



عنوان البحث

مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

بحث تخرج

إعداد

مخلص أنور أبو صلوع

مقدم إلى الأكاديمية العربية الدولية كلية إدارة أعمال

لإكمال متطلبات التخرج و نيل درجة البكالوريوس/ماجستير/دكتوراه

درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

2024-2023

مدى التزام الشركات

بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

مقدمة

أصبحت مسألة تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والشركات أمراً ضرورياً، وأسلوب يساعد المؤسسات في البقاء والاستمرار في ظل ظروف السوق والوضع المالي والاقتصادي. ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في علوم الإدارة، وهو الذي لاقى رواجاً بسبب قدرته على تطوير أداء المؤسسات، وذلك عن طريق بناء ثقافة الجودة معنها الشامل لتحسين أنظمة إدارة المؤسسات.

ولذلك، فإن تبني أسلوب الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارة قد يكون الخطوة الحقيقة نحو التغيير الإيجابي في تغيير فلسفة إدارة العمل، والوصول إلى رضا العملاء.

وتحتل الجودة أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمؤسسات العالمية، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، كذلك احتمام حدة المنافسة في الأسواق، والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية، مما يطلب امتلاك رؤية وفلسفة شاملة قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والموازنة مع التغيرات في البيئة التنافسية.

وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً، كما أن للتنمية المستمرة أثراً على المؤسسات العالمية، وكذلك التطور المتتسارع في التكنولوجيا، والبنية السكانية عالمياً، والتأكد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة، جميعها توكل الحاجة إلى التغيير.

وفي عالم الأعمال المتقدم والمتحسن باستمرار، أصبحت إدارة الجودة الشاملة (TQM) مفهوماً أساسياً للنجاح. هذه الفلسفة التي تركز على التحسين المستمر في جميع جوانب العمليات، تسعى إلى تحقيق أعلى مستوى من رضا العملاء.

ولذلك تعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبعها المنظمات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهذه الإدارة تركز على الاهتمام بالجودة،

و خاصة أن تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى التزام الإدارة والعاملين بذلك التطبيق وذلك باعتباره المحرك الأساسي لعملية التغيير.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة كأحد الموضوعات الحيوية التي ساهمت من خلال تطبيقها في نجاح منظمات عالمية في تحسين الأداء والإنتاجية وبالتالي خفض التكاليف، وتحقيق رضا المستفيدين.

إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم استراتيجي يهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جميع عناصر ووظائف المنظمة. يركز هذا المفهوم على تحقيق رضا العملاء عبر تحسين الجودة في جميع جوانب العمليات، بدءاً من التصميم والتطوير، وصولاً إلى الإنتاج والخدمات والدعم. يعتبر الموظفون جزءاً أساسياً من هذه العملية، حيث يتم تشجيعهم على المشاركة في تحسين الجودة وتطوير العمليات.

وتوجد العديد من الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة التي يجب على الشركات تحقيقها. أولاً وقبل كل شيء، يتعلق الأمر بتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات تفوق التوقعات. ثانياً، يهدف إدارة الجودة إلى تحسين العمليات والإجراءات المتتبعة في الشركة للحد من الأخطاء وزيادة الكفاءة.أخيراً، يسعى إدارة الجودة إلى الاستدامة والتحسين المستمر، مع التركيز على تطوير الثقافة العامة للجودة في جميع أنحاء المؤسسة.

ومن هنا تأتي أهمية البحث.

أهداف البحث:

- ١- الوقوف على تعريف للجودة الشاملة.
- ٢- معرفة أهمية إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- التعرف على فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٤- معرفة عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة.

٥- معرفة ما هي الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

منهج البحث:

اتبعت في هذا البحث المنهج الوصفي من خلال الأدبيات ذات الصلة بموضوعه من رسائل وأطروحات جامعية ودوريات وكتب ومقالات التي ساهمت في بناء الإطار النظري للبحث من أجل التوصل إلى مضمون البحث والمنهج الوصفي هو ذلك المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عن تلك الظاهرة كمياً وكيفياً.

خطة البحث:

المقدمة وتحتوي على أهمية البحث وأهداف البحث ومنهج البحث وخطة البحث.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: مراحل التطور التاريخي للجودة الشاملة.

المبحث الثالث: أهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الرابع: عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الخامس: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الخاتمة.

المراجع.

المبحث الأول

مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر وأهم المفاهيم الفكرية والأطر العلمية والفلسفية الرائدة التي أخذت الحجم الهائل والواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص في تطوير، وتحسين الأداء المتوقع في الخدمات المقدمة في مختلف الوزارات.

ولعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) يعد من أكثر المفاهيم الإدارية التي تعدت ب شأنها المفاهيم والأفكار والتعاريف في كل نظرة، سواء كانت نظرة باحث، أم أكاديمي، أم انتسابي، أم إداري، وغيرها.

وهي تمثل: التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقاتها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء «بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له»^(١).

ويمكن تعريفها على أنها تفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم بعضاً من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى، وفي كل وقت.

ذلك يمكن تعريفها بأنها: مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل تساعده الإدارية على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع أقسام الإنتاج، إذ إنها قد تطلق من أحد الأقسام، وبمرور الزمن ستدخل إلى جميع أقسام الوزارة؛ بسبب التداخل في النشاطات بين الأقسام المختلفة^(٢).

(١) حسين حريم، السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٢، ص ٩٠.

(٢) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م، ص ١٢٥.

إن ممارسات الجودة تعمل على التكامل والتسيق بين عدد من الأساليب والمبادئ الإدارية المختلفة، ومنها على سبيل المثال: انتشار دالة الجودة، ومراقبة العملية الإحصائية، وتحليل الوقت، وخريطة ايشيكاوا، والتخطيط الاستراتيجي، بحيث تصبح ممارسة عناصر الجودة من قبل جميع أقسام المنظمة هدفاً يسعى لتحقيقه الجميع.

إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن سلسلة الإجراءات الإدارية والفنية الازمة لتوفير الالتزام الكامل بإشباع متطلبات وتوقعات المستفيدين من خلال التحسين المستمر في كل مجالات الأنشطة، ويمكن أن تتحقق من خلال:

* جهود الإدارة: تخطيط، تنظيم، قيادة، توجيه، رقابة.

* تحسين وتطوير: موردون، عمليات تشغيل وطرق عمل، مشاركة وتعليم وتحفيز.

* نتائج جزئية: جودة المنتجات والخدمات، جودة أداء أعمال الأنشطة.

* نتائج نهائية: جودة أداء الوزارة ككل^(١).

ويتضح من خلال عرض المفاهيم والتعريفات المتعلقة بالجودة الشاملة من أنها عبارة عن إطار فكري ومنظمي من شأنه التركيز على تحقيق رضا المستفيد، وتوفير سبل التطوير المستمر من خلال إشراك كافة العاملين في الحرس الوطني في الإسهام الفعال في إطار التطوير والتحسين المستهدف.

وانطلاقاً من هذه التعريفات فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التربوية ضمت مجموعة من المضامين أهمها:

١- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات.

٢- الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.

(١) سالم سعود نهار الرشيدى، أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠١٤م، ص ٣٥.

٣- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضي المستفيدين من العملية التعليمية.

٤- الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقويم، سمعة المؤسسة.

٥- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي: كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والداعية والتحفيز والإجراءات.

وفي ضوء التعريفات نجد أن:

١- التركيز على تحسين المنتج وهو المخرج النهائي لأي نظام.

٢- تعد فلسفة وإستراتيجية طويلة الأمد تحتاج إلى مجهود كبير ومدة طويلة للحكم على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف.

٣- توفر قيادات فعالية قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة ودون تردد.

٤- تحتاج إلى استخدام أساليب ابتكاريه وتوليد أفكار والتخطيط الأمثل؛ للوصول للحل الأمثل.

٥- تحتاج إلى تدريب مستمر لحل المشكلات بأسلوب علمي كالعصف الذهني.

٦- تحتاج إلى المزيد من الجهد والمنافسة الشديدة بين المنظمات؛ للوصول إلى أفضل منتج بأقل التكاليف للحصول على رضي المستهلك.

٧- تحتاج إلى توفر هيكلية ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ.

٨- ارتباط مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالطالب وبالتالي سينعكس ذلك على المجتمع ونموه وتطوره.

ولقد وضع (ديمنج) برنامجاً لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة يصلح لجميع المنظمات الإدارية بما فيها النظام التعليمي، ويكون هذا البرنامج من ١٤ (نقطة) أربع عشرة نقطة، هي:

١- خلق حاجة مستمرة للتعليم وتحسين الإنتاج والخدمة.

- ٢- تبني فلسفة جديدة للتطوير.
 - ٣- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
 - ٤- عدم بناء القرارات علي أساس التكاليف فقط.
 - ٥- منع الحاجة إلي التفتيش.
 - ٦- الاهتمام بالتدريب المستمر.
 - ٧- توفير قيادة ديمقراطية واعية.
 - ٨- القضاء علي الخوف لدى القيادات.
 - ٩- إلغاء الحاجز في الاتصالات.
 - ١٠- منعه الشعارات التي تركز علي الإنجازات والحقائق.
 - ١١- منع استخدام الحدود القصوى للأداء.
 - ١٢- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز بالثقة.
 - ١٣- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة.
 - ١٤- التعرف علي جوانب العمل من خلال دورة ديمنج.
- وقد أكد العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة أن هذه المبادئ (ديمنج) لابد أن تدخل في تصميم أي منهج للجودة الشاملة التي سيطبق في أي مؤسسة تعليمية، وهي تعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي.
- وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الإدارية الحديثة التطبيق في القطاع العام على غرار تطبيقها في القطاع الخاص، وهي تقوم على مجموعة من المبادئ التي تؤدي إلى أفضل أداء ممكن^(١).

(١) محمد المري، مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في دولة قطر، المجلة العربية للإدارة، ٢٠١٥م، ص ٤٧.

فالمؤسسات في القطاع الحكومي السعودي بحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك نتيجة للطلب المتزايد على تحسين وتطوير السلع والخدمات المقدمة للمواطنين إضافة لما يحتويه هذا الأسلوب من حلول لمشكلة هدر الموارد، ومعالجة القصور في الموارد المالية، ورفع مستوى الأداء.

وقد انتشر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أمريكا وبريطانيا واليابان منذ الثمانينيات في مختلف المؤسسات في القطاع العام (التأمين، الفنادق، المؤسسات التعليمية، المؤسسات غير الهدفة للربح) مما يترك انطباعاً بإمكانية تطبيق هذا المفهوم في القطاع العام بمؤسسات مختلفة، وخصوصاً في الوزارات العربية التي لا بد من ولوج الميادين الهدفة للتطوير والتحسين المستمر.

إن إدارة الجودة الشاملة قد نمت وتطورت عن طريق تبني أفكار (ديمنج وجوران) في اليابان بعد الحرب، إلا أن الواقع يؤكد أنهم قد تأثروا بمساهمات نظرية الإدارة التي تناولتها العلوم الإدارية والسلوكية ومدخل النظم^(١).

وأن هناك العديد من المؤسسات العالمية قد أثبتت تميزاً واضحاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال، ويمكن الرجوع في هذا الصدد إلى تجارب تلك المنظمات وما حققه على أرض الواقع بصفة خاصة شركة زيروكس (Xerox)، وشركة الخطوط الجوية البريطانية (British Airways)، وشركة (IBM)، وشركة (Royal Mail) (Paul Rever Insurance)، والبريد الملكي (Royal Mail)، ولقد تم رصد أهم الفوائد المحققة من تجارب تلك المنظمات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي^(٢):

١- انخفاض شكاوى المستفيدين من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.

٢- تخفيض تكاليف جودة الخدمة.

(١) فيصل السرحان، ممارسة إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على شركة المياه والكهرباء السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ٢٠١٧م، ص ٨٧.

(٢) خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر، ٢٠١٠م، ص ٣٠.

- ٣- زيادة نصيب السوق، وتخفيض التكاليف.
 - ٤- تخفيض شكاوى العاملين، وانخفاض نسب الحوادث الصناعية.
 - ٥- تخفيض عيوب الإنتاج وجودة الخدمة، وزيادة رضاء المستفيدين.
 - ٦- زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء، وتخفيض تأخير التسليم.
 - ٧- زيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية.
 - ٨- زيادة المبيعات، وتخفيض التكاليف، وخفض زمن دورة الإنتاج.
 - ٩- تحسين الاتصال، والتعاون بين وحدات الوزارة.
 - ١٠- تحسين العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية.
 - ١١- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.
 - ١٢- زيادة العائد على الاستثمار.
- إن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة في آن واحد، وإن كلاً منها يعده مطلباً مستقلاً بذاته ويطلق عليه (ثالوث التميز)؛ وذلك لأن تحقيق تلك الأهداف المطلوبة في آن واحد يشير إلى التميز في الأداء^(١).

(١) حامد الشمري، إدارة الجودة الشاملة، صناعة النجاح في سباق التحديات، ط٢، الرياض، ٢٠١٧م، ص٩٧.

المبحث الثاني

مراحل التطور التاريخي للجودة الشاملة

يتفق أغلب الباحثين على أن التطور التاريخي للجودة يتضمن سبع مراحل تشمل^(١):

المرحلة الأولى: مرحلة ضبط العامل المنفذ للجودة:

كانت تلك أول خطوة للتطوير في مجال الجودة التي كانت ملزمة لوظيفة التصنيع نهاية القرن التاسع عشر ، وتحت هذا النظام كان هناك عاملًا واحدًا أو مجموعة محددة من العمال كانت مسؤولة عن تصنيع المنتج بالكامل ، ولهذا كان كل عامل يستطيع مراقبة الجودة بالكامل في جميع الصناعات ، إن هذا الأسلوب من ضبط الجودة كان ينسجم مع نظام التصنيع في الوحدات الإنتاجية الصغيرة التي كانت سائدة آنذاك.

المرحلة الثانية: مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة:

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين نتيجة تطبيق مفهوم المصنع المتضمن لوحدات إنتاجية كبيرة وظهور الصناعات الحديثة ، الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط الجودة ومراقبتها من قبل العامل المنفذ ، وضرورة تكليف رئيس مجموعة العمل بهذه المهمة ، إذ يقوم عدد كبير من العمال بالعمل نفسه ويتم الإشراف عن طريق رئيس العمال الذي يتولى مسؤولية الجودة في إنتاج تلك المجموعة.

المرحلة الثالثة: مرحلة الجودة عن طريق التفتيش:

خلال الحرب العالمية الأولى أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيداً وتتنوعت أساليب الإنتاج واتسع حجم الوحدات الإنتاجية، من جانب آخر أصبحت أعداد كبيرة من العمال مسؤولة من قبل مشرف الإنتاج، ونتيجة لذلك ظهرت في الصورة وظيفة المفتش وقد استمرت هذه الحالة لغاية اندلاع الحرب العالمية الثانية (١٩٣٩) ، وفيها استوجب على إدارة المصنع تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاز مهمة التفتيش بقصد عزل الإنتاج غير الجيد.

(١) محمد عبد الرزاق إبراهيم، منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، (ط٢)، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، (٢٠٠٣م)، ص. ٩٠.

كان منطق التفتيش الكامل يبدو فكرة جيدة في ذلك الوقت واستخدمه كثير من أصحاب المصانع لضمان الجودة ، فوضعت الشركات مواصفات قاسية في التصنيع ومارست عمليات تفتيش صارمة ، أن المأذق الذي واجهته الشركات هو جودة تصنيع أعلى أمام معايير تفتيش أشد.

المرحلة الرابعة: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة:

بدأت هذه المرحلة عملياً مع بداية الحرب العالمية الثانية سنة (١٩٣٩) فالتوسيع الكبير في الإنتاج واعتماد نمط الإنتاج المستمر لتلبية الحاجات المستمرة والمزيدة للفيالق العسكرية المتحاربة أدى إلى صعوبة ممارسة أسلوب التفتيش بنسبة (١٠٠٪) للإنتاج ، ونتيجة لذلك تم اللجوء إلى الفحص بالعينات.

ومن أجل خفض نسبة المعاب أثناء تطبيقه تم اعتماد لوحات الضبط للتتبؤ بالمعاب قبل وقوعه بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت والمكان المناسبين ، وفي حقيقة الأمر أن الأساليب الإحصائية التي طبقت للحد من مشاكل التفتيش كانت في معامل اجهزة الهاتف الأمريكية، وكان من قبل (Frazee) (فريز) الذي استخدم منحنى خاصية التشغيل لتحديد احتمالية قبول المنتجات.

إلا أن أول تطبيق للمناهج الإحصائية الجديدة في مجال الضبط الإحصائي للجودة كانت على يد العالم الإحصائي (والتر شيوارت) (Walter Shewhart) الذي يعد من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة الإحصائية فقد قام بتحليل العديد من العمليات في معامل شركة [ابل] للهواتف واستنتج أن جميع العمليات التصنيعية تظهر تغيرات قام بتصفيتها إلى نوعين رئيسيين من الانحرافات :

النوع الأول: إخطار أو انحرافات تحدث بسبب عوامل الصفة البحتة.

والنوع الثاني : إخطار أو انحرافات تحدث بسبب عوامل يمكن معرفتها وبالتالي وضع المعالجات المناسبة لها لمنع تكرار حدوثها.

المرحلة الخامسة: مرحلة الضبط الشامل للجودة:

بدأت هذه المرحلة بعد الحرب العالمية الثانية ، ومضمون الأسلوب الذي شاع في هذا المجال هو الاتساع بنشاط الضبط الشامل ليشمل ذلك جميع المراحل الإنتاجية بدءاً من المواد الأولية ومروراً بالعمليات الإنتاجية وانتهاءً بالمنتج الجاهز .

ومن البديهي أن تستدعي هذه الممارسة دمج أساليب الضبط الإحصائي للجودة، وعليه أصبح الجودة الإحصائي ظاماً فعالاً في صيانة وتحسين الإنتاج ولكلفة المراحل التشغيلية للعملية الإنتاجية لغرض تحقيق المواصفات المطلوبة.

وقد ترجم مفهوم الضبط الشامل للجودة على انه نظام لتحقيق التكامل من اجل تطوير الجودة والإبقاء عليها وتحسينها لمختلف القطاعات في المنطقة بحيث يمكن الإنتاج وتقديم الخدمات عند أفضل المستويات الاقتصادية وتحقيق الإشباع الكامل للمستهلك ولذلك فإن رقابة الجودة بالشركة الصناعية تتطلب الرقابة قبل وأثناء وبعد الإنتاج حتى يتم توصيل المنتج للمستهلك النهائي والتأكد من استخدامه بكفاءة تحقق له الرضا المطلوب.

ويستند تحقيق ذلك إلى وجود العديد من العوامل التي تؤثر على جودة المنتج التي يجب الاهتمام بها ، وهي المدخلات (المكائن ، العامل ، المواد ، التقنية) والعمليات الصناعية والمخرجات وطرائق المناولة للمواد من خلال المصنع وعمليات النقل الخارجي والتخزين والتسويق ، فكل تلك العوامل تؤثر بطريقة مباشرة او غير مباشرة على الجودة النهائية للمنتج وبالتالي تؤثر على درجة إرضاء المستهلك النهائي.

المرحلة السادسة: مرحلة توكيد الجودة:

كان الهدف من هذه المرحلة استمرارية المحافظة على المستويات التي تم تحقيقها وضمان ثباتها ، واستخدمت في ذلك التخطيط وإدارة نظم الجودة علاوة على ما قد سبق ذكره ، إذ بدأ التفكير بمسألة توكيد الجودة في التصميم ، الإنتاج ، التركيب والخدمات والتطوير بعد عام (١٩٨٠) من خلال الأنشطة الخدمية المرتبطة بالفعاليات الهندسية وتحميل مسؤوليات تحقيقها على كافة العاملين في الشركة .

وتجدر بالإشارة إلى أن هذه الفكرة جاءت نتيجة ما حققه اليابانيون من إيجابيات ملموسة بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة التي باشروا العمل بها في مختلف الشركات وتحقيقهم لشعار العيوب الصفرية بالكامل.

لقد كان الهدف من حلقات الجودة هو ان يجتمع بعض الموظفين في الشركة في لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل ، وفيها يتم التركيز على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم عرض ومناقشة الحلول.

لقد وصل عدد حلقات الجودة إلى أكثر من (١٠٠٠٠٠) (مليون) حلقة تمارس عملها في الشركات اليابانية لدرجة أنها وصفت في مجلة Business Week (عام ١٩٨٦) بأنها نموذج الثمانينيات بينما نجحت حلقات الجودة بشكل ملحوظ في اليابان وكان لها تأثير إيجابياً على تحسين الجودة في الصناعات اليابانية وكان لها تأثيراً إيجابياً على تحسين الجودة في الصناعات اليابانية، فإنه لم تلقى إلا نجاحاً هاماً في أمريكا بسبب الطريقة التي استخدمت بها وليس بسبب جوهرى في التقنية نفسها.

المرحلة السابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

وهي المرحلة المعاصرة التي تميزت بالتطور الشامل والمستمر لنظم الجودة واتساع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر التنظيم ، وكان من ابرز خصائص هذه المرحلة استخدام معلومات إدارة الجودة الشاملة وبإصدار منظمة التقييس العالمية ISO (في شهر آذار ١٩٨٧) المعايير الدولية ISO - ٩٠٠٠ وتوابعها كمعيار دولي موحد لتوكييد الجودة بتطبيق المعايير ISO - ٩٠٠١ - ٩٠٠٢ - ٩٠٠٣ طبقاً لخصوصيات الشركات كمرجع قياسي دولي لإدارة الجودة وتطبيق المعايير ISO - ٩٠٠٤ كدليل إرشادي.

وفي بداية القرن الحادي والعشرين تم دمج المعايير أعلاه في معايير موحدة هي ISO - ٩٠٠١ - ٢٠٠٠ لتكون صالحة للتطبيق في جميع المنظمات السلعية والخدمية على حد سواء. ونجد أن تلك المراحل السابقة الذكر عبارة عن مراحل متداخلة ومتربطة مع بعضها بعضاً بشكل كبير ، ولن تحدث هذه المراحل التطويرية إلا بعمليات وجهود فكرية ذات الأبعاد التطويرية

التي يسهم فيها العديد من الرواد المفكرين في مجال تطوير وتحسين السلع المنتجة، أو التسهيلات المقدمة.

ومن هؤلاء الرواد الأوائل الذين أسهموا بذلك هم^(١):

أولاً: إدوارد دمنج (W. Edward Deming)

يعد إدوارد دمنج في أكثر الرواد في مجال الجودة، وقد أطلق عليه بأبي الرقابة على النوعية، وقد أسهم دمنج بقيادة ثورة إدارة الجودة الشاملة؛ إذ إنه قدم العديد من المساهمات الهدافـة في تطوير الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية، وقد ركز دمنج على ضرورة قيام المنظمة بتقليص الانحرافات التي تحصل أثناء العمل.

ثانياً: جوزيف جوران (Joseph Juran)

لقد قدم Juran مساهمات مثيرة في إدارة الجودة الشاملة خلال الحرب العالمية الثانية، وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وسامـة تقديرـاً لمساهمـته الفاعـلة، وقد ركـز على العـيوب أو الأخطـاء أثناء العمل التشـغيـلي (العمـليـات)، وكـذـلك على الوقت الضـائع أكثرـ من الأخطـاء المتعلقة بالجـودـة ذاتـها.

كما أنه ركـز على الرقـابة على الجـودـة دون التركـيز على كـيفـية إدارة الجـودـة. ولـذا فهو يرى أن النوعـية تعـني مواصفـات الخـدـمة المـقدـمة التي تـشـبـع حاجـات المستـقـيـدين، وتـتـال رضاـهم مع عدم احتـواـئـها على المعـيـبـات أو النـواقـص. ولـذا فإن جـورـان يرى أن التـخطـيط للجـودـة يـمر بـعدـة مـراـحل،

وهي كما يلي:

- تحديد من هم المستـقـيـدون الحالـيون والـمرـتـقبـون.
- تحديد حاجـاتـهم وـتـطـلـعـاتـهم وـرـغـبـاتـهم.
- تـطـويـرـ مواـصـفـاتـ المنتـجـ لـكي تـسـتـجـيبـ لـحـاجـاتـ هـؤـلـاءـ المـسـتـقـيـدين.

(١) أحمد إبراهيم أحمد، تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس ، (١٩٦٣)، القاهرة : دار الفكر العربي.
. ٣٩ (٢٠٠٧)، ص

· تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق إنجاز تلك الموصفات، أو المعايير المطلوبة.

· نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية، فإن جوران يرى بأن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية، وكذلك الحد من العيوب.

وذلك المشاكل التي تتم الرقابة بشأنها ومحاولة تجنبها قبل حدوثها وتفاقمها، وتقليل آثارها، ولذا فإن الرقابة على الجودة تتضمن خطوات أوردها كما يلي:

١- تحديد المعايير والموصفات القياسية (المعيارية).

٢- تقييم الأداء الفعلي (المتحقق) للعمل.

٣- مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف، والمعايير القياسية الموضوعة.

٤- معالجة الاختلافات، أو الانحرافات بإنجاز الإجراءات التصحيحية.

ثالثاً: فيليب كروسبى (Philip Crosby) :

إن المفاهيم التي جاء بها Crosby، ترکزت في التأكيد على المعييات تساوي صفرًا في إطار العمليات الإنتاجية، حيث يرى كروسبى أن الجودة النوعية ما هي إلا انعكاساً لمدى معيارية القيادة، وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، وأن كروسبى يرى أن ما تتطلبه الجودة لأن تكون في تطور مستمر يتأتى من خلال عوامل متعددة منها: (Summers, ٢٠٠٣)

(أ) إن المستفيدين ذوي وعي كامل بأهمية الجودة لمختلف الخدمات المقدمة التي تقوم بتقديمها المؤسسات المختلفة.

(ب) إن تطوير الأدوات التي تساعده على تطوير الجودة سيؤدي بالنتيجة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وتوفير الميزة التنافسية الملائمة لخدماتها المقدمة^(١).

(١) أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، (١٦)، القاهرة : دار الفكر العربي، (٢٠٠٣)، ص ١٠٥ .

(ت) يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى، إذ إن بناء الثقافة الملائمة للجودة تعد على أهمية أساسية في توفير قاعدة أساسية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، ويمكن الإشارة لما أكده كروسي بهذا الصدد وهي:

- ١- لقد أشار إلى تحديد مفهوم الجودة (النوعية بأنها المطابقة للمتطلبات).
- ٢- لقد حدد نظام النوعية بأنه يتضمن الوقاية من المعيبات.
- ٣- لقد أشار إلى معيار الإنجاز النوعي يتضمن المعيبات صفر.
- ٤- لقد حدد معايير المقاييس للنوعية يتضمن التكاليف المتعلقة بالنوعية.

الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة :

إن الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة تستهدف فاعليتها من خلال مرتزين هما :

(أ) القواعد الفكرية والفلسفية في إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن ما يلي:

- ١- مشاركة العاملين.
- ٢- التدريب والتعليم.
- ٣- نظام الاتصال في المؤسسة.
- ٤- التركيز على المستفيدين.
- ٥- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.
- ٦- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة.
- ٧- التزام المؤسسة طويلاً بالجودة واستمرارية التحسين.
- ٨- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين^(١).

(١) أحمد حافظ فرج، الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، (ط١)، القاهرة : عالم الكتب، .٣٩ (٢٠٠٧م)، ص

- (ب) الأدوات المستخدمة في الجودة الشاملة، وتتضمن الوسائل والأدوات التي تستعين بها الوزارة في تحسين وتطوير خدماتها وهي:
- ١- استماراة التدقيق .
 - ٢- شكل الانتشار .
 - ٣- مخطط السبب - النتيجة أو عزم السمة.
 - ٤- تحليل باريتو.
 - ٥- خارطة باريتو.
 - ٦- الستوكرام .
 - ٧- خرائط المراقبة الإحصائية^(١).

ومن خلال ما سبق نجد أن أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليه اهتماما خاصا، إذ أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغيير، وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى أن أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على ميزة تنافسية .

وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة، وتصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يعظم أداء المنظمة .

(١) بيت باند ، لاري هولب، السiks سيجما رؤية متقدمة في إدارة الجودة الشاملة (ط١) ، ترجمة أسامة أحمد مسلم، الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)، ص ٢٩٧.

المبحث الثالث

أهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً : أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تهدف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي (١) :

- ١- رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تقادري السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.
- ٢- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك.
- ٤- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لقيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متعددة من وسائل التحفيز.
- ٥- المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكييف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.
- ٦- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .
- ٧- تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة .

(١) رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م، ص ٩٠.

- ٨- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل .
- ٩- ترشيد الإنفاق العام بالمنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محوراً لكل عمل المنظمة

ثانياً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- تحقق المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فوائد عديدة منها :
- ١- الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة .
 - ٢- تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة .
 - ٣- تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة .
 - ٤- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل .
 - ٥- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار .
 - ٦- خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة .
 - ٧- تحسين قابلية المنظمة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى الزبائن^(١).

(١) محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصادر التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ٢٠١٢م، ص ٤١.

المبحث الرابع

عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

يعد التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي والخدمي في المنظمات المختلفة على حد سواء حيث أن التحسن المستمر في المنظمات المختلفة على حد سواء حيث أن التحسن المستمر للجودة يمثل استراتيجية تنافسية شاملة للمنظمات الإنسانية على المدىين الاستراتيجي والمرحلي في الوقت ذاته وأن تكامل العمليات التخطيطية للجودة مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمات يعد حالة هادفة في تنشيط الأداء الفعال إذ أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن العديد من الأنشطة التي يجب أن توجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية والتي تعتبر المركز الرئيسي لها تحقيق رضي العملاء من المستهلكين الحاليين أو المرتقبين والاحتفاظ بالحصص السوقية للمنظمة وتطويرها بشكل مستمر لفتح آفاق دخولها لميادين تنافسية جديدة تتسم مع قدرتها المستمرة في التحسن والتطوير المستمرين وأن الأهداف وسبل تحقيقها لا يتأتي إلا من خلال التخطيط المستمر في ضوء معطيات العمليات الإنتاجية والخدمية^(١).

كغيرها من المفاهيم الحديثة في عمليات الإنتاج والإدارة فإن هناك عدداً كبيراً ومهمّاً من العوامل التي تلعب دوراً رئيسياً في نجاح تطبيق عناصر الجودة الشاملة في مختلف المنظمات خصوصاً تلك الساعية إلى إيجاد ميزة تنافسية في أوساط بيئة الأعمال وتوسيع قاعدة الزبائن لتعظيم الأرباح والتوسيع في المشاريع المستقبلية، ومن هذه العوامل^(٢):

- ١- التركيز على العملاء ورضاهما من أجل التحسين المستمر وذلك عن طريق قياس تجاربهم من فترة لأخرى مع المنتج أو الخدمة.
- ٢- مشاركة والتزام الإدارة العليا بدمج جميع العاملين والأقسام في عملية اتخاذ القرار والتدريب وتطوير نظم وسياسات الجودة.

(١) محمد طعامنة، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، أبحاث اليرموك، ٢٠١١م، ص ١١٢.

(٢) أحمد عجمي، اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد المهنية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ٢٠١٧م، ص ١٩٠.

٣- المشاركة والشفافية في تزويد المعلومات وتحديث معايير قياس الأداء وفعالية إدارة الموارد البشرية.

٤- توفير بيئة عمل آمنة ومرنة تشعر الموظفين بالاستقرار والأمان الوظيفي لإظهار إبداعاتهم وابتكاراتهم في العمل.

٥- تقويض الإدارة العليا والقيادة الضعيفة: تحاول بعض المؤسسات أن تبدأ بتطبيق الجودة الشاملة عن طريق تقويض مسؤوليتها لخبراء يتم تعينهم من الخارج بدلاً من جعل جميع الموظفين يشاركون في هذه المسألة.

٦- تشكيل الفرق: يجب أن يتم تشكيل الفرق وأن يتم بناؤها بشكل صحيح عن طريق تعليم المشرفين كيف يكونون فاعلين وكيف يدربون موظفيهم، ويجب أن يتافق كل هذا مع تغيير شامل في ثقافة المؤسسة.

٧- عملية دمج مبادرات الجودة مع وظائف المؤسسة المختلفة: تعمل بعض المؤسسات على تطوير خطط لإدارة الجودة دون أن تعمل على دمج هذه الخطط مع الوظائف الأخرى للمؤسسة (العمليات، الموازنات، التسويق).

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

نجد إن هناك مجموعة من الخطوات يمكن للإدارة إتباعها عند تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة وهي كالتالي^(١):

الخطوة الأولى:

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

الخطوة الثانية:

(١) عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ، ط٢، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠١٩م ، ص ٣٥ .

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

الخطوة الثالثة:

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

الخطوة الرابعة:

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

الخطوة الخامسة:

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

الخطوة السادسة:

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

الخطوة السابعة:

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

الخطوة الثامنة:

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

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

الخطوة التاسعة:

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

الخطوة العاشرة:

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

المبحث الخامس

الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

أ- الأخطاء الإدارية:

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

وقد تبحث الإدارة عن حالة معينة وتحاول تطبيقها بينما كل حالة لها حقائقها المميزة وتحتاج إلى اهداف خاصة بها.

في حالات أخرى تحاول الإدارة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحسب القوانين مع إن فرض التحسين بالتشريع القانوني غير ممكن^(١).

ذلك لا بد أن تغير الإدارة من نمطها قبل أن تطالب بإجراء تغييرات في التنظيم. كذلك قصر الفترات التربوية يؤدي إلى نقص أو عدم تدريب العاملين التدريب الصحيح، بالإضافة إلى إن الإدارة لا تهتم بفرق حل المشاكل وتتظر إلى دورهم على أنه غير منتج وضياع للوقت. من هنا نجد أن هناك ٤ عوامل لنجاح برامج إدارة الجودة الشاملة هي^(٢):

١. التزام الإدارة العليا.

(١) عمر وصفي عقلي، مرجع سابق، ص ١٠٥.

(٢) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥م، ص ١٣٠.

٢. النظرة طويلة الأجل.

٣. استخدام أساليب الرقابة الإحصائية وتدريب العاملين عليها.

٤. استخدام فرق حل المشاكل.

بـ- الأخطاء الفنية:

نجد أن الأخطاء الفنية أقل تأثيراً من الأخطاء الإدارية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وهناك ثلاثة أنواع منها هي:

• جميع خرائط الرقابة تفترض أو تبني على التوزيع المعتدل. وبالتالي الخرائط الفردية عن طريق رسم المقاييس الفردية وعن طريق الفشل في تجميع البيانات تفشل في تأكيد أن هذا

الفرض صحيح.

• نقص الفهم عن ما يتم فعلاً رسمه وكيف توجد له علاقة مع العمليات التي يتم رقتها.

• إعادة حساب حدود الرقابة، عادة يتم رسم حدود جديدة للرقابة يومياً أو أسبوعياً حسب ما تتوفر البيانات الكافية للقيام بالحسابات وعندما يتم ذلك فقد الهدف طويلاً الأجل كما أن الرقابة قد تشير إلى تغير في العمليات، مع أن نفس حدود الرقابة يجب أن يتم صيانتها وتستمر بالنسبة للعملية الواحدة حتى بعد تحسين العمليات فالحدود يجب فقط تعديلها بعد وجود:

- دليل إحصائي عن التغير.

- سبب التغير يتم تعريفه وفهمه

أن أهم خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ترتكز على التزام الإدارة العليا وسعيها الجاد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، ونجد أنه عند وجود أخطاء ترجع مسؤولية هذه الأخطاء إلى الإدارة العليا سواء كانت أخطاء إدارية أو أخطاء فنية كان يجب الرقابة عليها وتصحيح الانحرافات في الأوقات المناسبة^(١).

(١) موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، مؤتة للبحوث والدراسات،

٢٠١٣م، ص ١٨٤.

العوامل المؤثرة في الجودة:

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

ومن خلال البحث في العوامل المؤثرة في الجودة توفرت تصنيفات متعددة لها الرغم من أن هناك عوامل عديدة متقدّمة عليها إلا أن هذا الاتفاق ليس تماماً على تحديد ونوع العوامل^(١).

(١) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ٩٣.

تجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم^(١)

قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية المدرسية والتعليم العالي، وسنقتصر على تجارب دولتين من الدول المتقدمة اللتين تعتبران من أكثر الدول نمواً وتطوراً في كافة المجالات ثم دولة من الدول النامية في مجال التعليم العالي حاولت اللحاق بالركب والتطوير:

١ - إدارة الجودة الشاملة في أمريكا:

واجهت مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من التحديات منذ عام ١٩٩٩ وبخاصة منذ تخفيض الميزانية الخاصة بها، ومن ثم كان لابد من إعادة التقييم والمراجعة للمناهج والطلاب وذلك للمساهمة في برنامج التطوير الاقتصادي حيث ظهرت بعض المشاكل بالموازنة بولاية (كاليفورنيا)، وحيث إن التقييم ونظمها المتعددة قد أنسنت لتقييس تأثير المؤسسات فيما يتعلق بتعليم الطالب من خلال التركيز على الجامعات وتعليم الطالب الجامعي لمقابلة متطلبات العمل دائمة التغير وكذلك تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة، " كما أن نجاح الشركات في استعمال إدارة الجودة الشاملة قد شجع العديد من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية على تبنيها؛ وذلك لمواجهة أزمة خال نصف العقد الأخير ، وهذا ما أظهرته التقارير الخاصة بهيئات التعليم مثل المعهد الوطني للتعليم، حيث أدركوا أنها غير مناسبة ومن هنا كان لابد من التدخل الملحوظ في التعليم، والاستفادة من القطاعات المتعددة في الاقتصاد لوقف الانحدار في جودة خريجي الجامعات، ولقد كان التطبيق الأول لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالكلية التقنية (فوكس فالي) حيث أصبح أكثر كفاءة في مجالات الخريجين، ورضا أرباب الأعمال وتحسين البيئة التعليمية، كما أن العديد من المؤسسات بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما حدث في جامعة (سكونسن ماديسون)، وجامعة (شمال داكوتا)، وكلية مجتمع (ديلاوير) وجامعة ولاية (وريجون)، كما اخبر بوخالتز عام ١٩٩٦ أن

(١) حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات)، (ط١)، الأردن : دار المسيرة ٢٠٠٦م، ص ٤١.

هناك (١٦٠) جامعة في أمريكا تضمنت مبادئ تحسين الجودة، وحوالي (٥٥%) منها قد أُسست تركيباً تنظيمياً للجودة ."

وباستخدام مبادئ الجودة وعناصرها وأساليبها التنظيمية يمكن زيادة رضا الزبائن (الطالب) واختصار التكاليف، كما يستخدم أنموذج هندسة الجودة الشاملة (Total Quality Management) في أمريكا عناصر إدارة الجودة الشاملة في توجيهه منتجاتها، وتقدم جائزة مالكوم (Malcolm Baldrige) أنموذجاً ومعياراً لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وتركز إدارة الجودة الشاملة لإنجاز النتائج على: (الزبائن، عملية التخطيط، الإدارة العملية، التحسين).

٢ - إدارة الجودة الشاملة في اليابان:

في البداية صادفت حركة الجودة الشاملة في اليابان صعوبات عديدة، إلى أن زاد التأكيد على الأدوات الإحصائية اليابانية من خلال الاهتمام بالإدارة العليا، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة ملموسة ويشعر الناس بأنفسهم وجدهم في العمل، وتؤكد مبادئ (ديمونج) الأربع عشر أو ثلاثة جوران (Juran)، أو الفكر لكارو يوشيكawa (Kaoru Ishikawa) على وجود أربعة أعمدة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي:

- تركيز المنظمة وبشكل رئيس على عملائها في إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الطلاب يجب أن يعيشوا في عالم العمل كفريق متعاون، حيث يوجد فريق المعلم والطلاب، والطالب زبون للمعلم، وأن الخدمات التربوية تهتم بنمو الطالب وتحسينه، وأن المعلم والمدرسة هما الموردان للتعلم الفعال في بيئة الطالب، والمدرسة هي المسؤولة عن تقديم الرفاهية طولية الأمد للطالب، وذلك بتعليمهم كيف يتعلمون .

- يجب أن يكرس كل فرد في المنظمة شخصيته للتحسين المستمر وبشكل جماعي.

- إن المدارس التي تبني إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستعمالاتها تستثمر مصادر أساسية في اكتشاف الطرق الجديدة التي تساعد على إدراك إمكانات كل شخص، حيث يتحمل النظام والعمليات والتحسينات الجزء الأكبر في الجودة.

- إن نجاح إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا التي تقوم بالتحسين المستمر للمعلمين، لأجل تقديم إنجاز أكبر من الطلاب، حيث يخلق القادة التربويون بيئات مدرسية ذات جودة شاملة في تعلم الطلاب والمعلمين والمديرين وجميع العاملين وبمشاركة عناصر المجتمع المحلي بصورة فعالة؛ لأجل أن يساهموا بتحديد دورهم وحاجاتهم التنموية المطلوبة؛ وكي لا يكون التعليم الجامعي منفصلاً عن خدمة بيئته.

٣ - إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا:

خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو الأساسي نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع وتتضرر إلى التعليم كصناعة واستثمار، حيث زاد تسجيل الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (%) ٦٩ ، حيث كان عدد الطلاب عام ١٩٩٦ هو (١٧٥٦٩) طالباً، ثم زاد عام ١٩٩٧م إلى (٢٨٣٤٤) طالباً بعد الانفتاح على التعليم العالي بشكل كبير، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة (١١) إحدى عشرة جامعة عامة و(٦) وست جامعات خاصة، وزاد تخصيص (%) ٣٠ من الميزانية للتعليم ابتداء من العام ١٩٩٧م، كما تتفق الحكومة على (٥٠) خمسين ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا، لذا خصصت الحكومة الماليزية أكثر من (١٠٠) مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي.

وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلى وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في :

القيادة (Leadership) ، التحسين المستمر (Continuous Improvement) ، الوقاية (Prevention) ، مقاييس الموارد (Measurement of Resources) ، رضا الزبائن (Internal and External Customer Satisfaction) ، إدارة الناس (Teamwork) ، العمل في فريق (People Management) .

أما على المستوى العربي فعقدت العديد من المؤتمرات التي هدفت إلى كيفية تمية المجتمعات العربية في ضوء الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ومميزاتها ودورها في تحسين التعليم بشكل نظري بناء على النجاح في العديد من الدول الحديثة وبعض الدول النامية،

فوضعت المؤتمرات العديدة من التوصيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العربي المدرسي والجامعي، لكن بدأت بعض المحاولات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المدارس العربية، ففي السعودية والكويت بدأت بعض المدارس تأخذ بهذا المفهوم، كما أخذت هاتان الدولتان عدداً من برامجهما لمعايير ضبط الجودة لتطوير التطور التعليمي وبالتالي تطور المجتمع فيما، كما قامتا بتنفيذ الدراسات العلمية لتقديم ذلك التطبيق، كما ساهم برنامج الأمم المتحدة للتنمية عام ٢٠٠١م بتعزيز ضمان الجودة في التخطيط المؤسسي في الجامعات العربية بهدف حث الجامعات العربية على تطبيق نظم ضمان الجودة.

الخاتمة

من خلال ما تم دراسته في موضوع أهمية إدارة الجودة الشاملة للتسويق، وصلنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنشأة و تحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي للأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة.

و من هنا تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة للتسويق حيث أن هذا التغيير يشمل جل الوظائف و مجالات العمل في المنظمة، معتمدا على العمل الجماعي و التعاون و التحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على المدى الطويل، من خلال إرضاء عملاء المنظمة خصوصا.

كما نشير أيضا إلى أن نظام الجودة الدولية الذي وضعه الإيزو وأهمية كبيرة مع المنظمات التي حازت على هذه الشهادة في توريداتها مستلزماتها، و رويدا رويدا ستجد المنظمات التي لم تتمكن من الحصول على هذه الشهادة نفسها خارج السوق و خارج إطار المنافسة، و ستقصد زبائنها تدريجيا لأن المستهلك أصبح لديه وعيًا بأن السلع و الخدمات التي حازت على الإيزو هي الأفضل، و ذات جودة لذلك سيقدم على طلبها و شرائها.

المراجع:

- أحمد إبراهيم أحمد، الإدراة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، (ط١) ، القاهرة : دار الفكر العربي، (٢٠٠٣) .
- أحمد حافظ فرج، الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، (ط١)، القاهرة : عالم الكتب، (٢٠٠٧) .
- أحمد عجيم، اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد المهنية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ٢٠١٧ م.
- حامد الشمرى، إدارة الجودة الشاملة، صناعة النجاح في سباق التحديات، ط٢، الرياض، ٢٠١٧ م.
- حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات) ، (ط١)، الأردن : دار المسيرة ٢٠٠٦ م.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٢ .
- خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر ، ٢٠١٠ م، ص ٣٠.
- رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨ م.

- سالم سعود نهار الرشيدی، أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠١٤م.
- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠١٩م.
- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق.
- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق.
- فيصل السرحان، ممارسة إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على شركة المياه والكهرباء السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ٢٠١٧م.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥م.
- محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصادر التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ٢٠١٢م، ص ٤١.
- محمد المري، مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في دولة قطر، المجلة العربية للإدارة، ٢٠١٥م.

• محمد طعامة، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، أبحاث اليرموك، ٢٠١١م،

. ١١٢ ص.

• محمد عبد الرزاق إبراهيم، منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة،

(ط٢)، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م).

• موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، مؤتة للبحوث

والدراسات، ٢٠١٣م.

فهرس الموضوعات

٢	مقدمة
٥	المبحث الأول: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة
١١	المبحث الثاني: مراحل التطور التاريخي للجودة الشاملة
١٩	المبحث الثالث: أهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٢١	المبحث الرابع: عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة
٢٥	المبحث الخامس: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٣٢	الخاتمة
٣٣	المراجع
٣٦	الفهرس