءة والاطلاع على الأدبيات الأخرى المنشورة في مجال موضوع البحث على تحديد مشكلة وفرضيات وأهداف ومحددات البحث مع تحديد المتغيرات الأكثر أهمية للبحث من أجل التعرف على علاقات الارتباط والتأثير بين تلك المتغيرات (المستقلة والتابعة) .

(1) ويليامز، مرجع سابق ، 83

المتغيرات المستقلة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة :

مبدأ دعم الإدارة العليا ، مبدأ تحسين الجودة المستمر ، مبدأ التركيز على العميل ، مبدأ التركيز على العاملين ، مبدأ التحليل والقياس.

المتغير التابع : مدير إدارة الجودة الشاملة .

1-9 إجراءات البحث

1-9-1 منهج البحث :

لتنتمكن الباحثة من تحقيق أهداف هذا البحث اتبعت منهجاً يضم جوانب استكشافية ووصفية ، فالجانب الاستكشافي يقوم على استطلاع مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثل جانباً أساسياً من متطلبات التطبيق الناجح لأسلوب الجودة الشاملة . ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على وصف المتغيرات الخاصة بمشكلة البحث التي تربط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودور مدير إدارة الجودة في تحقيقها . مع تحليل وإيضاح اتجاه وقوة علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة .

1-9-2 مصادر الحصول على البيانات :

يتكون البحث من جزئين : أحدهما نظري يقوم على البيانات الثانوية ، والآخر ميداني يقوم على البيانات الأولية ، وذلك كما يلي:

البيانات الثانوية المكتبية :

اهتمت الباحثة في هذا الجزء من البحث بالحصول على العديد من المراجع العلمية سواء الكتب أو المقالات أو الأبحاث المنشورة بالدوريات العلمية ، وكذلك الرسائل العلمية الجامعية والأبحاث والأوراق البحثية الصادرة عن الندوات والمؤتمرات العلمية وتم الحرص على

الحصول على أكثر الأبحاث حداثة . غالبية ما وجدته الباحثة كان عبارة عن مواضيع تناقش مبادئ إدارة الجودة الشاملة أو مدير إدارة الجودة الشاملة بشكل منفصل عن بعضهما .

البيانات الأولية الميدانية :

ستقوم الباحثة بأعداد قائمة استبيان من ثلاثة أجزاء ، الجزء الأول : بيانات عامة عن العاملين في إدارة الجودة ، الجزء الثاني : يتكون من مجموعة من العبارات تقيس دور مدير إدارة الجودة في تطبيقه لمبادئ إدارة الجودة الشاملة الخمسة المحددة مسبقاً . الجزء الثالث : يتكون من سؤال موجه إلى مديري إدارات الجودة الشاملة خاص بمبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في إداراتهم وتحديد درجة تطبيقها على مقياس من خمسة مستويات تتدرج من 1 إلى 5 حيث المستوى (1) لا تطبق على الإطلاق والمستوى (5) تطبق بدرجة كبيرة جداً .

لتحقيق الصدق لأداة البحث سيتم توزيع استبيان مبدئي على عينة مصغرة من المجيبين وعلى بعض الأساتذة في الإدارة العامة وأستاذ إحصاء ومتخصص في البحث العلمي .
لتحقيق الثبات سيقاس بمعامل الثبات معامل ألفا كروباخ لتقدير درجة تجانس وانسجام مجالات الدراسة .

1-9-3مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من عينة عشوائية مكونة من (800) موظف هم عبارة عن مجموعة من المدراء والعاملين في إدارات الجودة الشاملة والجهاز الإداري التابع لإدارة الجودة الشاملة في كلاً من المؤسسات التالية : مؤسسة الخطوط السعودية – جامعة الملك سعود – وزارة الصحة – هيئة المساحة الجيولوجية – معهد الإدارة العامة – المؤسسة العامة لتحلية المياه - مستشفى جامعة الملك عبد العزيز.

1-10 مصطلحات الدراسة :

إدارة الجودة الشاملة : (TQM)Total Quality Management

هي منهج ومظهر من مظاهر العمل الإداري التعاوني الجماعي ، أساسه الرغبة في ممارسة العمل الصحيح والالتزام والسلوك المتميز القائم على المعرفة والخبرة والمهارة المطلوبة والعمل

بروح الفريق الواحد والمشاركة الجماعية من أجل التحسين والتطوير المستمر لبيئة العمل والبحث عن وسائل وطرق العمل الفعال ، والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة ، لرفع مستوى الأداء وجودة الخدمات بشكل صحيح وبأقل التكاليف لتحقيق رضا المستفيد .

إدارة الجودة : Quality Management

تمثل إحدى وظائف الإدارة ككل والتي تحدد وتطبق خطة الجودة والتي تمثل الاتجاهات والأهداف العامة لأي منظمة معنية بالجودة .

The Quality : الجودة

مجموعة سمات ومواصفات أي منتج أو خدمة والتي تضمن إرضاء احتياجات معلومة ومحددة للعميل .

مدير الجودة الشاملة : Total Quality Manager

هو الشخص المسئول الذي يقود كافة الجهود ويدفعها إلى النجاح بفعالية ، بغيابه تنعدم فعالية العناصر الأخرى وبوجوده يمثل العنصر المحرك لجهود الجودة .

مشاركة الموظف : Employee Involvement

عبارة عن تقنية تهدف إلى مشاركة الموظف في عملية صنع القرار ، وتستخدم مشاركة الموظف في تحسين جودة القرارات عن طريق استغلال معرفة وتجربة الموظفين .

مبادئ إدارة الجودة الشاملة : Total Quality Management Principles

هي أهداف يتم تطبيقها من قبل أي منظمة تقوم بتقديم الخدمات للآخرين سواء كان ذلك في القطاع العام أو الخاص . ويتم فيها الالتزام من قبل الإدارة العليا بالتحسين المستمر وبخلق جو من التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة والوقاية بدلاً من التفتيش واتخاذ القرار بناء على الحقائق والتركيز على العميل والتركيز على العاملين مع توفر دعم الإدارة العليا والقياس والتحليل.

مبدأ دعم الإدارة العليا : principle of senior management support

هي المساندة الرسمية التي تعطى نظام إدارة الجودة الشاملة القوة والفعالية لتحقيق النجاح .

مبدأ تحسين الجودة المستمر : (CQI) Continuous Quality Improvement

هو تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة للتطوير مما يضمن تخفيض الانحرافات والأخطاء ويساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية .

مبدأ التركيز على العميل : Customer Oriented

هو أن يكون محور اهتمام المنظمة عملاءها سواء داخل المنظمة أو خارجها ومحاولة كسب رضاهم وتلبية رغبات واحتياجات العميل وتوقعاته .

مبدأ التركيز على العاملين أو الموظفين : The principle of focusing on workers

or employees

هو الاهتمام بجميع العاملين في المنظمة من جميع النواحي من بداية عمله في المنظمة إلى نهاية عمله ، من حيث الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وغيرها .

مبدأ التحليل والقياس : The principle of measurement and analysis

هو اختيار المقياس ذو الفعالية والكفاءة الذي يتناسب مع أوضاع المنظمة، يوفر لهذا المقياس البيانات والأرقام الصحيحة التي تسهم في التعرف على أسباب المشكلة ومن ثم يستطيع فريق العمل تحديد أسباب المشكلة التي تحتاج إلى تغيير أو تطوير وذلك عن طريق تحليل البيانات التي جمعت في عملية القياس .

القسم الثاني

1-2 الدراسات السابقة

1-2-1 الدراسة النظرية :

1-2-1-1 الدراسة الأولى :

دراسة (Walk and Frank ,1996) بعنوان قائمة لمدخل إدارة الجودة الشاملة : مبادئ ومعايير الايزو (9000) في التعليم الهندسي هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة وناقشت مبادئ واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الهندسي كما وضعت عدة أدوات وطرق لإدارة الجودة الشاملة مناسبة لفاعلية التعليم واقترحت مقرر تعليمي عن إدارة الجودة الشاملة يتضمن مناقشات وقرارات ودراسة حالات .

1-2-1-2 الدراسة الثانية :

هذه الدراسة ⁽¹⁾ أعدتها الدكتورة: حنان عبد الرحيم الأحمدى بعنوان (التحسين المستمر للجودة : المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية) تدور هذه الدراسة حول مفهوم التحسين المستمر ، وأهم العوامل التي تحد من تحقيق الاستفادة القصوى من تطبيق مبادئ التحسين المستمر وتحد من نجاحها في المنظمات الصحية ، وأيضاً تحاول الدراسة تقديم آلية لتطبيق هذا المفهوم على جميع جوانب النشاط في المنظمات الصحية . تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحثة في تركيزها على مبدأ واحد فقط وهو مبدأ التحسين المستمر . بينما دراسة الباحثة تركز على أكثر من مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

1-2-2 الدراسة الميدانية :

1-2-2-1 الدراسة الأولى :

(1) حنان عبد الرحيم الأحمدى ، 2000م ، بعنوان (التحسين المستمر للجودة : المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية)

دراسة الزامل⁽¹⁾ وهدفت الدراسة إلى تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم فحص مدى إلمام المنظمات بها والمعوقات الرئيسية لتطبيقها في المملكة العربية السعودية وسبل نشر الوعي بمفاهيمها ومبادئها ومن أجل تحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي حيث قام الباحث بأعداد استبانته وزعت على 161 منظمة تطبق الجودة الشاملة وقد توصلت الدراسة إلى أن 42% من المنظمات السعودية تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأن 21,51% منها تخطط لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1-2-2-2 الدراسة الثانية :

قام بها الدكتور: العمر⁽²⁾ استهدفت الدراسة التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المستشفيات السعودية بمدينة الرياض وذلك من خلال وجهة نظر جهاز التمريض العامل في تلك المستشفيات، والتعرف على الفروق بين القطاعات المختلفة في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة ، والتعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في المستشفيات المدروسة وذلك من وجهة نظر مفردات الدراسة والتعرف على المبادئ المؤثرة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المستشفيات من وجهة نظر مفردات الدراسة . استخدم فيها استبيان مكون من جزئين : الجزء الأول يحتوي على مجموعة من الأسئلة الديموغرافية كالوظيفة ، العمر الجنس ، المستوى التعليمي ، والخبرة .

أما الجزء الثاني فكان يحتوي (26) بنداً تمثل في مجملها المبادئ المختلفة لإدارة الجودة ، كما إن هناك سؤال عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفى بشكل عام . وزع الاستبيان على عينة (احتمالية عشوائية بسيطة) ، مكونة من (400) ممرض وممرضة من العاملين في المستشفيات .

ومن تحليل نتائج الاستبيان توصل الباحث إلى نتيجة هامة ذات صلة بهذه الدراسة:

(1) خالد الزامل ، مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية، 2000
(2) بدران بن عبد الرحمن العمر ، عام 2002 م ، تدور دراسته حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المستشفيات السعودية بمدينة الرياض.

1- صنف أسلوب التحليل العاملي مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتبناها المستشفيات المدروسة إلى أربعة مبادئ تمثلت فيما يلي : مبدأ التحسين المستمر، مبدأ المعلومات واتخاذ القرارات ، مبدأ دعم الإدارة العليا ، ومبدأ التركيز على العميل .

2- بشكل عام كان أكثر مبادئ الجودة الشاملة تطبيقاً في المستشفيات المدروسة هو مبدأ التركيز على العميل في حين كان أقلها تطبيقاً هو مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات .

3- كان هناك تفاوت في تطبيق المبادئ الأربعة المذكورة بين مستشفيات الدراسة، حيث اتضح أن تطبيق المستشفيات التعليمية لهذه المبادئ أقل .

تلقتي هذه الدراسة مع دراسة الباحثة في التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة . وتختلف عنها في تركيزها على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المستشفيات السعودية ومدى تطبيقها والتي تنحصر في أربعة مبادئ هي : التحسين المستمر ، اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات، دعم الإدارة العليا ، التركيز على العميل . وأيضاً اقتصرت الدراسة على عدد معين من مستشفيات مدينة الرياض التي تقدم الخدمات الصحية من المستوى الثالث والتي لديها إدارات وأقسام متعلقة بالجودة الشاملة شملت مستشفيات تخصصية حكومية ، تعليمية ، عسكرية وخاصة.

بينما تركز دراسة الباحثة على دراسة دور مدير إدارة الجودة الشاملة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، والكشف عن أهم المبادئ المطبقة . تقتصر دراسة الباحثة على إدارات الجودة الشاملة في بعض المنظمات: مؤسسة الخطوط السعودية – جامعة الملك سعود – وزارة الصحة – هيئة المساحة الجيولوجية – معهد الإدارة العامة – المؤسسة العامة لتحلية المياه مستشفى الملك عبد العزيز .

3-2-2-1 الدراسة الثالثة :

قام بها علاونة⁽¹⁾ يدور موضوع الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية في بيروت. وقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس ومقارنة مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية وفقاً للمتغيرات المستقلة الآتية : الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي ، الجامعة التي تخرج منها ، والكلية التي يدرس فيها ، والعمر.

قام الباحث باستخدام مقياس بلغ عدد فقراته (48) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي متطلبات الجودة والمتابعة والتطوير والقوى البشرية واتخاذ القرار . وزع الاستبيان على مجتمع البحث المكون من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة العربية الأمريكية واستثنى منهم من عين بعد 2003/9/1م لعدم معرفتهم بطبيعة الجامعة . ومن تحليل نتائج الاستبيان توصل الباحث إلى النتائج التالية إن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كانت كبيرة ، كما تبين إن أكثر مجالات إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة هو مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم ثم مجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها ، ثم جاء مجال تطوير القوى البشرية وفي المرتبة الأخيرة مجال اتخاذ القرار وخدمة المجتمع . انه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات الذكور والإناث حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، عدم وجود فروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهذا يشير إلى عدم وجود اختلاف في اتجاهات حملة الدكتوراه والماجستير حول مبادئ تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية . بشكل عام توضح نتيجة الدراسة أنه يوجد انسجام في استجابات أفراد عينة الدراسة

(1) معزوز جابر علاونة ، عام 2003م . مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية في بيروت.

حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في الجامعة العربية الأمريكية بغض النظر عن خصائص أفراد العينة .

تلقتي هذه الدراسة مع دراسة الباحثة في معرفة مبادئ إدارة الجودة الشاملة . وتختلف عنها في تركيزها على قياس درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة . تختلف أيضاً في أن الباحث حدد دراسته في أربع مجالات وهي متطلبات الجودة والمتابعة والتطوير والقوى البشرية واتخاذ القرار . بينما تركز الباحثة على معرفة مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في إدارات الجودة في بعض المنظمات السعودية ومعرفة دور مدير إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها .

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

2-1 أولاً : الأصول التاريخية لحركة الجودة الشاملة :

في القرآن الكريم والسنة النبوية الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة التي تبين لنا بأن الإسلام قد أرسى الأسس الصحيحة لبناء مجتمع قوي متماسك يؤمن بمبادئ وقيم العمل . والتي تحث على الإتقان والتفاني في العمل والاهتمام بجودته.

ذكرت مجموعة من مبادئ الجودة بشكل واضح في القرآن والسنة، منها على سبيل المثال⁽¹⁾:

- 1- مبدأ الشورى .
- 2- مبدأ حرية الإنسان .
- 3- مبدأ المساواة وتحقيق العدالة .
- 4- مبدأ التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع .
- 5- مبدأ احترام العلم .
- 6- مبدأ احترام العمل .
- 7- مبدأ شمولية التوجهات الإسلامية العَقَدِيَّة لكل جوانب الحياة.

دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى ، الذي يعني اتخاذ القرارات حيال المشكلات من خلال التشاور والمناقشة ، وقوله سبحانه وتعالى لرسوله ﷺ موجهاً له في تعامله مع أصحابه وأتباعه

﴿ فَاَعُوذْ مِنْهُمْ وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَمَا يَوْمُهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ [آل عمران : 159]

كما يؤكد الإسلام على أهمية التعاون في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجيهاته

وتعليماته ، يقول سبحانه وتعالى : **﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ**

وَالْعَدْوَانِ ﴾ [المائدة : 2]

ويحث الإسلام العامل المسلم على إتقان عمله ، وأن يكون مسئولاً عن جودته وسلامته من العيوب . كما يدعو الإسلام للتحسين والجودة والإتقان في العمل وجعل لمن يحسن عمله أطيّب

الجزاء ، لقوله تعالى : **﴿ إِنَّا لَا نَضِيعُ أجرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾** [الكهف : 30]

وقوله تعالى : **﴿ وَلَتَسْلُكُنَّ مِمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾** [النحل : 93]

(1) سعيد ، مرجع سابق ، 8

وكان الرسول ﷺ يحث أتباعه إتقان العمل ويرغب فيه ويُعَدُّه قربةً من أحب القربات إلى الله سبحانه وتعالى. يقول ﷺ " **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه** " [رواهما البيهقي] (1)

2-1-1 المنهج الإسلامي في الإدارة (2):

1- المنهج الإسلامي منهج كامل شامل لكل شؤون الحياة ونظمها السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية .

2- المنهج الإسلامي منهج علمي واقعي . قال تعالى : ﴿ **ومن يعمل مثقال ذرة خيراً يره** * **ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره** ﴾ [الزلزلة :7- 8]

3- الوسطية والتوازن في المنهج الإسلامي . وتظهر الوسطية في مجالات عديدة ... بين الفرد والجماعة وبين الدين والدنيا وبين العقل والقوة ...

4- المنهج الإسلامي منهج متطور . فهو منهج صالح لكل زمان ومكان فالإدارة في الإسلام مرنة تقبل التطوير والتنمية في كل شي صالح ومفيد للإنسان .

5- المنهج الإسلامي منهج روعي . قال تعالى : ﴿ **بل تؤثرون الحياة الدنيا * والآخرة خير وأبقى** ﴾ [الأعلى :16- 17]

6- المنهج الإسلامي منهج خُلقي سلوكي . قال تعالى : ﴿ **إن الله لا يغير ما بقوه حتى يغيروا ما بأنفسهم** ﴾ [الرعد :11] .

7- المنهج الإسلامي منهج اجتماعي، يؤكد على الأخوة بين أفراد المجتمع ويحث على المسؤولية الاجتماعية. قال تعالى: ﴿ **إنما المؤمنون إخوة** ﴾

[الحجرات:10] ويقول الرسول ﷺ : ((لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه))

8- المنهج الإسلامي في الاقتصاد محكوم بضوابط الشريعة الإسلامية المعتمدة على الكتاب والسنة وعلى المسلم أن يعمل لصالحه وصالح مجتمعه ((

(1) سعيد ، مرجع سابق ، 9
(2) عبد الرحمن إبراهيم الجويبر ، إدارة الجودة الشاملة – الإتقان – في الفكر الإسلامي المعاصر (المدينة المنورة : الرشيد ، 2006م) ، 15-22

ذكرنا سابقاً نبذه بسيطة عن الجودة في الإسلام ولاحقاً سوف نستعرض نبذه مختصرة عن نشأتها.

بالرغم من أن النشأة الأولى لهذا المفهوم قد كانت في القطاع الصناعي في اليابان ثم في الولايات المتحدة ، إلا أن هذا المفهوم قد وجد طريقة بشكل مُترد إلى كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية التي تسعى إلى تحسين نوعية الإنتاج ، وترقية الخدمات وزيادة الكفاءة والفعالية في الأداء بهدف تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة وهو رضا العملاء .

وقد تطور مفهوم الجودة بشكل تدريجي حتى أصبح الحديث عن مدخل متكامل لمبدأ الجودة والالتزام بها في مختلف مكونات العمل بالقدر الذي يشمل الجودة في المدخلات ، والجودة في الاتصال ، والجودة في نظم المعلومات ، والجودة في اتخاذ القرارات ، والجودة في السياسات التشغيلية ، والجودة في الأشراف والمتابعة سعياً لتأكيد الجودة في الخدمات والمنتجات . وإدارة الجودة الشاملة في غايتها إرساء نموذج نظامي متكامل هادف إلى تحسين وتطوير أداء المنظمات بالقدر الذي يوفر رضا العملاء عن خدماتها أو منتجاتها.

وقد قسم **ديفيد جارفين David Garvin** تطور حركة الاهتمام بالجودة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أربع فترات تاريخية⁽¹⁾:

2-1-2 مراحل تطور حركة الاهتمام بالجودة في الولايات الأمريكية

المرحلة الأولى :

مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية:

ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر وهي فترة بداية ظهور الإنتاج الكبير وتلاشي نظام الإنتاج الحرفي القائم على إنتاج عدد محدد من المنتجات الذي كان يصاحبه متابعة جودة الإنتاج أثناء عملية الإنتاج نفسها. ومع ظهور الثورة الصناعية وظهر الآلة أصبح الإنتاج

(1) مأمون الدرادكة ، طارق الشبلي ، خالد الحياصات، عزام صبري، توفيق يوسف، إدارة الجودة الشاملة، (عَمَان : دار صفاء، 2001م) ، 30

بأحجام كبيرة مما استدعى ضرورة وجود وظيفة مستقلة تقوم على أخذ العينات وفحص المنتجات لمعرفة درجة المطابقة للموصفات.

((ومما أكد على ظهور هذه المرحلة هو ظهور الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بقيادة **فريدريك تايلور Fredrik Taylor** وقدمت للعالم دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من هدر الوقت والجهد في العمل . في هذه الإدارة أسندت مسؤولية فحص جودة المنتج (Quality Inspection) إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة ، وكانت عملية الفحص هذه مجرد ضمان أن المنتج أو الخدمة مطابقة للمواصفات الموضوعه ، ومن ثم فإن الفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة ، والتي لا تلبي رغبة العملاء))⁽¹⁾

حيث إن عملية الفحص تتم على المخرجات بعد اكتمالها للوقوف على مدى مطابقتها للمواصفات الموضوعية من قبل ...

المرحلة الثانية :

مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة

وقد بدأت هذه المرحلة في بدايات القرن العشرين عندما قام **رادفور Radford** بنشر كتابه (الرقابة على جودة المنتج) في عام 1922م ، الأمر الذي أدى إلى وجود قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام أساليب إحصائية⁽²⁾ .

ظهرت الرقابة الإحصائية⁽³⁾ على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير الذي صاحبه تنميط توحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة ، حيث يمكن بواسطته تسهيل عملية الرقابة على الجودة والإقلال من الجهود المبذولة في مجالها . وقد نشر الإحصائي الشهير

(1) مشهور ناصر ، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، (الرياض:مركز النشر العلمي - مكتبة الملك سعود ، 2004م) ، 41

(2) الدرادكة وآخرون، مرجع سابق ، 31

(3) وارين شمدت و جبروم فانجا ، مدير الجودة الشاملة – الدليل العلمي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة،ترجمة : محمود مرسي ، مراجعة:ناصر العديلي (الرياض : دار أفاق الإبداع العالمية، 1997م)،

شيورات⁽¹⁾ كتابة عن مراقبة الجودة عام 1931 هـ وهو يمثل أول عطاء علمي في هذا المجال وقد أعطى تعريفاً محدداً قابلاً للقياس لمراقبة المنتجات وتوصل إلى أساليب فعالة وقوية للمراقبة والتقييم اليومي للإنتاج كان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية كما قدم مقترحات لطرق تحسين الجودة⁽²⁾.

يعد **إدوارد ديمينج Edward Deming** رائد الجودة هو أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث أعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق⁽³⁾.

في هذه المرحلة نجد أن مفهوم الجودة تطور بحيث أصبحت أنظمة مراقبة الجودة تشكل حلقة مهمة للتغذية العكسية نظراً لأنها توفر كما كبيراً من المعلومات للمنظمة بأكملها ، مع تأثيرها المحتمل على التصميم والتخطيط للعمليات والوظائف المتصلة بها.

هذه المرحلة شهدت إدخال أهم الأساليب الإحصائية للمراقبة على الجودة والتي شاع استخدامها خلال الحرب العالمية الثانية في اليابان وكذلك خلال فترة الخمسينات من القرن الماضي ومن هذه الأساليب⁽⁴⁾.

أ- العينات الإحصائية .

ب- عينات القبول .

ج- الرقابة على العملية .

د- خرائط الرقابة على الجودة .

(1) شيورات أستاذ في الرياضيات والفيزياء ويهتم بالإحصاء ، تحصل على الدكتوراه وهو على رأس العمل .

(2) ناصر ، مرجع سابق ، 42

(3) المرجع السابق ، 42

(4) الدرادكه وآخرون ، مرجع سابق ، 31

المرحلة الثالثة :

مرحلة التأكد من الجودة وضمانها

أهم ما يميز هذه المرحلة ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة والتي قدمها فيجيابوم (Feigenbaum) في عام 1956م⁽¹⁾. في هذه المرحلة بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة ويعتمد هذا المفهوم على فلسفة مفادها : أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة ، وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات ، وذلك من مرحلة تصميم المنتج إلى مرحلة وصوله للسوق وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية . فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أي مرحلة أو عملية ، وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاءً، ولتبني تأكيد الجودة يتطلب استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة :

- 1- رقابة وقائية : وتعني متابعة العمل أولاً بأول لاكتشاف الأخطاء .
- 2- رقابة مرحلية : وتعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع .
- 3- رقابة بعدية : وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه لضمان خلوه من أي أخطاء أو عيب .

من الممكن تلخيص ميزات هذه المرحلة بأربعة عناصر أساسية هي⁽²⁾ :

أ- الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة.

ب- ظهور مدخل الرقابة الشاملة على الجودة (Total Quality Control) الذي

كان النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة .

(1) الدرادكة ، مرجع سابق ، 31

(2) المرجع السابق ، 31

ج- الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية للسلع المكونة من أكثر من جزء عند تصميم المنتج ، والاعتمادية للسلع هي عملها بشكل جيد ولفترة زمنية محددة بأقل عدد من المشاكل والأعطال .

د- التركيز على اختفاء نسبة المعيب (Zero Defects) .

إن تأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة كانت اهتماماته أكثر بعداً وعمقاً من المراحل السابقة له تاريخياً ، حيث قدم لأول مره مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة ، وضرورة مشاركة كافة المستويات الإدارية في التخطيط ومراقبة الجودة .

المرحلة الرابعة :

مرحلة إدارة الجودة الشاملة :

في أعقاب الحرب العالمية الثانية دعت اليابان عدد من العلماء في سعيها للاهتمام بالجودة وتعلم فنونها وحتى تتمكن من الحصول على منتجات ذات جودة عالية . وكان **إدوارد ديمينج Edward Deming** أبرز هؤلاء العلماء والذي فشل في إقناع الكثير من الشركات الأمريكية في تبني أفكاره ، ولبي دعوة اليابانيين الذين اقتنعوا بأفكاره وفلسفته في مجال الجودة ووعدهم بان تصبح اليابان رائدة في مجال الجودة على مستوى العالم ، كما دعت اليابان **جوزيف جوران Joseph Juran** أحد رواد حركة الجودة . تعلم اليابانيين هذه الفلسفة وعملوا على نشرها . بانقضاء عقد السبعينات من القرن العشرين أصبحت اليابان رائدة في مجال الجودة .

وفي أواخر السبعينات ونتيجة لتزايد المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق العالمية ، وخسارة الشركات الغربية وخصوصاً الأمريكية منها لحصص كبيرة في هذه الأسواق أدركت الشركات أن الجودة هي الحل الوحيد ، وعرفت أن إتباعها أسلوب المنافسة في مجال السعر وزيادة الإنتاج وليس المنافسة في الجودة كان نهجاً غير موفق ، ومن هنا ظهر فكر فلسفي جديد في الولايات المتحدة الأمريكية أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة مطلع الثمانينات يقوم على الإيمان بأن الجودة العالية للمنتج أو الخدمة وما يرتبط بها من رضا المستهلك ، يمثل مفتاح

النجاح لأي منظمة . وقامت المئات من المنظمات الخاصة بالانضمام إلى مسيرة إدارة الجودة الشاملة ، وقامت الاتحادات المهنية التي تعني بإدارة الجودة الشاملة كما أنشأت الحكومة الفيدرالية الأمريكية معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي عام 1988م ، ورصدت الكثير من الجوائز لتحسين الجودة في المنظمات ، وزيادة إنتاجيتها ، ثم ما لبث أن انتشر هذا الأسلوب في مختلف بلدان العالم .

وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص ، منها :

- 1- الاهتمام الخاص بقضية الجودة من قبل رجال الإدارة العليا ورؤساء المنظمات .
- 2- الربط الكامل بين قضية الجودة وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح .
- 3- تعريف الجودة من وجهة نظر العميل .
- 4- إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة .
- 5- استخدام الجودة كأداة تنافسية.

2-2 ثانياً : الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة :

حظيت الحقبة الأخيرة لإدارة الجودة بإسهامات عدد من الكتاب وأبرزهم ديمينج وكروسبي وفيجيابوم واكاوا وجوران وتاجوشي .

1- ادوارد ديمينج Edward Deming

بدأ حياته العملية في الولايات المتحدة الأمريكية كمتخصص في علم الإحصاء ولقد كان له الفضل في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة . وقد أنشأت الحكومة اليابانية في عام 1956م جائزة أسمتها باسمه جائزة ديمينج Deming تمنح سنوياً للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة ، وقد عُرف ديمينج Deming في اليابان بلقب (أبو الجودة) ويركز ديمينج Deming على درجة مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية عن طريق تخفيض درجة عدم التأكد والتباين في كل من التصميم والعملية الإنتاجية وحتى يمكن تحقيق ذلك اقترح أتباع حلقة لا تنتهي من الخطوات تبدأ من

تصميم المنتج مروراً بعملية التصنيع ذاتها ، ثم عملية الفحص والاختبار ثم مرحلة البيع والتي يتبعها دراسة مسحية للسوق تستخدم نتائجها في إعادة التصميم وإعادة تعديل طريقة التصنيع .

ويرى **ديمنج Deming** أن تحقيق مستوى مرتفع من الجودة يؤدي إلى تحقيق مستوى أفضل من الإنتاجية مما يترتب عليه تقوية المركز التنافسي للمنشأة في الأجل الطويل .

وأقترح **ديمنج Deming** أن يكون كل عامل في المنشأة على دراية ببعض الأساليب الإحصائية مثل التحليل البياني للإحصائيات وتقسيم المعلومات الخاصة بمشاكل الجودة إلى مجموعات حسب أهميتها وتحليل أسباب التباين في مستوى الجودة وتحليل ذلك بيانياً .

قدم **ديمنج Deming** مدخلين أساسيين يمكن استخدامهما لتحسين العملية الإنتاجية ، أما **المدخل الأول** فهو القضاء على كل الأسباب الشائعة لمشاكل الجودة والمتوارثة في النظام الإنتاجي مثل التصميم غير الجيد للمنتجات والتدريب غير الكافي للعاملين بالإضافة إلى ظروف العمل السيئة ، أما **المدخل الثاني** فهو منع الأسباب الخاصة بسوء الجودة والتي يمكن عزلها ونسبتها إلى شخص معين أو إلى جهة محددة أو إلى شحنة معينة من الموارد .

وقدم **ديمنج Deming** برنامجاً متكاملًا يتكون من أربعة عشر نقطة يمكن الاعتماد عليه في تحقيق تميز في جودة المنتجات وهي (1) :

- 1- تحديد هدف ثابت للمنظمة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
- 2- تبني فلسفة جديدة لمفهوم الجودة .
- 3- التوقف عن الاعتماد على التفتيش بغرض تحسين الجودة .
- 4- استخدام الوسائل الإحصائية لمعرفة نوعية المشكلات ومصادرها .
- 5- خلق علاقة جيدة مع الأطراف المتعاملة مع المنظمة تقوم على الأداء بدلاً من تحقيق أعمال وصفقات تقوم على أساس السعر.
- 6- استخدام الأدوات الحديثة للتدريب على رأس العمل .
- 7- استخدام الطرق الحديثة في عملية الإشراف .

(1) حميد عبد النبي الطائي ، رضا صاحب آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO (عمان : الوراق ، 2003م) ، 35

- 8- العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل .
 - 9- القضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام المختلفة .
 - 10- التوقف عن تهديد العاملين وتوجيه اللوم إليهم .
 - 11- تشجيع ومساعدة الآخرين وتحسين طريقتهم في الأداء.
 - 12- إزالة حاجز عدم الاعتزاز بالعمل الموجود عند البعض .
 - 13- القيام بإنشاء برنامج جاد من التدريب والتحسين الذاتي للعاملين .
 - 14- توضيح الالتزام الدائم من الإدارة بكل من الجودة والإنتاجية .
- يعبر **ديمنج Deming** من خلال هذه النقاط الأربعة عشر عن مبادئه الأساسية أو فلسفته في الإدارة ، والتي تسمى أحياناً " النظرية التشغيلية للإدارة " . على الرغم من أنه اقترح هذه النقاط قبل عدة عقود، إلا أنها ما زالت تمثل أساس نظرية الجودة (1) .

قدم **ديمنج Deming** ما يعرف بحلقة : خطط PLAN – نفذ DO – أفحص CHECK –
 باشر أو ACT

وهي ما يعرف بعجلة أو حلقة **ديمنج Deming (P.D.C.A)** للمساعدة في تعليم وتحسين العمليات الإنتاجية وهي تتكون من أربعة مراحل : P التخطيط لتطوير المنتج والخدمة ، D العمل لتنفيذ التغيير ، C فحص ومراقبة نتائج التغيير ، A اتخاذ الإجراء المناسب إما بقبول التغيير أو معارضته أو عمله مرة أخرى (2) .

كان **ديمنج Deming** واقعياً ، لقد أدرك أن استقطاب فلسفته في الجودة إلى أمريكا سوف يُقابل بمواجهة تنظيمية وثقافية كبيرة . كما ذكر أن الشركات الأمريكية كانت مبتلية بسبعة أمراض مميتة ، أي منها يمكن أن يمنع تحسين الجودة وهي (3) :

- 1- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة .
- 2- التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم .
- 3- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام .

(1) ويليامز ، مرجع سابق ، 11
 (2) عبد الرحمن آل شيخ ، إدارة الجودة الشاملة (قيم ومفاهيم وتطبيقات) ، مجلة الجودة ، ع2 (يناير 2002م) : 14
 (3) ويليامز ، مرجع سابق ، 11

4- عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف .

5- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة ، دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية .

6- تكاليف العناية الصحية الزائدة .

7- الأعباء القانونية الزائدة .

إن بعض أمراض **ديمنج Deming** ما هي إلا سلبيات واضحة لنقاطه الأربعة عشر . يمكن أن ننظر إلى الأمراض الخمسة الأولى كـ " حقائق أساسية عن الإدارة " لأنها تعبر بشكل كبير عما يحدث في معظم النظم الإدارية . مع ذلك ، يعتقد **ديمنج Deming** أنه لكي تنجح إدارة الجودة الشاملة ، لا بد أن تُستأصل هذه الأمراض السبعة من المنظمة .

2- فيليب كروسبي Philip Crosby

بدأ حياته الوظيفية مشرف جودة على أحد خطوط الإنتاج حتى وصل إلى منصب نائب رئيس شركة ITT الأمريكية ، حيث شغل هذا المنصب لمدة 14 عاماً ، وقد أصدر كتابية الشهيرين الأول **Quality is Free** والثاني **Quality Without Tears** وتقوم فكرته بتحسين الجودة على مفهومين هما من مسلمات إدارة الجودة والعناصر الأساسية للتطوير .

ويرى **كروسبي Crosby** أن مسلمات إدارة الجودة هي :⁽¹⁾

1- أن تعريف الجودة بأنها المطابقة للمواصفات وأنها من مسئوليات الإدارة الأساسية وهي

وسيلة الاتصال بين النظام الإنتاجي والتي يجب احترامها بشكل صارم.

2- أن منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة، وتكون الخطوة الأولى هي

تفهم المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية ثم دراسة واكتشاف كل احتمالات الخطأ ومنع

حدوثها.

3- يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب.

4- أن مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنشأة بسبب عدم المطابقة للمواصفات.

(1) الدرادكة وآخرون ، مرجع سابق ، 47

أما العناصر الأساسية لتحسين الجودة كما يراها كروسبي Crosby فتتكون من : (1)

- 1- الإصرار والجدية من قبل الإدارة العليا لتحقيق التحسين .
- 2- تعليم الجميع وتدريبهم بشكل دائم على مسلمات إدارة الجودة .
- 3- التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات بما في ذلك الإجراءات ، تغيير اتجاهات الأفراد ، ثقافة العمل .

اقترح كروسبي Crosby في كتابة **Quality is Free** مجموعة من المعايير الأساسية لتطوير نظم الجودة في المنشآت الصناعية والخدمية، تتكون من أربعة عشر مبدأ وهي كالتالي: (2)

- 1- الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة .
- 2- تكوين فريق لتحسين الجودة .
- 3- استخدام القياس كأداة موضوعية .
- 4- تحديد تكلفة الجودة .
- 5- زيادة الوعي بأهمية الجودة .
- 6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- 7- التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج .
- 8- التركيز على تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة .
- 9- تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار (صناعة بلا عيوب) .
- 10- تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم .
- 11- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال .
- 12- مكافأة من يقدم جهوداً غير عادية في تطوير وتحسين الجودة .
- 13- تكوين مجالس للجودة للقيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة .
- 14- الاستمرار في عملية تحسين الجودة .

(1) الطائي وآخرون، مرجع سابق ، 37.
(2) محمد صلاح مطبقاني و محمد عزت عجمي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات وتأثيرها على الارتقاء بأداء العاملين وتحقيق الرضاء الوظيفي (جة : دار الخريجي ، 2001م) ، 39

ويركز كروسبي Crosby على ثلاثة عمليات أساسية خاصة بالجودة وهي (1):

- 1- الرقابة على الجودة .
- 2- عملية تحسين الجودة عن طريق تحليل المشاكل الخاصة بالجودة وعلاجها .
- 3- عملية التخطيط للجودة ووضع برنامج مستوى للجودة يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة .

3- جوزيف جوران Joseph Juran

إن تعريف جوران Juran للجودة بأنها الملائمة للاستخدام أعطى تأكيداً قوياً لمفهوم العميل . وعلى الرغم من موافقته مع ديمينج Deming على ضرورة تغيير أفكار الإدارة العليا لتبني إدارة الجودة فإنه لا يؤيد التغيير الجذري في المنظمة لتبني فلسفة الجودة .

مدخل جوران Juran للجودة يعرف بثلاثية جوران وهي : تحسين الجودة ، التخطيط للجودة، ضبط الجودة.

يؤمن جوران Juran بأن ثلاثية الجودة وسيلة فاعلة في تطبيق الجودة وتعتمد على العناصر الثلاثة التالية وهي :

- 1- التخطيط للجودة ويمكن استخدام عجلة ديمينج Deming .
- 2- ضبط الجودة وهو المحافظة على ما تم تحقيقه دون تراجع أو تهاون.
- 3- تحسين الجودة وهو العمل الدائم على تحسين مستوى الإنتاج والخدمة وتقليل التكلفة عن طريق فرق العمل المتخصصة لذلك .

ويرى جوران Juran أن تحقيق طفرة في الجودة وحل المشاكل يتطلب إتباع ثلاثة خطوات

أساسية هي (2):

(1) الدرادكة وآخرون، مرجع سابق ، 49
(2) الطائي وآخرون ، مرجع سابق ، 39

1- دراسة الأعراض للمشكلة.

2- تشخيص الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة .

3- وضع العلاج الدائم للمشكلة.

ويرى **جوران Juran** أن التخطيط الاستراتيجي للجودة يجب أن يتم بصورة مشابهة لعملية التخطيط لمالكي المنشأة من خلال تحديد أهداف طويلة وقصيرة الأجل ، وأن توضع أولويات وأن يتم مقارنة النتائج مع الخطط السابقة .

وتعمد فلسفة **جوران Juran** في نجاحها بشكل رئيسي على التدريب على المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة مستنداً بذلك على التجربة اليابانية والتي تضمن تحقيق وضع تنافسي أفضل .

قام **جوران Juran** بتخليص أفكاره عن الجودة في عشر نقاط كما يلي (1) :

1- زيادة درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية عملية التحسين وتحديد الاحتياجات .

2- تحديد أهداف خاصة بعملية التحسين .

3- الاهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وذلك من خلال عدد من

الإجراءات ، على سبيل المثال تكوين مجلس للجودة النوعية وتحديد المشكلات واختيار

المشاريع وتعيين أعضاء فريق العمل وتعيين منسقين للجودة النوعية .

4- الاهتمام بعملية التدريب .

5- الاهتمام بتنفيذ مشاريع تساعد في حل مشكلاتها.

6- الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنشأة .

7- تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء، وذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من

خدمات متميزة.

8- الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المنشأة والتركيز على أهمية التغذية المرتدة كوسيلة

لتوصيل النتائج للأقسام المعنية.

(1) مطبقاني وعجمي ، مرجع سابق ، 40،

9- الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها على شكل بياني .

10- الاهتمام بعملية التوسع ، وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزءاً لا يتجزأ من

المنشأة وعملياتها المختلفة .

4- أرماند فييبوم Armand Feigenbanm

طور مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة في كتابة الشهير الذي صدر عام 1983م حيث أشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدي العمل⁽¹⁾ . وفي السيطرة الشاملة على الجودة تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج ، ويكون للعاملين حق إيقاف الإنتاج عند حدوث أية مشكلة في الجودة .

5- كارو إيشيكاوا Kaoru Ishiawa

يعد إيشيكاوا من رواد الجودة اليابانيين ففي عام 1939م تخرج من جامعة طوكيو تخصص كيمياء تطبيقية، وفي عام 1952م حصل على جائزة ديمنج تكريماً له لإسهامه العلمي والعملية في تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها . أصدر كتاباً سماه مرشد السيطرة إلى السيطرة على الجودة ، وينسب إليه مفهوم حلقات الجودة (أبو حلقات الجودة Q.C) كما اقترح أيضاً مخططات أو تحليل عظمة السمكة والتي تستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة ، وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ أو القصور⁽²⁾ . ويرى إيشيكاوا **Ishiawa** أنه بينما تنحصر المسؤولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية عند عدد محدد من طاقم الإدارة فإن كل المديرين اليابانيين مسئولين عن الجودة وملتزمين بها .

يرى إيشيكاوا **Ishiawa** أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب ويشمل النقاط التالية⁽³⁾ :

(1) الدراذكة وآخرون ، مرجع سابق ، 50
(2) الطائي وآخرون ، مرجع سابق ، 39
(3) مطبقاني وعجمي ، مرجع سابق ، 41

- 1- مفهوم التحول من برنامج مراقبة الجودة الذي يعتمد على التفقيش إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والأنشطة الداخلية بحيث تأخذ في الحسبان العملاء بوصفهم جزءاً لا يتجزأ من عملية تحسين الجودة .
 - 2- تحديد الخطوات الضرورية التي تساعد في التعرف على الأسباب الأساسية للمشكلة القائمة ومحاولة التخلص منها .
 - 3- تحديد مجالات الجودة في السلعة والخدمة المقدمة التي يتقبلها العميل ويكون لديه الاستعداد لشرائها .
 - 4- مدى إمكان تطبيق برامج مراقبة الجودة على مستوى المنشأة بحيث يشمل المراقبة الرأسية والأفقية للأقسام .
 - 5- مدى إمكانية استخدام الأدوات الإحصائية للجودة ، على سبيل المثال : خرائط " باريتو " المدرجات التكرارية ، خرائط المراقبة ... وغيرها، وهذه الأدوات الإحصائية تساعد الإدارة في معرفة أبعاد المشكلة ومصادر الأسباب وبالتالي محاولة تقليل آثارها السلبية.
- وفي عام 1943م استنبط إيشيكاوا فكرة خريطة عظمة السمكة Fish bon أو ما يطلق عليها بخريطة العلاقة بين السبب والنتيجة. فمن خلال هذه الخريطة تستطيع الإدارة أن تسلط الضوء على مشكلة قائمة في المنشأة ومن ثم تقوم بدراسة الأسباب الرئيسية والفرعية التي ساعدت في ظهور المشكلة ، كما قام أيضاً بتطوير أساليب علمية وأدوات إحصائية يطلق عليها " الأدوات السبع " ويرى أن هذه الأدوات يمكنها مساعدة الموظفين والعاملين على تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال استخدام هذه الأدوات لاحظ إيشيكاوا أن المنشأة يمكن أن تتحكم في أكثر من 95% من مشكلاتها .

6- جينيش تاجوشي Genichi Taguchi

عمل تاجوشي Taguchi مستشاراً لعدد من الشركات الكبرى مثل فورد و (IBM) لمساعدتهم على تطوير السيطرة الإحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية ، ويرى أن الضبط

المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يعد فعالاً وأنه بدلاً من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كافي ومحتملة لأداء شاق برغم التباينات على خط الإنتاج أو في مواضع الأداء (1).

2-2 ثانياً : مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

اختلف علماء وأخصائي الجودة والباحثين في إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه ، حيث أن الجودة مرتبطة بمتطلبات وتوقعات العملاء وبالتالي تُعرف وفق منظور ورغبة المستفيد وتوقعاته للخدمة المقدمة .

على الرغم من اختلاف العلماء والباحثين في تعريفها إلا أنهم يتفقون على أن الجودة تهتم بتحسين وتطوير الخدمات بشكل مستمر تبعاً لمتطلبات المستفيد وسعيًا لتحقيق رضاه .فإدارة الجودة الشاملة مدخل ومطلب استراتيجي لإدارة التغيير للأفضل .

تُعدُّ الجودة أداة فعّالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أي منشأة، وذلك من خلال تحقيق التحسين في النشاطات والعمليات الداخلية. وترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعمل على استبعاد غير الصالح منها سعيًا وراء إرضاء العميل.

أن كلمة الجودة قد تشتمل على عدد من العناصر، منها على سبيل المثال (2):

- 1- المساواة : وتعني حصول الجميع على نصيب عادل وقسط متساوٍ من الخدمة.
- 2- الفعالية : وتعني تحقيق الفائدة المرجوة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنشأة أو حتى على مستوى المجتمع ككل .
- 3- الملائمة : فالخدمات أو الإجراءات هي تلك الخدمات أو الإجراءات التي يحتاجها الناس أو الأفراد .
- 4- سهولة المنال : فالخدمات لا تكون مقيدة بحدود زمنية أو مكانية لا داعي لها.

(1) الدرادكة وآخرون ، مرجع سابق ، 50
(2) سعيد ، مرجع سابق ، 42

5- القبول : فالخدمات تقدم لإشباع الرغبات وتلبية التوقعات المعقولة للمستفيدين ولمقدمي الخدمات أنفسهم وللمجتمع بشكل عام .

6- الكفاية : وتعني عدم إنفاق الموارد المتوافرة على خدمة واحدة أو مستفيد واحد على حساب الخدمات الأخرى أو العملاء الآخرين .

يعرف **تنر وديتورو Tenner & Detoro** الجودة بأنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء ، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة⁽¹⁾.

هذه الإستراتيجية تستخدم مهارات العاملين وقدراتهم الذاتية لصالح المنشأة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام .

قدم **معهد الجودة الفدرالي الأمريكي U.S Federal Quality Institute** تعريفاً للجودة على أنها : " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء كمأ ونوعاً " ⁽²⁾.

يعرف **جوران وجرينا Goran & Gryna** الجودة بأنها (ملائمة الاستعمال) ، وهذا يعني أن السلع والخدمات يجب أن تلبي احتياجات المجتمع الذي سيستخدمها. كما يقترح **جوران Juran** أن للجودة مفهومين ⁽³⁾:

(أ) إن الجودة تدل على فكرة التخلص من العيوب . بمعنى أن معدل الأخطاء قليل جداً سواء في التصميم أو إعادة العمل (الازدواجية) أو تخفيض نسبة التلفيات .

(ب) تُعرف الجودة من ناحية صفات وخصائص المنتج . بمعنى أن هناك بعض الصفات والخصائص في السلع أو الخدمات تلبي احتياجات العميل وتوقعاته.

ويرى **جوران Juran** أن هذين المفهومين مكملان لبعضهما من أجل تحديد مفهوم الجودة.

(1) سعيد ، مرجع سابق ، 43

(2) سالم سعيد القحطاني، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي ، مجلة التنمية الإدارية، 78ع (أبريل 1993 م) : 17

(3) سعيد ، مرجع سابق ، 45

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجود وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له (1).

حدد إيلين جوتشر وريتشارد كوفي Gaucher&Coffey مفهوم الجودة بأنه تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة .

تعرف الجودة بأنها : مجموعة الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقاً وفي معظم الأحيان فإن هذه الخصائص والصفات تحدد من قبل المُنتج ووفقاً لظروفه وموارده واعتباراته الإنتاجية.

وتعرف أيضاً بأنها : " مجموعة الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع ويلبي رغبات المستهلك " (2).

أن الجودة الشاملة لا تشمل فقط جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للمستفيد ، بل تأخذ أبعاد أخرى لتشمل جودة الإجراءات ، وجودة المعلومات وجودة التخطيط والمتابعة ، وجودة الأفراد وجودة البرامج التطويرية ، بالإضافة إلى كسب رضا المستفيدين من الخدمة أو المنتج .

فإدارة الجودة الشاملة تركز بصورة رئيسة على التحسين التدريجي المستمر للأداء والتي أيضاً تعكس ثقافة المنظمة القائمة على إرضاء المستفيد ، مع أهمية معرفة ما يجب عمله ولماذا وكيفية القيام بذلك بالإضافة إلى استعمال الأدوات الصحيحة التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها . ولكن بدون معيار واضح وفعال فإنه لا يمكن قياس الجودة واستقبال معلومات التغذية

(1) عبد الرحمن الهيجان ، منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية ، مجلة الإدارة العامة ، م34- (ديسمبر 1994م) : 412-432
(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة (عمان : دار صفاء ، 2003) ، 201

المسترجعة عنها⁽¹⁾. إن الجودة الشاملة تتضمن ثقافة إدارية جديدة قائمة على الممارسة والتطبيق المطور الشامل الذي يتسم بالاستمرارية .

عرف جوزيف جابولونسكي **Joseph Jablonski** إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل من أشكال التعاون لإنجاز الأعمال ، يعتمد على استثمار قدرات ومواهب العاملين والإدارة لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر بواسطة فرق العمل⁽²⁾.

و عرف جيمس ريلي **James Riley**⁽³⁾ إدارة الجودة الشاملة بأنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شي المراحل المختلفة للعمل ، إذ إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل⁽⁴⁾.

عرف بهارات واكهلو **Bharat Wakhlu** إدارة الجودة الشاملة بأنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت⁽⁵⁾. ارتكزت إدارة الجودة الشاملة في مراحل تطورها الأولى على ثلاث مفاهيم : الأدوات والتدريب والتقنيات . كانت **الأدوات** تشير إلى نظم الإحصاء التي تعمل على تحسين المسائل التصنيعية المسموح بها . وكان **التدريب** يشمل مستوى إدراك كل فرد للجودة في المنظمة أما **التقنيات** فكانت تمثل طرق تحسين جودة المنتجات والخدمات . أن التركيز على الأدوات والتدريب والتقنيات له تأثير محدود على الجودة .

تناول **مارشال ساشكين Marshall Sashkin** والدكتور **كينيث جيه Kenneth Jeah**

هذه النقطة بشكل أكبر : إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة المنظمة لكل فرد بها . كما

(1) سوف يتم ذكر المقاييس لاحقاً في المبحث الخاص بمبدأ القياس والتحليل .

(2) الشمري ، مرجع سابق ، 29

(3) جيمس ريلي نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة .

(4) الدراكية وآخرون ، مرجع سابق ، 15

(5) المرجع سابق ، 16

تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب . يشمل ذلك تحسناً مستمراً في العمليات داخل المنظمة . مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة(1) . من الملاحظ إن تعريف الجودة متعدد الجوانب بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة ، ويأخذ أبعاداً مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية .

في عام 1988م قام قارفن **Garvin** بتقسيم مفهوم الجودة إلى خمسة مداخل تعكس إلى حدّ كبير، تعاريف الجودة من قبل العلماء والكتاب المتخصصين ، **هذه المداخل الخمسة هي**(2) :

1- **المخل المبني على أساس التفوق** : ويقصد بذلك أن الفرد يمكن أن يميز بين الجودة

العالية والجودة الرديئة . كما انه من الصعب تعريف جودة سلعة أو خدمة قبل أن يراها العميل أو المستفيد .

2- **المدخل المبني على أساس المنتج** : يحدد هذا المدخل بعض العوامل أو الخصائص

والمواصفات التي يمكن قياسها لتوضيح مستوى الجود العالية .

3- **المدخل المبني على أساس المستفيد** : يعتمد هذا المدخل على رضا العميل عن السلع

والخدمات المقدمة وإلى أي مدى تلبي هذه السلع والخدمات رغبات العميل واحتياجاته وتوقعاته .

4- **المدخل المبني على أساس التصنيع** : في هذا المدخل يتم تعريف الجودة على أساس

مطابقة السلع والخدمات لمجموعة من المتطلبات المحددة سابقاً .

5- **المدخل المبني على أساس القيمة** : تُعرف الجودة بأنها درجة التفوق بأقل الأسعار ،

وكذلك مدى مراقبة الانحرافات بأقل التكاليف .

(1) ويليامز ، مرجع سابق ، 5

(2) سعيد ، مرجع سابق ، 48

تخلص الباحثة إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management(TQM)

بأنه منهج ومظهر من مظاهر العمل الإداري التعاوني الجماعي ، أساسه الرغبة في ممارسة العمل الصحيح والالتزام والسلوك المتميز القائم على المعرفة والخبرة والمهارة المطلوبة والعمل بروح الفريق الواحد والمشاركة الجماعية من أجل التحسين والتطوير المستمر لبيئة العمل والبحث عن وسائل وطرق العمل الفعال ، والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة، لرفع مستوى الأداء وجودة الخدمات بشكل صحيح وبأقل التكاليف لتحقيق رضا المستفيد.

2-2 أهمية إدارة الجودة الشاملة :

في ظل الضغوط المختلفة التي تتعرض لها المنظمات العامة سواءً محلياً أو عالمياً ، منها على سبيل المثال : التوجه نحو فكرة التخصص الدقيق للوظائف ، وضعف التنسيق بين الأقسام وانعدام النظام الإداري الفعال ، وغياب المعايير والمقاييس الصريحة والموضوعية لتقويم كفاءة وفعالية الأداء الإداري ، إلى جانب زيادة الطلب على مختلف أنواع الخدمات وقد صاحبها زيادة أخرى في الاهتمام بتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم ، وارتفاع حدة التنافس بين مقدمي الخدمة، وزيادة الوعي لدى المنتفعين بالخدمة واهتمامهم بالجودة . هذه الضغوط شكلت قوة دفع للمنظمات للعمل على تطوير نظام فعال يتسم بالجودة يلبي حاجات المستفيدين من الخدمة التي تقدمها تلك المنظمات أيضاً هذا النظام يعمل على حل المشاكل التنظيمية التي تعاني منها المنظمة مما يسهل إجراءات العمل بها ويزيد من كفاءتها وفعاليتها .

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة سيساعد المنظمة في التعرف على:-

- جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها .
- يعد نظام إدارة الجودة نظاماً تحفيزياً حيث تمنح الصلاحيات للعاملين ويحثهم على النجاح.
- يساعد الموظفين في تحديد مفهوم الجودة ووضع الإجراءات الهادفة إلى تلبية احتياجات العميل وإشباع رغباته مع التحسين المنتظم لهذه الإجراءات .

- إن الاهتمام بالجودة يُعدُّ المحك الأساسي الذي من خلاله تتعرف المنشأة على مستوى أدائها مقارنة بالمنشآت الأخرى ، كما تساعد المنشأة في التعرف على أن ما تحققه من نجاح بشكل مستمر هو ما يجب أن تسعى إليه المنشأة .

بشكل عام ، توفر إدارة الجودة الشاملة فوائد لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين على حد سواء . منها على سبيل المثال (1):

1- مستويات إنتاجية أفضل :

إن الهدف من إدارة الجودة هو تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة ، وكذلك الاستخدام السليم للمواد المالية والاستفادة من النظم الحديثة في المجال الإداري والإنتاجي وتقليل النفقات.

2- الرضا المتزايد للعميل :

من الأهداف الأساسية لإدارة الجودة تقديم خدمة أفضل للعميل تتناسب مع متطلباته وتوقعاته . لذا فإن نتيجة عمليات تحسين الجودة تكون في النهاية رضا العميل.

3- تحسين معنويات الموظف عن طريق رفع الروح المعنوية له :

يوجد جانب أساسي في إدارة الجودة الشاملة يتمثل في مشاركة الموظف في صنع القرار المتعلق بالعمل ، حيث يتم تشجيع الموظفين على المشاركة بالمعلومات والمعارف واقتراح الحلول المناسبة للمشكلات ، مما يساعد على انطلاق الطاقة الفنية الخلاقة الكامنة لدى الموظف ، حيث يكون لديه شعور كبير في تحسين مركز المنشأة . إضافة إلى أن معظمهم يرى أن الجودة توفر لهم فرصاً فعلية لإجراء التحسينات على مختلف مجالات أعمالهم . يؤدي ذلك إلى زيادة رضا الموظف ويرفع معنوياته .

(1) سعيد ، مرجع سابق ، 28- 31

أيضاً ذكر الشمري مجموعة من الفوائد لإدارة الجودة الشاملة منها (1):

- 1- زيادة الأداء والأمن الوظيفي عن طريق زيادة الوعي بمبادئ الجودة .
- 2- تقليل التكاليف وأثرها على فعالية المنظمة .
- 3- رفع درجة أو مستوى رضا العميل أو المستفيد .
- 4- تطوير أساليب حل المشاكل بين العاملين .
- 5- تقوية تبادل الآراء والأفكار بين العاملين في أقسام المنظمة .
- 6- خلق بيئة عمل منفتحة على جميع مستويات العمل.
- 7- خلق المزيد من الرضا في مكان العمل وترسيخ مبدأ الثقة والانتماء بين العاملين.
- 8- عمل الأعمال اليومية بطريقة صحيحة من أول مرة وكل مرة.
- 9- غرس مبادئ العمل بروح الفريق الواحد والمشاركة في عملية صنع القرار .
- وخلق جو من المنافسة بين العاملين .
- 10- التخلص من الأعمال والإجراءات عديمة الفائدة.

2-3 أهداف إدارة الجودة الشاملة :

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما (2):

- 1- أهداف تخدم ضبط الجودة (3): وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ أي المعايير على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن... وغيرها
- 2- أهداف تحسين الجودة (4): وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر .

(1) الشمري ، مرجع سابق ، 57

(2) مأمون السلطي ، دليل عملي لتطبيق الجودة (بيروت : دار الفكر المعاصر ، 1999م) ، 103

(3) القيام بأعمال منظمة متسلسلة أثناء الإنتاج من أجل ضمان إنتاج سلعة جيدة وقياس مدى الجودة الحقيقية للسلعة ومقارنة الجودة بالموصفات المحددة والقيام بأية إجراءات تصحيحية لازمة لتحقيق مطابقة هذه الجودة للمواصفات.

(4) تحديد مجموعة الأنشطة التي تسهم في تحسين الأداء والعمليات ، وينبغي استخدام الأدوات الإحصائية والعلمية بشكل صحيح.

هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات هي (1):

- 1- **أهداف الأداء الخارجي** للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع .
- 2- **أهداف الأداء للمنتج** وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة .
- 3- **أهداف العمليات** وتتناول مقدار العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط .
- 4- **أهداف الأداء الداخلي** وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل .
- 5- **أهداف العاملين** وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين .
- 6- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل(2) .

2-4 أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

أبعاد إدارة الجودة الشاملة كما يلي :

- 1- التزام الإدارة العليا يعد بعداً رئيسياً للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة .
- 2- يجب أن يكون رضا المستفيد في ذهن كل العاملين.
- 3- الجودة عنصراً أكثر أهمية من أي نوع من أنواع الاعتماد المالي.
- 4- تساعد إدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكلفة من خلال إزالة المشاكل .
- 5- يجب أن تتم قيادة إدارة القوى العاملة بواسطة التدريب والحماس والعمل الجماعي وهذا يتطلب وجود برامج فعالة للتوظيف والتدريب.
- 6- تصرفات وسلوك العامل لها أثراً فعالاً في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة .
- 7- إن المشاركة الكاملة لكل أقسام المنظمة في تصميم العملية ومقدرة العاملين على تحقيق مستوى مقنع بالعمل معاً مهم جداً.

(1) الصيرفي ، مرجع سابق ، 207

(2) الشمري ، مرجع سابق ، 59

8- يجب أن تكون معلومات وتقارير الجودة جاهزة لاتخاذ القرار الفعال على أن تكون جزءاً

من الجهاز الإداري للمنظمة.

5-2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:-

إن تطبيق إدارة الجودة يمر بعدة مراحل بدءاً من التخطيط لكل عملية تطويرية، وحتى تنفيذ ما خطط له. يتم تحديد المدة الزمنية لكل مرحلة وطرق وأساليب فرق الجودة ، لانجاز ما خطط له، ولا شك أن لكل منظمة ظروفها ، وخصوصيتها وحجمها وطبيعة نشاطها ، وهذا ما يحدد المدة الزمنية للتطبيق ، ونطاق التطبيق ، وغير ذلك من العناصر اللازمة للتطبيق .

أن نجاح تطبيق أي برنامج تطويري لا بد أن يكون وفق أسلوب علمي متدرج⁽¹⁾ بحيث يراعي في ذلك الإمكانيات البشرية والمادية ونطاق التطبيق الميداني ، وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة الذي يحتاج أن يكون وفق عدة مراحل من حيث نطاق التطبيق والزمن ، فمن حيث النطاق فلا بد أن يتم البدء أولاً في إدارة أو قسم بحاجة إلى التحسين في أساليب العمل والإجراءات ، ويتم تخصيص مدة زمنية لتنفيذ برنامج الجودة في هذا القسم وهذا من خلال فريق الجودة الشاملة⁽²⁾.

يقوم فريق الجودة الشاملة بالتعرف على عوائق العمل وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها ، والعمل على دراسة وتحليل الأسباب ، ومن ثم إيجاد الحلول المباشرة لها ، وعلى أن يتبع ذلك عملية المراجعة ، والتقييم لما تم تطبيقه في ذلك القسم ، وتحديد الإيجابيات ، والعمل على تعزيزها وكذلك السلبيات ، والعمل على تلافيتها في المرحلة الثانية من برنامج الجودة الشاملة للجهاز والمتمثلة في الانتقال إلى إدارة أخرى بحاجة إلى التطوير .

(1) أسلوب علمي متدرج: هو أحداث التغيير بطريقة علمية ، وهو أسلوب علمي ينفذ بمراحل تبدأ بأحداث تغييرات صغيرة في العمل ومن ثم تتدرج إلى إحداث تغييرات أكبر ، بهذا الأسلوب نخفف من مقاومة الموظفين للتغيير .

(2) هو مجموعة الأشخاص الذين يعملون في مجال تحسين الجودة مثل حل مشكلة أو تحسين الأداء هو الفريق المسئول عن تطبيق التغيير المطلوب ورفع تقرير بذلك إلى مدير الجودة .

يستمر فريق الجودة الشاملة بعمليات التطبيق على باقي إدارات الجهاز على مستوى عمليات الإدارة الواحدة وبمشاركة العاملين وخصوصاً مديري تلك الإدارات.

ذكر **جابلونسكي** أن هناك خمس مراحل لإنجاز نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، كما يلي (1):

المرحلة الصفريّة : الأعداد ، المرحلة الأولى : التخطيط ، المرحلة الثانية : التقويم ، المرحلة الثالثة : التطبيق ، المرحلة الرابعة : التنويع .

المرحلة الصفريّة : الإعداد

يبدأ الإنجاز الناجح لإدارة الجودة الشاملة من هذه المرحلة، وقد أطلق عليها المرحلة الصفريّة لأنها تسبق عمليات البناء التي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع محترفين (مهنيين) في عملية التنسيق. ومن هنا يقوم كبار التنفيذيين بتوضيح رسالة المنشأة والرؤية المستقبلية لها، كما يتم وضع الأهداف المشتركة ورسم سياسة المنشأة من خلال الدعم المباشر للخطة الإستراتيجية المشتركة. وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة أسلوب إدارة الجودة الشاملة .

المرحلة الأولى : التخطيط

تبدأ هذه المرحلة بالإرادة الإنسانية الراغبة في التغيير باستعمال جميع الإمكانيات المتاحة وتوظيفها لإعطاء أكبر قدر من المنفعة وذلك بإرساء حجر الأساس لعملية التنفيذ داخل المنشأة ، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون **المجلس المشترك** (2) باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الأعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق وبعد ذلك يقوم المجلس المشترك بوضع خطة التنفيذ والالتزام بالموارد وإظهارها إلى حيز الوجود . وتعتمد عملية التخطيط على نتائج المراحل التالية لتساعد على توجيه إنجازها وتطويرها .

(1) سعيد ، مرجع سابق ، 84

(2) هو مجلس يضم الإدارة العليا وجميع مديري إدارات المنظمة و مدير إدارة الجودة الشاملة و المستشارين وذلك لتقرير الخطة المناسبة لتطبيق الجودة . أما مجلس الجودة: يتم اختيار مجموعة من الأفراد المعنيين من كل مستويات المنظمة، ثم يجتمعون لتحديد العوائق المحتملة أمام تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الثانية : التقويم

تشتمل هذه المرحلة على تبادل المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ. كما تشتمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقويم والاستبيانات وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المنشأة وعلى جميع المستويات ، بالإضافة إلى التقويم الذاتي الذي يوضح انطباعات الفرد والمجموعة فيما يتعلق بعناصر القوة في المنشأة وعوامل ضعفها .

المرحلة الثالثة : التطبيق .

في هذه المرحلة تبدأ المبادرات الجادة في عمليات تدريب فعّالة للمديرين والعاملين . وبدعم كامل من المجلس المشترك ، تقوم فرق محددة ومتخصصة في مجالات مختلفة بتقويم وتطوير العمليات وإحداث التغييرات اللازمة .

المرحلة الرابعة : التنويع

ويتضمن مشاركة الأجزاء الأخرى من المنظمة ، وهذا يمكن أن يشمل المرؤوسين والوحدات الإستراتيجية والأجزاء والأقسام الأخرى داخل المنظمة .

ولتحقيق تطبيق أكثر نجاحاً لبرنامج الجودة الشاملة فإنه يتعين تحضيرها على خمس مراحل تقود في النهاية إلى تطبيق شامل لكافة عناصر ومبادئ الجودة وهي على النحو التالي (1):

المرحلة الأولى : يجب على المنظمة أن تنفذ تطبيقاً إرشادياً أو استطلاعياً في أحد

الأقسام الرئيسية لمدة عام تحت إشراف وإدارة مباشرة من قبل فرق تحسين الجودة.

المرحلة الثانية : بعد التطبيق الإرشادي يجب أن يتم توسيع تطبيقات إدارة الجودة

الشاملة لتشمل كل أقسام المنظمة بواسطة فريق واحد لكل قسم ، وتستغرق هذه

المرحلة عامين .

(1) الشمري ، مرجع سابق ، 68

المرحلة الثالثة: إعادة هندسة بعض عمليات وإجراءات أقسام العمل (1) – إن تطلب الأمر ذلك – وذلك لتحسين هذه العمليات كشرط أساسي للتطبيق الناجح ، وتستغرق هذه المرحلة عامين أيضاً.

المرحلة الرابعة: يجب أن تقوم فرق التحسين بتعيين منسقين في كل قسم ، وذلك لتزويد أعضاء فريق التحسين بتقارير شهرية عن العملية والتحسين العلمي وأي عوائق تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

المرحلة الخامسة: مراقبة وتقييم عملية الإجراء التطويري الجديد للتأكد من أنها ساعدت على تحسين الأداء بشكل واضح.

علاوة على ذلك فإنه يجب على المنظمة أيضاً أن تشكل لجنة تنفيذية أو هيئة تنفيذية عليا لإدارة الجودة، لتدعم جهود فرق الجودة بتطبيق برنامج الجودة على كل قسم أو نشاط من خلال المحاور التالية :

- التهيئة والتسويق والتخطيط الفعال للجودة وتأسيسها داخل المنظمة.
- تحليل واختبار مشروع الجودة.
- تحسين وتطوير عمليات الجودة.
- متابعة التنفيذ وضبط إجراءات الجودة .
- الاجتماع أسبوعياً لمدة ساعة لمراقبة تطبيق الجودة .

تختلف طرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف المنظمة نفسها، وتعتمد على قدرات ومعرفة وتجارب الأفراد المشتركين في هذه العملية. ولأن إدارة الجودة الشاملة عملية معقدة، لذا

(1) إعادة هندسة العمليات هي إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية ، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة ، مثل : التكلفة ، والجودة ، والخدمة والسرعة . وهي منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء المنظمات في وقت قصير نسبياً. وتُعرف أيضاً بـ إعادة تصميم العمليات، والتنظيم ونظم المعلومات المساعدة لتحقيق تحسين جذري في الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء عن منتجات وخدمات المنظمة.

تتغير التقنيات المستخدمة في العملية. لا يوجد عملية قياسية أو تامة، و لا يوجد طريقة واحدة فقط لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

المتطلبات الضرورية لمراحل التطبيق⁽¹⁾:

- 1- صدور قرار من المنظمة بإدخال إدارة الجودة الشاملة ، وهذا يتطلب إعادة تشكيل ثقافة المنظمة على أساس أهداف الجودة .
- 2- تدريب مدراء ورؤساء الإدارات والأقسام على أساليب وأدوات الجودة .
- 3- نشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة بين العاملين وبشكل مبسط وواضح .
- 4- الاستعانة بالخبراء والمستشارين لمساعدة المنظمة على مواجهة المشاكل الناتجة عن تطبيق الجودة .
- 5- تشكيل أعضاء فرق الجودة بحيث يمثلون الإدارات والأقسام المعنية بالتطوير.
- 6- وضع خطة إستراتيجية للتطبيق بحيث تتضمن عدة مراحل .
- 7- وضع سياسة للتشجيع والتحفيز لخلق بيئة محفزة على العمل والاستمرار في تطبيق الجودة .

يمكن مساعدة مديري الإدارات والمديرين في فهم ما هو مطلوب القيام به لكي يلتزمون بتطبيق الجودة من خلال وضع خطة مبنية على الثوابت والعناصر الأساسية المطلوبة ، وفيما يلي بعض النقاط الاسترشادية لتطبيق الجودة الشاملة :

- 1- تحتاج المنظمة إلى التزام طويل الأمد من اجل تحسين متواصل مع أهمية وضوح الأهداف المطلوب تحقيقها ، ويجب أن يبدأ الالتزام بهذا من قبل القيادات العليا للمنظمة . ولا بد من أن يتم التخطيط لعملية تحسين الجودة على أسس دقيقة وعلى مستوى المنظمة، بحيث تشمل كافة المواقع والإدارات والمستفيدين والموظفين. ومن الحكمة تفادي الطريقة السريعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنها قد تؤدي إلى إفراط في السلوك ولكن دون تغييرات حقيقية .

(1) المرجع السابق ، 69

- 2- أهمية البدء بتطوير وحدة أو قسم صغير كمرحلة أولية حتى تكون المقاومة للتغيير أقل، وأن يتم تقييم ومراجعة خطوات التطوير المطلوبة.
- 3- تبني فلسفة عدم الأخطاء أو العيوب لتغيير الثقافة إلى الوضع الصحيح منذ الخطوة الأولى، وهذا يقوم على فهم شامل لحاجات وتوقعات المستفيد وعلى العمل الجماعي الذي يتم تطويره من خلال مشاركة العاملين والتطبيق الفعلي.
- 4- تدريب العاملين على فهم احتياجات ورغبات المستفيد، ولا شك أن الالتزام بحاجات العميل يجب أن يبدأ من رئيس المنظمة، أو المدير التنفيذي وبدون هذا فإن ذلك يعني ضياع الوقت والجهد.
- 5- لا يتم تقييم المنتجات، أو الخدمات اعتماداً على السعر فقط، ولكن لا بد من النظر إلى التكلفة الكلية.
- 6- أن تحديد مستويات الأداء المتوقعة هي مسؤولية الإدارة ولهذا يجب أن تكون الأنظمة والإجراءات متوافقة مع الحاجات والتوقعات المشتركة وعلى أن تكون جزءاً من عملية التحسين المتواصل .
- 7- تبني الطرق الحديثة للإشراف والتدريب، وكذلك التعرف على الجهود والإنجازات والإعلان عنها، ومن ثم توفير التوعية الصحيحة عن التدريب والتجهيزات والإشراف الفعال.
- 8- تنشأ الحواجز دائماً بين الأقسام بواسطة " الإدارة المغلقة " حيث تتم معاملة الأقسام كوحدات مفصولة عن بعضها . ولذا من الضروري بناء فرق لتعزيز التواصل ، وإدارة العملية الإدارية بشكل صحيح لتقليل الفوارق بين الأقسام.
- 9- التعلم وإعادة التدريب باستمرار والكشف عن " أصحاب الخبرة " في العمل وهم الخبراء " أصحاب الخبرة العملية وأصحاب الخبرة العملية الناجحة " هذه النوعية من الموظفين هم الذين يقومون بأداء العمل في كل يوم من أيام حياتهم ولديهم " الطاقة "

الكامنة داخلهم لفائدة تطوير أساليب وإجراءات العمل وهم بحاجة للتدريب لإظهار القدرات الكامنة .

10- يجب عدم اعتبار إدارة الجودة الشاملة طريقة غامضة أو مشوشة لإدارة المنظمة فهي تحتاج إلى إستراتيجية واضحة يتم التخطيط لها بكل دقة وتكامل ويتم استنباط هذه الإستراتيجية من المهمة المطلوبة مما يساعد أي منظمة على إدراك أهدافها ورؤيتها المستقبلية.

إن تحقيق التطبيق الفعال للجودة الشاملة يتطلب وضع معايير الجودة في كافة أعمال ونشاطات المنظمة، وفي نفس الوقت العمل على قياس الأداء والإنجاز والكيفية التي يتم بموجبها ذلك. عند تطبيق الجودة الشاملة يتوقع أن تحقق الإدارة والعاملين والعملاء معاً.

2-6 المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة

تواجه المنظمات العديد من المشاكل عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها⁽¹⁾:

- 1- معارضة التغيير. أما للخوف من التغيير أو لاعتقاد البعض أن إدارة الجودة سوف تحد من صلاحياتهم مما يؤدي إلى التأثير على مسؤولياتهم .
- 2- الافتقار إلى التدريب الجيد والكافي .
- 3- الافتقار لدعم ومشاركة الإدارة الوسطى ، أن مشاركة الإدارة الوسطى (المدراء) في برنامج تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة ، وهذا سوف يدعم ويعزز جهود فرق العمل وتجعل الإدارة أقرب إليهم ، مما يعطي مزيد من التحفيز والتشجيع لفرق العمل وبالتالي إنجاز أعمالهم .
- 4- تدني مستوى الأعضاء و رؤساء الفرق. تعتمد إدارة الجودة على مواهب وقدرات كل من الإدارة والعاملين في التحسين والتطوير.
- 5- سوء اختيار مشروع التحسين أو العملية.
- 6- معالجة أعراض المشكلة لا أصلها .
- 7- عدم وضع خطة شاملة وفعالة للتطبيق .

(1) حامد عبد الله السقاف ، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة (الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، دت) ، 55 ،

8- ضيق الموارد .

9- عدم وجود نظام للتقدير والمكافآت.

10- الافتقار لبرنامج ترويج فعال لبرامج إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة من إصدار نشرات وتنظيم محاضرات وغيرها .

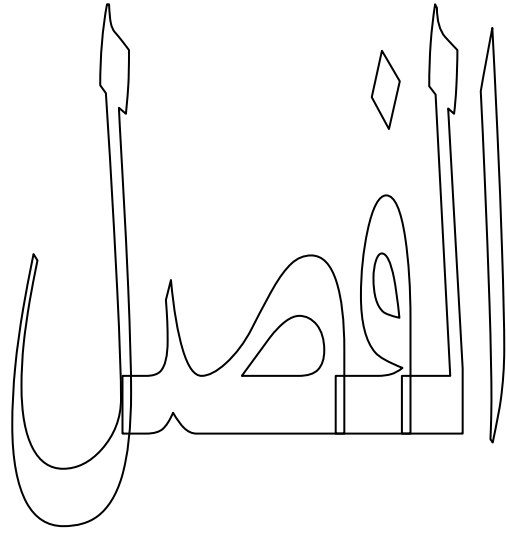
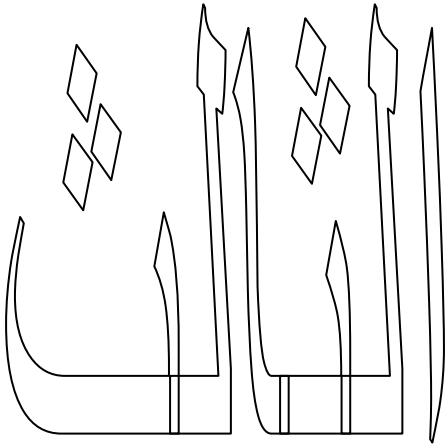
11- زيادة تعقيد المنظمة، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات الصغيرة أسهل بكثير من تطبيقه في المنظمات الكبيرة، ذات العلاقات المترابطة والمتشابكة وهذا يجعل التطبيق أمراً صعباً.

المقارنة بين المنظمات التقليدية ومنظمات الجودة الشاملة (1)

جدول (1)

المنظمات التقليدية	منظمات الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي هرمي يتصف بالجمود في خطوط السلطة والمسئولية .	الهيكل التنظيمي مسطح ومرن وأقل تعقيداً .
التركيز على أبقاء الوضع الكائن وعدم إصلاح ما لم ينكسر .	التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة والعمليات عملاً بمبدأ الإصلاح قبل أن يحدث الكسر .
ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم إلى الحاكم أو الشرطي الرقيب .	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم إلى المدرب أو المسير للأمور ، يُنظر إلى المدير على أنه قائد .
تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوس بصفات التواكل والحقوق والسيطرة .	تتحول العلاقة بين الرئيس والمرؤوس إلى علاقات مبنية على الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين .
التركيز على الجهود الفردية حيث تسود المنافسة بين الأفراد .	التركيز على الجهود الجماعية حيث تسود روح الفريق .
تنظر الإدارة إلى عناصر العمل والتدريب على أنها عناصر تكلفة .	تنظر الإدارة إلى العمل على أنه أصل من الأصول والتدريب على أنه استثمار .
تحدد ماهية الجودة وما إذا كان تم التوصل إلى مستويات هذه الجودة .	تطلب المنشأة من عملائها توصيف الجودة وتطور مقاييس لتحديد ما إذا كان تم التوصل إلى متطلبات وتوقعات العملاء .
تبنى القرارات على المشاعر والأحاسيس التلقائية .	تبنى القرارات على أسس من الحقائق والأنظمة .

ذكرنا سابقاً في هذا الفصل نبذة مختصرة عن مراحل تطور إدارة الجودة ومفهومها، وروادها، مراحل تطبيقها ، أبعادها ، أهدافها ، أهميتها ، وأخيراً ذكرنا بعض المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومقارنة بين المنظمات التقليدية ومنظمات الجودة الشاملة .



الفصل الثالث :

القسم الأول

3-1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

3-1-1 المبحث الأول : مبدأ دعم وتأيد الإدارة العليا .

من أهم المبادئ التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأيد الإدارة العليا لها، والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر . أن الدعم والمؤازرة بمثابة سمة فكرية أو شخصية مثلها مثل الأمانة لا يمكن أن تأتي بقرار أو أمر رسمي أو تفرض من خارج الشخص ذاته ، وهذا الدعم والتأيد يعتبر أساسياً لأن قرار تطبيق إدارة الجودة يعتبر قراراً إستراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة ، لذلك لا يتوقع اتخاذ هذا القرار ومتطلبات نجاحه دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها ، فهي تملك اتخاذ القرار ، وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها وإستراتيجيتها وأهدافها ، ومن ناحية أخرى فإن الدعم والتأيد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم وذلك حتى يشعر الجميع بحماس الإدارة العليا وأنها تمثل للإدارة شيئاً هاماً ، وهذا ينتقل ليشمل كافة العاملين بالمنظمة .

إن ترجمة الدعم والتأيد يأتي من قيام الإدارة العليا بتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية ، وتحديد للسلطات والمسئوليات وإيجاد التنسيق اللازم .

هناك علاقة كاملة بين الإنجازات التي تحقها المنظمة وبين مدى فهم ودعم ومؤازرة وتأيد

الإدارة العليا .⁽¹⁾

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل (القاهرة : مركز نشر البحث العلمي في جامعة القاهرة : 2002م) ، 35

لا يوجد قواعد ثابتة ومقننة يمكن بإتباعها أن تظهر الإدارة دعمها ، ولكن توجد أدلة إرشادية يمكنها أن تساعد رجال الإدارة العليا في إظهار دعمهم وتأييدهم بشكل واضح وأكثر فاعلية ، وهذا ما سنناقشه في هذا الجزء .

نجد أن هناك اعتقاد يتعلق بمبادرة إدارة الجودة الشاملة وهو أنه لكي تنجح إدارة الجودة الشاملة فلا بد من أن تدار من القمة . وكلما زاد التزام الإدارة العليا – كلما كانت الرؤية واضحة ومعززة بالسلوك والتصرفات والأفعال ، وبالتالي كانت هناك سرعة في أن تصبح إدارة الجودة الشاملة هي الثقافة السائدة. (1)

الالتزامات العشرة للإدارة العليا (2):

- 1- البحث عن فرص التحدي للتغيير ، والنمو ، والابتكار والتطوير .
- 2- التجريب ، وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء المصاحبة للتنفيذ .
- 3- التخيل وتعظيم المستقبل .
- 4- حث الموظفين من ذوي الخبرة المشتركة على التعبير عن آرائهم .
- 5- تشجيع التعاون بالترويج للأهداف المشتركة وبناء الثقة .
- 6- تقوية الموظفين بالاشتراك في المعلومات والسلطة وزيادة حريتهم في التصرف والرؤية الواضحة .
- 7- إعطاء المثل للموظفين بالتصرف بطرق تتسق مع القيم .
- 8- التخطيط للنجاحات الصغيرة التي تشجع على التقدم المستمر وتبني الالتزام .
- 9- الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح لكل مشروع من المشروعات .
- 10- الاحتفال بإنجازات فريق العمل بشكل منتظم.

أسباب افتقار إدارة الجودة الشاملة للدعم الكافي من الإدارة العليا :

من المهم طرح السؤال التالي وهو : لماذا لا يقدم المسؤولين في الإدارة العليا والمديرين دعمهم لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟.

(1) فيليب أتكينسون ، التغيير الثقافي : الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، مراجعة : عبد الرحمن توفيق (د.م : دن ، 1996م) ، 170

(2) المرجع السابق ، 170

أو لماذا يبدو أن المسؤولين في الإدارة العليا والمديرين لا يدعمون إدارة الجودة الشاملة حتى ولو حاولوا ذلك؟

للإجابة على ذلك انه عندما تفشل إدارة الجودة الشاملة أو حتى عندما يفشل أي برنامج آخر في تحقيق النتائج المتوقعة منه ، نجد أن الفشل غالباً ما يوجد عند مسئولي الإدارة العليا . السبب الأول في الفشل هو التعامل بسطحية أو بسلوب سلبي مع برنامج إدارة الجودة . السبب الثاني أن البعض من المسؤولين في الإدارة العليا يؤمنون حقيقة بأن إدارة الجودة الشاملة ستساعد منظماتهم لتكون أكثر نجاحاً وتميزاً ، فهم يقدمون دعمهم الحقيقي لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومعظمهم يعتقدون أنهم يقومون بالفعل بعمل كل ما من شأنه إظهار الدعم والتأييد ، وبرغم هذه الحقيقة ، وبرغم أنهم فعلاً يفعلون ذلك للأسباب الصحيحة ، إلا أنهم غالباً يفعلون ذلك بطريقة غير صحيحة ، بمعنى أنهم يفعلون الشيء الأصح ولكن يفعلونه بطريقة غير صحيحة أنهم مقتنعون بتقديم الدعم إلا أن هذا الدعم مثله مثل أي مهمة أخرى توكل إليهم ويمكنهم تفويضها للآخرين .. فالدعم الذي يتعين على المدير إظهاره يجب أن يعلن من جانبه هو شخصياً ويبرز في سلوكه هو .. ومن ثم فإن التفويض⁽¹⁾ فيه غير جائز لأن الآخرين سينسبون كل تصرف إلى صاحب هذا التصرف ، وهنا تفتر المهمة ويضيع الدعم .

((إن مجلس الإدارة أو رئيس المجلس لأي منظمة ينشئ مركزاً جديداً أو وظيفة جديدة يطلق عليها " نائب الرئيس للجودة " ويشغل هذا المركز أحد الأشخاص الذي يعهد إليه بإعداد التقارير المتعلقة بالجودة ويرفعها مباشرة إلى مجلس الإدارة . إن وجود هذا المركز الجديد ينقل رسالة معناها بأن باقي أعضاء الإدارة بدءاً من الإدارة العليا وإلى الأسفل يعفون أنفسهم من الارتباط والمعاشية الكاملة لجهود الجودة))⁽²⁾

(1) التفويض : عبارة عن نقل كل من السلطة والمسئولية للآخرين بهدف نقل منبع السلطة إلى الشخص الذي يمكنه استخدامها بأكثر فعالية .

(2) زين الدين ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل، مرجع سابق ، 37

السبب الأخير: أن بعض المنظمات تؤكد على إن الجودة هي وظيفة كل فرد ، ولكن هذا المدخل يعيبه انه لا يشكل تركيز واضح على من سيقود الجودة ، فنظرياً كل فرد مسئول عن الجودة ، ولكن في الواقع والحقيقة ووفقاً لهذا المدخل فلا يوجد احد يمكن مساءلته . وهذا يعطي رجال الإدارة العليا مزيداً من الأعذار الإضافية لتجنب الارتباط بجهود الجودة ، وبمعنى آخر فإنهم يدفعون لشخص آخر ليقود تلك الجهود ، وذلك عندما تلجأ المنظمة إلى خدمات المستشارين، بالرغم من أهميتهم كقوة دفع للجودة إلا أن ذلك يصبح مشابه لتعيين " نائب الرئيس للجودة "

مظاهر السلوك التي توضح مدى الدعم والتأييد من المسؤولين في الإدارة العليا :-

توجد ستة مؤشرات سلوكية والتي عادةً تُظهر و بوضوح قيام المسؤولين في الإدارة العليا والمديرين الذين يقومون بتقديم دعمهم الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالتالي :

1- الوقت الذي يقضيه مسئولي الإدارة مع العملاء في الداخل والخارج ومع الموردين . غالباً ما نلاحظ أن المسؤولين في الإدارة العليا يقضون معظم وقتهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمالية ولا يخصصون الوقت الكافي للتركيز على المسائل والقضايا التي تجعلهم على مقربة من العملاء والموردين .

2- ((اعتبار الموردين شركاء بدلاً من اعتبارهم خصوم . مسئولي الإدارة

الداعمين يؤمنون بضرورة أن تكون العلاقة التي تربطهم بالموردين علاقة شراكة ، فازدهار المنظمة سينعكس إيجابياً على مورديها في صورة تكرار عدد وكمية ما يطلب منهم ، كذلك فإن تطوير الموردين لعملياتهم ومنتجاتهم باستمرار يوفر على المنظمات المشتريّة أفضل المتاح من المواد . وبذلك فإنها علاقة شراكة تعود على كليهما بالفوائد ، فمدخل العداوة التقليدي مع الموردين وإزكاء روح المنافسة بينهم والضغط عليهم للحصول على أقصى

ما يمكن بصرف النظر عن أثر ذلك على ربحية المورد فإنه سلوك

يتعارض تماماً مع دعم إدارة الجودة الشاملة ((⁽¹⁾)

3- الوقت الذي يقضيه مسؤولي الإدارة العليا في مواقع العمل والإنجاز . إن الحرص على إقامة وبناء علاقات ألفة مع العاملين تظهر مدى دعم مسؤولي الإدارة لجهود الجودة الشاملة ، فالعاملين يتشككون في الزيارات الدورية الرسمية لمسؤولي الإدارة لأنها تتسم بالرقابة وإصدار التعليمات ومتابعة الأداء بصورة رسمية ، أما الزيارات غير الرسمية والتي تستهدف مقابلتهم والتفاعل معهم بطريقة ودية تظهر لهم الدعم وأن الجودة تمثل تحدياً يواجههم جميعاً ولا بد أن تتكاتف الجهود من اجل ذلك .

4- المساحة الزمنية المخصصة من مسؤولي الإدارة العليا للتدريب والتعليم واجتماعات لجان وفرق الجودة . وذلك يتمثل في المشاركة الفعالة من مسؤولين في البرامج التدريبية التي تعقد لكافة العاملين بالمنظمة للتعريف بمفاهيم الجودة ومبادئها وأهميتها ، فعند مشاركتهم للعاملين يؤدي ذلك إلى زيادة مؤشرات الثقة والإيمان بأن ما يقوله المسؤولون بخصوص الجودة ليس مجرد خطب كلامية بل هو حقيقة متجسدة في تواجدهم فعلاً في البرامج التدريبية . وأيضاً يجب على المسؤولين المشاركة في كل الجلسات التي تعقدتها لجان الجودة أو فرق العمل المتعلقة بالجودة . هذا يعطي فرصة لتبادل الرأي ويُشعر الجميع بالحماس ، ويُظهر أفضل الآراء والمقترحات لأن كل فرد متأكد أن الإدارة تناقشه وتستمع إليه وتقدر عطاء الجميع في جلسات تجمعهم معاً .

يجب الابتعاد عن التصرفات السلبية المحبطة وغير الداعمة من قبل بعض المسؤولين في الإدارة العليا وهي في عدم حضور البرامج التدريبية أو الاجتماعات بحجة عدم وجود وقت كافي .

(1) المرجع سابق ، 39

خلاصة ذلك أن مشاركة مسؤولي الإدارة العليا والمديرين في كل الجلسات هو بمثابة إعلان أو تبليغ رسالة مهمة للعاملين كافة بأن البرامج التدريبية المقدمة بالغة الأهمية وتستحق فعلاً الاهتمام من الجميع .

5- مراجعة النتائج المحققة في مجالات الجودة ورضاء العملاء . أن أفضل المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لقياس دعم وتأييد الإدارة العليا والمديرين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو المساحة الزمنية التي يقضونها في مراجعة المعلومات المتعلقة بالجودة ورضاء العملاء ، أن بعض المسؤولين في الإدارة العليا في بعض المنظمات لا يقومون بإجراء هذه المراجعات إلا عندما تحدث مشكلة أو أزمة أو نواحي فشل معينة ، وفي غير ذلك يعتبرونه مضيعة للوقت ، وهذا يخالف فلسفة الجودة الشاملة حيث إنها قائمة على المنع وليس على الكشف والتصحيح .

6- توفير الأموال والموارد الأخرى الضرورية التي تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، منها تكاليف البرامج التدريبية . يعتبر المسؤولين في الإدارة العليا أن هذه التكاليف ما هي إلا استثمار للمستقبل .

طرق إظهار الدعم والتأييد من مسؤولي الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة :

هناك طرق أو أساليب يمكن للمسؤولين في الإدارة العليا أن يقوموا بها لإظهار الدعم والمساندة لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهي كالتالي :

الطريقة الأولى : تعلم مفاهيم ومهارات الجودة .

من الطبيعي أن يحتاج المسؤولين عن الإدارة العليا والمديرين الذين يقودون المنظمة خلال تطبيق الجودة الشاملة إلى الإلمام بتفاصيل كثيرة ومتنوعة ومتعددة عن التدريب على الجودة لإعدادهم للقيام بهذه المهمة .

تقدر فترة التدريب للمسؤولين في الإدارة العليا بفترة لا تقل عن 15 يوماً في السنة الأولى من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك كتدريب أساسي (1).

حتى تصبح إدارة الجودة الشاملة طريقاً للحياة في المنظمة ، فإن معدل الاحتياجات التدريبية لا بد أن يكون معكوساً ، بمعنى إن رجال الإدارة العليا والمديرين يكونون في حاجة إلى معلومات ومهارات أكثر من باقي العاملين ، فهم يحتاجون للذهاب إلى ما بعد الحديث والكلام عن إدارة الجودة الشاملة ، أنهم مطالبون بتطبيقها في وظائفهم .

أن الاحتياجات التدريبية لمسؤولي الإدارة العليا تختلف عن الاحتياجات التدريبية لباقي العاملين بالمنظمة ، فمن المؤكد أن التدريب على إدارة الجودة الشاملة يفشل عندما تختار المنظمة منهجاً واحداً لتدريب الجميع . يجب أن يتم تصميم برامج التدريب على إدارة الجودة الشاملة لمسؤولي الإدارة العليا بما يتفق تماماً مع احتياجاتهم التدريبية . وعند تصميمها يجب أن يكون تركيزها على التأكيد على دورهم ومسئولياتهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة . من الموضوعات التي يجب التركيز عليها في التدريب هي :

- الكيفية التي يتم بها إقامة بنية أساسية لجهود إدارة الجودة الشاملة .
- دور مسؤولي الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة .
- أساليب إظهار الدعم والتأييد .
- كيفية الربط بين إدارة الجودة الشاملة وبين المقاييس الأخرى للأداء (2) .
- الكيفية التي يمكن من خلالها توفير الوقت اللازم لأنشطة إدارة الجودة الشاملة .
- الكيفية التي يتم بها تقييم موضوع القيادة .
- ما الذي يمكن أن يفعله مسؤولي الإدارة العليا لتشجيع الحصول على دعم ومؤازرة الإدارة الوسطى .

(1) المرجع السابق ، 43
(1) سوف يتم لاحقاً مناقشة المقاييس في المبحث الخاص بمبدأ القياس والتحليل

الطريقة الثانية : استخدام أسلوب التدريب واحد لواحد (1)

من المهم اختيار مواد التدريب والتعلم الجيدة والتي يجب أن يحصل عليها كافة المديرين وعلى كافة مستوياتهم الوظيفية ونوعياتهم المهنية ، إلا أن اختيار أسلوب التدريب المناسب هو الذي يحقق ويدعم الهدف منه . لهذا تتمثل الخطوة الثانية في تقديم التدريب على صورة حديثة تسمى التدريب رجل لرجل أو شخص لشخص أو واحد لواحد ، وبصفة خاصة عند التدريب على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة . هذا الأسلوب تستخدمه الإدارة بصفة خاصة في التوجيه والإرشاد الشخصي والمباشر ، وأيضاً في رقابة وتقييم أداء العاملين ، وهذا يضمن حماسة العاملين ومساعدتهم على حل مشاكلهم .

يتوقف نجاح هذا الأسلوب على الاختيار الكفء للمدرب الذي لديه خلفية عميقة تدرك بان السلوك المطلوب تغييره قد حدث بالفعل .

تدريب القيادات العليا :

تواجه العديد من المنظمات السؤال التالي من الذي سيتولى تدريب القيادات العليا في المنظمة؟ وهل سيتقبل المدبرون أن يكون احد مرءوسيهم هو مدربهم حتى وأن كان ذو اختصاص ومعرفة؟.

قبل الإجابة على السؤال من المهم التأكيد على أن تلقي الرئيس للتدريب أمر لا بد منه وذلك لتحقيق الدعم للجودة .

للإجابة على السؤال هناك ثلاث طرق لتدريب القيادات العليا على إدارة الجودة الشاملة :

الطريقة الأولى : المستشار الخارجي لإدارة الجودة الشاملة ، وهم بالتأكيد ذوي معرفة وفيرة بإدارة الجودة الشاملة ، ولديهم مقدرة كبيرة في التعامل مع مسؤولي الإدارة العليا لأنهم من خارج المنظمة ولا توجد مستويات تنظيمية بينهم وبين الإدارة العليا . يؤخذ على هذه الطريقة ارتفاع

(1) زين الدين ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل ، مرجع سابق ، 45

التكاليف بالإضافة إلى أن المستشار الخارجي ليس متاحاً ومتواجداً يومياً للعمل مع مسؤولي إدارة الجودة الشاملة .

الطريقة الثانية : المستشار الداخلي لإدارة الجودة الشاملة ، وهم ذوي معرفة وفيرة بإدارة الجودة الشاملة ويضاف إليهم ميزة بأن مسؤولي الإدارة العليا هم من اختار هؤلاء المستشارين وأحقوقهم بالعمل ووثقوا بقدرتهم ومن ثم فلا يمكن أن نرى مقاومة أو قصور من كلا الطرفين ، مع ملاحظة أن وجود مستويات تنظيمية بين الإدارة العليا والمستشار الداخلي قد تكون في بعض الأحيان عائقاً .

الطريقة الثالثة : الجمع بين الطريقتين ، ففي العديد من المنظمات تأخذ بأسلوب وسط بين المستشار الداخلي والمستشار الخارجي وذلك لخدمة التدريب ولتحقيق المزايا المأمولة من الأسلوبين والحد من العيوب الناتجة عن الاكتفاء بأحدهما دون الآخر .

الطريقة الثالثة لإظهار دعم الإدارة العليا : مراجعة بيانات الجودة ورضاء العميل بانتظام .

عندما تعطي الإدارة العليا الاهتمام الكافي ببيانات الجودة ورضاء العميل وبنفس قدر الاهتمام التي تعطيها للبيانات المالية فإن ذلك يمثل دفعة كبيرة من جانب الإدارة العليا لإظهار الدعم والتأييد لإدارة الجودة الشاملة .

هناك سلوكيات مضادة لإدارة الجودة الشاملة وتعطي انطباعاً لدى العاملين بأن الجودة وموضوعاتها بعيدة عن ذهن الرؤساء ومسؤولي الإدارة العليا ، ففي معظم المنظمات نجد أن مسؤولي الإدارة العليا يولون اهتماماً خاصاً بالاجتماعات الأسبوعية أو الشهرية والتي يدور فيها النقاش وتبادل الرأي حول موضوعين أساسيين هما : مناقشة ومراجعة بيانات الأداء والقضايا الرئيسية بالمنظمة ، والمشاكل ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات أو بالعمليات الإنتاجية ، والبيانات التي يتم دراستها ومناقشتها ومراجعتها في هذه الاجتماعات عادة تكون البيانات المالية بالإضافة إلى بيانات المبيعات وتطورها ، وتكاليف التشغيل ، وبيانات التشغيل ، مثل أرقام الإنتاج ... وغيرها .

الموضوع الثالث الذي يجب أن يأخذ مكانة في هذه الاجتماعات يتمثل في البيانات الخاصة بالجودة والتي تحتوي على العديد من المقاييس والمؤشرات والتي توضح عدد العيوب ونوعها وتكرارها وكذلك الفشل في تقديم الخدمة ، وأيضاً من المهم أن تتضمن الاجتماعات بيانات رضا العميل والتي تحتوي على مقاييس سهلة (1) ومقاييس صعبة (2) سوف يرد ذكرها في المبحث الخاص بمبدأ القياس والتحليل .

الطريقة الرابعة : وضع أهداف معقولة للجودة .

من المهم هنا ذكر النقاط التالية التي تساعد الإدارة العليا في أظهر تأييدها وتساعد على وضع أهداف الجودة :

1- من الضروري أن يكون هناك التزام تقليدي بالأهداف المرسومة وتحقيقها . مع المراعاة عند وضعها أن تكون بعيدة عن الأهداف المحكمة والدقيقة وذات الأبعاد الجامدة الممنوع التحرك إلا داخلها .

2- وضع أهداف مرنة ، هذه الأهداف لا تعتبر ذات أرقام ارتجالية بل يجب عند وضعها مراعاة دراسات وتحليلات المنظمات الأخرى المنافسة وأيضاً مراعاة وضع المنظمة .

3- وضع الأهداف بحيث تهدف إلى تشجيع العاملين في التفكير بحثاً عن طرق جديدة لأداء الأعمال ، وأساليب جديدة لتطوير العمليات اللازمة لتحقيق الهدف .

4- أنه يجب على مسؤولي الإدارة العليا البعد عن التقليد وعن نسخ ما تقوم به المنظمات الأخرى من أهداف لا لشيء إلا لأنهم يفضلون ذلك ، وهذه الأهداف قد لا يمكن تحقيقها فيكون تأثيرها عكسياً .

(1) المقاييس السهلة هي التي نحصل عليها من بحوث المستهلك ، ومقابلات العميل ، والمصممة للحصول على الآراء حول جودة الخدمات والمنتجات .
(2) المقاييس الصعبة تتضمن مقاييس خاصة بسلوك الشراء ، إعادة الطلبات المباعة للعملاء .

أن أي فرد وفي أي مكان في العالم يمكنه تحقيق مستويات الأداء المحددة في الهدف . إذا كان العاملون يدركون الهدف بشكل كامل ، أما إذا كان العاملون يدركون الهدف بشكل غير واقعي وغير ممكن التحقيق فإنهم يصبحون محبطين ويحاولون التخلي عن تحقيقه (1) .

الطريقة الخامسة : التحدث عن جهود إدارة الجودة الشاملة مع العاملين .

يوجد الآن مدخل حديث يعرف بالإدارة بالتجوال Management by Walking Around هذا المدخل يعني أن يقضي رجال الإدارة نسبة من وقتهم يتجولون حول العمل الحقيقي للمنظمة الذي يتم أدائه في المواقع المختلفة بالمنظمة . إن قضاء وقت كافي مع العاملين وسؤالهم حول جهود تحسين الجودة يعتبر طريقة أخرى لإظهار الدعم والتأييد لجهود إدارة الجودة الشاملة . مسؤولي الإدارة الذين يبرعون في استخدام هذا المدخل يقضون عدة ساعات أسبوعياً في زيارات لمختلف المواقع التي يوجد بها الأعمال التي يديرونها ، يتحدثون مع العاملين عن جهود التطوير في وظائفهم وكذلك في مجالات عملهم ، ويسألون عن التجاوزات أو المشاكل التي قد لا يلاحظونها في البيانات والتقارير المعروضة عليهم . أن إتباع هذا المدخل يعطي العاملين فرصة الكاملة والمباشرة لشرح مشروعاتهم لتحسين الجودة ، وفي نفس الوقت يعطي المسؤولين الفرصة لمدح وإطراء العاملين لاهتمامهم وإنجازاتهم وهذا يدفع العاملين إلى التحوار والفخر بالعمل وفي ذلك أيضاً دفع لمعنوياتهم .

هذا المدخل ناجح مع المسؤولين الذين يطبقون مفاهيمه الصحيحة ، أما بالنسبة للبعض الآخر منهم فهو يعتبر فرصة للتدخل وفرض رقابة صارمة وفورية على العاملين وهذا بالطبع يحقق نتائج غير مرضية وذلك بسبب سوء استخدام هذا المدخل ، ولمساعدة المسؤولين عن الإدارة العليا في تأكيد النجاح في تطبيق هذا المدخل ، نورد عدد من الإرشادات وهي :

1- يجب على المسؤولين أن يتحلوا بالصدق والإخلاص وعدم التكلفة في تعاملهم .

2- تكون أوقات الزيارات مختلفة ومتكررة .

(3) زين الدين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل ، مرجع سابق، 50

3- يتعين على المسؤولين عن الإدارة العليا عند مراجعة الأداء أن يظهروا امتنانهم للتحسينات التي تمت حتى وأن كانت النتائج لا ترقى إلى مستوى الأهداف الموضوعية ، بحيث يعطي المسؤولين عن الإدارة العليا تغذية مرتدة مشجعة ومحفزة للعاملين ، وإلا سوف يخاف العاملون في الزيارات القادمة من منهم سيكون مسائلاً .

الطريقة السادسة : تطبيق خطط لتحسين الجودة .

هذه الطريقة تهدف إلى جعل المسؤولين في الإدارة العليا يعملون على كشف المعوقات والمشاكل في المنظمة ويسعون إلى حلها باستخدام أدوات وأساليب تحسين الجودة وبذلك يختصرون الوقت والجهد وتصبح أعمالهم أسهل من قبل . وبذلك يقدمون المثل الواضح لإظهار الدعم والتأييد لإدارة الجودة الشاملة .

الطريقة السابعة : تخصيص الموارد المناسبة لإدارة الجودة الشاملة .

كثيراً من المسؤولين في الإدارة العليا يدعمون إدارة الجودة لكن يفاجئون بالوقت والأموال والاحتياجات الأخرى المطلوب تخصيصها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، لكن من المهم أن يكون نظرنا شاملاً لكلا الزاويتين الاستثمارات المطلوبة والفوائد والعوائد المتولدة من التطبيق . فلا شك في أن المقابل والمردود أكثر بكثير من الاستثمارات التي ستنتفج في التطبيق .

الطريقة الثامنة : استخدام أفضل المقاييس المتاحة للمنظمة .

يجب أن يكون معلوماً وبشكل واضح أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن وتشمل على أكثر من مجرد القياس وتحسين الجودة ، إنها تعني قياس وتحسين كافة أوجه التنظيم في المنظمة . وهذا يتضمن عدة مقاييس منها المقاييس المالية ، ومقاييس العمليات ، ومقاييس رضا العميل وغيرها ، وهي ما سوف نناقشه في المبحث الخاص بمبدأ القياس والتحليل .

هذه الطرق الثمانية تساعد المسؤولين في الإدارة العليا لإظهار دعمهم وتأييدهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

يعتبر الوقت الذي يقضيه المسؤولين عن الإدارة العليا في الأنشطة الصحيحة بمثابة المرتكز الرئيسي لدعم وتأييد الإدارة العليا لجهود تطبيق الجودة . يمكن أن نعرف أين يقضي مسؤولي الإدارة وقتهم ونسبة هذا الوقت حسب تصنيف مجلس الجودة الأمريكي ، فقد قسموا مسؤولي الإدارة العليا إلى سبعة فئات وفقاً لكيفية قضاء أوقاتهم . ويصور الجدول التالي تلك الفئات ومقترحات المجلس في نسبة الوقت الذي يجب أن يقضيه أعضاء مجلس الإدارة لكل منها :

جدول رقم (2)

المسئوليات الرئيسية لرجال الإدارة العليا (1)

النسبة المثالية للوقت	المسئوليات	الفئة
10- 20 %	إعطاء التوجيهات الإستراتيجية ، التخطيط ، والتركيز على العمل .	1
5- 20 %	مراقبة ومتابعة العمليات	2
10 – 15 %	تنظيم واستخدام وتطوير وتنمية فريق الإدارة	3
5- 15 %	أعداد البيئة الملائمة والنظم المناسبة لرفع المعنويات والإنتاجية لقوة العمل والقيادة .	4
5- 20 %	إعطاء تصور خارجي والبقاء بجانب الأحداث والاتجاهات المؤثرة .	5
5- 10 %	الاحتفاظ بعلاقات إيجابية بمجلس الإدارة والمساهمين.	6
5%	الاهتمام بالتطوير الشخصي والعناية بالتنمية الذاتية .	7

خلاصة ما تقدم في هذا المبحث فإن رحلة إدارة الجودة الشاملة تتوقف في مسيرتها وبلوغ غايتها و استمرارها على دعم وتأييد الإدارة العليا إذ أن أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة في دعم المركز التنافسي للمنظمة، وأن تدرك مسئوليتها تجاه المتغيرات العالمية الجديدة وما يترتب على ذلك من شدة المنافسة . وبدون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه ، فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات وتنفيذ فعلي، وبتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق ، وكذلك تخصيص الوقت الكافي واللازم لمساندة هذه الجهود .

(1) زين الدين ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل ، مرجع سابق ، 59

3-1-2 المبحث الثاني : مبدأ التحسين المستمر.

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير ، فمبدأ التحسين المستمر يعتبر من أهم مبادئها لأنه عبارة عن عمل مستمر ومتواصل لبلوغ أعلى مستويات الأداء للبقاء في المقدمة والاستمرار في ذلك .

((يركز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي إلى محصلة نهائية ، ومن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تستحقه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغيير المحصلة النهائية، وكذلك لتعزيز الثقة وإمكان الاعتماد على إجراءات ونظم العمل . إن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير ، ويعد التحسين عنصراً هاماً لتخفيض الانحرافات بأنواعها (العامة والخاصة) ، التي تحدث في العملية الإنتاجية)) (1)

يعرف التحسين المستمر بأنه : عملية تركز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى وأسلوب تقديم الخدمة بالقضاء على مسببات هذه الأخطاء والاختلافات مسبقاً . ويعرف أيضاً بأنه: العمل بشكل مستمر على تقديم الخدمة أو المنتج التي تطابق أو تفوق توقعات المستفيدين (2) .

ما الذي يجعل المنظمة تقوم بعملية التحسين والتطوير :

1- وجود مشكلات إدارية (ضعف الكفاءة ، انخفاض الإنتاجية ، ترك العمل ، قلة المعلومات) فهناك ارتباط بين وجود المشكلات الإدارية وبين رغبة الإدارة في التحسين.

(1) مطبقاني وعجمي ، مرجع سابق ، 98
(2) حنان عبد الرحيم الأحمدى ، التحسين المستمر للجودة : المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية ، الإدارة العامة ، م 40 (أكتوبر 2000م) : 413

2- انحسار الحصة السوقية للمنظمة في مجال المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ، وذلك بسبب دخول منافس جديد أو عدم مواكبة المنتجات والخدمات لمستويات المنافسين أو بسبب اشتداد المنافسة وهذا يعني أن الدافع لعملية تحسين المنتجات والخدمات إنما يأتي بفعل مشكلة حقيقية تهدد المؤسسة (1).

3- الرغبة في ضمان التفوق (التميز) في الأداء . ومعنى ذلك إن الدافع وراء عملية التحسين قد لا يكون مشكلات حقيقية أو تهديدات تواجهها المؤسسة ، وإنما رغبة من الإدارة في تبني إستراتيجية تعطيها ميزة تفضيلية ، وقد لا يكون الدافع تحقيق ميزات تنافسية أو ربحية فقط ، خاصة في مجال الشركات والمؤسسات المتفردة في الخدمة (الاتصالات ، الكهرباء ، النقل) (2).

أهمية مفهوم التحسين المستمر للمنظمات (3):

- 1- تبسيط إجراءات العمل من خلال اختصار مدتها وتكلفتها.
- 2- تحسين الإجراءات وذلك بتقصي أوجه القصور في طرق العمل وتحسينها لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء .
- 3- تحقيق كفاءة التشغيل بالقضاء على الهدر في أداء العمل وارتفاع مستوى مهارة العاملين.
- 4- اختيار أفضل الطرق لأداء العمل وفقاً للأدلة والحقائق العلمية ، وإيجاد طريقة واحدة صحيحة لأداء العمل الواحد ، والقضاء على الطرق المختلفة لأداء العمل الواحد .
- 5- الحد من تكرار العمل وما له من تأثير سلبي على مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية ورضاء العملاء .

(1) أحمد حسين يونس ، استراتيجيات التحسين والتميز في الأداء، بحث مقدم في : ندوة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أقيمت في مقر الشركة السعودية للكهرباء ، (جدة : 2004م) ، 3

(2) المرجع السابق ، 3

(3) الأحمدى ، مرجع سابق ، 418

العناصر اللازمة لنجاح جهود التحسين:

من خلال تجارب العديد من المنظمات الرائدة والتي لديها تجربة واقعية ناجحة في تطبيق الجودة الشاملة ، اتضح أنه لا بد من توافر مجموعة من العناصر الضرورية اللازمة لنجاح جهود التحسين المستمر وهي⁽¹⁾ : القيادة الملتزمة و الداعمة لجهود التحسين ، بناء الوعي ، فتح خطوط الاتصال واستمرارها ، العمل على ثبات الهدف من إجراء التحسين ، التركيز على المستهلك ، اختيار الأفراد الجيدين ، تكوين فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسئوليتها ، تقديم الدعم والتدريب والتعليم والتحفيز للموارد البشرية ، خلق بيئة يكون التحسين المستمر أسلوب حياة ، التحسين المستمر لكل العمليات ، تغيير ثقافة المنظمة إلى ثقافة الجودة واتساع ثقافة الجودة لتشمل الموردين .

حتى توتى هذه العناصر الهدف منها لا بد من أن تقوم على المبادئ التالية⁽²⁾:

- 1- إن التحسين عملية مستمرة ليس لها نهاية .
- 2- إن التحسين عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المنظمة .
- 3- إن التحسين يحتاج إلى جهود كافة العاملين بالمنظمة .
- 4- لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين .
- 5- إنه لا ينبغي تصحيح الأخطاء بل يجب القضاء عليها تماماً .

استراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات :

أن نجاح جهود التطوير والتحسين في العمل إنما يمكن تحقيقها بوجود الرغبة الصادقة والاستثمار الأمثل للموارد لدى إدارة المؤسسة، وأن التميز في الأداء إنما هو حق للجميع بشرط توفر الرغبة الصادقة للتطوير والتحسين.

لكن التحسين المستمر لعمليات المنظمة لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً لازماً لبقاء المنظمة وعدم انهيارها ولدعم القدرات التنافسية لها.

(1) فريد زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (القاهرة : دن ، 1996) ، 51
(2) الصيرفي ، مرجع سابق ، 317

إن النظرة المتفحصة لاستراتيجيات⁽¹⁾ التحسين تجعل أصحاب الرغبة في التحسين في حيرة حول اختيار أولويات التحسين، أو بمعنى آخر من أين تبدأ المؤسسة في التحسين في ظل البدائل المتعددة والاستراتيجيات المتنوعة. ولتسهيل هذه المهمة ينبغي في البداية إعطاء الوقت الكافي وإشراك أكبر قدر من أصحاب التأثير في المؤسسة لدراسة الاحتياجات والظروف الخاصة بالمؤسسة (المهم فالأهم)، فجهود التحسين يمكن برمجتها على سنوات بدلاً من سنة واحدة حسب الإمكانيات والظروف المتاحة.

إن كثيراً من المناهج والأساليب الإدارية المعروفة يمكن وصفها بأنها استراتيجيات للتحسين من أهمها: منهج التطوير المستمر كايزن⁽²⁾، الأداء الشمولي، نظام مؤشرات الأداء، الاقتداء بالنماذج، إعادة الهندسة، تصغير حجم العمالة، تعلم التصرف، مدخل دائرة الجودة المستمر⁽³⁾.

ولاستراتيجية تحسين الخدمات والمنتجات مداخل عديدة تستوجب من الإدارة التنبه لها وتوجيه الطاقات لبلوغها ومن أهمها:

أولاً: تحسين المنتجات والخدمات اقتداءً بالنماذج الرائدة.

وفي هذه الحالة تقوم الشركة بمحاكاة نماذج رائدة لشركات منافسة فتعمل على تحسين خدماتها أو منتجاتها بما يوازي أو يفوق ما أنتجه المنافسون.

ثانياً: تحسين المنتجات والخدمات بناءً على رغبات واقتراحات العملاء.

والتي يتم التعرف عليها من خلال الاستثمارات الموزعة في منافذ البيع أو بواسطة مندوبي مبيعات أو عن طريق لجان وفرق خاصة لهذا الغرض (فرق تحسين المنتجات والخدمات).

(1) معنى إستراتيجية: هو نمط يحدد المسار المستقبلي للمنظمة، وهو أيضاً تعبير عن الرؤية المستقبلية والالتزام الموجه نحو مستوى معين من الطموحات.

وتعرف أيضاً بأنها خطة عمل شاملة تُختار من بين عدة بدائل بهدف تحقيق أهداف معينة.
(2) هي طريقة يابانية للتحسين، وكايزن كلمة يابانية تستخدم لوصف التحسين المستمر في كل عناصر عمليات المنشأة وعلى كل مستوى. وعادة ما ينظر إليها على أنها سلم حيث يعقب كل درجة من درجات السلم صعوداً مرحلة من الاستقرار يليها درجة أخرى أعلى وهكذا. عادة ما تكون تكلفة كل تحسين ضئيلة. سيتم لاحقاً شرحها بالتفصيل ورقة رقم 84

(3) مدخل دائرة الجودة المستمر: تمثل عدد من المراحل تبدأ باختيار العملية المطلوب تحسينها، ثم جمع معلومات، ثم البحث عن طرق جديدة للتحسين، ثم تصميم الطريقة الجديدة، و تنفيذها، وتقييمها، ومن ثم تسجيل نتائج التحسين. وهي تمثل دائرة تبدأ باختيار العملية وتنتهي بتسجيل النتائج. الصيرفي، مرجع سابق، 322

ثالثاً: تطوير منتجات وخدمات جديدة

وأغلب هذه المنتجات تكون وليدة أعمال وجهود مستمرة لفرق عمل تسمى "فرق تطوير المنتجات الجديدة"⁽¹⁾ أو "حلقات الجودة"⁽²⁾ أو "لجان تطوير الأفكار" وهي غالباً ما تتشكل من مجموعة من مدراء الإدارات والفروع حيث تُطرح المشكلات والتحديات الحالية، وكذلك الطموحات المستقبلية وصولاً لنقاط اتفاق حول ما تريده الشركة في المستقبل.

وخلاصة هذه الإستراتيجية يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الهدف:

1. تطويرات وتحسينات على المنتجات والخدمات الحالية.
2. طرح منتجات وخدمات جديدة.
3. طرح منتجات وخدمات متميزة ومنفردة.
4. استجابة سريعة للعملاء.
5. الارتفاع بمستوى الجودة إلى ما فوق توقعات العملاء.

الأساليب:

1. فرق العمل ولجان تطوير المنتجات والخدمات.
2. الاستفادة من رغبات العملاء (بحوث التسويق ومعلومات مندوبي المبيعات).
3. الاستفادة من الإبداعات الفردية للعاملين.
4. متابعة ومحاكاة الجديد في السوق.

(1) هي فرق تعمل على تحسين المنتج الجديد عن طريق معرفة رأي العملاء في المنتج الجديد ، وتعبيير المنتج وفقاً لرغباتهم .

(2) هي وحدات عمل ذاتية تكون من مجموعات صغيرة من العاملين – من 4 إلى 10 أعضاء – يؤدون نفس العمل أو يشتركون في عمل واحد أو منتج معين ، ويجتمعون على أساس التطوع وفقاً لجدول منتظم أسبوعياً ، لمدة ساعة لمرّة واحدة أو مرتين أسبوعياً في وقت العمل الرسمي أو خارج وقت الدوام الرسمي لتحديد ومناقشة المشاكل التي يطرحونها والمرتبطة بأعمالهم ، ويدير الحلقة مشرف أو مدير هؤلاء العاملين وهو الذي يتولى تدريبهم ، ومهمة هذه المجموعات تحديد المشكلات التي تعرقل سير العمل ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها، ثم تطبيقها بعد الموافقة عليها .

فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية- حلقات الجودة.. المفهوم والتطبيق (القاهرة: د.ن ، 1998م)، 98

كيفية التنفيذ:

إعداد خطة عمل تنفيذية لتحقيق الأهداف المتعلقة بهذه الإستراتيجية، وتشكيل فريق من القيادات التنفيذية لإحداث التطوير.

الخطوات التنفيذية لعملية تحسين الجودة والإنتاجية:

إن عملية تحسين الجودة والإنتاجية تعتمد على المشاركة الفعالة من كافة مستويات المؤسسة مثل: مديري الإدارات ، المراقبين أو المشرفين ، العمالة . وفرق العمل التي تقوم على تنفيذ برامج التحسين تتكون من ممثلين من كل فئة من هذه الفئات . وتعتمد فكرة تكوين الفريق على مبدأ " إن عمليات تحسين الإنتاجية والجودة هي مسئولية كل فرد داخل المؤسسة " . ويتم توجيه ودعم فرق العمل من قبل لجنة التوجيه (1) المُشكلة من أفراد من الإدارة الوسطى للمؤسسة وتكون حلقة الوصل بين فرق العمل والإدارة التنفيذية .

تتكون الخطوات التنفيذية لعملية التحسين من عشر خطوات مرتبطة بعضها البعض ومعتمدة على منهجية إدارة الجودة الشاملة ومجموعة كبيرة من مبادئها وهي كالتالي (2):

الخطوة الأولى : تحديد المشروع .

الخطوة الثانية : قياس الأداء .

الخطوة الثالثة : تحليل المشكلات وإيجاد حلول لها .

الخطوة الرابعة : مقدرة الفحص و العمليات.

الخطوة الخامسة : مصفوفة الإجراءات التصحيحية والوقائية .

الخطوة السادسة : لائحة إجراءات مراقبة العملية .

(1) هي مجموعة من العاملين مع المشرف يتطوعون لعقد الاجتماعات بهدف تحديد وحل المشكلات المتعلقة بالعمل . وتقوم أيضاً بأعداد تقرير يتضمن تحديد جميع مشروعات الفريق التي تمت مراجعتها في الأسبوع وتوضيح المشكلات والاستثناءات الخاصة بخطة العمل ويشمل التقرير المهام المسندة لأعضاء لجنة التوجيه والأنشطة المخططة المستقبلية للجنة التوجيه مثل(تاريخ الاجتماع التالي ووقته وموقعه)

(2) محمد عبد الفتاح شرف ، أسلوب مبتكر لتحسين الإنتاجية والجودة ، بحث مقدم في : ندوة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أقيمت في مقر الشركة السعودية للكهرباء ، (جدة : 2004م) ، 2

الخطوة السابعة :تطبيق التحكم في العمليات

الخطوة الثامنة : منع حدوث المشكلات .

الخطوة التاسعة :مسئولية حدوث المعيب .

الخطوة العاشرة : قياس الفاعلية .

لتوضيح هذه الخطوات سوف نتناولها بالشرح المفصل لكل خطوة :

الخطوة الأولى : تحديد المشروع .

1- يعتبر تحديد المشروع هو الخطوة الأولى من خطوات عملية تحسين الإنتاجية والجودة .

2- يتم تحديد المشروعات بواسطة لجنة التوجيه .

3- المشروع ممكن أن يكون عملية إنتاجيه أو خدمية أو أي نشاط من أنشطة المؤسسة .

4- إذا كان المشروع كبير جداً على أن يتناوله فريق واحد ، فيمكن تجزئته إلى مشروعات صغيرة .

5- يجب على فريق عمل المشروع عمل الأتي (1):

أ- تعبئة نموذج خاص بتعريف المشروع ومبررات الاختيار ، وهو نموذج يوضح فيه نوع المشكلة وسببها وكيفية معالجتها ومن يقوم بعمل ذلك .

ب- تكوين رسم تدفق العملية الخاص بالمشروع تحت الدراسة . يظهر رسم تدفق العملية

العمليات الجماعية أو المتعاقبة التي تنتج المنتج النهائي ، أيضاً يضع الحدود التي يجب

على الفريق الالتزام بها في المشروع الخاص بهم ، ويساعد الفريق على تحديد العمليات

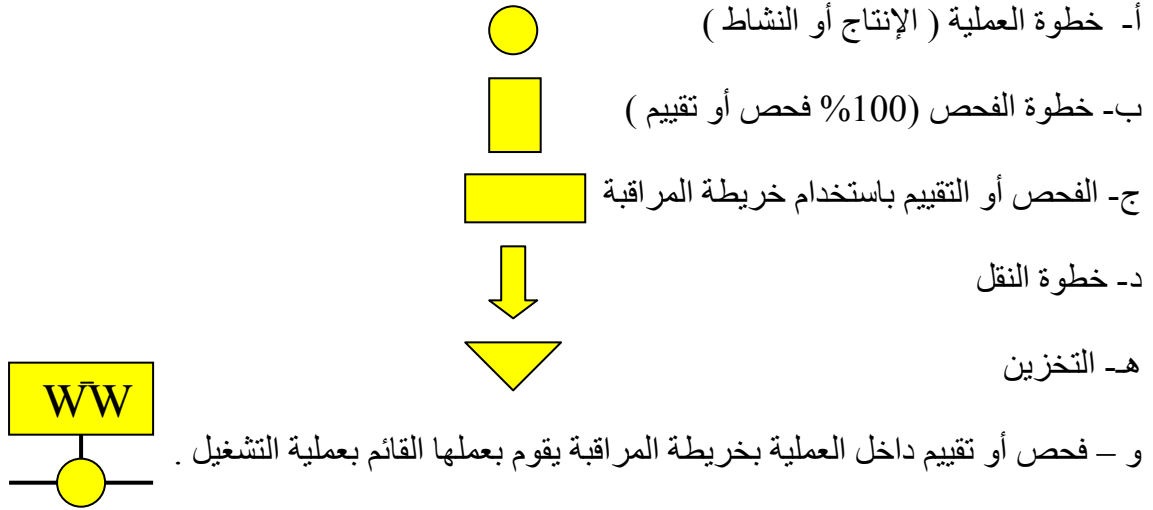
الهامة ويحدد النقاط التي تكون عندها خرائط مراقبة العملية أكثر ملائمة وفاعلية .

ج- تقديم كافة مستندات المشروع إلى لجنة التوجيه للاعتماد .

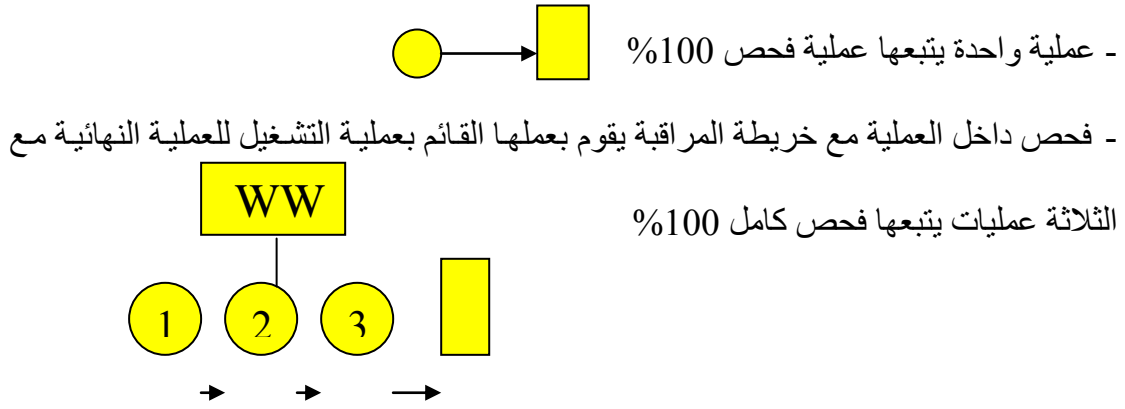
(1) شرف ، مرجع سابق ، 2

هناك بعض الرموز التي تستخدم في تشكيل رسم مسار العملية المراقبة إحصائياً كالتالي⁽¹⁾:

شكل (1)



مثال لمجموعات الرموز الخاصة بخرائط المسار لمراقبة العملية إحصائياً



الخطوة الثانية : قياس الأداء . ويتضمن الأتي⁽²⁾:

1- قيام الفريق مسبقاً بتحديد المشروع بوضوح وعمل الحسابات الخاصة به.

2- يتولد عن العملية الناجحة للمشروع عائدات تبرز المصروفات .

(1) شرف ، مرجع سابق ، 3

(2) شرف ، مرجع سابق ، 5

3- تتخذ الإجراءات التالية لتطوير قياسات الأداء : تحديد معايير القياس وإنشاء نظام للقياس

والإبلاغ عن الأداء من خلال الرسوم البيانية التي توضح سير العمل .

لتحديد معايير قياس الأداء من المهم أن نعرف أن القابلية للقياس لا تعتبر دائماً كافية أو ممكنة. أيضاً من السهل قياس المعايير مثل نسبة المعيبات والإنتاج ، ويعتبر قياس تكلفة الجودة أكثر تعقيداً .

يتواءم النظام المتكرر الاستخدام لقياس الإنتاجية مع التعريفات التالية⁽¹⁾:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الساعات المكتسبة}^{(2)}}{\text{الساعات المتاحة}^{(3)}} \times 100\%$$

$$\text{الاستخدام} = \frac{\text{الساعات الفعلية}^{(4)}}{\text{الساعات المتاحة}} \times 100\%$$

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الساعات المكتسبة}}{\text{الساعات الفعلية}} \times 100\%$$

يجب على قائد فريق العمل في هذه الخطوة مراعاة التالي عند وضع نظام لقياس الأداء .

بحيث يوضح من القائم بعملية جمع البيانات ، مدة جمعها ، وأياً من النماذج يتم استخدامها ، وما

الذي يحدث للبيانات بعد جمعها . أيضاً يجب :

- أن تكون البيانات المجموعة دقيقة للغاية .

- يجب أداء المراجعات الدورية لنظام قياس الأداء وجمع البيانات لضمان الدقة .

(1) شرف ، مرجع سابق ، 5
(2) وهي تعني الساعات التي تم اكتسابها عن طريق إنتاج منتج مقبول من حيث تم قياسه بواسطة الفحص مضروباً في معايير العمالة (وحدة / ساعة) كمية الساعات المعيارية المقبولة .
(3) وتعني ساعات العمالة المباشرة المتاحة للتصنيع وتتضمن الوقت مثل تقليل وقت التوقف عن العمل والتدريب والاجتماعات والإعادة الغير طبيعية للعمل . ولكنها لا تشمل العطلات والغياب عن العمل وإجازات والتأخر عن العمل أو تركة ميكراً .
(4) وتعني الساعات المباشرة للعمالة أو الوقت الذي تم قضاءه في إنتاج المنتج بما في ذلك إعادة العمل بطريقة عادية .

- وضع نموذج مبسط يوضح فيه نسبة المعيب والهدف في الأسبوع الأول والثاني وهكذا .

- يجب على الفريق إعداد وتحضير رسم بياني للأداء وإدراجه ضمن التقرير الأسبوعي .

الخطوة الثالثة : تحليل المشكلات وإيجاد حلول لها.

- ابتداءً من هذه الخطوة يكون الفريق على استعداد للتحرك من المرحلة الإدارية إلى مرحلة التطبيق .

- يوجد العديد من الأساليب والطرق التي أثبتت جدواها في تحليل المشاكل من أجل استخدامها لعملية التحسين منها : عمليات المراجعة التحليلية ، سجل الأحداث (1) ، رسومات السبب والأثر (2) ، تحليل السبب (3) ، نموذج باريتو (4) ، تصميم التجارب .

الخطوة الرابعة : مقدرة الفحص ومقدرة العمليات .

مقدرة الفحص : تعتبر طريقة لتقييم وقياس الفحص القائم ، يمكن اعتبارها حلقة الاتصال في التطبيق الناجح للمراقبة الإحصائية للعملية ، تحدد ما إذا كانت طرق الفحص أو المعدات تعطي

(1) هو سجل تدوين لجمع المعلومات بناء على ملاحظات مختارة بهدف التعرف على نموجية متكررة من الأحداث . وهو نقطة بداية منطقية في معظم عمليات حل المشكلات . وهو طريقة سهلة للفهم لبيان مدى تكرار وقوع أحداث معينة .

(2) هي طريقة بيانية لوصف السبب لحدث معين (وتعرف أيضاً ببيان عظمة السمكة أو بيان ارشيكوا) . يفيد بيان السبب والأثر في عرض جميع الأسباب المحتملة لمشكلة أو حالة معينة . يرجع الفضل في ابتكار تحليل السبب والأثر إلى الدكتور : كورو ارشيكوا . توضح المشكلة أو الأثر في الجانب الأيسر من الرسم البياني وترصد الأسباب أو العلل في الجانب الأيمن من الرسم . يوضح الرسم البياني الأسباب المختلفة المؤثرة في عملية الأداء بواسطة تصنيف وربط هذه الأسباب .

(3) تحليل السبب : هو عملية إزالة العديد من الظواهر والأسباب السطحية بغرض الوصول إلى الأسباب الجذرية المسؤولة عن المشكلة (تسمى بتحليل الأسباب الأولية أو بتحليل الأسباب الجذرية) .

(4) نموذج باريتو : نموذج بالأعمدة يوضح كيفية توزيع الموارد النادرة لتحقيق أكبر عائد ممكن . يستخدم النموذج لعرض الأهمية النسبية للمشكلات أو الحالات من أجل اختبار نقطة البداية في حل المشكلات والتعرف على السبب الرئيسي لمشكلة معينة أو لمتابعة أحد الحلول . تحمل هذه الطريقة اسم خلفريدو باريتو وهو عالم اقتصاد عاش في القرن التاسع عشر وتسبب جوزيف جوران في إشهار أعماله . يعتمد نموذج باريتو على نماذج المتابعة ، نتج عن استعمال نموذج باريتو ظهور ما يعرف بقاعدة " 80-20 " ، والتي تشير إلى أن 80% من مشكلات المنشأة تأتي من 20% من المهام .

نتائج مقبولة أو هامشية أو غير مقبولة ،تعمل على تقييم معدات القياس الجديدة أو تقييم عملية الفحص الجديدة ، ومقارنة معدات القياس قبل وبعد إصلاحها أو ضبطها .

الخطوات الرئيسية لدراسة مقدرة الفحص (1):

1. تحديد طريقة الفحص ، ونوعية البيانات والغرض من الدراسة (عمل خطة).
2. إعداد وتحضير طرق جمع البيانات .
3. جمع البيانات وتسجيلها .
4. متابعة الإجراء المناسب لحساب البيانات.
5. تقييم النتائج (المقبولة والهامشية والغير مقبولة) عن طريق استخدام المعايير المعطاة.
6. أداء الإجراء التصحيحي المطلوب ومتابعة الدراسات الهامشية أو الغير مقبولة.
7. الإبلاغ عن النتائج.
8. تكرار الدراسة بعد الانتهاء من أي إجراء تصحيحي.

مقدرة العمليات: هي إجراء لتقييم العملية بواسطة خرائط المراقبة لتحديد مقدرة العملية فيما يختص بمواصفاتها وفيما يختص بمركزيتها وثباتها واستقرارها. تؤدي دراسة مقدرة العملية إلى الأتي: تحسين الإنتاجية والجودة - تحديد مقدار نسبة تفاوت التصميم التي يمكن للعمليات الحالية مقابلتها - تحديد ما إذا كانت المعدات الجديدة قادرة على مقابلة المتطلبات - مقارنة مقدرة العملية بالنسبة للمعدات والماكينات المختلفة - يمكن قياس مخرجات العملية لتحديد التغير الطبيعي للعملية.

وفيما يلي أمثلة على التغير الطبيعي للعملية:-

كثرة استعمال الأدوات - التعديلات الطارئة على الماكينة - تغير المواد - كثرة استعمال المعدات. يتضمن تصميم دراسة مقدرة العملية ما يلي:-

(1) شرف ، مرجع سابق ، 7

مراجعة الطرق الحالية ، طرق التصنيع ، طرق الفحص ، تحديد وتعريف مجال الدراسة، تطوير طرق جمع البيانات.

يجب على الفريق عمل الآتي:-

- مراجعة دراسة مقدرة الفحص.
- معايرة معدات القياس.
- وضع الماكينة أو العملية تحت ظروف وأحوال طبيعية.
- يتم فحص العينات الأولى وقبولها بواسطة القائم بعملية الفحص.

الخطوة الخامسة: مصفوفة الإجراءات التصحيحية والوقائية.

هي عبارة عن قائمة تحتوي على كل العيوب والظروف التي يمكن أن تحدث في العملية التي يتم قياسها وذلك إلى جانب الإجراءات التصحيحية والوقائية الخاصة بهم. تساعد مصفوفة الإجراءات التصحيحية والوقائية ، بمساعدة عمال التشغيل في حل المشكلات التي تواجههم بأنفسهم. تستخدم في إعادة العملية تحت المراقبة الإحصائية مرة أخرى. تستخدم كدليل للتغلب على المشكلات.

• عندما تصبح العملية خارج المراقبة فإن عامل التشغيل يقوم بعمل الآتي:-

*يقوم بتحديد العيوب. يبدأ في اتخاذ الإجراء المشار إليه في مصفوفة الإجراءات التصحيحية والوقائية.

*يجب تحديث مصفوفة الإجراءات التصحيحية والوقائية في كل مرة يتم فيها تحديد عيب جديد أو سبب جديد للعيوب.

الإجراء التصحيحي هو الإجراء المتبع للتعامل مع العيب الموجود بالمنتج أو بالأجزاء الواردة، وذلك بهدف التخلص من المنتجات المشكوك فيها خلال آخر مجموعة جزئية مقبولة. وبالتالي فإنه يتم تصنيف المنتج بالنسبة للعيوب، وإعادة التعامل مع العيب وتبديل الأجزاء الخاصة بالمنتج لعمل منتج موائم للمواصفات.

يعتبر الإجراء الوقائي هو الإجراء المتبع لإزالة سبب العيب ومنع تكرار حدوثه مرة أخرى.

يعتبر الإجراء العارض هو الإجراء الذي يحد من تأثير العيوب ويوقف الخلل فيها مؤقتاً. لا نبحث عن السبب الجذري للإجراء العارض.

و تتكون المصفوفة من ستة أجزاء رئيسية كالتالي (1):

1. العيب أو الظرف: البدء بتعريف جميع العيوب أو الظروف المحتملة .
2. السبب المحتمل: تعيين السبب المحتمل لكل عيب أو ظرف يتم تحديده، توضيح المشكلة والمساعدة على تحديد الإجراء الوقائي. لا بد من ترتيب الأسباب المحتملة حسب الأولوية.
3. نوعية العيب: تساعد معرفة نوع العيب أو الظرف الذي يتم مواجهته والتعامل معه على ترسيخ (تعيين) مسؤولية منع الظرف الغير مرغوب فيه. هناك أربعة مسببات للعيوب وهي العمالة، تصميم المنتج، العملية، المكونات (أو المواد).
4. مسؤولية الموقع: تحديد الموقع المسئول الذي ينشأ فيه العيب أو الظرف. وهناك سيتم اتخاذ الإجراء الوقائي بالنسبة للعيب المحدد أو الظرف عندما تصبح العملية خارج المراقبة.
5. الإجراء التصحيحي: يتم تطبيق الإجراء التصحيحي لعمل منتج متوائم مع المواصفات.
- أمثلة على الإجراءات التصحيحية: إزالة المكون المعيب واستبداله بأخر - إزالة المواد الزائدة من المكون - تنظيف وصقل المكون وإعادة طلاءه - مراقبة وفحص الأجزاء أو المواد الواردة للبحث عن العيوب.
6. الإجراء الوقائي إزالة أسباب المعيبات التي تؤدي إلى إعادة العملية من خارج المراقبة إلى حالة المراقبة الإحصائية.

(1) المرجع السابق ، 9

الإجراءات الوقائية: تتضمن تعديل الأدوات أو تعديل الماكينة أو إصلاح المعدات أو حجز عامل التشغيل.

الخطوة السادسة: لائحة إجراءات مراقبة العملية .

المراقبة الإحصائية الفعالة للعملية (1) الإنتاجية أو الخدمية تتألف من ثلاث مراحل: المتطلبات الأولية (التطبيق) - المتطلبات المستمرة (التنفيذ) - المراجعة والتحليل (المساندة).

تتضمن المتطلبات المبدئية للمراقبة الإحصائية للعملية : 1- اختيار خرائط المراقبة (2)، 2- تعيين حدود المراقبة ، 3- مصفوفة الإجراءات التصحيحية والوقائية ، 4- سجل الأحداث ، 5- إعادة وضع خرائط المراقبة.

يجب على الفريق، عند كتابة لائحة مراقبة العملية، أن يتأكد من أنها تحتوى على المتطلبات التالية:-

- خلفية تاريخية عن العملية.
- اختيار نوعية الخريطة وحجم المجموعة الجزئية ومدى التكرارية.
- تحديد ما إذا كانت العملية في حالة مراقبة إحصائية.
- تحديد الظروف الواقعة خارج المراقبة الإحصائية.
- تحديد متى يتم البحث عن سبب العيوب ومتى يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.
- تحديد الأدوات والطرق اللازمة للاحتفاظ بالعملية داخل المراقبة الإحصائية.
- تعريف وتحديد المسؤولية للإجراءات والعناصر الخاصة بالمراقبة الإحصائية للعملية.

(1) هي استخدام الطرق الإحصائية في قياس وتحليل الانحرافات في العمليات .
(2) خرائط المراقبة هي : رسم توضيحي لبيان الانحرافات في عملية الأداء التي تعود إلى تغيرات عشوائية ويهدف الرسم التوضيحي إلى تحديد ما إذا كانت عملية الإنتاج خاضعة للمراقبة الإحصائية . قام والتر شوهارت في عام 1920 بإعداد هذه الخرائط واستخدمها أورد ديمنج .
خرائط المراقبة هي خريطة تسجيلية تشتمل على حد أعلى وحد أدنى على جانبي خط الوسط ، يتم تحديد الحد الأدنى والأعلى إحصائياً ، يتم حساب هذه الحدود عن طريق تشغيل العملية كما هي ثم أخذ عينات من الإنتاج ووضع متوسطات العينات في معادلات رياضية خاصة . ترصد هذه المتوسطات في خريطة لتحديد ما إذا كانت هذه المتوسطات تقع داخل أو خارج الحدود .

الخطوة السابعة: تطبيق التحكم في العمليات

• يعتبر تطبيق التحكم في العمليات هو أداة لتطبيق لائحة إجراءات مراقبة العملية.

في هذه الخطوة يقوم الفريق بعمل الآتي:-

• ضمان أن القائمة الخاصة بالمتطلبات الأساسية لتطبيق المراقبة الإحصائية للعملية قد تم استكمالها بصورة ملائمة.

• القيام بالإعداد والتحضير والتنسيق لعقد اجتماع وإعداد جدول أعمال له.

• تيسير عملية تطبيق المراقبة الإحصائية للعملية.

لابد من ضمان أن الستة متطلبات الأساسية التالية لتطبيق المراقبة الإحصائية للعملية قد تم استكمالها والانتهاؤها منها:-

1- يجب على جميع الأفراد المستخدمين للمراقبة الإحصائية للعملية أن يكونوا قد أنهوا تدريب مناسب على نحو مرضى.

2- يجب أن يكون قد تم الانتهاء بالفعل من الخطوة الخاصة بدراسة مقدرة الفحص (مقدرة مقبولة) و مقدرة العملية (العملية تحت المراقبة).

3- يجب أن يكون قد تم تطوير الخطوة الخاصة بمصفوفة الإجراءات التصحيحية والوقائية (تم اعتمادها وتوزيعها).

4- يجب أن يكون قد تم كتابة واعتماد الخطوة الخاصة بإجراء التحكم في العملية.

5- يجب أن يكون قد تم اعتماد وتوزيع خرائط المراقبة.

6- تعتمد نوعية خريطة المراقبة التي يتم اختيارها على نوعية البيانات التي تم جمعها.

الخطوة الثامنة: منع حدوث المشكلات .

هي طريقة للتحكم في العوامل الخطيرة التي قد تؤدي إلى حدوث مشكلات مستقبلية. و تختص بالتصميم و التطبيق للإجراءات الآتية:

الإجراء الوقائي: يقلل من احتمالية حدوث المشاكل بسبب إمكانية ضبط الأسباب المؤدية لحدوثها، حيث أنه يزيل السبب المؤدى للمشكلة.

الإجراء المواجه للطوارئ: يقلل من الأثر الذي تسببه المشكلة عند حدوثها. وهو يختص بالأسباب الغير قابلة للتحكم فيها وضبطها أو التي لا يكون الإجراء الوقائي معها ملائماً من الناحية العملية أو الاقتصادية.

يجب أن تتم خطة منع حدوث المشكلات كالآتي:

- تحديد المشكلات المحتملة.
- تحديد الأسباب الممكنة لحدوثها.
- تحديد الإجراءات الوقائية المواجهة لها.
- تطبيق الإجراءات الوقائية.
- الإعداد والتحضير لإجراءات مواجهة الطوارئ.
- تحديد آليات البدء في اتخاذ إجراءات مواجهة الطوارئ.

الخطوة التاسعة: مسئولية حدوث المعيب .

هو نظام لتعيين المسئولية عن كل خطأ أو معيب يتم تحديده داخل عملية إنتاجية أو إدارية أو خدمية. يتضمن هذا النظام: تصميم نماذج البيانات - تحديد توزيع مسئولية حدوث المعيب - جمع البيانات عن المعيب. و يتم تعريف المعيب على أنه عدم الموائمة مع المواصفات الموجودة ببند ما. و يمكن تصنيف جميع المعيبات طبقاً لما يلي: المكون - التصميم - العملية - العمالة.

الخطوة العاشرة: قياس الفاعلية.

تشمل هذه الخطوة المراجعات التي تقيس التحسين الذي تم تحقيقه و هي كالتالي (1):

مراجعات المنتج:

التحقق من مستوى الأداء الخاص بالعملية - ضمان تمشي الجودة مع الأهداف الموضوعه - إمكانية تطبيقها في نقطة داخل العملية أو في المراحل النهائية من العملية.

مراجعات العملية:

التحقق من التطبيق الملائم للتغييرات - ضمان المحافظة على ما تم كسبه وتحقيقه - فحص صلاحية مستندات العملية وفحص موائمة عمال التصنيع مع الطرق والإجراءات.

مراجعات النظام:

التحقق من أن المؤسسات قد قامت بتطبيق واستحداث وصيانة إجراءات ضبط العملية.

القيام بعملية المراجعة :

• يجب قيام أحد أعضاء لجنة التوجيه بمرافقة فريق المراجعة كمراقب لضمان استخراج نتائج موضوعية.

• يعتبر قائد فريق المراجعة مسئول عن تنسيق عملية المراجعة ومسئول أيضاً عن الإجراءات التالية:-

التخطيط والإعداد لعملية المراجعة - تنفيذ عملية المراجعة - قياس الفاعلية.

(1) شرف ، مرجع سابق ، 14

طرق التحسين المستمر :

هناك طريقتين للتحسين : أ- الطريقة اليابانية (Kaizen) ، ب- الطريقة الأمريكية .

أ- الطريقة اليابانية (Kaizen) :

اشتهر " ماكسي إمامي " Masaaki Imai في اليابان بتطوير فكرة التحسين المستمر والمعروفة باللغة اليابانية "كايزن" حيث يتم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لتطبيق هذه الفكرة ، مثلاً حلقة " شو هارت " (1) ومراقبة العملية الإحصائية(2) .

Kaizen مصطلح ياباني يترجم بمعنى التحسين . (Kai) تعني التغيير ، (Zen) نحو الأفضل وهي تعني التحسين المستمر في الحياة الشخصية والاجتماعية والعملية والإدارية . (Kaizen) هذه الكلمة تعني السعي وراء تحسينات بسيطة من خلال التخلص من النفقات المهدرة (3) .

وفقاً للطريقة اليابانية فإن تطوير الأداء للمنظمة يتسم بالصفات الآتية (4) :

1- إن التحسين المستمر مسئولية كل إنسان في المنظمة وليس وفقاً على جماعة أو

مستوى إداري معين . بمعنى أنه مسئولية شاملة للإدارة والعاملين .

2- إن التحسين المستمر يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج ، فهو يراجع

العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولاً للنتائج الأفضل .

(1) حلقة شو هارت : عمل شو هارت خبير إحصائي في ولاية نيويورك خلال العشرينات والثلاثينات، وفي عام 1924م قام بتطوير نموذج لتحسين العملية الإنتاجية بشكل مستمر أطلق على هذا النموذج " دائرة او حلقة شو هارت" أو "دائرة" PDCA والتي كانت تتكون من أربع أجزاء وهي التخطيط Plane والفعل Do ، الفحص Check وأخيراً التصرف Act. في عام 1931م قام شو هارت بتأليف كتاب " الرقابة الاقتصادية على جودة المنتجات المصنعة" وهو يعد من أفضل المؤلفات التي أسهمت في تحسين جودة المنتجات والسلع. ويرى شو هارت أن مهمة مراقب الجودة تكمن في عملية الحفاظ على مستوى معين من العملية الإنتاجية والسماح ببعض الانحرافات التي لا تتجاوز حدود المراقبة المتفق عليها.

(2) الصيرفي ، مرجع سابق ، 320

(3) إدارة العمليات والجودة ، سلسلة قوائم مراجعة الأعمال – تصدر عن معهد الإدارة بلندن ، ترجمة : عبد الكريم عقيل (جدة : مكتبة جرير ، 2001م) ، 169

(4) مطبقاني وعجمي ، مرجع سابق ، 98

3- أن " كايزن " (Kaizen) هي تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية ،
والتسويقية ، والتمويلية ، والإدارية الخ ، فالتحسين لا يقتصر على مجال معين
وإنما يشمل كل مجالات العمل في المنظمة .

4- أن " كايزن " (Kaizen) هي توليفة متكاملة من الفكر الإداري ، ونظم العمل
وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات .

5- تقوم طريقة " كايزن " (Kaizen) على فلسفة أن وجود عنصر بشري ذو مهارة
عالية محفز بشكل جيد يستخدم تكنولوجيا مبسطة يمكنه ان يقوم بالتحسين المستمر
بشكل ممتاز.(1)

6- لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل ومن ثم فالإقرار بوجود
مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين .

7- تعتمد فلسفة " كايزن " (Kaizen) على التسليم بأهمية العميل وضرورة إرضاءه
وإشباع رغباته ، فالمستهدف في النهاية هو العميل فهي فلسفة منبعها العميل .

8- أن " كايزن " (Kaizen) عملية مستمرة بذاتها ، ولا بد أن توليها الإدارة
والعاملين اهتماماً مستمراً)).

وفقاً لهذه الطريقة يتم النظر إلى التحسين على أنه عملية يجب أن تتم بشكل تدريجي حيث لا
ينتظر أن يتم التحسين دفعة واحدة وأن واجب الإدارة يجب أن ينقسم إلى عمليتين أساسيتين (2):

أ- الصيانة : أي وضع المعايير والمعدلات والتأكد من إتباعها .

ب- التحسين : أي تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى .

مزايا تطبيق طريقة " كايزن " (Kaizen) (3):

1- تضع جميع الوظائف بالمنظمة تحت رقابة مستمرة.

(1) الصيرفي ، مرجع سابق ، 318

(2) المرجع السابق ، 317

(3) إدارة العمليات والجودة ، مرجع سابق ، 170

- 2- يقوم الموظفون الذين يرتبطون بعملية معينة ارتباطاً كبيراً بتقييم هذه الخطة يوماً بيوم .
- 3- تعمل على زيادة إرضاء الموظف معنوياً ووظيفياً .
- 4- تعمل على تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة والحد من التالف أو المستهلك في كل أرجاء المؤسسة .
- 5- تجعل جودة الخدمة أو المنتج في حالة تحسين ومراقبة مستمرة.

قائمة الأعمال الخاصة بتطبيق طريقة " كايزن " (Kaizen)⁽¹⁾:

- 1- تطوير وتنمية إدراك الإدارة والعاملين بأهمية العمليات الموجهة للعميل .
 - 2- تحديد الأهداف وإعلان الإدارة بالالتزام بتنفيذ وتطبيق طريقة " كايزن " (Kaizen) .
 - 3- التخطيط الجيد لطريقة " كايزن " (Kaizen) . ويتم توزيعه على ثلاثة أجزاء وهي توجيه الإدارة : ويركز على العمليات والأنشطة الإستراتيجية الأكثر أهمية ، وتوجيه المجموعة : ويعتمد على الأنشطة الجماعية الصغيرة التي تستخدم الأدوات الإحصائية في حل المشكلات ، وتوجيه الفرد : ويعتمد على الافتراض بأن كل فرد يمكنه أن يعمل بشكل أكثر مهارة ويمكنه إن يساهم في عملية التحسين .
 - 4- تخصيص الموارد المالية والبشرية لتطبيق طريقة كايزن ، والعمل على زيادة التدريب حسب الاحتياجات ، وإشراك العاملين وسماع مقترحاتهم .
 - 5- تكثيف وتطوير الـ 4Ps للجودة . وهي عبارة عن مراقبة العملية ، تحديد المشكلة ، التخلص من المشكلة ، الأداء .
 - 6- المتابعة والمعاينة وفحص التطور الناتج عن إتباع طريقة " كايزن " (Kaizen) .
- عند إتباع طريقة " كايزن " (Kaizen) لابد من التزام الإدارة العليا ، وإشراك كل فرد في المؤسسة ، ومعرفة أن كل المنظمات لديها مشاكل وأنها تسعى لحلها ، وأخيراً النظر إلى طريقة

(1) إدارة العمليات والجودة ، مرجع سابق ، 170

" كايزن " (Kaizen) على أنها عملية تغيير ثقافية ، وأن عملية البحث وراء التطوير والتحسين عملية بلا نهاية .

ب- الطريقة الأمريكية :

ويركز هذا الأسلوب على استحداث أشياء جديدة ومبتكرة تتسم بالإبداع لتحل محل القديمة فالتحسين هنا يجب أن يتم دفعة واحدة، من اجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة وذلك من خلال الاعتماد على أساليب تكنولوجيا معقدة ومتطورة جداً وإمكانيات مالية كبيرة وهذا الاتجاه لا يركز مثل الاتجاه الياباني على العنصر البشري في عمليات التحسين بل أن تركيزه ينحصر في التكنولوجيا المتطورة ، وفيما يلي جدول يوضح المقارنة بين الطريقتين :

جدول رقم (3)

المقارنة بين الطريقة اليابانية والطريقة الأمريكية في التحسين

وجه المقارنة	الطريقة اليابانية	الطريقة الأمريكية
طريقة التحسين	يتم التحسين بصورة تدريجية ولا يحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية .	يتم التحسين على دفعات قصيرة الأجل تحقق تغييرات جذرية .
مجال التحسين	التحسين يشمل جميع المجالات في آن واحد .	يشمل التحسين مجالاً محدداً وبعد الانتهاء منه يتم اللجوء إلى مجال آخر وهكذا .
أسلوب التحسين	هدم وإصلاح في آن واحد .	هدم وإعادة بناء .
التفكير في التحسين	تفكير جماعي .	تفكير فردي .
متطلب التحسين	استثمارات مالية عادية وتكنولوجيا سهلة مع التركيز على العنصر البشري .	استثمارات عالية ضخمة وتكنولوجيا متطورة ومعقدة مع التركيز على الجوانب الفنية .

التغذية العكسية والتحسين المستمر :

تعتبر التغذية العكسية عنصراً أساسياً في عملية التحسين المستمر ذلك أنه بدون هذه التغذية العكسية قد نثار العديد من الأسئلة ومنها على سبيل المثال : كيف يمكن التعرف على ما تحقق من

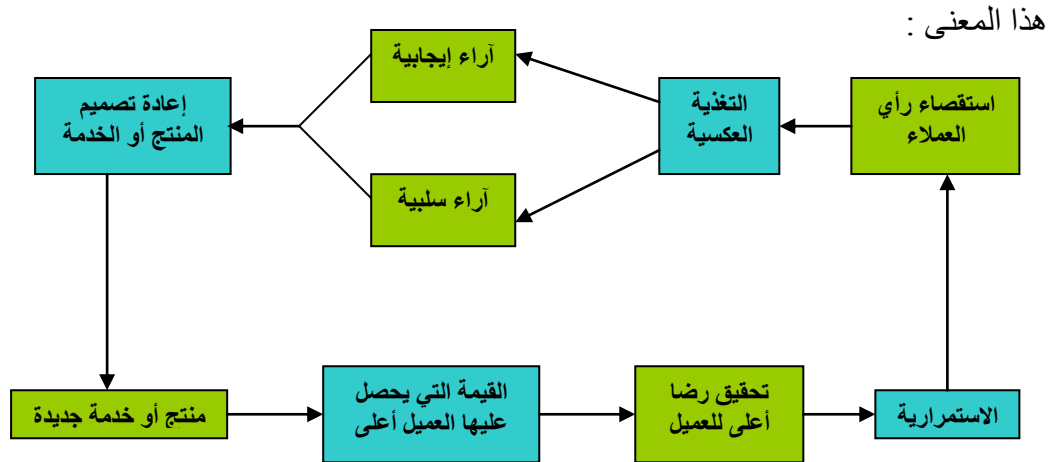
أهداف ؟ أو ماذا إذا كنا قد خفضنا من التباين بين ما يجب أن يكون وما هو كائن ، وكيف يمكن إجراء التصحيحات اللازمة في الوقت المناسب ؟ (1)

يقصد بالتغذية العكسية أو المرتدة : هي تلك المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من عملائها والتي تتعلق بمستوى رضائهم عن المنتج أو الخدمة ومدى إشباع المنتج أو الخدمة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم (2) .

التغذية العكسية تتم من خلال : التوجيهات أو المعلومات الشفوية ، التقارير ، نظم المعلومات ، البيانات الإحصائية للعمليات (3) .

هناك نقطة أساسية في عملية التغذية العكسية وهي ضرورة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب على أن يتم إيصال هذه المعلومات إلى الجهات المعنية لاتخاذ الخطوات اللازمة لعملية إصلاح الأخطاء أو إدخال التعديلات .

والتغذية العكسية تمكن المنظمة من التعرف على تقييم العملاء لها ، كما أنها تعتبر وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها أو خدماتها والشكل التالي يوضح



شكل رقم (2) يوضح التغذية العكسية وتأثيرها على المنظمة .

(1) نواف بن سعد العنزي ، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض (2000م) ، 35
(2) الصيرفي ، مرجع سابق ، 323
(3) العنزي ، مرجع سابق ، 35

فيما يلي بعض المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لزيادة فعالية التغذية العكسية (1):

1- الاهتمام بأراء العملاء .

2- التعامل بجدية مع شكاوى العملاء .

3- تحديد صعوبات استخدام المنتج أو الخدمة .

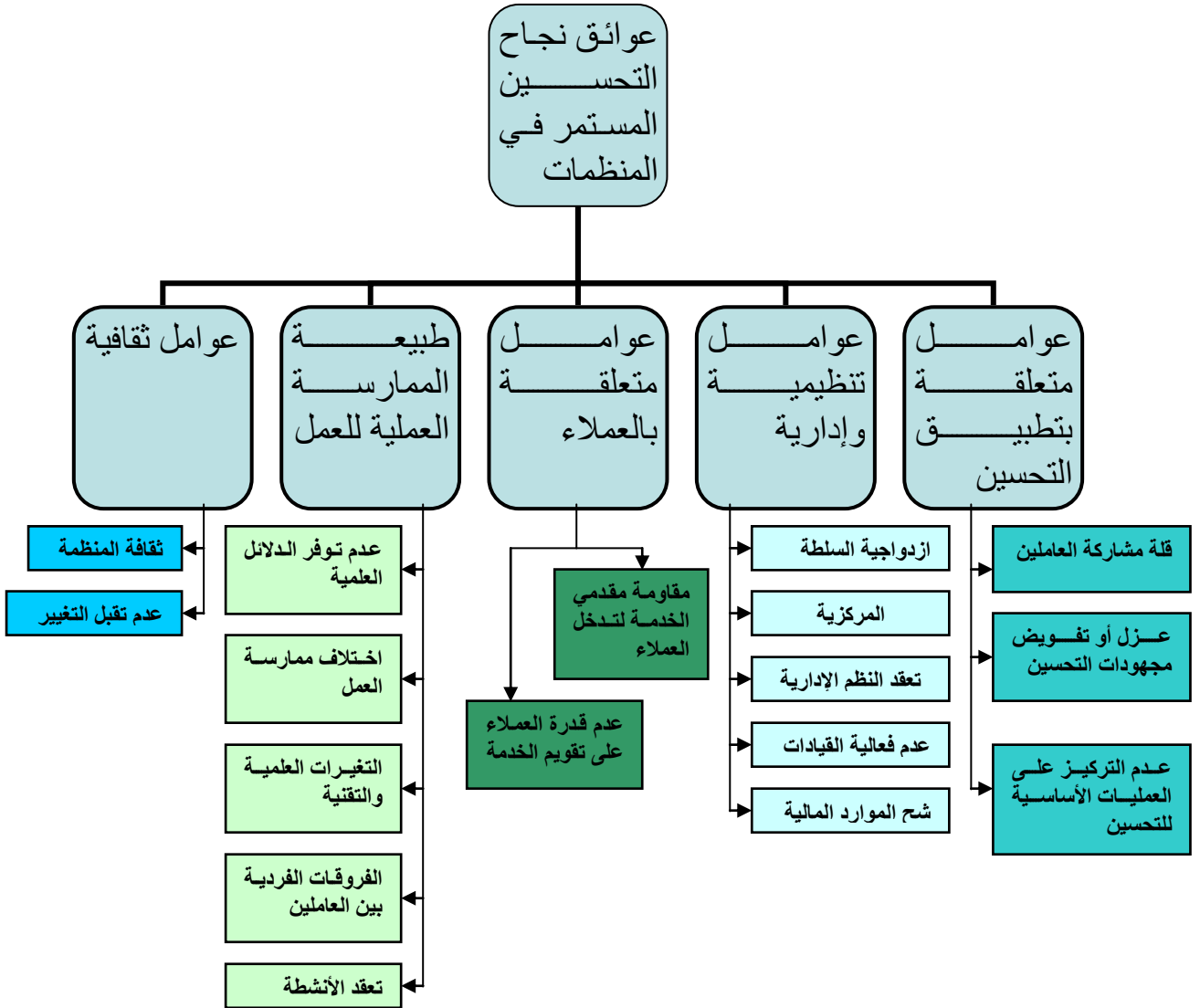
العوائق التي تحول دون نجاح تطبيق مبدأ التحسين المستمر في المنظمات :

رغم أن مفهوم التحسين المستمر يعد بتحقيق الكثير من الفوائد للمنظمات ، إلا أن الاستفادة من هذا الأسلوب لم يتحقق فعلياً في هذه المنظمات ، نظراً لأن تطبيقه يواجه جملة من التحديات المرتبطة بطبيعة هذه المنظمات والخدمات التي تقدمها . ونستعرض فيما يلي بعض هذه العوامل كما يبينها الشكل رقم (3) وهي : العوامل التنظيمية والإدارية ، العوامل الثقافية ، طبيعة الممارسة العملية ، عوامل متعلقة بالعملاء ، عوامل متعلقة بتطبيق التحسين (2).

(1) الصيرفي ، مرجع سابق ، 324
(2) هذا الشكل مأخوذ من دراسة عن عوائق نجاح التحسين في المنظمات الصحية ، وتم تعديله ليتناسب مع الدراسة ، الأحمدى ، مرجع سابق ، 421

شكل رقم (3)

العوائق التي تحول دون نجاح تطبيق مبدأ التحسين المستمر في المنظمات



ناقشنا سابقا في المبحث الخاص بمبدأ التحسين المستمر تعريف التحسين، وما الذي يجعل

المنظمة تقوم بالتحسين، وأهمية مفهوم التحسين للمنظمات، والعناصر اللازمة لنجاح جهود

التحسين، وإستراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات، و الخطوات التنفيذية لعملية تحسين

الجودة والإنتاجية، وطرق التحسين المستمر، والتغذية العكسية والتحسين المستمر، والعوائق

التي تحول دون نجاح تطبيق مبدأ التحسين المستمر في المنظمات .

وأخيراً يجب على كل منظمة أن تستخدم طريقة التحسين التي تلائم إمكاناتها وأهدافها وتبذل

كل جهدها لتحقيقه والمحافظة على استمراره والرقى لما هو أفضل .

3-1-3 المبحث الثالث : مبدأ التركيز على العاملين .

العاملون هم أساس نجاح المنظمات حيث إن العنصر البشري من أهم الأصول التي تملكها المنظمة . أما الكفاءات المتميزة من العاملين فإنهم العملة النادرة في جميع الأوقات . فنجاح العاملين يحقق النجاح للمنظمة .

لإدارة الجودة الشاملة العديد من المبادئ المتعلقة بالعاملين أو الموظفين والتي ذكرها العديد من علماء الإدارة منهم " جابلونسكي " Jablonski و " كار وليتمن " Carr&Littman و " كول " Cole و " بروكا وبروكا " Brocka&Brocka اتفقوا على مجموعة من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تختص بالعاملين منها: مبدأ الاستفادة من خبرات القوى العاملة ، مبدأ التركيز على الأفراد ، مبدأ المشاركة الكاملة ، مبدأ التركيز على برامج التدريب (1) .

كما يتفق " أوكلاند " Oakland مع " جلاسوب " Glassop و " ستيبنج " Stebbing على أن المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة والخاصة بالعاملين تشمل ما يلي : مبدأ تطوير برامج متخصصة لزيادة الوعي والإدراك لدى العاملين بمفهوم الجودة الشاملة ، مبدأ تطوير فكرة الولاء والانتماء للمنشأة وأهدافها ، مبدأ الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر ، مبدأ الاهتمام بفكرة فريق العمل والمشاركة الفاعلة من قبل العاملين(2) .

وأكد " ساشكين " Sashkin على مجموعة من المبادئ تختص بالعاملين منها : مبدأ رصد جوائز للعاملين بناء على تحقيق نتائج مرضية ، مبدأ إرساء التعاون وليس المنافسة في العمل الجماعي ، مبدأ توفير جو يأمن فيه الموظف على حقوقه ، مبدأ توفير فرص متكافئة للحوافز ، مبدأ أن يحصل الموظفون على فرصة للإسهام في الملكية (3) .

أيضاً ذكر ديمينج Deming في مجموعة مبادئه الأربعة عشر خمسة مبادئ تتعلق بالعاملين وهي : مبدأ التدريب على رأس العمل للعاملين ، مبدأ محاربة الخوف في صدور الموظفين ، مبدأ

(1) سعيد ، مرجع سابق ، 88

(2) المرجع السابق ، 89

(3) المرجع السابق ، 90

التخلص من الحواجز التي تمنع الموظفين من الفخر بإنجازاتهم . مبدأ إنشاء برنامج للتطوير الذاتي لجميع العاملين . مبدأ إعطاء كل موظف الفرصة لتحقيق التحول (1).

أيضاً ذكر العمر في دراسته : مبدأ تمكين العاملين ومشاركتهم ، ومبدأ تحفيز العاملين ومبدأ العمل التعاوني (2).

بعد استعراض آراء واقتراحات العلماء والكتاب حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالعاملين . أرادت الباحثة تجميع هذه المبادئ والتعبير عنها بمبدأ التركيز على العاملين وذلك ليشمل جميع ما يختص بالعاملين ويحدد رؤيتنا للموضوع.

عند بدء إنشاء المنظمة أو عند إعادة تطويرها لابد من أن تعتمد المنظمة عدد من الأساسيات الخاصة بالعاملين حتى تكون لدينا قاعدة من العاملين الجيدين للعمل ومنها :

1- ما يختص بوظيفة كل عامل في المنظمة من حيث وجود وصف للوظيفة من حيث المحتوى وطريقة الأداء وكل ما يرتبط بها من مسؤوليات ، وأيضاً مواصفات الوظيفة التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها كالخبرة والمهارة والتخصص .

2- اختيار العاملين الجيدين المدربين وتعيينهم بحيث نضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

3- وضع نظام للأجور المالية المناسبة لكل وظيفة ووضع نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية . بحيث تكافئ النتائج أكثر من الجهود ونكافئ الأداء الحاسم وليست المهام الروتينية وتكون المكافئة بعد الأداء وتقدم علانية وليس بشكل خاص .

4- التدريب والتعليم المستمر لكل من في المنظمة وخاصة العاملين لتطوير الخبرات والمهارات وإكسابهم معلومات حديثة مرتبطة بأعمالهم وأساليب جديدة تؤدي إلى زيادة فعالية الأداء .

(1) محمد علي الغامدي ، أسلوب ديمنج لتحسين الرعاية الصحية ، بحث مقدم في : ندوة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أقيمت في مقر الشركة السعودية للكهرباء ، (جدة : 2004م) ، 2
(2) بدران عبد الرحمن العمر ، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض ، الإدارة العامة ، م42، (يونيو 2002م) : 315

5- وضع نظام لحماية العاملين أثناء إصابتهم أو عند الاستغناء عن خدماتهم يضمن به الموظف حقوقه .

6- أعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتشجيعهم على ذلك .

العاملين وإدارة الجودة الشاملة :

عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة ينظر لها العاملين بخوف بسبب ما تحدثه من تغيير فيجب على المسؤولين أن يعملوا على :

- 1- تعريفهم بنظام الجودة وبمسؤولياتهم وصلاحياتهم .
 - 2- توفير المعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم بالشكل المناسب والمطلوب .
 - 3- خلق جو من الإبداع والابتكار لطرح أفكار جديدة لتطوير العمل أو لحل مشاكل قائمة .
 - 4- وضع نظام للتدريب والتعليم على كيفية تطبيق نظام الجودة . لضمان نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة يجب أن تكون مستندةً على التعليم والتدريب ،لأنه يضمن تزويد الأفراد والجماعات داخل المنظمة بالقدر الكافي من المعرفة وفي الوقت المناسب .
- ويتم التدريب والتعليم على أربعة مراحل تشتمل عناصر رئيسة وفرعية موضحة في الشكل التالي⁽¹⁾ :

(1) زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق، 78

شكل رقم (4)

العناصر الرئيسية والفرعية للتدريب والتعليم

تعريف وتحديد احتياجات التعليم والتدريب	الحصول على مواد التعليم والتدريب	تطوير طرق التعليم والتدريب	تدريب وتعليم الجماعات والأفراد في الوقت المناسب تماماً
<ul style="list-style-type: none"> - تقييم أهداف إدارة الجودة الشاملة . - تقييم أوجه القصور في المعارف والمهارات المطلوبة . - تحديد أولويات الاحتياجات التعليمية والتدريبية . - تنمية الوعي بإدارة الجودة الشاملة . 	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم مواد التعليم والتدريب المتاحة . - الحصول على المواد المتاحة من مصادرها . - تطوير المواد التعليمية والتدريبية الخاصة بالمنظمة . 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد فرص التعليم والتدريب للأفراد ومجموعات العمل . - تحقيق التكامل بين التدريب أثناء العمل والأداء الفعلي له . - استخدام أساليب التعليم والتدريب المناسبة للمنظمة سواء داخلها أو خارجها . 	<ul style="list-style-type: none"> - خلق الفرص لاستخدام المعارف والمهارات الجديدة . - تعظيم فعالية موارد التعليم والتدريب . - تركيز التعليم والتدريب على أنشطة محددة

إستراتيجية تنمية العاملين (الموارد البشرية) في المنظمة :-

من المهم لأي منظمة إذا أرادت التقدم والاستمرار أن تعمل على :

1) تعزيز النجاحات الفردية المؤثرة على نجاح المؤسسة.

2) استبقاء الموظفين.

3) جعل الموظفين متحفزين ومنتجين.

إن تميّز بعض المنظمات على منظمات أخرى في تبني إستراتيجية عامة موجهة إلى الموارد

البشرية يمكن أن توضحه الأسئلة التالية:

1. كيف تقوم المنظمة بتقدير العاملين ؟

2. هل ينال العاملون (بما في ذلك الإداريون) الدعم والتوجيه الذي يحتاجون إليه ليصبحوا أكثر إنتاجية؟

3. ما الذي أضافه العاملون من إبداعات وأفكار أسهمت في دعم مكانة المؤسسة وأرباحها؟

4. إذا كان العاملون موارد، فما الذي فعلته المؤسسة لزيادة قيمة هذه الموارد؟

5. هل يدرك العاملون بالفعل ما هو مطلوب منهم؟

6. كم مرة قامت الإدارة بمعالجة إبداعات وطموحات ومشاكل العاملين؟

7. هل تُستغل القدرات الكامنة للعاملين (الموارد البشرية) بشكل كامل؟

استراتيجية تنمية الموارد البشرية ... ما الذي ينبغي فعله؟

أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ليست بالجديدة، و على أن بعض مجالات هذه الإستراتيجية هي استراتيجيات بحد ذاتها (مثل التدريب وتمكين الموظفين)، لكن قد لا يوجد إطار موحد يحدّد ما الذي ينبغي فعله لجميع المنظمات ، ولهذا يوجد منهج لنقل هذا الهدف الكبير إلى حيز التنفيذ، وهو كالتالي (1):

أولاً: إيجاد المرجعية الملائمة.

ثانياً: عقد اجتماع مطول لنقل أهداف التحسين إلى الفريق المكلف.

ثالثاً: توسيع قاعدة النجاح.

رابعاً: تحدّي المجالات التي ستشملها الإستراتيجية.

شرح المنهج :

أولاً: إيجاد المرجعية الملائمة.

ونقصد بهذه الخطوة البحث عن أفضل مكان يمكن أن تُجمّع فيه جهود التنمية للموارد البشرية وهذا المكان (المرجعية) قد يكون إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الموارد البشرية، وقد يكون من المناسب جداً في بعض المؤسسات تحويل هذه المسؤولية على قسمين برئاسة واحدة مثل إدارة

(1) أحمد حسين يونس ، استراتيجيات التحسين والتميز في الأداء ، بحث مقدم في : ندوة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أقيمت في مقر الشركة السعودية للكهرباء ، (جدة : 2004م) ، 13

شؤون الموظفين وإدارة التدريب. وفي الوقت الذي توكل هذه المهمة إلى هذا الفريق ستكون باقي التفاصيل والمتابعات الدقيقة مسؤولية محدّدة ينبغي الوفاء بها حسب الاتفاق.

ثانياً: عقد اجتماع مطول لنقل أهداف التحسين إلى الفريق المكلف.

الأفكار والتوجهات والأهداف التي ترغب الإدارة في تحقيقها (نخص بالذكر هنا الإدارة التي تتبنى فكرة التحسين في مجال معين) قد لا تتطابق بالضرورة مع توجهات الفريق المكلف بها، وهنا يلزم عقد اجتماعات دورية للتأكد من تطابق ووضوح توجهات جميع الأطراف المشاركة.

ثالثاً: توسيع قاعدة النجاح.

وهذا يتم تحقيقه بالطرق التالية:

- 1) إشراك خبراء متخصصون في تنمية الموارد البشرية في أعمال الفريق.
- 2) عقد دورة تدريبية أو أكثر للفريق .. وقد يكون من الملائم تقديم حالات عملية تصف التجارب التي قام بها الآخرون (المنافسون).

- 3) إشراك الموظفين المتميزين في بعض جلسات الفريق.

رابعاً: تحديد المجالات التي ستشملها الإستراتيجية.

إن هذه المجالات كثيرة وتتفاوت أهميتها تبعاً لما تحتمه الضرورة، ومن بين ما ينبغي التنبيه له:

(1) التدريب المستمر.

فالاعتقاد الخاطئ لدى بعض المديرين: بأننا ندرّب أشخاصاً يتركوننا للعمل مع جهات أخرى " يكافئه مشكلة أخرى قد لا ينتبه لها هؤلاء وهي: "أننا إذا لم ندرّب وبقي الموظفون على رأس عملهم".

ولابد أن يشمل التدريب الموظفين الجدد والموظفين القدامى .

(2) تمكين الموظفين.

والذي يشمل تفويضهم بالمهام وتزويدهم بالمعلومات التي تساعدهم على النجاح والمشاركة المفتوحة والعمل بروح الفريق.

(3) تنمية روابط الفريق وتعزيز معاني الإخوة.

فهذا العامل قد يتسبب في فشل منظمة بأسرها أو نجاحها كلياً. وعلى فريق العمل التفكير في جميع البدائل التي تعزز هذه الروابط مثل:

- اجتماعات شهرية خارج المنظمة (لقاءات اجتماعية).
- رحلات عائلية منظمة (مثل رحلات العمرة والرحلات إلى المناطق السياحية).
- لقاءات واجتماعات أسبوعية.
- اجتماعات خاصة مع الموظفين لمناقشة مشاكلهم وطموحاتهم.

(4) التحفيز.

(5) تنمية العقول ورعاية الموهوبين.

(6) تنمية الشعور بالملكية للموظفين. كأن يسمح لمن أراد استثمار أمواله بالمنظمة (المساهمة). من الممكن أن تنجح هذه الإستراتيجية في تعزيز الثقة والإبداع والنجاح للموظف، وبحجم توسيع هذه القاعدة نجد نجاح المنظمة. أن كثيراً من المجالات الهادفة إلى تحسين أداء الموارد البشرية تحتاج إلى اهتمام أكثر، وهي بحد ذاتها مسؤولة ينبغي الاهتمام بها لضمان النجاح.

خلاصة الإستراتيجية ... تنمية العاملين (الموارد البشرية)

- الهدف:**
1. تعزيز نجاح المنظمة عبر تمكين الموظفين من النجاح.
 2. زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية.
 3. استبقاء العاملين وتقليل معدلات دوران العمل.
 4. بناء قادة المستقبل.

الأساليب: 1. فرق العمل واللجان.

2. الخبراء المتخصصون.

3. الاستفادة من تجارب الآخرين.

كيفية التنفيذ:

ربط مسؤولية إعداد خطة متكاملة لتنمية العاملين في المنظمة بالجهات ذات العلاقة وتمكينها

بكافة الطرق المتاحة.

لكي تتميز المنظمة في أداء أعمالها فيما يخص العاملين لابد من :

1- اختيار الموارد البشرية الجيدة بحيث يكونوا كالتالي:

أ- أفراد على درجة عالية من الكفاءة والأهلية على المستوى الفني والإداري .

ب- أفراد يمكنهم أن يحفروا من يعملون معهم ويزيدوا من حماسهم .

2- الاهتمام بالتدريب والتطوير .

3- الاهتمام بالحافزية .

3-1-4 المبحث الرابع : مبدأ التركيز على العميل .

إن العمل في المنظمات باختلاف أنواعها يتطلب التفاعل مع العملاء من خارج المنظمة ومن داخل المنظمة .

تعريف العملاء ، وأقسامهم :

العملاء هم : الأشخاص الذين يتعاملون مع المنظمة ويتلقون السلع والخدمات منها ويطلق عليهم أيضاً المستهلكين أو الزبائن .
ينقسمون إلى :

1- العملاء الداخليين : وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام داخل المنظمة الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال ويعتمدون على زميلهم الموظف في تقديم الخدمة، وهم على سبيل المثال : زملاء العمل ، الرئيس المباشر ، فريق الإنتاج ، مسؤولي العمليات .

2- العملاء الخارجيين : وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة ويتلقون المخرجات النهائية وهم من خارج المنظمة ويعتمدون على الموظف في تقديم الخدمة ، وهم على سبيل المثال : الزبائن ، الطلاب ، المرضى .

وقد يكون العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين أفراداً ، أو مجموعات ، أو إدارات ، أو منظمات .

تعرف الخدمة بأنها " عمل ملموس (مادي) وغير ملموس (غير مادي) بحيث تشبع حاجات ورغبات المستهلك " . أيضاً تعرف بأنها " أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للعملاء " .

أن جودة خدمة العميل هي " تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي

كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية " (1)

(1) الدرادكة وآخرون ، مرجع سابق ، 143

ويتكون **البعد الإجرائي** من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة . أما **البعد الشخصي** أو الإنساني للخدمة فهو يرتبط بطرق التفاعل والتعامل مع العميل عند تقديم الخدمة من قبل العاملون وما يستخدمونه من سلوكيات ومواقف ومهارات لفظية .

طرق الخدمة المقدمة إلى العميل :

هناك أربعة طرق أساسية للخدمة وهي⁽¹⁾:

- 1- طريقة الخدمة الباردة .
- 2- طريقة المصنع للخدمة .
- 3- طريقة الحديقة الوردية للخدمة .
- 4- طريقة خدمة جودة العميل .

الشرح :

1- طريقة الخدمة الباردة : تمتاز هذه الطريقة بانخفاض الجانب الإجرائي والجانب الشخصي، أيضاً طريقة معاملة العملاء ليست جيدة بوجود مواقف وسلوكيات غير مناسبة للعملاء .

في الجانب الإجرائي تمتاز الخدمة بـ: أنها بطيئة ، غير منظمة ، غير مريحة ، وتمتاز بالفوضى .

في الجانب الشخصي تمتاز بـ : أن يعامل العميل بطريقة فاترة وبطيئة وغير شفافة ومتحفظة .

يتضح من طريقة تقديم الخدمة بأن مقدم الخدمة لا يهتم إطلاقاً بالعميل .

2- طريقة المصنع للخدمة : تمتاز هذه الطريقة بانخفاضها من الجانب الشخصي وارتفاع في الجانب الإجرائي .

(1) المرجع السابق ، 146

في الجانب الإجرائي تمتاز الخدمة بـ: تقدم في الوقت المناسب ، وتكون الخدمة متناسقة وموحدة للجميع ، وبعيدة عن الفوضى .

في الجانب الشخصي تمتاز الخدمة بـ: أن يعامل العميل بطريقة فاترة وبطيئة وغير شفافة ومتحفظة ، وغير مرغوبة .

يتضح من طريقة تقديم الخدمة أن التعامل مع العميل يكون مثل التعامل بالأرقام .

3- طريقة الحديقة الوردية للخدمة : تمتاز بارتفاع الجانب الشخصي وبنخفاض الجانب الإجرائي .

تعتبر طريقة شخصية للغاية ، لكنها تفتقر إلى الثبات الإجرائي .

في الجانب الإجرائي تمتاز بـ: أنها خدمة بطيئة غير متناسقة ، غير منتظمة .

في الجانب الشخصي تمتاز الخدمة بـ: أنها تقدم بطريقة ودودة جذابة مرغوبة بارعة .

هذه الطريقة توضح الجانب الإنساني لمقدم الخدمة كجانب جيد ، وتعطي صورة واضحة للعميل بأن مقدم الخدمة لا يعرف ماذا يعمل .

4- طريقة خدمة العميل المعتمدة على الجودة : تمتاز بارتفاع المستويين الشخصي والإجرائي .

في الجانب الإجرائي تمتاز الخدمة بـ: أنها تأتي في الوقت المناسب ، متناسقة ، الخدمة موحدة للجميع .

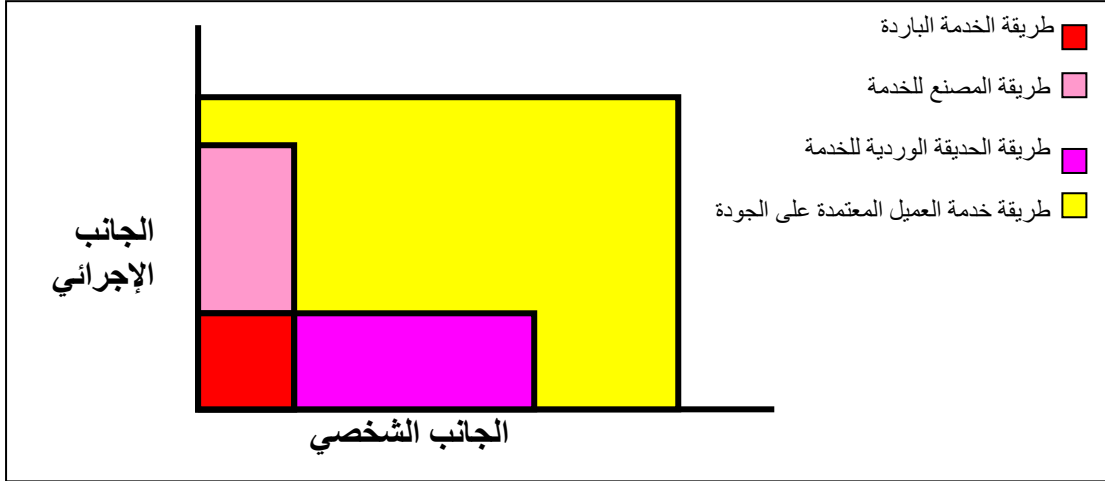
في الجانب الشخصي تمتاز الخدمة بـ: أنها تقدم بطريقة ودودة ، جذابة ، بارعة ، مرغوبة .

هذه الطريقة تعطي للعميل صورة جيدة للمنظمة ولطريقة التعامل معها وهي توفر العناية التامة بالعميل بأفضل الطرق .

فيما يلي شكل يوضح طرق خدمة العميل الأربعة (1):

شكل رقم (5)

طرق خدمة العميل



أهمية جودة الخدمة :

لماذا جودة خدمة العميل أصبحت مهمة ، هناك عدة أسباب أساسية توضح ذلك، هي:

- 1- نمو مجال الخدمة وسبب ذلك ازدياد أعداد المنظمات مما سبب زيادة في تنوع وتقديم الخدمات .
- 2- ازدياد المنافسة بين المنظمات في تقديم أفضل الخدمات للعميل .
- 3- لتفهم احتياجات العميل ومعاملتهم بشكل جيد .
- 4- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل .

أرقام لها دلالة عند تقديم الخدمة للعميل (2):

- 96% من العملاء غير الراضين لا يعلنوا عن شكواهم .

(1) مطباقتي وعجمي ، مرجع سابق ، 89
(2) سليمان علي العلي ، الاهتمام والعناية بالعميل ، بحث مقدم في : ندوة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أقيمت في مقر الشركة السعودية للكهرباء ، (جدة : 2004 م) ، 3

• 13 شخص يتم إبلاغه (في المتوسط) عن تجارب العميل غير الراضي (كل عميل يبلغ 13 فرداً) .

• 5% من العملاء فقط هم الذين يحتاجون جهداً (غير عادي) لإرضائهم .

• 35% من وقت اللقاء مع العميل – اتصالات لفظية .

• 65% من وقت اللقاء مع العميل – ملاحظة ومشاعر واتصالات غير لفظية .

• 4% فقط من العملاء الغاضبين يمكن استعادة ثقتهم .

خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء⁽¹⁾:

الخطوة الأولى : إظهار المواقف الإيجابية تجاه الآخرين .

الخطوة الثانية : تحديد حاجات العميل .

الخطوة الثالثة : العمل على توفير حاجات العميل .

الخطوة الرابعة : التأكد من أن العملاء سيعودون للتعامل مع المنظمة مرة أخرى .

شرح الخطوات :

الخطوة الأولى : إظهار المواقف⁽²⁾ الإيجابية تجاه الآخرين.

أن الموقف الذي يظهره الموظف للآخرين يعتمد في الأساس على الطريقة التي ينظر بها

الموظف إلى وظيفته . ويقاس موقف الموظف نحو الآخرين من خلال عدة معايير :

1- مدى الاهتمام بمساعدة الآخرين ، والابتسام والايجابية نحو الجميع بصرف النظر عن

أعمارهم أو مظاهرهم وحتى لو كان ذلك في الأيام والمواقف الصعبة .

2- الحماسة في العمل وإجادة جميع مراحل العمل .

(1) الدرادكة وآخرون ، مرجع سابق ، 152

(2) المواقف : مفردتها موقف ، وهو حالة الشخص الجسمية والذهنية والفكرية في وقت معين والتي يترتب عليها نوع من المشاعر والتصرف . بحيث أن الموقف الذي يظهره الشخص في العادة هو الذي يحصل عليه بالمقابل .

3- الشعور بالسعادة عند تقديم الخدمة الراقية ، والشعور بشكل أفضل عند تحقيق جودة الخدمة في العمل .

هناك طرق يظهر بها الموظف المواقف الإيجابية وهي :

1- العمل على إحداث انطباع أولي ايجابي عن طريق اهتمام الموظف بمظهرة أثناء العمل ، مثل الملابس الجيدة والنظافة الشخصية .

2- الاهتمام بلغة الجسد حيث أن الوجه عندما يكون مسترخي ومتحكم به يعطي رسالة إيجابية ، أما عندما يكون الوجه قلق ومتجهم يعطي رسالة سلبية .

3- ضرورة العمل بنشاط وحيوية وبمهارة ، والاهتمام بطريقة الكلام وبعباراته .

الخطوة الثانية : تحديد حاجات العميل⁽¹⁾

1- جعل العميل هو الرئيس بمعنى قلب الهيكل التنظيمي في المنظمة بحيث يصبح العميل في أعلى الهيكل وبقية العاملين في المنظمة في المستويات الأقل .

2- أدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة العميل : إن معرفة متطلبات التوقيت في تقديم الخدمة يعتبر من الأمور الضرورية لتقديم خدمات ذات جودة .

3- فهم حاجات العميل الأساسية من حاجة للفهم ، والشعور بالترحيب ، والحاجة للشعور بالأهمية وحاجته للخدمة المنتظمة والإصغاء له وغيرها .

4- توقع حاجات العملاء مسبقاً : لابد من العمل على توفير تلك الخدمة للعميل دون أن يقوم العميل بالسؤال عنها .

5- يقظة الموظف ولطفه مع العميل : ويتم هذا من خلال دراسة العميل وفهمه عن طريق الشفافية و الوضوح ، والتقمص العاطفي⁽²⁾ .

(1) الدرادكة وآخرون ، مرجع سابق ، 156
(2) أن يضع الموظف نفسه في موقف العملاء وأن ينظر للموقف من خلال عيونهم ، بمعنى أن يسأل الموظف نفسه " إذا كنت أنا ذاك الشخص (العميل) ، ما الذي سأرغب فيه ؟" .

6- ضرورة الحصول على المعلومات الراجعة من خلال الإصغاء بعناية لما يقوله العملاء ،
توفر بطاقات للعملاء ورقم هاتف مخصص لإبداء ملاحظاتهم حول الخدمة ، الاستجابة
لأي شكوى للعميل ودعوتهم لتقديم النقد وغيرها .

الخطوة الثالثة : العمل على توفير حاجات العملاء .

ويتم تحقيق هذه الخطوة عن طريق :

- 1- تأدية كافة المهام والواجبات التي تتطلبها وظيفة كل موظف بكل فاعلية وجودة .
- 2- القيام بتأدية الواجبات المساندة الهامة : وهي الواجبات المشتركة بين كل موظف والموظفين الآخرين مثل تسجيل المعلومات ، استقبال المكالمات الهاتفية ، نقل الرسائل .
- 3- العمل على التعامل مع العملاء بطريقة صادقة وصحيحة وخاصة في طريقة الكلام وتوقيته .
- 4- الترحيب بالعملاء وإشعارهم بالأهمية والارتياح والتخفيف من قلقهم وشرح إجراءات الخدمة بعناية وهدوء .

حاجات العملاء ممكن إيجازها فيما يلي⁽¹⁾:

- 1 – أن يتم التعامل معهم بكرامة واحترام .
- 2- أن تفي خدمات المنظمة بتوقعاتهم .
- 3- أن يشعروا بالنجاح والارتياح بعد تعاملهم مع المنظمة .
- 4- أن يتلقوا المساعدة عند الحاجة إليها .
- 5 – أن تعاملهم المنظمة باعتبارهم متفردين بالخدمة .
- 6- أن تتعامل مع صورتهم الذهنية عن أنفسهم .
- 7- أن تحترم وقتهم .
- 8- أن يشعروا بأن المنظمة تقف إلى جانبهم .

(1) العلي ، مرجع سابق ، 3

9- أن توفر لهم معلومات واضحة .

10- أن تحقق لهم فوائد من التعامل مع المنظمة.

الخطوة الرابعة : التأكد من إن العملاء سيعودون للتعامل مع المنظمة مرة أخرى.

ويمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق (1):

- 1- العمل على العناية والاهتمام بشكاوى العملاء .
- 2- الاستعداد لمعالجة أكثر الشكاوى عمومية بصورة صحيحة .
- 3- أن يعرف الموظف كيفية كسب العملاء الصعبين إلى جانب المنظمة . على الموظف عدم أخذ الأمور مأخذاً شخصياً، وأن يحافظ على هدوئه ، وأن يركز على المشكلة وليس على الشخص ، وفي النهاية يكافئ الموظف نفسه على تغيير العميل إلى عميل سعيد .
- 4- ضرورة إدراك الأسباب التي تجعل بعض العملاء أكثر صعوبة من غيرهم .
- 5- الممارسة المستمرة لجميع مبادئ جودة الخدمة .

ما هي الخدمة فائقة التميز؟

تقديم لمسة إضافية تتجاوز بها المنظمة توقعات العميل وتجعلها دائماً البديل الوحيد لعملائها الحاليين والاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز العام للمنظمة (2).

أسس الخدمة ... وبديهيات التميز ...

الاعتراف : باحتياجات العميل واحترامها .

الخدمة : الراقية ليس لها تاريخ انتهاء صلاحية .

الخدمة : السيئة لا تترد ولا تستبدل .

الانطباع : الأول يدوم طويلاً .

(1) الدراذكة وآخرون ، مرجع سابق ، 161

(2) العلي، مرجع سابق ، 4

اللقاء : مع العميل .. فرصة للتميز أو معاناة من الفشل.

العميل : شريك في أداء متميز .

المنظمة : لا تملك حق اختيار العميل أو تقييمه .. ولكنه يملك ذلك .

محتوى الخدمة فائقة التميز.

1- تعتبر سلوك إيجابي ودود متعاطف مع ما يطلبه العملاء من معلومات أو بيانات أو تسهيلات أو حلول لمشاكلهم فهم (أصحاب أموال) والمنظمة مقدم لخدمات .

2- معرفة الموظف المتكاملة بطبيعة عمله ، وتقديم معلومات دقيقة وسريعة وإجابات محددة لاستفسارات العملاء ، فالصدق والوضوح أقصر طرق الإقناع .

3- أن يتوفر لدى الموظف الأدوات والمساعدات المكتبية والإدارية ونظم العمل الإداري التي تساعده على إنجاز الخدمة في أقل وقت ممكن وبدقة عالية .

4- أن يوحى الموظف للعملاء بسيطرة على وظيفته وفهمه الكامل لطبيعة عمله وألا يشعرهم أنه ما زال (تحت التمرين) ، يريد العميل أن يتعامل مع موظف محترف وليس مع هواة ومبتدئين في العمل .

5- الالتزام بالمواعيد أهم ما يعني العملاء ويريحهم ، فلا يحدد الموظف موعداً ما لم يكن واثقاً من قدرته على الوفاء بمتطلبات العميل عند حلول الموعد .

معوقات تقديم الخدمة :

1- القناعات السالبة .

2- إلقاء اللوم على الآخرين .

3- العجز عن الوفاء بتوقعات العملاء.

4- عدم الاقتناع بالمنتج أو الخدمة المقدمة.

5- عدم كفاءة الموظف .

نصائح للاحتفاظ بعملاء المنظمة لفترة طويلة:

- 1- إرسال خطابات وكروت التهئة في المناسبات المختلفة .
- 2- إبلاغ العملاء بالإنجازات التي نفذتها المنظمة مؤخراً ، وبكل خدمة جديدة يتم تقديمها .
- 3- الرد على أسئلة العملاء بصورة موضوعية وسريعة .
- 4- الوفاء بالوعود التي قطعتها المنظمة على نفسها أمام عملاءها .
- 5- عدم تأخير حل مشكلات العملاء أبداً .
- 6- دعوة العملاء وغير العملاء للاتصال بالمنظمة .
- 7- مشاركة العملاء في مناسبات المنظمة ومناسباتهم الخاصة .
- 8- استشارة العملاء في بعض مشاريع المنظمة .
- 9- معاملة العملاء بطريقة ودودة ومحترمة .
- 10- أن يأخذ الموظف وقتاً كافياً مع كل عميل .

كيف تعرف المنظمة أنها قدمت خدمة متميزة :

- * عندما تعرف ما هي الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المنظمة .
- * عندما تعرف المنظمة من هم عملاءها .
- * عندما تحدد توقعات عملاء المنظمة واحتياجاتها .
- * عندما توفر المنظمة هذه الاحتياجات .
- * عندما يعود بعض عملاء المنظمة مرة أخرى إليها .
- * عندما يعامل الموظف العميل كأنه ضيف في بيته .

3-1-5 المبحث الخامس : مبدأ القياس⁽¹⁾ والتحليل⁽²⁾

بالرغم من أنه من الصعوبة توقع السلوك البشري ، كقاعدة عامة أن المنظمات تحصل على ما تقيسه من العاملين بها ، إذ لا يوجد شيء يُمكن المنظمة من استمرار مسيرتها نحو النجاح أكثر من قياس المتغيرات الصحيحة ، وأن تعمل المنظمة على أن تخبر العاملين بها وبصورة دورية بالتغذية المرتدة عن تلك المتغيرات ، ومعروف أن قيام المنظمة بقياس الأشياء الخاطئة سيقودها حتماً إلى الوقوع في العديد من المشاكل . إن تطبيق الجودة غالباً ما يكون دافعاً قوياً لأن تقوم المنظمات بقياس أنشطتها المختلفة.

سوف نوضح لاحقاً كيف تقيس المنظمات في العادة النتائج المحققة ، ونوعية المتغيرات التي يتم قياسها ، وما الذي يمكن أن تفعله لتحسين نظم القياس في معظم المنظمات .

الأخطاء الشائعة في مجال القياس :-

من أكثر الأخطاء شيوعاً ، والتي تقع فيها المنظمات هي أنها تقيس الكثير جداً من المتغيرات، والخطأ الثاني أنها قد تأخذ بالاتجاه العكسي أي تقيس القليل جداً من تلك المتغيرات ، أهم هذه الأخطاء⁽³⁾:

- 1- تجميع قدر كبير جداً من البيانات Compiling Too Much Data
- 2- الفشل في ارتكاز القرارات على البيانات Failing to Base Decisions on Data
- 3- القياسات الرمزية Unspoken Measurements
- 4- القياسات الغير مكتملة Incomplete Measurements
- 5- القياسات المتضاربة Inconsistent Measurements

(1) عملية القياس Measure: في هذه الخطوة يتم التعرف على المقاييس الجوهرية للكفاءة والفاعلية ، وجمع البيانات ، مع التركيز على الحقائق والأرقام التي تسهم في التعرف على أسباب المشكلة.
(2) - التحليل Analyze: من خلال هذه الخطوة يستطيع فريق العمل تحديد أسباب المشكلة التي تحتاج للتطوير ، وذلك عن طريق تحليل البيانات التي جمعت من خلال المقياس .
(3) زين الدين ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل، مرجع سابق، 177

فيما يلي تحليل وشرح لهذه الأخطاء ، ثم نتبعها بتوضيح الكيفية التي يمكن من خلالها اختيار المقاييس الملائمة .

1- تجميع قدر كبير جداً من البيانات.

لقد تبين أن قواعد البيانات Databases التي يتم إعدادها في معظم المنظمات لا تبني وفقاً لخطة واضحة أو إستراتيجية محددة لأن المنظمة ببساطة لا تهتم بذلك ، فمثلاً نجد أن المنظمات الراسخة والتي استمرت في مجال الأعمال فترة طويلة تقوم بتجميع بيانات وتقارير أكثر – إذ كلما كانت المنظمة لها فترة طويلة تزاول نشاطها وكلما كانت اكبر زادت اهتماماً بتجميع المزيد من البيانات وإعداد التقارير .

إن معظم المنظمات لا تبني قواعد بياناتها وفقاً للتحديد الدقيق لماهية المتغيرات الواجب متابعتها، إذ عادة ما نجد أن قواعد البيانات تستنبط أو تستخرج مؤشراً تلو الآخر عبر فترة زمنية طويلة، وهذا يؤدي إلى أعداد المزيد من الخرائط والرسوم البيانية والتي يتجاهلها كل من المديرين والعاملين أو أنها أصبحت تستخدم بلا فعالية .

2- الفشل في ارتكاز القرارات على البيانات.

إن احد البديهيات الخاصة بتطبيق الجودة هي أنه لا يمكن إجراء تحسينات على المنتج ، أو العملية ، أو الخدمة العامة إلا إذا كان من الممكن قياسها ، وكننتيجة مباشرة لذلك فإننا نجد أن معظم المنظمات لا تعاني من نقص البيانات ، ولكن الحقيقة على عكس ذلك ، إذ يوجد الكثير جداً من البيانات المتولدة والتي تجعل المديرين ورجال الإدارة العليا يجدوا صعوبة في اتخاذ القرارات وذلك لكثرت المعلومات . ومن ناحية أخرى فإنه في أغلب الأحيان لا يأخذ المديرين الزمن الكافي واللازم لمراجعة العديد من الصفحات التي تحوي الخرائط الإحصائية ، وهؤلاء هم الذين يجدون في الغالب أن البيانات معقدة جداً للتحليل ، وعندما يجد المدير أنه محاط بكثير من البيانات فإنه يفضل اتخاذ القرار استناداً إلى الحدس والبديهية أو على خبرته الماضية وهذا بطبيعة الحال يهدم الهدف من تجميع البيانات .

عندما تتعارض البيانات مع الحدس ، فإن الملاحظ أن المديرين يميلون إلى استحضار وترجيح الحدس والتخمين ، إنهم غالباً ما يقومون بتعديل القرارات التي اتخذوها مبررين ذلك بأن البيانات التي تم تجميعها كانت معيبة أو صعبة أو متشابهة (1) .

3- القياسات الرمزية .

يوجد بكل شركة قواعد رمزية للسلوك والتي يتم وفقاً لها قياس الفرد ، ولو استعرضنا القاعدة الرمزية في بعض المنظمات نجد أنها في معظم الأحيان تأخذ الشكل التالي " احتفظ بهدوئك ، قم بأداء واجبات وظيفتك ، لا تتحدى رئيسك ، ونفذ ما يطلب منك " ، بينما نجد في المنظمات الأخرى أن القاعدة الرمزية بها تأخذ الشكل التالي " كن مناضلاً ، تنافس مع كل فرد ، تقبل المخاطر وأقبل عليها ، وطبق ممارسات جديدة " (2) .

إن مقدرة الفرد على تعلم السلوك الذي يتوافق مع القاعدة الرمزية للمنظمة مازال يمثل أحد المتغيرات التي تحدد إلى أي مدى سيصعد الفرد في السلم الوظيفي ، بمعنى أن توافق سلوك الفرد مع قواعد السلوك بالمنظمة التي يعمل بها من المحددات الرئيسية للترقية إلى درجات أعلى في الكادر الوظيفي أو المسار الوظيفي .

وبرغم تعبيرات القيم ومفرداتها والتي تظهر ما تقبله المنظمة وتعلنه وفقاً لما تعتقده ، فأنا نجد أن العديد من المنظمات تضع مجموعة من الأولويات الرمزية تتعلق بصفة خاصة بتحقيق الأهداف المالية .

4- القياسات غير مكتملة .

بعض المنظمات الصغيرة تقيس عدداً محدوداً من المتغيرات المالية الرئيسية لدراسة كيف تعمل المنظمة ، وإذا كانت الأرقام جيدة فإنهم بذلك يفترضون بان العوامل الأخرى تسير على نفس المنوال ، ولذلك فإن المنظمة ترى أن اكتفائها بعدد محدود من المتغيرات ليس إهمالاً

(1) المرجع السابق، 179

(2) المرجع السابق

وتقصيراً وخاصة إذا كانت درجاتها في القياس جيدة فلا ضرورة لقياس العديد من المقاييس الأخرى .

إلا أن المؤشرات التي تركز عليها المنظمة وتهتم باستخدامها في القياس كمقاييس حاکمة خاصة المتعلقة بالنتائج المالية قصيرة الأجل لا تعتبر وإلى حد بعيد كمؤشر للنجاح بنفس قوة المقاييس طويلة المدى مثل رضا العميل ، ورضا العاملين⁽¹⁾ .

أن المنظمات الصغيرة والتي تركز على مقياس واحد أو على بعض المتغيرات الأساسية للمقياس الواحد تعتقد انه تم تجاهل المقاييس الأخرى لأنها تحتاج إلى الوقت والموارد ، وهذه المنظمات الصغيرة لا يتوفر لديها الوقت أو الموارد لإجراء القياسات على مدى واسع كما تفعل المنظمات الكبرى . ونتيجة لذلك لا تتوفر بيانات سليمة وكافية لاتخاذ قرار سليم وصحيح .

5- القياسات المتضاربة

في عدد كبير من المنظمات نجد أن كثيراً من البيانات التي يتم تجميعها متعارضة ومتناقضة وغير مهمة ، وحتى تتحقق الفائدة من المقياس وتكون هناك دلالات صحيحة ، يجب أن تكون البيانات التي يتم تجميعها في أي منظمة ذات علاقة وثيقة وتقود إلى مقاييس شاملة وذلك لنمو وتطور المنظمة بكاملها ، مثال على ذلك مقاييس أداء العاملين يجب أن تكون بمثابة تغذية لمقاييس أداء المديرين ، والتي بدورها تكون تغذية لمقاييس أداء الإدارات ثم تكون تغذية لمقاييس أداء القطاعات ، والتي تقود في النهاية إلى مقاييس لأداء المنظمة بكاملها ، بمعنى يجب أن تؤدي كل البيانات إلى المقاييس النهائية لنجاح المنظمة .

أن عدد من المنظمات تقوم بإعادة كتابة عيوب قواعد البيانات ، حيث تبدأ بوضع نموذج مبني على ما الذي يتعين قياسه في القمة ثم يتم التتابع لأسفل عبر الخريطة التنظيمية كقطاعات ثم إدارات فأقسام إلى أدنى مستوى بالهيكل التنظيمي وبذلك يكون هناك منطقيّة في تجميع البيانات ويتم التخلص من التعارض والتناقض .

(1) المرجع السابق، 181

كيفية اختيار المقاييس الملائمة :

أن كافة المنظمات بغض النظر عن النشاط التي تمارسه وأيضا بصرف النظر عن حجمها فإنها جميعاً تحتاج إلى قياس نفس أنواع المتغيرات والتي يمكن تحديدها في الآتي⁽¹⁾:

1- مقاييس رضا العميل . Measuring Customer Satisfaction

2- المقاييس المالية . Measuring Financial Performance

3- مقاييس جودة الخدمة والمنتج . Measuring Product / Service Quality

4- مقاييس رضا العاملين . Measures of Employee Satisfaction

5- مقاييس العمليات . Operational Measures of Performance

6- مقاييس المسؤولية الاجتماعية . Measures of Public Responsibility

إن كافة محتويات القياسات المختلفة في أي منظمة لا بد أن تندرج تحت أي من هذه الستة . وأن كافة المنظمات والتي يعمل بها عدد كبير من العاملين تحتاج إلى توافر البيانات المتعلقة بكل نوعية من نوعيات تلك المقاييس . إلا أن ذلك لا يعني أن الأهمية النسبية للمقاييس واحدة بالنسبة لهذه المنظمات ، فمثلاً أولوية المنظمة عندما يكون هناك صعوبات في التدفق النقدي يجب أن تكون توليد المبيعات . في الجزء التالي سوف نناقش المقاييس السابقة بتفصيل أكثر :

1- قياس رضا العميل Measuring Customer Satisfaction

من الصعب والنادر أن نجد منظمة لا تقوم بتجميع بعض البيانات حول رضا العميل . ومن الطرق التي تستخدمها لتجميع البيانات حول رضا العميل هي : بطاقات إبداء الرأي ، استبيانات أو استقصاءات للعملاء سواء عن طريق البريد أو بطريقة شخصية ، أو تلفونياً . ولكلاً من هذه الطرق حسناته وسيئاته حيث أنها تعطي نتائج لا يمكن أن تكون محل ثقة دائماً لأنها لا تعتمد على عينة ممثلة إذ غالباً ما نجد العملاء الغاضبين جداً أو المسرورين جداً من الخدمة هم الذين

(1) المرجع السابق، 182

يأخذون وقتاً كافياً للإجابة بشكل كامل على هذه الاستبيانات أو البطاقات ، أما العملاء بين هذين الفئتين لا يهتمون بذلك وهم الراضين إلى حد ما وغير الراضين إلى حد ما .

بعض المنظمات تستكمل البيانات التي حصلت عليها من البطاقات والاستبيانات عن طريق تتبع وتعقب شكاوى العميل ، ولذلك نجد أن كثيراً من المنظمات تستخدم شكاوى العميل كمقياس أساسي لرضاء العميل ، وعندما يكون من المهم متابعة وتعقب الشكاوى يتعين أن يكون بالمنظمة نظام يستجيب وفوراً لهذه الشكاوى ، وبدون ذلك فإن الشكاوى لا تعتبر مقياساً مناسباً لرضاء العميل . من المهم معرفة أن عدد قليل من الغير راضين عن الخدمة أو السلعة هم الذين يشتكون أما البقية فإنهم يوقفون تعاملاتهم وأعمالهم ويذهبون إلى جهة أخرى .

أنواع استبيانات أو استقصاءات رضاء العميل :

تبنى الاستقصاءات لرضى العميل – بصفة عامة – على استجابات المستقضي منهم لرأيه في مستوى جودة منتجات المنظمة أو خدماتها ويكون ذلك في شكل مقياس مدرج يمثل مستويات الجودة ، يأخذ في العادة خمس مستويات تدرج من رائع Outstanding ، ثم جيد جداً Very Good ، ثم مرضي Satisfactory ، فمقبول Fair ، وأخيراً جودة رديئة Poor⁽¹⁾ .

والشكل التالي يمثل وصفاً للمقياس المدرج الذي تم وصفه في السطور السابقة .

شكل رقم (6)

شكل يوضح مقياس متدرج لمستويات الخدمة بحسب رأي المستقضي

1	2	3	4	5
ردي	مقبول	مرضي (معقول)	جيد جداً	رائع

(1) المرجع السابق ، 185

نلاحظ من الشكل أنه كلما ارتفع وصف الجودة نحو الكمال فإن الدرجة المعطاة تزيد فالجودة الرديئة تعطى الرقم (1) ، وتستمر في الزيادة إلى أن تصل إلى الجودة الرائعة وتعطى رقم (5). بعد تجميع البيانات وفقاً للاستقصاء المعد لذلك وفقاً للمقياس المدرج السابق شرحه ، يتم جدولة البيانات وتحديد وحساب المتوسطات للوصول إلى ملخص إحصائي يوضح رضاء العميل من عدم رضاه .

هناك طريقة أخرى تستخدم في الاستبيانات للتأكد من التصنيفات الإيجابية للجودة وتتخلص في طرح أسئلة من النوعية التي تستنبط أو توحى بالاستجابة الإيجابية. بمعنى أن يكون لدى العميل خبرة سابقة لعدد من السنوات وعند طرح السؤال عليه عن الخدمة يرد بأنه معقول أو جيد مقارنة بالسنوات السابقة.

التصميم الفعال لاستبيان رضاء العميل :

1- وضع تقديرات (A,B,C,D,F) بدلاً من الأرقام (1،2،3،4،5) وإعطاء التقديرات نسباً رقمية موجبة وسالبة حسب التقدير . بحيث أن A,B تقديراتها موجبة وتعني أن الجودة رائعة وجيدة ، أما D,F تقديرات سالبة وتعني أن الجودة غير مقبولة ، أما C فهي درجة الرضى صفر (1) .

2- وضع أسئلة للاستبيان الموجه لقياس رضاء العميل بحيث يكون خاص بالمنظمة ومتوافق معها ويعكس ظروفها ومنتجاتها .

3- لا بد أن يشمل الاستبيان أسئلة خاصة بالتصنيف وأسئلة مفتوحة النهاية بغض النظر عن قائمة الاستبيان الخاصة بالمنظمة .

أ- أسئلة التصنيف :

2- بصفة عامة ما هو تقييم العميل لجودة منتجات وخدمات المنظمة ؟.

3- كيف يقيم العميل استجابات المنظمة تجاه اهتماماته أو مشاكله مع المنظمة ؟.

4- كيف يرى العميل مدى سهولة ويسر أداء المنظمة لأعمالها؟.

ب- أسئلة مفتوحة النهاية :

1- ما هي المنتجات أو الخدمات التي يجب على المنظمة تقديمها والتي لا تقدمها حالياً؟.

2- ما هو الشيء الذي يجب على المنظمة عمله لتحسين مستوى رضى العميل؟.

أن النظام الجيد لقياس رضاء العميل يشتمل على مقاييس سهلة مثل قوائم الاستبيان ومقاييس صعبة تستند على سلوك العميل ومن الأمثلة على تلك المقاييس عدد العملاء الذين تمكنت المنظمة من كسبهم والاحتفاظ بهم . والآخرين الذين خسرتهم ، والأعمال المعادة للمنظمة ، والزيادة أو الانخفاض في حجم الأعمال ، ونصيب أو موقع المنظمة في السوق . فبعض المنظمات تعمل على مزج المقاييس السهلة والصعبة وتعطيها نسبة مئوية كجزء من نسبة 100% .

إن مفتاح أي نظام جيد لقياس درجة رضاء العميل يتمثل في استخدام عدة مداخل ، وعدة أدوات، ومناهج مختلفة للحصول على وجهات نظر مختلفة وكاملة الإحاطة بخصوص الكيفية التي يشعر بها العميل تجاه منتجات وخدمات المنظمة .

2- قياس الأداء المالي Measuring Financial Performance

أن كل فرد في المنظمة ابتداء من رئيس مجلس الإدارة وحتى أدنى السلم الوظيفي في حاجة إلى قياس الأبعاد المالية لأدائه ، عدد من المنظمات تقيس العوامل المالية فقط على مستوى الإدارة العليا على اعتبار أن هؤلاء الأفراد لديهم معظم السيطرة والرقابة على هذه المتغيرات ، والحقيقة إن ذلك التصرف يعتبر خاطئاً ، حيث إن كل فرد لديه إلى حد ما إمكانية التأثير على النواحي المالية للمنظمة بطريقة إيجابية أو سلبية ، وهذا يعني أن هذا الاهتمام لا يجب أن يكون لدى الإدارة العليا فقط ولكن أن يكون من بين اهتمامات الجميع لأنهم جميعاً لهم درجة تأثير معينة كبرت أم صغرت على الأداء المالي للمنظمة .

سنتناول في الجزء التالي مناقشة قياس الأفراد للعوامل المالية التي تقع تحت رقابتهم ،

واختيار بعض المقاييس المالية الأساسية ، وإيجاد طرق غير تقليدية لقياس العوامل المالية .

قياس الأفراد للعوامل المالية التي يمكنهم مراقبتها :

من الشائع بين المنظمات أن يقوم الأفراد بقياسات لتلك المتغيرات المالية التي ليس لديهم إمكانية – أو لديهم قدر قليل – من الرقابة عليها ، المقاييس المالية يتعين أن تحتوي وتتضمن ما يفعله الفرد أو الفريق وليس من الضروري أن يكون لديهم رقابة شاملة عليها ولكن لديهم درجة ملموسة من التأثير ، مثال على ذلك ، مندوب المبيعات .

الاقتصار على بعض المقاييس المالية الأساسية :

أن المتغيرات المالية تمثل المجال الوحيد الذي يجب أن يقاس به كل فرد في المنظمة ، وبهدف منع البيانات الزائدة عن الحد ، يجب أن تكون المقاييس المالية لكل متغير من هذه المتغيرات محدودة العدد ، وتنحصر في اثنين أو ثلاثة فقط من المقاييس .

في عديد من المنظمات يتم تقييم المديرين بالإدارة الوسطى والدنيا وفقاً لعدد يزيد عن 12 مقياس للأداء المالي كل شهر ، وهذا يحدث أيضاً للعاملين في مجالات الجودة والعمليات، ورضاء العملاء (1) .

يجب على المديرين اختيار عدد محدود من المؤشرات المالية الأساسية للمتابعة والرقابة بدلاً من محاولة رقباتها جميعاً لأن ذلك مجهد ومكلف مالياً . فالعبرة ليست بعدد المقاييس المستخدمة وتعددتها ، ولكن العبرة باختيار تلك المقاييس الأساسية التي تعطي مؤشرات هامة تمكن من تحقيق المتابعة والرقابة .

بعض المدراء يتجاهلون معظم المقاييس المالية الهامة متحيزاً بذلك للمقاييس الأخرى التي يؤدونها بصورة طيبة ويتعد عن الهامة لجهلة بها أو لعدم استطاعته أدائها بفعالية . يجب على المدراء عند اختيار المقاييس المالية الأساسية أن يكون محكوماً ليس بما يؤديه هو بطريقة صحيحة أو ما قد أعتاد عليه ، ولكن أن يكون معيار الاختيار أهمية المقياس وأهمية النتائج المطلوبة من استخدام هذا المقياس .

(1) المرجع السابق ، 192

إيجاد طرق غير تقليدية لقياس العوامل المالية :

أن معظم المنظمات بدأت بتغيير المقاييس المالية التقليدية المعتادة لقياس العائد على الأصول "Return on Assets" ROA وأيضاً مقاييس الأرباح ، والمبيعات ، واستبدلت ذلك كله باستخدام مداخل غير تقليدية لتتبع العوامل المالية ، فمثلاً العديد من المنظمات تستخدم مدخل يطلق عليه التكاليف المبنية على النشاط "Activity-Based Costing" ABC لمتابعة وتعقب تكلفة مختلف الأنشطة (1) .

تقوم طريقة ABC على منطق مفاده أن فهم التكلفة الحقيقية للأنشطة المنفذة بالمنظمة سوف يترتب عليه أن تقوم المنظمة بتخفيض تلك الأنشطة التي تهدر وتبذل الزمن والمال، وهذا لا يمكن التوصل إليه وتحقيقه إلا من خلال تحليل التكلفة وفقاً لمختلف الأنشطة.

بالإضافة إلى مدخل ABC هناك مدخل مالي آخر مبتكر وضع بمعرفة أحد رواد الجودة الشاملة وهو فيليب كروسبي Crosby، وهذا المدخل يسمى تكلفة الجودة "Cost of Quality" COQ (2). وجهة نظر كروسبي Crosby في هذا المدخل تتركز في أن المنظمات تنفق مبالغ مالية عالية بهدف اكتشاف وتخفيض الأخطاء والتي تمثل التكلفة الحقيقية للجودة الصحيحة ، ولذلك فقد أوضح كروسبي Crosby أنه في معظم الأحيان يتم أنفاق مبالغ أقل لمنع وقوع الأخطاء بالمقارنة بالمنفق على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ، فتكلفة منع وقوع الأخطاء أقل كثيراً جداً من تكلفة الاكتشاف والفحص والتصحيح ، ومن ناحية أخرى فإن المنظمات التي تهتم بقياس تكلفة الجودة تكون مهتمة أيضاً بالعمل على رقابة هذه التكاليف .

إن البداية الصحيحة والعملية لهذا المدخل هي التركيز على أداء الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من أول مرة وكل مرة .

(1) زين الدين ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل ، مرجع سابق ، 192
(2) المرجع السابق ، 193

أن قيام المنظمات بالتركيز على قياس تكلفة الجودة قد أدى إلى زيادة الوعي بمفهوم تكلفة تصحيح الأخطاء ، وهذا أدى إلى تشجيع العاملين والمديرين لإعادة تصميم العمليات لمنع المشاكل والأخطاء بدلاً من اتخاذ قرارات وإجراءات لتصحيحها ، وعندما يتم تطبيق مدخل المنع بطريقة فعالة فإن المنظمات غالباً ما تكتشف انه ليس من الضروري قياس تكلفة الجودة .

3- قياس جودة المنتج / الخدمة Measuring Product / Service Quality

إن كافة المنظمات ، سواء على مستوى المنظمة ككل ، أو على مستوى إداراتها المختلفة المكونة لها تنتج منتجات أو خدمات ، استناداً إلى تلك الحقيقة لا بد أن يكون لدى المنظمات والإدارات من المقاييس ما يمكنها من قياس جودة منتجاتها وخدماتها التي تنتجها ، إن مقاييس جودة السلعة والخدمة تكون مختلفة عن تلك المقاييس التي تستخدمها لقياس رضا العميل، فمقاييس الجودة لا تستند إلى سلوك أو رأي العميل ، ولكن تلك المقاييس تكون من خلال بيانات داخلية مجمعة عن جودة المنتجات والخدمات قبل أن تصل إلى العميل ، هذه البيانات يتولى جمعها تلك الإدارة التي تقوم بإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات وفي بعض الحالات قد يوكل أمر جمع هذه البيانات بواسطة إدارة منفصلة للفحص ومراقبة الجودة . أن القياس في هذا المجال يتم بواسطة العاملين بالمنظمة وليس بواسطة العملاء .

أبعاد الجودة : Dimensions of Quality

في كثير من الأحيان تعتبر الجودة مقياساً للدقة ولكن في الحقيقة إنها أكثر من ذلك ، فعلى الرغم من إن الدقة أو ما يمكن أن نطلق عليه انعدام العيوب أو العيوب الصفرية ، شيء هام جداً وضروري في كل منتج وفي كل خدمة تقدم ، إلا أن هناك أبعاد أخرى للجودة لا تقل أهمية عن الدقة ، فتعتبر هذه الأبعاد أساسية ورئيسية في تحديد أي النواحي يجب قياسها .

إن الخطوة الأولى هو تحديد ما هي أبعاد الجودة الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة وما هي الأبعاد تحديداً التي تكون أكثر أهمية للعملاء .

وعلى ذلك فإن الجودة يمكن أن تتضمن المقاييس الخاصة بالأبعاد التالية (1):

1- الدقة Accuracy

2- الاكتمال Completeness

3- المطابقة Conformance

4- التجديد / الإبداع Innovation / Novelty

5- درجة الامتياز Class

إن **الدقة** تعتبر أهم أبعاد الأداء لما يترتب عليها من نتائج . مثال على ذلك الحاجة إلى الدقة الكاملة في التحاليل الطبية التي سيتوقف على نتائجها الوصفات الطبية ، أيضاً تركيب المواد الكيميائية لما يترتب عليها من أخطار .

النوع الثاني لقياس الجودة هو **الاكتمال**، ويتعلق هذا البعد بكل المتطلبات أو المكونات أو المحتويات التي يحتوي عليها المنتج أو الخدمة. بمعنى إذا كانت السلعة المعينة تتكون من عدد من الأجزاء أو من مزيج معين من المواد فإن عدم توافر كافة أجزائها أو عدم اشتغالها على كافة المواد المكونة لها يعتبر عدم اكتمال لتلك السلعة ، ويجب إلا يتم الخلط بين الدقة وبين الاكتمال. فمثلاً إهمال الرقم المسلسل لفاتورة ما يعتبر مشكلة اكتمال وليس دقة .

البعد الثالث للجودة هو **المطابقة** ، إذ إننا نجد في بعض الأحيان إن المنتج أو الخدمة أنتجت بدقة – وفق المقياس الأول – ومكتملة – وفق المقياس الثاني – ومع ذلك فإنها من حيث الشكل أو الهيئة أو الصورة لا تتماشى مع الحدود الموضوعية أو المواصفات المحددة لها أو المعايير الموضوعية لها ، فمن الضروري توافر المستندات والوثائق المحددة للمواصفات التي يتطلب توافرها في المنتج أو الخدمة ، وبشكل كامل ودقيق لكافة الأجزاء والمكونات التي تتكون منها السلعة أو الخدمة . فالمشكلة هنا ليست مشكلة دقة ولا اكتمال ولكن مشكلة مطابقة للمواصفات الموضوعية ، فالعميل قد يرفض سلعة ما لأنها غير مطابقة من حيث التصميم أو الشكل عن الذي

(1) زين الدين ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل، مرجع سابق ، 195

اتفق عليه مع المنظمة ، بالرغم من أن كافة المكونات متوافرة ومكتملة في هذه السلعة وأن السلعة وكافة مكوناتها أنتجت بمنتهى الدقة ، وهذا يعني أن البعد الخاص بالمطابقة مهم جداً ولا يمكن إهماله .

أما بعد **التجديد والابتكار** فهو يعتبر من الأبعاد المهمة من وجهة نظر العميل سواء كان ذلك للسلع أو للخدمات ، فالمنتجات التي يقدم الباحثين أفكارها ، وكذلك الأفكار التي تقدم مثلاً في وكالات الإعلان يؤدي البعد الخاص بالتجديد والابتكار أقصى دور ممكن في مثل هذه الحالات . نلاحظ إن بعد التجديد والابتكار ليس بالاستطاعة قياسه بشكل موضوعي كما يتم قياس عدد العيوب في السلعة .

أما البعد الأخير هو **الامتياز** أو مستوى الامتياز ويسمى أيضاً بالرتبة أو الدرجة ، وهذا البعد غالباً ما يتعلق بوصف الظواهر الفنية والجمالية ، غالباً ما تكون شخصية فالنواحي الجمالية والفنية تختلف من شخص لآخر وفقاً لنواحي نفسية ونواحي خاصة بالتذوق الفني .

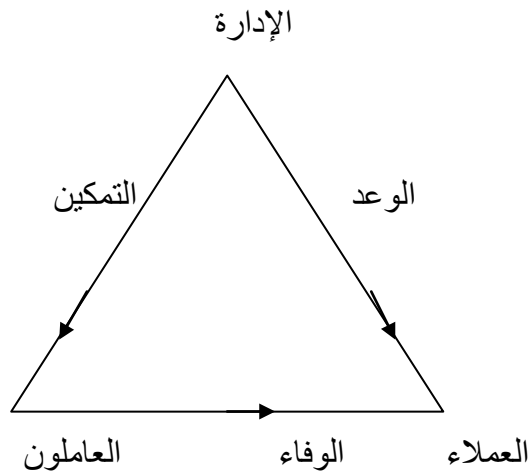
4- مقاييس رضاء العاملين Measures of Employee Satisfaction

على الرغم من مدى أهمية توافر مقاييس لقياس رضاء العاملين إلا أننا غالباً ما نجد أن هذه المقاييس مهملة وغير موجودة في قاعدة بيانات المنظمة ، في حين نجد أن بعض المنظمات المتقدمة فكرياً لديها قناعة وإيمان كامل بأن رضاء العاملين يمثل الخطوة الأولى لتحقيق رضاء العميل ، فسعادة العاملين بوظائفهم ، وبأجورهم ومكافآتهم ، وبمنظمتهم إجمالاً يجعلهم يفعلوا الكثير من أجل بهجة وسرور العملاء ، فالعاملين غير الراضين يؤدون فقط ما يضمن لهم عدم فقدهم لوظائفهم .

حسب هذا المدخل فيمكن تصور المنظمة وعلاقتها مع العملاء والعاملين تأخذ شكل مثلث له ثلاث زوايا وثلاثة أضلاع يمكن اعتبارها طرق ربط بين كل طرفين أو زاويتين والشكل التالي يوضح صورة هذا المثلث⁽¹⁾.

شكل رقم (7)

شكل يوضح علاقة الإدارة بالعاملين والعملاء



يتضح من هذا الشكل أن الإدارة في علاقاتها مع العملاء تقدم لهم الوعود بتقديم منتجات وخدمات تلي ما يفوق توقعاتهم ، وهي تعتبر رضاهم غايةها الأساسية ، أما من يقوم بالوفاء بالوعد فذلك مهمة العاملين بالمنظمة ، فهم الذين يتولون مهمة الإنتاج والبيع وكافة العمليات لتقديم السلعة أو الخدمة ، ولكن يبقى التساؤل كيف يقوم العاملون بالوفاء بالوعد وتحقيق سعادة المستهلكين بدون أن يكونوا هم أيضاً سعداء ولديهم رضاء كامل ، وهذا يعني انه إذا كانت الإدارة تريد أن تحول وعودها إلى واقع فلا بد أن تمكن العاملين بها وتحقيق رضاءهم حتى يتمكنوا بدورهم من تحقيق رضاء المستهلكين .

(1) زين الدين ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل ، مرجع سابق ، 198

المقاييس السهلة والأخرى الصعبة لرضاء العاملين :

Hard and Soft Measures of Employee Satisfaction

إن مقاييس رضاء العاملين يجب أن تشتمل على مؤشرات صعبة ومؤشرات سهلة ، أن العديد من المنظمات الكبرى تحصر البيانات التي تقوم بتجميعها عن رضاء العاملين على استطلاعات أو استبيانات لمعنويات الفرد يتم إعدادها مرة كل عامين⁽¹⁾.

الجوانب السهلة لمقاييس رضاء العاملين يتعين أن يتم الحصول عليها من الاستبيانات لتي تعطي تفاصيل عن طريقة شعور العاملين تجاه المنظمة ، وعن وظائفهم ، وكيفية التعامل معها . استطلاعات رضاء العاملين يجب أن تصمم لكل منظمة على حدة ، أو أن تتولاها منظمات أو جهات متخصصة في استطلاعات الرأي ، فيما يلي أهم الأسئلة التي يجب أن تتضمنها هذه الاستطلاعات⁽²⁾:

- إلى أي مدى يتمسك قادة المنظمة بالقيم الحقيقية التي تعتنقها المنظمة ؟
- إلى أي مدى يقدم رجال الإدارة العليا دعمهم لجهود إدارة الجودة الشاملة ؟
- هل لديك فرص متاحة ومتعددة للمساهمة في تحسين المنظمة ؟
- هل تشعر بان لديك مزيد من الاستقلال الذاتي وسلطة اتخاذ القرار بالمقارنة بما كنت عليه من قبل ؟
- هل حصلت على قدر معقول ومناسب من التدريب يمكنك من أداء وظيفتك بطريقة أفضل ؟
- هل تشعر بوجود جو من الثقة واتصالات مفتوحة في المنظمة ؟
- هل أنت سعيد ومسرور بالعمل بهذه المنظمة ؟

(1) زين الدين ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل ، مرجع سابق ، 199
(2) هذه الأسئلة جمعت من أكثر من دراسة وبحث .

هناك طريقة أخرى وهي بعمل مقابلات خارجية عندما يترك أحد العاملين المنظمة ، وهذه المقابلات تعتبر من المصادر المتميزة للحصول على التغذية العكسية ، فغالباً العاملين الذين يتركون المنظمة تكون آرائهم صادقة وصريحة إذا ما قورنت بإجابات الذين يعملون في المنظمة. أما بالنسبة للمقاييس الصعبة فتعتمد على سلوك العاملين ، وليس آرائهم ومشاعرهم ، ومن المقاييس الصعبة لرضاء العاملين ما يلي :-

1- معدل الدوران Turnover

2- طلبات النقل Requests For Transfers

3- التظلمات والشكاوى Grievances & Complaints

4- الغياب Absenteeism

إن أمثل طريقة هو تخصيص نصف النقاط للبيانات المحصلة من المقاييس السهلة (الاستبيانات – المقابلات الخارجية) ، والنصف الأخر من النقاط للبيانات المحصلة من المقاييس الصعبة . في الواقع أن معظم المنظمات تجمع بيانات غير كافية عن رضاء العاملين ، ولذلك يجب على رجال الإدارة العليا والمديرين إعطاء المزيد من الاهتمام لهذه البيانات مثلما يفعلونه مع البيانات المالية ، وبيانات رضاء العميل . لا يجد رجال الإدارة أنفسهم مضطرين لمراجعة بيانات رضاء العاملين إلا عندما تظهر مشاكل كبيرة مثل حدوث إضراب ، بمعنى أن اهتمامهم ينبع من مواجهة مشكلة أو أزمة وفيما عدا ذلك فإنهم لا ينظرون مطلقاً لبيانات رضاء العاملين . إن أحد السبل أو الطرق التي تعمل على زيادة أولوية بيانات العاملين في تفكير المديرين التنفيذيين أن يتم توضيح الارتباط بين رضاء العاملين والمقاييس المهمة جداً بالنسبة للمنظمة ككل والتي منها الأرباح النهائية . والطريقة الأخرى التي تسهم في تحقيق ذلك هي ربط هذا المقياس بمكافآت المديرين التنفيذيين .

5- مقاييس أداء العمليات Operational Measures of Performance

تمثل مقاييس العمليات مثلها مثل المقاييس المالية جزءاً من قاعدة البيانات وذلك في معظم المنظمات ، هذه النوعية من البيانات تعتبر ضرورية وتختلف عن المقاييس الأخرى .
أن مقاييس العمليات هي أساس تلك العناصر المكونة لأي عملية والتي لا تنتمي إلى الأنواع الخمسة الأخرى من المقاييس وفيما يلي بعض مقاييس العمليات الأكثر شيوعاً وهي (1):

1- الإنتاجية Productivity

2- وقت أو زمن الدورة الإنتاجية Cycle time

3- الفاقد / التالف Scrap / Waste

4- كفاءة الطاقة Energy Efficiency

5- أرباح / خسائر المشروعات Proposal Wins / Losses

هذه المقاييس تتسم بالدقة والثبات بحيث توضح حال المنظمة عن طريق الأرقام والإحصائيات.

6- مقاييس المسؤولية العامة Measures of Public Responsibility

هو عمل تقويم عن أفضل منظمة وأساء منظمة عن طريق استطلاع آراء المديرين في المنظمات الأخرى .

هذا التقويم يستند إلى النتائج المالية المحققة بتلك المنظمات وأيضاً الإدارة الإستراتيجية الجيدة والتميزة ، والجزء الآخر الذي يتم وفقاً له هذا التقويم يتمثل في السمعة الأخلاقية للمنظمة ، واحترامها لقواعد وأصول حماية البيئة ، ووحدة الدولة .

أن المقاييس المستخدمة في مجال المسؤولية العامة تختلف عن الأنماط الخمسة السابقة للمقاييس من حيث انه لا توجد حاجة حقيقية لها من جانب كل الأفراد العاملين ، ولكنها تهتم فئة معينة يهتمها أن تقف على حقيقة نتائج هذه المقاييس ، غالباً ما تكون هي جهة الإدارة العليا

(1) زين الدين ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل ، مرجع سابق ، 202

وبعض المديرين التنفيذيين على عكس الأنواع الأخرى من المقاييس التي قد يشيع استخدامها من جانب معظم العاملين بالمنظمة . إن مقاييس المسؤولية العامة تطبق بصفة رئيسية على المنظمة بكاملها أكثر منها على المستوى الفردي .

أساليب القياس : الحصر والحكم Counting & Judgment

ترتكز كافة نظم القياس على أسلوبين لقياس الأداء وهما الحصر (أو الحساب) ، والحكم (أو التقييم) ، وعملية الحصر أو الحساب تعتبر الأكثر موضوعية ، وهي مفضلة عن الحكم .

الحصر : Counting

يعتبر العد ، أو الحصر ، أو الحساب ، أسلوباً للقياس يمكن استخدامه مع كل الأنواع الستة من المقاييس التي تمت مناقشتها سابقاً . فبالنسبة لرضاء العميل فإنه يمكن حصر عدد الشكاوى التي تم استلامها من العملاء ، كذلك يمكن عد وحساب العيوب أو المشاكل في المنتجات ، كذلك يمكن حصر عدد العاملين الذين تقدموا باستقالاتهم كمقياس لرضا العاملين ، وأيضاً يمكن حصر عدد البلاغات المرسلة من إدارات المناطق المحلية أو إدارة البلديات عن بعض التعدييات والمخالفات كمقياس للمسؤولية العامة .

أن الجوانب الأخرى للأداء لا نستطيع قياسها عن طريق الحصر ، فهذه المقاييس الخاصة بالأداء تتطلب أسلوب الحكم ، مثلاً عندما يتم استطلاع رأي العملاء أو العاملين فإنه يتم سؤالهم عن حكمهم ورأيهم عن بعض جوانب الأداء .

توجد أربعة أساليب لاستخدام الحكم لقياس الأداء وهي (1):

1- الترتيب وفقاً لمعايير محددة .

2- الترتيب وفقاً للآراء .

3- التقييم باستخدام معايير محددة .

4- التقييم وفقاً للآراء .

(1) زين الدين ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل، مرجع سابق، 205

والجدول التالي يوضح هذه الأساليب الأربعة المستخدمة في الحكم مقسمة وفقاً للموضوعية أو الشخصية وأيضاً وفقاً لطريقة الحكم إذا كانت الترتيب أم التقدير والتقييم .

جدول رقم (4)

أساليب استخدام الحكم لقياس الأداء

الحكم	موضوعي	شخصي
الترتيب Ranking	وفقاً لمعايير محددة (1)	وفقاً للأراء (2)
التقييم (تقدير) Rating	باستخدام معايير محددة (3)	وفقاً للأراء (4)

وفيما يلي نتناول هذه الأساليب الأربعة بالشرح والتوضيح .

1- الترتيب وفقاً لمعايير محددة Ranking Based on Specific Criteria

وفقاً لنظام الترتيب المستند إلى معايير محددة ، يقوم القائم بعملية التقييم بترتيب الأداء ، أو الأفراد ، أو المنتجات ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ ، وعلى أساس واحد أو أكثر من المعايير المحددة والمستخدمه في الترتيب . فعلى سبيل المثال فإنه يتبع وفقاً لهذا النظام ترتيب مندوبي البيع من الأفضل إلى الأسوأ وفقاً لمعايير مثل حجم المبيعات ، الهامش الإجمالي المتولد من المبيعات .

ويعتبر هذا المدخل أكثر نفعاً وفائدة عندما لا توجد مستويات محددة يمكن بالمقارنة معها الحكم على مستوى الأداء ، فأحد الأشخاص أو أداءه يمكن تحديد ترتيبه من خلال مقارنته بشخص آخر ، أو أداء شخص آخر ، لتحديد ترتيبه من خلال هذه المقارنة ، معنى ذلك إن عملية الترتيب تستلزم إجراء مقارنة مع مستويات معينة موضوعية ، وعندما لا تتوافر مثل هذه المستويات فلا بد أن نلجأ إلى الترتيب وفقاً لمعايير محددة ، ويتم الترتيب ليس بالمقارنة ولكن يتم الترتيب من الأفضل إلى الأسوأ ، أي ترتيباً تنازلياً بصرف النظر عن إجراء المقارنة مع معيار موجود .

2- الترتيب وفقاً للآراء ووجهات النظر Ranking Based on Opinions

الأسلوب الثاني لاستخدام الحكم كأسلوب للقياس هو ترتيب الأداء ، الأفراد ، أو المنتجات استناداً إلى الآراء ووجهات النظر ، هذا النمط من أساليب الحكم يعتبر أسلوب فعال جداً لتحديد أي الصفات والخصائص والسمات الخاصة بالمنتج أو الخدمة تعتبر أكثر أهمية للعملاء . حيث يتم تسجيل السمات والصفات في جدول ، ثم يتم سؤال العملاء لترتيبها من أكثرها أهمية إلى أقلها أهمية من وجهة نظره ووفقاً لرأيه الخاص .

في الحياة العملية نلاحظ أن أسلوب أو طريقة الترتيب المبنية على الآراء ووجهات النظر ، هي الطريقة الأكثر شيوعاً بالمقارنة بالأساليب الأخرى ، فعلى سبيل المثال نجد أن إحدى المنظمات توزع جوائز على العاملين الذين يقترحون طرقاً لتحسين أداء المنظمة ، المقترحات التي تقبل التطبيق يتم ترتيبها تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ وذلك بمعرفة لجنة محايدة ومتخصصة تقوم بذلك ، ولكن لا يوجد مقياس أو معيار لهذا الترتيب يتم الاستناد إليه كمستوى معياري ، ولكن يقوم كل عضو في اللجنة باختيار أفضل عشرة أفكار من وجهة نظره وحسب رأيه الخاص ، ثم يقوم بعد ذلك بترتيبها تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ أيضاً من وجهة نظره الخاصة وتعطى الجوائز لهؤلاء الذين تقدموا بتلك الأفكار الأفضل . إلا أنه من الناحية الأخرى التي تمثل وجهة نظر العاملين فإنهم يرون أنه من الأفضل من حيث الموضوعية والعدالة في التقييم ، ألا يكون التقييم والترتيب بناء على آراء ووجهات نظر فقط ، ولكن يتعين أن يحكم هذا الترتيب معايير محددة يمكن من خلالها تقييم الأفكار .

3- التقييم المعتمد على معايير محددة Rating Based on Specific

يعتبر هذا الأسلوب من امثل الأساليب المستخدمة للقياس عند الحكم ، لأنه يركز على معايير محددة موضوعية تبعد عن وجهات النظر وهذا يجعل الحكم مرتكزاً على أسس سليمة . غالباً ما يستخدم أسلوب التقدير المبني على المعايير المحددة بمعرفة القائمين بفحص الجودة وذلك بهدف

تحديد التقديرات الخاصة بمختلف أبعاد جودة المنتج أو الخدمة ، وهذه التقديرات تأخذ شكل مقياس مدرج لتحديد درجات مختلف الجوانب الخاصة بخصائص المنتج أو الأداء .

4- التقييم المستند إلى الآراء Rating Based on Opinions

المدخل الأخير من مداخل الحكم والتقدير كأسلوب للقياس هو تقييم الأداء المستند إلى الآراء بدلاً من الاعتماد على معايير محددة والتي لا يتم فيها مقارنة شخص بآخر أو منتج بآخر ، ولكن بدلاً من ذلك فإنه تتم المقارنة بالمستويات والمعايير الموضوعية وهذا المدخل أحسن قليلاً من الترتيب المستند إلى الآراء ، إن العيب الذي يلحق بهذا المدخل هو أن المعايير المستخدمة للتقييم متباينة إلى حد كبير من شخص إلى آخر ، مثال على ذلك تقديرات إجابات الطلاب حسب تقييم الأساتذة .

**القواعد الإرشادية التي تساعد المنظمات على تحديد قاعدة البيانات المطلوب توفرها للقياس،
وتقرير أي الجوانب تحتاج إلى تعديل أو ضبط⁽¹⁾:**

- 1- لا بد من التأكد من أنه لا يوجد أي فرد أو فريق عمل يتم قياسه بأكثر من 15 مؤشراً
فردياً للأداء .
- 2- لا بد من التأكيد من أن كل فرد أو فريق له بعض المقاييس لرضاء العميل الداخلي
والخارجي .
- 3- وضع مؤشرات لرضاء العميل تركز على مزيج من المقاييس البسيطة والصعبة لقياس
رضاء العميل .
- 4- وضع مقاييس صحيحة وسليمة لرضاء العاملين وأن تكون مبنية على مزيج من البيانات
السهلة والصعبة .
- 5- وضع الأهداف ، والأغراض ، والمعايير لكل مؤشر من مؤشرات الأداء .

(1) زين الدين ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل، مرجع سابق ، 211

- 6- وضع الأهداف ، والأغراض ، والمعايير التي تركز على حاجات العميل ، والمفاضلة المعيارية ، واستهداف التحسين المستمر .
- 7- تحديد نواحي عدم الترابط في قاعدة البيانات والقضاء عليها ، وبصفة خاصة المقاييس التي لا تقود إلى أعلى مستويات مقاييس الأداء .
- 8- إعطاء أوزان ترجيحية لكل نوعية من المقاييس ، ولمؤشرات الأداء الفردي ، استناداً إلى أولويات المنظمة ولوحدة الأعمال .
- 9- مراجعة الأنشطة التقليدية ، ومقاييس العملية ، للتأكد من إن المتغيرات التي يتم قياسها ذات علاقة ارتباط قوي ووثيق بجودة المنتجات / الخدمات.
- 10- تصميم نظام للتقييم وللتحسين المستمر في قاعدة البيانات وفي عمليات تجميع البيانات.

القسم الثاني

3-2 مدير إدارة الجودة الشاملة ودوره في تحقيق بعض مبادئها

3-2-1 أولاً: نبذة عن المدراء وتطورهم مع تطور إدارة الجودة الشاملة :

واجه المدبرون في الولايات المتحدة الأمريكية تحدي التغيير بشكل متزايد منذ أواخر السبعينات . كانت الولايات المتحدة قبل ذلك هي المتقدمة في مجال الإنتاجية . أنه في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية "كان العامل الأمريكي أكثر مهارة في المتوسط عن العمال في الدول الأخرى " وأن " المدير الأمريكي هو الأفضل في العالم " (1)

في ذلك الوقت بدأت دول العالم الأخرى بقيادة اليابان اللحاق بالولايات المتحدة . حلت الجودة محل الإنتاجية كمعيار أساسي للنجاح التجاري في ظروف المنافسة المتزايدة في الاقتصاد العالمي . تأثرت المنظمات الأمريكية وانخفضت حصتها في السوق وبدأت البحث عن الأسباب . في هذا الوقت قدم إدوارد دمنج **Edward Deming** رأيه مدعماً بالوثائق بأن نسبة 85% من مشكلات الجودة في الصناعة الأمريكية ترجع للإدارة ، وكان من الصعب تجاهل هذا الرأي لما كان لدمنج **Deming** من تأثير قوي على جهود تطوير الجودة في اليابان (2) .

بدأ المدبرون في الولايات المتحدة في إعادة النظر في افتراضاتهم وممارساتهم عندما أنصتوا لما يقوله دمنج **Deming** وغيره من قادة حركة الجودة مثل فيليب كروسبي **Philip Crosby**، وجوزف جوران **Joseph Juran**، وإرماند فينيانم **Armand Feigenbanm** . أيضاً بدأت تتغير المؤسسات العسكرية الأمريكية (3) ، والمؤسسات الحكومية على المستويات المحلية والإقليمية نحو إدارة الجودة الشاملة .

تم إنشاء معهد الجودة الفدرالي الأمريكي في عام 1988م لتعريف أفراد الإدارة العليا بإدارة الجودة العليا ، وليصبح مصدراً أساسياً للمعلومات والتدريب والخدمات الاستشارية للمؤسسات

(1) شمדת وفانجا ، مرجع سابق ، 30

(2) المرجع السابق، 30

(3) أول من أطلق اسم إدارة الجودة الشاملة ، كانت فانس وارين – أخصائية علم النفس في البحرية الأمريكية . ويليامز ، مرجع سابق ، 30

الحكومية. وفي عام 1986م أنشأ الكونجرس الأمريكي جائزة بالدريدج القومية للجودة⁽¹⁾ **Baldrige National Quality Award** لتشجيع التفوق والإبداع في جميع نواحي إدارة الأعمال . وفي عام 1989م جائزة رئيس الجمهورية الأمريكية لتحسين الجودة والإنتاجية لتقدير التفوق في الإدارة وفي خدمة العملاء في مؤسسات الحكومة الأمريكية . هذه التغيرات والتطورات أدت إلى تغير تطلعات المديرين مما زاد في تميزهم وتفوقهم .

تعريف مدير إدارة الجودة الشاملة : Total Quality Manager

هو الشخص المسئول الذي يقود كافة الجهود ويدفعها إلى النجاح بفعالية ، بغيابه تنعدم فعالية العناصر الأخرى وبوجوده يمثل العنصر المحرك لجهود الجودة .

من الناحية العلمية تمتاز شخصية المدير بما يلي⁽²⁾:

- 1- توفر المؤهلات العلمية المناسبة ومعرفة بأمر العمل والبيئة المحيطة به.
 - 2- المهارات التقنية والإدارية .
 - 3- توفر عامل الخبرة .
 - 4- التدريب العملي المناسب لبيئة العمل.
- أيضاً يجب أن يتحلى المدير بصفات عامة منها : التحلي بالذكاء – الصبر – المثابرة والجد في العمل – الانضباط والالتزام.

يوجد مجموعة من الصفات الشخصية التي لا بد أن يتصف بها المدير للوصول إلى مرحلة

التناغم والتكامل الإداري منها :

- 1- على المدير أن تتصف شخصيته بإتباع مبدأ التعليمات الصادرة وإطاعة الأوامر وعدم تجاوز الصلاحيات بدءاً بنفسه.

(1) جائزة بالدريدج : عبارة عن جائزة تمنح سنوياً في كل هذه الأنماط الثلاثة : التصنع والخدمة والأعمال . تهدف هذه الجوائز إلى تقدير الشركات الأمريكية التي أكدت تحقيقها الكامل للجودة وإدارة الجودة .
(2) عبد الله بن عبد اللطيف العجيل ، الإدارة القيادية الشاملة (الرياض : مركز النشر في مكتبة الملك فهد ، 2004م) ، 72

2- على المدير أن تتصف شخصيته ببصيرة نافذة عند التعامل مع الآخرين والمعرفة بسلوكياتهم وخاصة العاملين معه.

3- على المدير أن تتصف شخصيته بالتمتع بثقة كافية وصورة ايجابية عن نفسه وقدرة فائقة على إيجاد الحلول.

4- على المدير أن تتصف شخصيته بالمحافظة على سرية العمل والأمر الحساسة وتجنب الوقوع في مشاجرات كلامية.

5- على المدير أن تتصف شخصيته بالمعرفة بأساليب إدارة الوقت والمحافظة عليه.

6- على المدير أن تتصف شخصيته بطرق التفكير الايجابية ومحاولة المعرفة بتفاصيل العمل وكيفية طرق التعامل مع المشاكل وحلها .

7- على المدير أن تتصف شخصيته بقوة التركيز والملاحظة مع التمتع بمعنويات عالية للوصول إلى الهدف دون التأثير بعوامل الإحباط أو الربط بين حياته الشخصية والعملية.

التوصيف الوظيفي لمدير إدارة الجودة الشاملة(1):

الهدف : التأكد من نجاح أداء إدارة الجودة الشاملة .
المسئولية : المدير العام .

وظائف العمل الرئيسية بالتحديد :

- تنسيق اختيار تاريخ تطبيق مقاييس تكلفة الجودة بكل الوظائف والمواقع . ويجب أن يكون مدير إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً للمعلومات من كل الإدارات التنفيذية والوظيفية .
- إنتاج ، وفحص ، ونشر المعلومات الخاصة بتكلفة الجودة على منسق إدارة الجودة الشاملة.
- فحص ، ومراقبة وتنسيق التقدم الخاص بخطط العمل(2) .
- فحص خطط الأقسام الوظيفية بالنسبة لتقدم إدارة الجودة الشاملة . وهذا يتطلب تجميع المعلومات والتركيز على الأساسيات وطرق قياس التقدم .
- التأكد من أن كل الوظائف قد طورت وأن كل فريق لهذه قد حدد قائمة أو تقريراً بالأولويات التي يجب عليه إتباعها .
- التأكد من أن كل فريق تم تكوينه على أساس التداخل الوظيفي .
- التأكد من أن كل العاملين حضروا جلسات إدارة الجودة الشاملة .

(1) أكتنسون ، مرجع سابق ، 187

(2) هذه الوظيفة تعتبر – ظاهرياً – وظيفة تنفيذية ، إلا أن المعلومات يجب أن تجمع في المركز لمواصلة التقدم .

- التأكد من أن نشر التقدم الذي حصلت عليه إدارة الجودة الشاملة قد تم من خلال وسائل الإعلام الأساسية .
- التأكد من أن المجالات الوظيفية قد أخذت نصيبها بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة.

الوظائف الرئيسية (بشكل عام)

- المشاركة النشطة في تحديد هياكل الجودة ، واللقاءات أو الاجتماعات والأشكال الأخرى لتحسين الجودة الشاملة .
- الترويج لمفهوم الجودة الشاملة والحصول على التزام كل العاملين .
- الترتيب - عند الضرورة - لجلسات برامج التدريب لكل العاملين في مجال مفاهيم الجودة الشاملة ، والعمليات والأنشطة التي تشمل تدريب المتدربين وحل مشاكل فرق العمل .
- الحفاظ على برنامج تسويقي فعال لأنشطة إدارة الجودة الشاملة - وهذا البرنامج يجب أن يتضمن توليد المعلومات للاجتماعات المختصرة أو المصغرة .
- إعداد تقرير عن تقدم فرق تحسين الجودة على أسس معتادة . وإعداد تقارير تشتمل على المقاييس المستخدمة في قياس التقدم .

المواصفات الشخصية بشكل عام :

- أن يكون قادراً على الاتصال بفعالية داخل المنظمة .
- أن يكون مقتنعاً ومؤثراً .
- الحاجة إلى أن يكون متحمساً ولديه إصرار (فالبعض سيحتاج إلى معلومات وإلى تدريب)
- الابتكار والإبداع .

لبقاء وازدهار المؤسسات في عصر المعلومات والمنافسة يواجه القادة الإداريين عامةً الكثير من التحديات⁽¹⁾ التي تلزمهم على إعادة النظر في أساليبهم ، وإجراء التعديلات اللازمة حيث لا زالت الفرصة متاحة . بعض هذه التحديات يكون مدير الجودة الشاملة على دراية بها ويعمل بها فعلاً ، وبعضها تتطلب تغيير وإعادة نظر للسلوك الإداري عند تطبيقها ، والبعض الآخر يشير إلى مداخل جديدة تماماً لأداء العمل الإداري .

يوجد اثني عشر تحدياً تعتبر من أكثر التحديات التي تواجه مدير إدارة الجودة أهمية وهي

كالتالي⁽²⁾ .

1- التحدي ليفهم مدير إدارة الجودة الشاملة كل ما تشتمل عليه إدارة الجودة الشاملة .

(1) التحديات مفردتها تحدي وهو نوع من التغيير المفاجئ لأسلوب الشخص أو طريقة عمله يتسم بالصعوبة يشعر بالتهديد بتغيير السلوك الطبيعي ويحتاج إلى مجهود أكثر من الذي يبذله في السابق .
(2) شمדת وفانجا، مرجع سابق ، 31

- 2- التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة مورداً جيداً لعملائه .
- 3- التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة عميلاً جيداً .
- 4- التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة مدرباً جيداً .
- 5- التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة قائد فريق العمل .
- 6- التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة عضواً في فريق العمل .
- 7- التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة مراقباً جيداً للعمليات .
- 8- التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة ماهراً في التخطيط واتخاذ القرارات .
- 9- التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة مطوراً ومحسناً لمنظمته .
- 10- التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة ليصبح ما هراً في الاتصالات .
- 11- التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة ماهراً في الإنصات والاستماع .
- 12- التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة مستمراً في التعلم .

شرح التحديات :

التحدي ليفهم مدير إدارة الجودة الشاملة كل ما تشتمل عليه إدارة الجودة الشاملة

لا يعطي كثير من المديرين الوقت الكافي لفهم إدارة الجودة الشاملة قبل اتخاذ موقف تجاهها .
بما إن إدارة الجودة الشاملة بنيت على الكثير من النظريات والتجارب السابقة يميل بعض المديرين إلى تكوين شعور زائف بالمألوف ثم يقبلون أو يرفضون هذه الفكرة بناء على فهم جزئي فقط .

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلاً تطويرياً جديداً لإدارة المنظمات وهي مدخل لفهم وإدارة المنظمات ، فلا بد من الدراسة الكاملة لكل جوانب إدارة الجودة الشاملة وتعلم نظرياتها ومداخلها وأساليبها واستراتيجياتها واختيار ما يناسب المنظمة .

التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة مورداً جيداً لعملائك

ينظر إلى المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام مركب يشتمل على علاقات متبادلة بين الموردين والعملاء . يتوقع من كل فرد وكل إدارة أن تحدد من هم عملائها في داخل المنظمة وخارجها وما هي احتياجات هؤلاء العملاء . يمد عملاء الداخل مورديهم داخل المنظمة بالمعلومات اللازمة لأداء وظائفهم على الوجه الأكمل . هذا النوع من العلاقات التنظيمية له أثر كبير على كمية ونوعية الاتصالات المتدفقة في المنظمة ونوعية العلاقات الناجمة عنها .

إذا عرفت الجودة " بأنها الوفاء بطلبات العميل " فعلى مدير إدارة الجودة الشاملة أن يتأكد من وجود العلاقات والاتصالات التي تضمن الحصول على المعلومات أولاً بأول .

التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة عميلاً جيداً

يعتبر مدير إدارة الجودة الشاملة عميل ، فهو بحاجة إلى إمدادات من الغير من داخل وخارج المنظمة ليتمكن من أداء عمله . فالإدارة العليا للمنظمة لا بد من أن تكون على دراية بما يحتاجه مدير إدارة الجودة أول بأول . يجب أن تعلم الإدارة العليا عن خطته في الوقت المناسب لإجراء ما يلزم من تعديلات ، وهم بحاجة إلى معرفة مدى رضاه عما يقدمونه من خدمات ، ويجب على مدير إدارة الجودة الشاملة أن يعبر لهم عن تقديره لما يقدمونه له وأن يمددهم بالمقابل بالتحسينات المقترحة . ومن الممكن أن يشركهم مدير إدارة الجودة الشاملة في إعداد الخطط ويقترح عليهم أن يعاملوه بالمثل . فتعزيز العلاقات بين المورد والعميل يعطي دفعة قوية للجودة والرضاء لهم .

التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة مدرباً جيداً

ينظر مدير الجودة الشاملة إلى العاملين على أنهم أعضاء في الفريق وهم يشعرون بالمسئولية عن توضيح المهام وتوفير التدريب والموارد والعون اللازم لكل عضو في الفريق لتحقيق الأداء المتميز . فمدراء إدارة الجودة الشاملة يفترضون أن كل عامل أو موظف يرغب في إتقان عمله لإشباع الرضا الذاتي وللحفاظ على سمعة الفريق . ومثله كمثل أي مدرب جيد يعمل مدير الجودة الشاملة على رفع الروح المعنوية لفريقه من خلال المعلومات والتشجيع وتقدير الأداء الجيد .

فمدير إدارة الجودة الشاملة يقف إلى جانب فريقه وليس فقط إلى جانب الإدارة ويفترض ما لم يثبت العكس ، أن الموظفين يرغبون في إتقان الأداء والحصول على رضا حقيقي من انجازاتهم ومن كونهم أعضاء في فريق منتج .

التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة قائد فريق العمل

على مدير إدارة الجودة الشاملة أن يتعاون مع زملائه في العمل في تكوين فرق عمل ، منها فرق لتحليل المشكلات ، وفرق لحل المشكلات ، وفرق للتخطيط . يعمل على مساعدتهم ومداهم بالدعم الكامل .

التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة عضواً في فريق العمل

لكي يصبح مدير إدارة الجودة الشاملة عضواً فاعلاً في احد فرق العمل ينبغي عليه تنمية قدراته ، وتبادل المعرفة والخبرة مع زملاءه والتعبير عن أفكاره بوضوح والمحافظة على مناخ التعاون والاحترام المتبادل واعتبار أي خلافات في الرأي كفرص للتعلم المتبادل .

التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة مراقباً جيداً للعمليات

يولي مدير إدارة الجودة الشاملة اهتمامه للعمليات التي تتبعها المنظمة في إعداد السلع والخدمات . أن العملية المتقنة سوف تعطي منتج متقن في كل مرة وهذا هو الهدف . تعكس العيوب في المنتج أو الخدمة عيوباً في النظام الذي أنتجها ، لذلك عندما يظهر العيب يلجأ مدير الجودة الشاملة إلى فحص النظام الذي أنتجه للتعرف على السبب ، عندما يكتشف السبب ويتم تصحيحه سيختفي العيب .

التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة ماهراً في التخطيط واتخاذ القرارات

تنمي منظمة الجودة الشاملة مناخاً مختلفاً تماماً عن المنظمات التقليدية من حيث التخطيط واتخاذ القرارات ففي منظمات الجودة الشاملة يشجع مدير الجودة الشاملة العاملين والفرق على التجربة وتحمل المخاطر . وينظر إلى الأخطاء على أنها فرص لفحص عمليات المنظمة بعناية

أكبر . يصبح السؤال " من المسئول عن الخطاء ؟ " وهو ما يكون في المنظمات التقليدية إلى السؤال : أي جزء من العملية الإنتاجية تسبب في هذا الخطاء ، وكيف يمكن معالجته ؟ .

إذا كان الخطاء كبيراً قد يتطلب تشكيل فريق عمل يتولى تحليل المشكلة واقتراح الحل . ينتج عن ذلك التحرر من الخوف من الأخطاء والذي يؤدي بدوره إلى إعفاء الجميع من القلق ومن اتخاذ إجراءات دفاعية لتغطية كل تصرف . ويعتبر شرح وممارسة هذا المدخل لحل المشكلات أحد المسؤوليات الرئيسية لمدير إدارة الجودة الشاملة .

التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة مطوراً ومحسناً لمنظمته

من المهم أن يكون مدير إدارة الجودة الشاملة يتمتع بمعرفة واسعة وخاصة في طرق التحسين واستراتيجياته وأن يختار منها ما يناسب منظمته ولا يتوقف عن البحث عن طرق جديدة وأفضل لأداء العمل . ومن المفضل حسب الطريقة اليابانية أن يكون التحسين خطوات صغيرة لجعل المنظمة أكثر فعالية وثقة وأقل تكلفة .

التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة ليصبح ما هراً في الاتصالات

كانت مهارة الاتصالات وما زالت من أهم أركان الإدارة الجيدة ، وتوجد ضمن أي قائمة لاهتمامات المديرين إلى إن الاتصالات تحظى باهتمام أكبر في منظمات الجودة الشاملة . فهي تعمل على توصيل الأهداف والمعلومات اللازمة لجميع أفراد الفريق ، كما توفر المعلومات عن مدى التقدم والنجاح في تحقيق الأهداف .

تعتمد منظمات الجودة الشاملة على الاتصالات التي تتدفق في جميع الاتجاهات : إلى أعلى وإلى أسفل وأفقياً . وعلى مدير الجودة الشاملة أن يراقب عملية الاتصالات ويكشف عن أي خلل فيها ويعمل على تحسينها . على عملاء الداخل والخارج أن يخبروا مورديهم عن احتياجاتهم ، وعلى الموردين أن يتأكدوا أن عملائهم على علم بما يمكنهم عملياً توريده لهم . الاتصالات هي

شريان الحياة للمنظمة . يضيف مدير الجودة الشاملة الكثير من الحيوية في منظمته عن طريق التحسين المستمر لمهاراته في الاتصال وأيضاً عن طريق مساعدة زملاءه لتحقيق نفس الهدف .

التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة ماهراً في الإنصات والاستماع

لاتصالات جانبين : الإخبار والإنصات أو الكلام والاستماع . عادة ما نولي الاهتمام للجانب الأول أكثر من الجانب الثاني . فالإنصات يعتبر جانب سلبي فلذلك يتصف بعض المديرون بقلة الإنصات وخاصة لمروسيهم والعاملين . يجب على مدير الجودة الشاملة أن يتمتع بمهارة الإنصات لأن ذلك يجعل قنوات الاتصال مع العاملين مفتوحة للروح بمشاكلهم ومشاكل العمل .

التحدي ليصبح مدير إدارة الجودة الشاملة مستمراً في التعلم

من المهم أن يكون التعلم طريق لا نهاية له لمدير إدارة الجودة الشاملة والسبب في ذلك يرجع إلى المنافسة الشديدة بين المنظمات . فمن المؤكد أن مستقبل المنظمة سيختلف عن ما هو عليه الآن .

المهارات الإدارية لمدير الجودة الشاملة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة :

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على التزام عملي من جانب الإدارة العليا بالمنظمة . لأن سلوك مديري المنظمة وأفعالهم هي التي توفر القدوة اللازمة للجودة الشاملة ، لا تحدث هذه القدوة وهذا الالتزام لمجرد قول المديرين بذلك بل عندما " يعملون ما يقولون " .

يعلم مديرو الجودة الشاملة أن الجودة الشاملة لا تغير من مسؤولياتهم الإدارية التقليدية . فمدير الجودة الشاملة لا يزال يملك حق اتخاذ القرار في مجالات التخطيط والتنظيم والاتصالات وتقييم الأداء. لكن الذي تغير هنا هو دور المدير المعلم والمدرّب، هذا الدور يصبح أقوى وأكبر . يعمل مدير الجودة الشاملة على أشراك مروسيه في وضع الإجراءات وتصميم العمليات بما يتفق مع إرشادات إدارة الجودة الشاملة .

على مدير الجودة الشاملة إتقان مجموعة من المهارات الإدارية المتعلقة بالجودة الشاملة ، لكي ينجح في منظمة الجودة الشاملة ويصبح مدير جودة شاملة فعال ، وهذه المهارات هي⁽¹⁾:

- 1- تنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة .
- 2- بناء وخلق مناخ من المنافسة والتعاون وروح الفريق .
- 3- الإدارة بالحقائق .
- 4- تعزيز الانجازات عن طريق التقدير والمكافآت .
- 5- بناء المنشأة التي تتصف بالتطور والتحسين المستمر للأداء .

شرح المهارات :

تنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة .

اكتشف كثير من المديرين أن الثقة هي أكثر الأدوات الإدارية قوة . عندما يكون المديرون محل ثقة أكبر من مرؤوسيههم وزملائهم ورؤسائهم تسير الأمور بسهولة أكبر . يمكنهم هذا من تحمل المخاطر ، والمصارحة بأفكارهم والاعتراف بأخطائهم ، والتعامل بصراحة أكبر مع من حولهم . وهذا يؤكد للمدراء بأن الحقائق سوف تنقل إليهم حتى لو كانت هذه الحقائق غير سارة . لا يمكن أن ينمو هذا النوع من الثقة إلا في مناخ من المصارحة والانفتاح .

المصارحة والثقة هي أساس للجودة الشاملة – بدونها لا يتوفر الأساس اللازم لإشراك الموظفين في السعي إلى التحسين المستمر .

أهمية الصراحة والثقة :

الصراحة هي أن تدافع عما تؤمن به بدون أن تخشى العواقب . تتصف هذه الخصلة بتحمل المخاطر وتبدأ باتجاهات المدير وشجاعته الشخصية . أما الثقة فتتأثر بسلوك الغير وتعتمد على إخلاص الآخرين . وتبدأ الثقة من قمة المنشأة ثم تنتشر إلى أسفل وأفقياً حتى تملأ المنشأة بالإحساس بوحدة الهدف وبدون التضحية بقيمة تنوع الآراء .

(1) شممت وفانجا ، مرجع سابق ، 40

الصراحة هي الطاقة التي تبني من خلالها الثقة . تكون بدايتها عندما يعطي المدير العاملين المعلومات اللازمة لفهم أهداف المنشأة والدور الذي تؤديه وظائفهم في مساندة هذه الأهداف . وتمتد الثقة عندما يتأكد المدير إن الموظفين تتوفر فيهم المعرفة والمهارات اللازمة لإتقان أداء وظائفهم . وتستمر الثقة عندما يسعى المدير في طلب الأفكار والمعلومات من العاملين بهدف تحسين العمليات الإنتاجية في المنشأة .

يجد كثير من المرؤوسين صعوبة في الوثوق بمرؤوسيهيهم . وهذا راجع إلى أنهم وصلوا إلى المناصب العليا في المنشأة لرغبتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية ، لذلك يقلقون عندما يتوقف نجاحهم في المستقبل على ما يقرره ويعمله الآخرين . وليس غريباً أن يرغب كثير من مديري الجودة في الاحتفاظ بالسلطة في أيديهم ، وهم يفترضون أنه لا يتوفر لمرؤوسيهيهم نفس الشعور بالالتزام نحو الوظيفة كما يتوفر للمدير .

يتمكن المديرون الذين يتحررون من القلق الذي يصاحب الرقابة المستمرة على فرق العمل من التركيز على قائمة مختلفة من الأمور : كيف يمكنني مساعدة أعضاء فريقتي في الحصول على ما يحتاجونه من موارد لأداء وظائفهم ؟ كيف يمكنني توفير المناخ الذي يشجع على العمل البناء ؟ كيف يمكن تحسين العمليات الإنتاجية ؟ . ما الذي يمكن تعلمه مما تولد من مشكلات ؟ . يجد المديرون أنه عندما يتصف مناخ العمل بالصراحة والثقة يمكن التعرف على المشكلات بشكل أسرع وأوضح . قد يستغرق الوصول إلى حلول لهذه المشكلات وقت أطول ، لكن عادة ما تؤدي هذه الحلول إلى تصحيح هذه المشكلات بشكل دائم .

على المدير الذي يرغب في تبني طريقة تفود إلى الصراحة والثقة أن يلتزم بمجموعة من العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك ، ويجب عليه أن يكون على دراية بالعوامل التي تعيق ذلك، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (5)

العوامل التي تساعد مدير الجودة الشاملة على بناء الصراحة والثقة والعوامل المعيقة لها (1)

العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)	العوامل المعيقة (ما ينبغي تجنبه)
إتمام الاتصالات بوضوح وصراحة وبطريقة تبادلية مع جميع الموظفين في المنظمة	مهاجمة الموظفين عن مسؤوليتهم عن الأخطاء – والأصح مهاجمة المشكلات .
تنمية الثقة في النفس لدى الموظفين عن طريق إشباع احتياجاتهم من احترام الذات والنمو المهني والشخصي.	قتل حامل الرسالة خاصة الأخبار السيئة – ومعاقبته
التشجيع على والمشاركة في تحمل مخاطر المسؤولية .	مقاومة الموظفين للتغيير
الحصول على المعلومات الصحيحة من العاملين	إعطاء الأوامر والتوجيه لفرق العمل بشكل محدد مسبقاً وعدم إعطاءهم فرصة لإعطاء رأيهم وطرح حلول جديدة .
الإنصات للموظفين لأفكارهم ومشكلاتهم وتعلم كل جديد في مجال الجودة الشاملة .	لا تنتقد الأخطاء عند توجيه أداء الموظفين بطريقة مبالغة لأن هذا يؤدي إلى الانطواء .

السلوكيات الأساسية التي تساند الصراحة والثقة

يسعى مدير الجودة الشاملة إلى عمل الآتي من أجل تحقيق الصراحة والثقة في العلاقات

التنظيمية (2)

- الاستمرار في ...
- تحمل مسؤولية النتائج .
- الاتصالات .
- تقييم الأداء .
- إعطاء التعليمات .
- توفير ظروف العمل الجيدة .
- الاستزادة من ...
- الإنصات إلى الزملاء والمرؤوسين .
- التمكين .
- التعليم والتدريب .
- الفصل بين الموظف والمشكلة .
- الاتصالات في جميع الاتجاهات .
- متابعة الأعمال بأسلوب المساندة ، وليس التقييم وإصدار الأحكام .
- البحث عن التحسينات الجزئية والكلية على حد سوا .

(1) شمדת وفانجا ، مرجع سابق ، 46

(2) المرجع السابق ، 54

- تفهم القيمة المتوقعة للتعاون .
- الإقلال من ...
- التوجيه والرقابة وإصدار الأوامر .
- إبراز الأفراد المستحقين للمكافأة والتقدير .
- البدء في ...
- بناء مناخ من الثقة كمهمة ذات أولوية عالية .
- التوقف عن ...
- لوم الغير على ما يقع من أخطاء .

بناء وخلق مناخ من المنافسة والتعاون وروح الفريق

عندما يكون الفرد عضو في فريق نشط وناجح فإن ذلك سوف يؤثر عليه ويزيده نشاط وحيوية ويصبح الذهاب إلى العمل ممتعاً . ومما يبعث على الراحة والاستمرار في العمل عندما يكون له زملاء يسعون جميعاً لتحقيق نفس الهدف .

الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو إشراك جميع العاملين في المنشأة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات . وهذا يعني تكوين فرق عمل منظمة تشمل المديرين والعاملين، ليس بالمفهوم العادي لعلاقات العمل ، بل بمفهوم الفرق التي تعي وتقدر قيمة التعاون والاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق .

يسهل مديرو الجودة الشاملة عملية التغيير هذه بواسطة إمداد العاملين بمزيد من السلطة والسيطرة على وظائفهم وبتشجيع الجميع على المشاركة في حل المشكلات وأنشطة تحسين الجودة . باتباع هذا الأسلوب يوفر مديرو الجودة الشاملة التمكين الحقيقي للعاملين معهم . في مقابل ذلك يحصل مدير الجودة الشاملة على مزايا الإبداع والتجديد والالتزام .

يحتاج مدير الجودة الشاملة إلى مهارة تعليم أعضاء الفريق كيفية العمل الجماعي عن طريق معاونتهم في التعرف على أهدافهم وعلى رسالة الفريق كما يحتاج المدير أيضاً إلى اكتساب مهارات التعاون ، ويعني هذا مساعدة أعضاء الفريق على فهم أربعة عناصر أساسية :

1- معرفة رسالة الفريق والوسائل والمعطيات لمساندة تنفيذ هذه الرسالة .

2- معرفة نوع العميل المستخدم لنتائج عملهم .

3- معرفة متطلبات هذا العميل .

4- معرفة الطريقة الأفضل للاستفادة من الاعتماد المتبادل بينهم كفريق وبين العميل والفرق

الأخرى .

يجب على مدير الجودة الشاملة أيضاً أن يوفر الأدوات والموارد التي يحتاجها فريقه ، ويجب أن يتأكد أن لدى أعضاء الفريق الدافع والحماس لإتمام العمل ، ويجب على مدير الجودة الشاملة تفعيل الاتصالات مع الفريق والفرق الأخرى وإيجاد طرق للتعاون فيما بينها ، ويجب عليه أيضاً المشاركة في أنشطة فرقهم ، وتشجيعهم ، وتحمل المسؤولية كأبي عضو آخر في الفريق ، وإشراكهم في معلومات الأداء .

يجب على مدير الجودة الذي يرغب في اكتساب المهارات المؤدية إلى التعاون وروح الفريق أن يلتزم بمجموعة من العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك ، ويجب عليه أن يكون على دراية بالعوامل التي تعيق ذلك . وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (6)

العوامل التي تساعد مدير الجودة الشاملة على بناء التعاون وروح الفريق والعوامل المعيقة لها⁽¹⁾

العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)	العوامل المعيقة (ما ينبغي تجنبه)
الاعتراف بفعالية عمل الفريق (كعمل جماعي) واستخدام هذه القوة لتحقيق أهداف المنظمة .	لا تفوض السلطة ولا تمنح التمكين إلا عند التأكد من أن الموظف أهلاً لها .
توفير التدريب اللازم لنشاطات الفريق .	لا تظهر الأداء الانفرادي على حساب أداء الفريق .
تسهيل وتيسير الجهود الجماعية والتعاونية وذلك عند التحول من مجموعة أفراد إلى العمل كفريق واحد .	لا تهمل استثمار الوقت الكافي لتعزيز عمل الفريق .
تقدير ومكافأة أنشطة الفريق والمتميزين في الأداء ، وتقديم المكافآت المعنوية والمادية لهم لتحفيزهم على الاستمرار .	لا تشجع الاقتراحات والأعمال التنافسية التي تسبب العداوة بين أعضاء الفريق .
إزالة معوقات عمل الفرق ، سواء من قلة التدريب أو الموارد وغيرها .	لا تهمل المشاركة في عمل الفريق لأن عدم المشاركة تعطي الدليل بعدم أهمية الفريق .

(1) المرجع السابق ، 62

السلوكيات الأساسية في مساندة التعاون والعمل الجماعي للفريق

لتحقيق التعاون والعمل الجماعي ينبغي على مدير الجودة الشاملة القيام بما يلي (1):

الاستمرار في ...

- تحمل مسؤولية النتائج .
- الاتصالات .
- تقييم الأداء .
- إعطاء التعليمات .
- توفير ظروف عمل جيدة .

الاستزادة من

- الإنصات إلى الزملاء والمرؤوسين .
- التعليم والتدريب .
- تشجيع ومكافأة العمل الجماعي للفريق .
- الفصل بين الموظف والمشكلة .
- الاتصال في جميع الجهات .
- متابعة الأداء بأسلوب المساندة وليس بأسلوب التقييم والحكم .
- تعلم كيفية المشاركة في الاجتماعات وجعلها مثمرة .
- إدراك قيمة التعاون .

الإقلال من ...

- التوجيه والرقابة .
- إبراز الأفراد ومنحهم المكافآت والتقدير .

البدء في ...

- افتراض أن العملية يجب أن تحظى بالاهتمام الأول .
- افتراض أن التحسين أفضل من الصيانة .
- التركيز على الأساليب المانعة عن طريق اختبار العملية بدلاً من اختبار المنتج النهائي .
- إدراك قيمة التعاون بين الفريق ككل وبين الفرق الأخرى .

التوقف عن ...

- اتخاذ القرارات فقط على أساس الخبرة والمركز الوظيفي .
- التوقف عن لوم الفريق عند وجود مشكلة .

الإدارة بالحقائق (2)

من المتوقع أن يمتلك المديرين مهارة اتخاذ القرارات على انفراد وكأعضاء في فريق عمل.

تستوجب بعض هذه القرارات التخطيط وتحديد الأهداف الواقعية ووسائل تحقيقها ، ويتطلب

(1) شمדת وفانجا ، مرجع سابق ، 70

(2) الإدارة بالحقائق هي : عملية إدارية تستند الأعمال والقرارات فيها على الحقائق والبيانات وليس على الآراء. تتطلب هذه العملية : 1- طرح الأسئلة المناسبة ، 2- ترجمة الإجابات بدقة للتأكد من صحة البيانات والحقائق ، 3- التأكد من الاستخدام الصحيح للبيانات والحقائق والإحصاءات في عمليات الأداء واتخاذ القرارات .

البعض الآخر حل المشكلات وتحديد الأسباب الجذرية واقتراح أنظمة جديدة لتفادي نفس الأخطاء في المستقبل . في ظروف مستقرة قد يواجه المدير مشكلة حدثت في الماضي ويكون لديه في هذه الحالة الخبرة السابقة في كيفية التعامل معها ، أما في الظروف المعاصرة التي تتصف بالتغير السريع غالباً ما يواجه المدير مشكلات ليست لها حلول مسبقة ومعروفة ، يكون التحدي هنا هو جمع المعلومات الصحيحة لوصف وتحليل الموقف ووضع الأهداف والعمليات القابلة للقياس .

يتعلم مدير الجودة الشاملة كيفية استخدام أدوات وعمليات الجودة الشاملة في اتخاذ القرارات ، كما يتعلمون كيفية مساعدة أعضاء الفريق على استخدام هذه الأدوات وعن كيفية أداء الأعمال واتخاذ القرارات المبنية على البيانات المؤكدة والحقيقية . يتعلم مديرو الجودة الشاملة التصرف على أساس المعلومات القابلة للقياس وليس فقط على أساس الموقف وما " يبدو " تصرفاً صحيحاً . تتطلب الجودة الشاملة تقييم المشكلات على أساس الحقائق وذلك لكشف السبب الحقيقي للمشكلة ثم البحث عن حلول مثمرة في الأجل الطويل ، تتطلب الجودة الشاملة أيضاً خطط تنفيذ تم تقييمها وتجربتها للتأكد من فعاليتها .

أول ما يجب على مدير الجودة الشاملة عمله هو التأكد من حصول الفريق على التدريب الصحيح على استعمال البيانات والأدوات الإحصائية . ومن مسئولية المدير أن يكون على دراية بنوع المعلومات التي سوف يستخدمها الفريق – حقائق ثابتة (1) أو معلومات غير مؤكدة (2) أو بيانات تجريبية (3) – ليقدم لهم المساعدة في كيفية استعمال هذه البيانات .

هدف أسلوب الإدارة بالحقائق هو تحقيق الأهداف العملية للمنشأة عن طريق تحسين عمليات الأداء على أساس أقصى ما يمكن الحصول عليه من بيانات كمية ، يعمل الفريق على تطبيق الإدارة بالحقائق باستخدام الأدوات الإحصائية في :

-
- (1) حقائق ثابتة : هي معلومات نابعة من عمليات إحصائية وهي حقائق مؤكدة .
 - (2) بيانات غير مؤكدة : وهي معلومات صادرة عن أمثلة أو ملاحظات متفرقة .
 - (3) بيانات تجريبية : وهي معلومات تستند إلى الخبرة .

1- تقييم الانحرافات في عمليات الأداء .

2- تقييم الحلول البديلة لتصحيح هذه الانحرافات .

3- اختيار الحل الأنسب .

4- تقييم فعالية الحل المنفذ .

يجب على مدير الجودة الشاملة الذي يرغب في اكتساب المهارات المطلوبة للإدارة بالحقائق، أن يلتزم بمجموعة من العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك ، ويجب عليه أن يكون على دراية بالعوامل التي تعيق ذلك . وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (7)

العوامل التي تساعد مدير الجودة الشاملة على الالتزام بالإدارة بالحقائق والعوامل المعيقة

لها(1)

العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)	العوامل المعيقة (ما ينبغي تجنبه)
استعمال أدوات وعمليات الجودة مثل الرسم البياني للأسباب والمسببات ، خرائط الرقابة، خرائط بارتيو.	لو فشل مدير الجودة في تطبيقها فلا يقوده الأمر إلى الرجوع إلى الأسلوب القديم .
البحث واكتشاف الأسباب الجذرية للمشكلات.	لا يعتمد مدير الجودة على خبرته وحدها بل يطلب خبرة ومساعدة الفريق .
وضع معايير ومقاييس للرقابة على العمليات والعمل على منع الأخطاء .	البحث عن حلول سريعة ومتعجلة للمشكلات .
وضع أهداف قابلة للقياس على أساس احتياجات العميل.	لا تبسط المشكلات ولا الحلول .
توثيق عمليات الأداء وأفضل طريقة هو استخدام خرائط التدفق (2)	لا يركز على النتائج ويهمل الوسائل المؤدية إليها.

(1) شمדת وفانجا ، مرجع سابق ، 79

(2) خرائط التدفق : هي خرائط توضح وتبين الانحرافات بين المسار الواقعي والمسار الأمثل لكل منتج أو خدمة، وتوفر هذه الخرائط وثائق مفيدة لتقييم علاقة مختلف مراحل العملية بعضها ببعض وفي كشف الثغرات التي قد تكون مصدراً للمشكلات في المستقبل .

السلوكيات العامة لمساندة الإدارة بالحقائق

يؤدي مدير الجودة الشاملة ما يلي من أعمال لتحقيق الإدارة بالحقائق⁽¹⁾:

يستمر في ...

- تحمل مسؤولية النتائج .

الاستزادة من ...

- الإنصات إلى الزملاء والمرؤوسين .

- التمكين.

- الفصل بين الموظف والمشكلة .

- التفكير بأسلوب النظم .

- القياس المنظم .

- البحث عن كل من التحسينات المرحلية والفورية في عمليات الأداء .

الإقلال من ...

- حل المشكلة بمعزل عن الحقائق (استخدام الخبرة بدلاً من الحقائق)

البدء في ...

- إدراك المنشأة على أنها نظام ينطوي على علاقات متداخلة.

- الافتراض بأن الاهتمام يقع أولاً على عمليات الأداء.

- الافتراض بأن التحسين أهم من الصيانة .

- التركيز على منع المشكلات بواسطة الرقابة على عمليات الأداء بدلاً من الرقابة

على المنتج النهائي .

- التعلم من المشكلات .

التوقف عن ...

- اتخاذ القرارات على أساس الخبرة والمركز الوظيفي فقط .

تعزيز الانجازات عن طريق التقدير والمكافآت

يمثل تقدير⁽²⁾ ومكافأة⁽³⁾ الموظفين عنصراً هاماً في نظام إدارة الجودة الشاملة . يؤثر تقديرهم

ومكافأتهم على دافعيتهم ورضاهم الوظيفي أكثر من أي شيء آخر . يعلم المدير بأن المرؤوسين

والزملاء يلاحظون أي الأفراد وأي الأعمال تنال من المدير الرضا والمكافأة . تعتبر المكافأة

والتقدير من مصادر قوة المدير الإدارية يستطيع أن يمنحها لمن يساهم بأكثر قدر في تحقيق

الأهداف . عندما تتوافق متطلبات المدير وأوامره مع ما يعطيه من مكافأة فإن ذلك يعطي مؤشر

واضح لما هو متوقع من الموظفين .

(1) المرجع السابق ، 88

(2) التقدير هو عبارة عن اعتراف غير محسوس بانجازات الموظف أو فريق العمل يمنحهم شعور بقيمتهم الذاتية ويتمثل في الشكر الشخصي من المدير للموظف أو للفريق أو الاعتراف العلني بإسهاماتهم في الاجتماعات .

(3) المكافأة هي كل ما يكون في صورته نقدية أو أي شيء آخر ذو قيمة مالية .

بعض المديرين يضيعون فرص التعبير عن تقديرهم للآخرين ، أحياناً يكون ذلك نتيجة عدم التأكد من كيف ومتى ينبغي تقدير إسهامات الموظف ، وأحياناً ما ينسى المدير الهدف من التقدير ويعطي الموظف مكافأة مالية ويتجاهل كلمة شكراً أو أحياء مناسبة تكريم للموظف مع باقي زملاءه . يحاول مديرو الجودة الشاملة في تجنب هذه الأخطاء لأنهم يدركون أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب منهم تعزيز هذا النوع من السلوكيات.

من اهتمامات مدير الجودة الشاملة أن ينمي فرق العمل ويربي روح العمل الجماعي فيها ويدعم ذلك بالمكافأة والتقدير .

يستخدم مديرو الجودة الشاملة كل ما هو متاح من أشكال التقدير والمكافآت لتشجيع عمل الفريق ولتشجيع واستمرار السلوكيات الإيجابية والمرغوبة في إدارة الجودة الشاملة .

تتنوع المكافآت فمن الممكن أن تكون بطاقات تهنئة أو تقديم الانجازات الشخصية إلى ألواح الشرف أو قمصان الفريق أو الإشادة بمجهود الموظف في اجتماعات ولقاءات الفريق وربما تكون كلمة شكراً من مدير الجودة الشاملة لها أبلغ الأثر في نفس الموظف أكثر من أي قيمة مالية أخرى .

يجب على مدير الجودة الشاملة الذي يرغب في اكتساب المهارات المطلوبة لتعزيز النتائج عن طريق التقدير والمكافآت ، أن يلتزم بمجموعة من العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك ، ويجب عليه أن يكون على دراية بالعوامل التي تعيق ذلك . وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (8)

العوامل التي تساعد مدير الجودة الشاملة على الالتزام بتعزيز النتائج عن طريق التقدير

والمكافآت والعوامل المعيقة لها (1)

العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)	العوامل المعيقة (ما ينبغي تجنبه)
إدراك الفرق بين التقدير والمكافأة . توضيح وتوصيل العلاقة بين الانجازات والمكافآت لأنه يجب أن يفهم العاملين أسباب حصولهم وحصول الآخرين على هذه المكافآت . بمعنى توضيح نظام التقدير والمكافآت .	الافتراض بأن الناس ستعمل فقط من أجل المال اعتبار الجهود الإضافية جزءاً من الوظيفة .
متابعة وتقييم استخدام وتأثير برامج التقدير والمكافآت المطبقة في المنظمة .	تشجيع الحلول السريعة على حساب التحسينات طويلة الأجل .
البحث عن وتحديد فرص التقدير والمكافآت .	تقدير ومكافأة النتائج فقط دون الاهتمام بجودة وكفاءة عمليات الأداء .
معرفة وفهم النظام الشامل للأجور والمكافآت في المنظمة وما يتعلق بها من سياسات وإجراءات .	تأخير منح المكافآت والتقدير لأن ذلك يؤدي إلى فقد تأثيرها .

السلوكيات الأساسية المساندة للنتائج من خلال التقدير والمكافآت

لاستخدام التقدير والمكافآت بكفاءة عالية ينبغي على مدير الجودة الشاملة عمل ما يلي (2):

الاستمرار في

- تقييم الأداء .
- توفير ظروف عمل جيدة .
- تمكين العاملين .
- تشجيع ومكافأة جهود الفريق .

الاستزادة من

- الاتصالات في جميع الاتجاهات .
- التعليم والتدريب .
- المتابعة بأسلوب المساندة بدلاً من أسلوب الحكم والتقييم .

الإقلال من ...

- منح التقدير والمكافآت لموظفين بذاتهم .

البدء في

(1) شممت وفانجا ، مرجع سابق ، 94

(2) المرجع السابق ، 99

- التطلع إلى مزيد من الفرص لتعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة عن طريق التقدير والمكافآت .

التوقف عن ...

- لوم الآخرين على ما وقع من أخطاء .
- ألقاء الخطب وإسداء النصائح معتمداً فقط على قوة الكلمة .

إنشاء منظمة قادرة على التعلم والتحسين المستمر

مفهوم الكايزن كما ذكرنا سابقاً هو سر نجاح اليابان في تنافسها مع دول العالم الأخرى ، يشير هذا المفهوم إلى السعي نحو التحسين التدريجي والمستمر وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء ويشترك كل موظفين المنظمة في هذه العملية عن طريق التعرف على فرص التحسين واختيار طرق جديدة وتسجيل النتائج واقتراح التغييرات .

أهم مقوم للتحسين المستمر هو إقامة منشأة يضع أفرادها هدف التعلم على رأس قائمة الأهداف الواجب تحقيقها . من المؤكد أن المهارات والابتكارات الجديدة سوف يصيبها القدم في يوم ما . لذلك لا بد من البحث عن مداخل جديدة للتفكير في المنتجات والمشكلات والعمليات بهدف تطوير نماذج جديدة للعمل . المعرفة بالتطورات الجديدة في العالم وتعلم الاستفادة منها تعتبر مهمة لتحقيق البقاء للمنظمة . يساعد مديرو الجودة الشاملة الموظفين على التعلم من خبراتهم الشخصية، كما يجتهدون في جعل هذا الأسلوب جزءاً من مناخ العمل حيث تشارك الفرق خبراتها وما تعلمته مع الآخرين . بأتباع هذه الطريقة تتعلم الفرق نقل خبرتهم وحصيلتهم من التعلم للآخرين مقيمون بذلك منظمة قادرة على التعلم والتحسين المستمر .

مما يساعد مديري الجودة الشاملة والموظفين على التعلم من أخطائهم تطبيق نظام (خطط- نفذ- راجع - صحح) كأسلوب لتعلم المزيد عن عمليات الأداء .

يجب على مدير الجودة الشاملة الذي يرغب في اكتساب المهارات المطلوبة لإنشاء منظمة قادرة على التعلم والتحسين المستمر ، أن يلتزم بمجموعة من العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك ، ويجب عليه أن يكون على دراية بالعوامل التي تعيق ذلك . وهذا ما يوضحه الجدول

التالي:

جدول رقم (9)

العوامل التي تساعد مدير الجودة الشاملة على إنشاء منظمة قادرة على التعلم والتحسين

المستمر والعوامل المعيقة لها (1)

العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)	العوامل المعيقة (ما ينبغي تجنبه)
اعتبار التدريب والتعليم استثمار ضروري في القوى العاملة .	اعتبار التدريب كمصروف وعبء على المنظمة .
تشجيع الموظفين على التعلم من أخطائهم .	الفصل بين العمل والتعلم
تحديد ونشر الموارد المتاحة للتعلم داخل المنظمة	الحد من مقدرة الأفراد على الحصول على المعلومات بحجة حماية أسرار المنظمة .
التأكد من أن جميع الموظفين على دراية بالمهارات المطلوبة في المنظمة	القناعة بما هو كائن .
استخدام عملية (خطط- نفذ - راجع - صحح) كأداة تعليمية	التقييم بالنسبة للموظفين على أساس مهامهم الوظيفية الحالية .

السلوكيات الأساسية المساعدة للمنظمة القادرة على التعلم والتحسين المستمر .

يقوم مدير الجودة الشاملة بأداء ما يلي لإقامة منظمة قادرة على التعلم والتحسين المستمر (2):

- الاستمرار في ...
- تقييم الأداء .
- الاستزادة من ...
- الإنصات للزملاء والموظفين .
- التعليم والتدريب .
- التفكير بأسلوب الأنظمة .
- الاتصالات في جميع الاتجاهات .
- المتابعة بأسلوب المساندة بدلاً من أسلوب الحكم والتقييم .
- البحث عن كل من التحسينات التدريجية والابتكارات الجديدة في عمليات الأداء .
- وضوح الرؤية لقيمة التعاون الكامنة .
- الإقلال من ...
- التوجيه والرقابة .
- البدء في ...
- فهم المنظمة على أنها نظام مترابط للعلاقات .
- الافتراض بأن المنشأة الناجحة يجب أن تكون قادرة على التعلم .
- الافتراض بان أولوية الاهتمام يجب أن توجه إلى عمليات الأداء .

(1) المرجع السابق ، 105

(2) شمדת وفانجا، مرجع سابق، 109

- الافتراض بان التحسين أهم من الرقابة .
- التركيز على الرقابة الوقائية عن طريق فحص عمليات الأداء بدلاً من فحص المنتجات النهائية فقط.
- التعلم من المشكلات.

التوقف عن ...

- التماذي في لوم الموظفين عندما يقعوا في الأخطاء .
- الفكر القاصر على الأجل القصير .

ذكرنا سابقاً نبذة عن مدير إدارة الجودة الشاملة وعن التوصيف الوظيفي له ، وعن التحديات التي

سوف تواجهه عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذكرنا أيضاً المهارات التي يجب أن يتصف بها

والعوامل المساعدة لها والمعيقة لها .

2-2-3 ثانياً : مدير إدارة الجودة الشاملة ودوره في تحقيق بعض مبادئها

دور مدير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة :

يقضي دور مدير إدارة الجودة الشاملة أن يشارك ويساعد في وضع خطط المنظمة وفي لجان وفرق عمل الجودة وفريق التدريب على الجودة ،وما من شأنه تحقيق الجودة ، ويتحقق دور مدير إدارة الجودة الشاملة بالتالي :

1- مساعدة الإدارة العليا في تبني ودعم و نشر ثقافة الجودة الشاملة لتشمل جميع مستويات المنظمة وجميع العاملين فيها .

2- مساعدة الإدارة العليا في أن تكون صادقة دائماً مع موظفيها وان تخلق علاقة صادقة وصريحة ذات شفافية بينها وبين جميع موظفيها .

3- مساعدة الإدارة العليا على توضيح الفوائد الكثيرة التي ستجنيها المنظمة وبالتالي موظفيها من التغيير وتطبيق الجودة الشاملة .

4- مساعدة الإدارة العليا في أن تجد الوقت والطرق لزيادة الاتصال بموظفيها فهذا يزيد من الثقة بين الإدارة والموظفين مما يزيد من تقبل الموظفين للأفكار الجديدة من قبل الإدارة.

5- مساعدة الإدارة العليا على إشراك الموظفين في مناقشة التغييرات المراد إحداثها .

6- مساعدة الإدارة العليا في تقديم التدريب المناسب لكل موظف ليناسب طرق العمل الجديدة. والاهتمام بجميع أوضاع الموظف من بداية تعيينه إلى نهاية خدمته .

7- مساعدة الإدارة العليا في تحسين وزيادة علاقاتها الإيجابية مع العملاء الخارجيين .

8- مساعدة الإدارة العليا في زيادة الوقت الذي تقضيه مع عملائها في الداخل والخارج .

9- مساعدة الإدارة العليا في زيادة مشاركتهم في التدريب والتعليم واجتماعات لجان وفرق الجودة .

10- حث الإدارة العليا على توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

11- مساعدة الإدارة العليا على مراجعة عمليات تحسين الجودة من خلال استطلاع آراء العاملين والعملاء .

12- مساعدة الإدارة العليا في وضع أهداف حقيقية للوصول إلى الجودة الشاملة .

13- مساعدة الإدارة العليا في استخدام أفضل طرق التحسين والاستمرار في ذلك .

14- مساعدة الإدارة العليا في وضع واستخدام أفضل المقاييس .

دور مدير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ التحسين المستمر:

يقتضي دور مدير إدارة الجودة الشاملة أن يشارك ويساعد في وضع خطط المنظمة وفي لجان وفرق عمل الجودة وفريق التدريب على الجودة ،وما من شأنه تحقيق الجودة ، ويتحقق دور مدير إدارة الجودة الشاملة بالتالي :

1- مساعدة إدارة المنظمة على تقديم الدعم اللازم لجهود التطوير والتحسين .

2- مساعدة الإدارة على السير بنمط متقدم يضمن ازدهار المنظمة وتطورها، وحثها أيضاً على إجراء التعديل اللازم لأنشطتها.

3- مساعدة الجهة المسؤولة عن جودة المعدات والأجهزة بتقديم ما هو جديد ومتطور للنهوض بجودة العمل.

4- مساعدة الجهة المسؤولة عن مراجعة عمليات تحسين الجودة على استطلاع آراء عملاء الداخل والخارج .

5- مساعدة الموظفين وتشجيعهم على تقديم آرائهم حول تطوير بيئة وجودة العمل.

6- مساعدة المسؤولين في المنظمة على تقييم أهداف المنظمة بشكل مستمر تطلعاً للأحسن والأفضل.

7- مساعدة وحث إدارات المنظمة على اكتشاف الأخطاء وتحديد أسبابها واختيار الحل الأنسب والعمل على تطبيقه ومتابعته وتقييمه وأجراء التعديل المناسب له بصورة تدريجية.

8- مساعدة مدير إدارة الجودة الشاملة في تنمية التحسين المستمر في جميع أعمال الموظفين وبأنه مسئولية جميع من في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

9- حث المسؤولين في المنظمة على توفير الإمكانيات المادية الكافية ، والبشرية المناسبة المؤهلة ، والأجهزة الحديثة المتطورة ، للنهوض بطريقة العمل .

10- العمل على تشجيع الاستشارات سواءً من الداخل أو الخارج لتحسين جودة العمل في المنظمة.

11- تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة، لزيادة فعالية العمل وسهولته.

دور مدير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ التركيز على العميل :

يقتضي دور مدير إدارة الجودة الشاملة أن يشارك ويساعد في وضع خطط المنظمة وفي لجان وفرق عمل الجودة وفريق التدريب على الجودة، وما من شأنه تحقيق الجودة، ويتحقق دور مدير إدارة الجودة الشاملة بالتالي:

1- مساعدة المسؤولين في المنظمة على تحديد عملاء المنظمة بشكل دقيق ومنظم.

2- مساعدة وحث الموظفين والعاملين في المنظمة على الاهتمام بالعميل وتقديم الخدمة الكاملة له.

3- تقديم المساعدة في إيجاد أو تنشيط دور القسم أو الوحدة التنظيمية التي تهتم بشكوى وأراء العملاء والرد عليها أو حلها.

4- المساعدة في تفعيل واستخدام الطرق التي تسهل الحصول على آراء العملاء حول الخدمة المقدمة.

5- مساعدة إدارة المنظمة والمسؤولين فيها على إيجاد علاقة إيجابية وثقة متبادلة بينهم وبين العملاء.

6- مساعدة إدارة المنظمة على وضع أهداف تحقق رضاء العميل .

دور مدير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ التركيز على العاملين:

يقضي دور مدير إدارة الجودة الشاملة أن يشارك ويساعد في وضع خطط المنظمة وفي لجان وفرق عمل الجودة وفريق التدريب على الجودة، وما من شأنه تحقيق الجودة، ويتحقق دور مدير إدارة الجودة الشاملة بالتالي:

1- مساعدة إدارة الأفراد أو شئون الموظفين على إيجاد نظام فعال للوظائف والموظفين يتيح الوصف الوظيفي لكل وظيفة ، ويوضح أيضاً الشروط والمؤهلات المطلوبة في الموظف، وذلك لتسهيل الاختيار والتعيين ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

2- تعريف الموظفين والعاملين في المنظمة بنظام الجودة وبمسئولياتهم وصلاحياتهم في ظل هذا النظام .

3- توفير التدريب والتعليم اللازم والمعلومات الكافية التي يحتاجها الموظفون لأداء أعمالهم بجودة عالية.

4- تنمية الشعور بالمسئولية وتشجيع روح الحماس والتعاون والعمل كفريق واحد في جميع موظفين المنظمة، وأشعار الموظفين بأن ما يقدمونه من أعمال يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

5- المساعدة في إيجاد نظام فعال للحوافز والمكافأة ، ونظام لتشجيع الابتكار والإبداع عند الموظفين ، والاحتفاء بانجازاتهم وتكريم المتقاعدين منهم.

6- إشراك العاملين في المنظمة عند اتخاذ القرارات ، ففي ظل إدارة الجودة الشاملة تشاطر الإدارة العاملين مسؤولية تأسيس وتحسين أنظمة وإجراءات العمل.

7- إيجاد نظام عادل لتقييم العاملين يكون الغرض الأساسي منه هو التعرف على نقاط القوة لدى الموظف لاستخدامها في صالح العمل ومعرفة نقاط الضعف لدى الموظف لتحسينها.

دور مدير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ القياس والتحليل :

يقضي دور مدير إدارة الجودة الشاملة أن يشارك ويساعد في وضع خطط المنظمة وفي لجان وفرق عمل الجودة وفريق التدريب على الجودة، وما من شأنه تحقيق الجودة، ويتحقق دور مدير إدارة الجودة الشاملة بالتالي:

- 1- مساعدة مسؤولين المنظمة والاشتراك معهم في إيجاد المقاييس المناسبة لقياس : رضا العميل، النواحي المالية ، جودة الخدمة ، العمليات ، رضا العاملين .
- 2- حث المسؤولين على اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة والتي تعتمد على نتائج المقياس.
- 3- المساعدة في توفير الدعم الكافي لنظام القياس من موارد وجهد و وقت .
- 4- تشجيع التعامل مع إدارات وهيئات مختصة في القياس والتحليل .
- 5- تفعيل دور نظام القياس المستخدم والحث على متابعة الأنشطة والعمليات من خلال عدد من الأدوات الإحصائية مثل الخرائط البيانية ، والرقابة الإحصائية على العمل .

الرواية الفصل