

الفصل الرابع: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة منهجا وقائيا يمنع حدوث الأخطاء فضلا عن تصحيحها، كما تسهم بشكل مباشر في مواجهة المشكلات وتمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات والقدرات الخاصة بالمنظمة، وتعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل من خلال تطبيق مبادئها التي تكون بمثابة الجدار الحامي من الإختلالات المسببة لفقدان ولاء الزبائن بعد أن تصبح منتجاتها عرضة للضغط التنافسي الشديد الموجود في السوق الذي لا يرضى بأقل من التفوق. إن المنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية وتعزز موقعها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها والتخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل وتدريب المستخدمين والاستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول والأخير للمعلومات التي تحدد المنظمة من خلالها الخصائص المناسبة في منتجاتها.

بدأت المنظمات الأمريكية والأوروبية في أوائل الثمانينيات الأخذ بالأفكار التي تركز على الجودة متأثرة ومستأنسة في ذلك بنجاح تجارب العديد من المنظمات اليابانية، التي حققت زيادة في أرباحها وإنتاجيتها وعززت مركزها التنافسي في الأسواق العالمية. وفي العقود الأخيرة أضحت تحقيق الجودة مسعى عالميا تتشده كافة المنظمات، عامة وخاصة، إنتاجية وخدمية، كما أنه ليس خيارا بالنسبة للمنظمات بإمكانها انتهاج بديل عنه، بل هو التزام لا مناص لها منه حتى تضمن بقاءها، في ظل بيئة اقتصادية معاصرة، محلية وعالمية، متميزة بالتعدد والتنافسية الشديدة، وظهور أنماط استهلاكية جديدة، ولم تجد المنظمات من سبيل يضمن لها ذلك إلا بتبني إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أسلوبا ناجعا وفعالا في التطوير والتحسين الشامل لمختلف مناحي المنظمة.

وسنستعرض أساسيات إدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة (المبحث الأول)، وفوائد إدارة الجودة الشاملة (المبحث الثاني)، ثم أهدافها (المبحث الثالث).

المبحث الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة

من أجل التعرف على الأهمية التي تكتسبها إدارة الجودة الشاملة يتعين أولاً وقبل كل شيء التطرق إلى الأسباب التي جعلت المنظمات تهتم بإدارة الجودة الشاملة وتتهافت على اعتناق مبادئها وتطبيقها على أرض الواقع، ثم النقاط ذات الأهمية في إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء والمنظمة والعاملين.

المطلب الأول: أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة

شهدت البيئتين المحلية والعالمية العديد من التغيرات والتحولت العميقة كانت بالنسبة للمنظمات بمثابة التحديات، وهذا ما دفع المفكرين والمسؤولين إلى التفكير والبحث عن أساليب ومناهج إدارية جديدة تضع هذه المنظمات في مستوى هذه التحولات وتمكنها في نفس الوقت من مواجهة هذه التحديات، ولعل إدارة الجودة الشاملة كانت أهم هذه المناهج، والتي شكلت قطيعة مع الأساليب التقليدية لإدارة مختلف الأنشطة والوظائف في المنظمات. وبالتالي فإن هذه التحولات والتحديات تعتبر أسباباً أدت بالمنظمات في مختلف مجالات وقطاعات النشاط إلى الاهتمام بأسلوب إدارة الجودة الشاملة وتبنيه، وهي تتمثل فيما يلي:

أولاً - تحديات البيئة المحلية:

وهي تتمثل في العناصر التالية:⁽¹⁾

١- التطورات التقنية والعلمية الحديثة التي جعلت الجودة الشاملة أمراً ممكناً يلغي كل الأساليب التقليدية في ممارسة العمليات الإدارية والإنتاجية.

(١) علي السلمي، إدارة التميز: نماذج والتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص. ١٢٥.

٢- شدة المنافسة وحدة الصراع بين المنظمات المختلفة على جذب العملاء والفوز بحصص أكبر من الأسواق المحلية التي تتسع بدرجات هائلة باستخدام تقنيات الإتصالات والمعلومات من ناحية، كما تتطور وتتسع بزيادة مستويات جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات المتميزة.

٣- تركيز مختلف النظم الاقتصادية في العالم المعاصر على أهمية احترام العملاء، وضرورة بذل أقصى الجهد والعناية في تقديم منتجات وخدمات متميزة وبجودة عالية إلى العملاء الحاليين لإرضاء رغباتهم وكذا لاجتذاب عملاء مرتقبين.

٤- ارتفاع المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية لنسب متزايدة من أفراد المجتمعات المعاصرة مما يجعلهم يشددون على ضرورة الحصول على مستوى من الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة لهم يتفق مع تطلعاتهم وتوقعاتهم.

ثانيا- تحديات البيئة العالمية:

حيث تضافرت العديد من العوامل والتطورات الحاصلة في البيئة العالمية والناجمة عن ظاهرة العولمة، وأدت إلى ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة، وبالتالي تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل هذه العوامل على الخصوص فيما يلي:

١- تحول المنافسة بين المنظمات في مختلف المجالات والقطاعات من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي، مما يضع العملاء في موقف متميز يسمح لهم بالمفاضلة بين المتنافسين ويجعلهم لا يقبلون سوى المنتجات والخدمات الأفضل والأعلى جودة، وهذا ما أضفى على المنافسة شراسة أكبر، وزاد بالتالي من مسؤوليات المنظمات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة وجعلها في سلم أولوياتها.

٢- اتجاه الأسواق العالمية نحو التداخل والانفتاح على بعضها نتيجة لتفكيك الحواجز التي كانت تحول دون تدفق السلع والخدمات بين الدول بحرية وسهولة، مما فرض على المؤسسات الإنتاجية والمنظمات الخدمية ضرورة مواكبة معايير الجودة العالمية في المنتجات والخدمات والتي لا يمكن تحقيقها دون تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة^(١)، وعلى العكس من ذلك فعدم الالتزام بمعايير الجودة العالمية يحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية وربما معظمها.^(٢)

٣- تغير دور الدولة وانسحابها في العديد من المجالات واكتفائها بوظيفة الضبط وإفساح المجال أمام القطاع الخاص ليقوم بدور أساسي في إدارة الفعاليات الاقتصادية كما فتح الباب كذلك للقيام بعمليات الخصخصة، مراعاة لاعتبارات الكفاءة والفعالية، وهذا ما أدى إلى ظهور وتكاثر المؤسسات الخاصة، وبالتالي زيادة المنافسة إن على الصعيد المحلي أو العالمي، وبذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة السلاح المناسب في مثل هذه الوضعية.

٤- الاتجاه نحو تطبيق وترسيخ مبادئ المساءلة والمحاسبة والشفافية وترشيد النفقات في المنظمات ما من شأنه أن يزيد من الرقابة على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، مما يحتم عليها ضرورة الالتزام بالمواصفات والمعايير العالمية إذا ما أرادت النجاح والبقاء في السوق، كما يفرض عليها ضرورة العمل على اكتشاف الأخطاء والعيوب في منتجاتها وخدماتها قبل استفحالها، بل الحرص على العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى.

(١) مأمون الدرادكة وطارق الشبلبي، مرجع سابق، ص ص. ٤٥-٤٦.

(٢) على حسين على وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال: البيئة، الوظائف والإستراتيجيات، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص. ٢٢١.

٥- تطور تكنولوجيايات الإعلام والاتصال يتيح للمنظمات انتهاج الإدارة الإلكترونية وأتمتة مختلف نشاطاتها والاتجاه نحو التجارة الإلكترونية، وهذا ما يفرض عليها ضرورة تقديم منتجات وخدمات بصورة أسرع وخالية من الأخطاء والعيوب وفي وقت قياسي وبدون إجراءات معقدة، وهو جوهر إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما من شأنه أن يشكل رافدا آخر نحو المنافسة بين المنظمات.^(١)

المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تبرز من خلال حرص المنظمات على المراهنة على الجودة باعتبارها السبيل الوحيد والأكثر دواما وحسما لتحقيق النجاح والريادة، وذلك عبر تقديم منتجات وخدمات ذات خصائص وسمات متميزة عن قريناتها من المنظمات الأخرى في البيئة التي تتواجد فيها، والإصغاء لرغبات العملاء وتلبيتها لتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم بشكل مستمر. ويمكن إيضاح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء وللمنظمات الإنتاجية وللموظفين والعاملين كما يلي:

أولا- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء:

تتميز الأسواق حاليا بالوفرة، وهذا ما أتاح للعميل حرية اختيار أفضل المنتجات والخدمات التي تحقق تناسبا بين الجودة والسعر، لذلك وجدت المنظمات نفسها مجبرة على التحكم ليس فقط في تكاليف منتجاتها وخدماتها بل حتى في جودتها^(٢)، كما أن عميل اليوم أصبح أكثر وعيا إذا ما قورن بعملاء أمس، وهذا نتيجة لتعدد عمليات الشراء وتغير السلوكات والعادات الاستهلاكية بعد أن كانت بسيطة، إذ أن العميل يهتم بمختلف المعلومات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، ويبحث ويتفحص أدق

(١) مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص ص. ٢٢٦-٢٢٨.

(٢) Christian Hohmann, **Techniques de productivité: Comment gagner des points de performance**, Paris: Éditions d'Organisation, 2009, p. 15.

تفاصيلهما، وقد وجدت المنظمات مخرجا في تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة^(١) باعتباره المنهج الوحيد الذي يستجيب لمتطلبات العملاء، ويعمل على إرضائهم وإبهارهم كما يقول الأمريكيون، ويقدم لهم ما لا يتوقعونه كما يقول اليابانيون^(٢)، كما أن تبني الجودة في مختلف أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة يساهم في حماية العميل من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات وخدمات المنظمة، فعندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام العميل عن اقتناء منتجات أو طلب خدمات المنظمة، وهو ما يعني فشل المنتج الذي اشتراه أو الخدمة التي طلبها من القيام بالوظيفة التي يتوقعها العميل منه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت منظمات حماية المستهلكين لحمايتهم وإرشادهم إلى أفضل المنتجات والخدمات وأكثرها جودة وأمانا.^(٣)

وعموما فإن أهمية الجودة بالنسبة للعملاء ترتبط بعاملين هما:

- ١- عامل الرضا إذ لا يمكن لأي منظمة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها ذات جودة تلبية رغبات العملاء واحتياجاتهم، وبالتالي تحقق وتحوز رضاهم.
- ٢- عامل الولاء حيث أن احتفاظ المنظمة بعميل موجود مسبقا وضمن ولاءه لمنتجاتها أو خدماتها يكلفها خمس مرات أقل من اكتسابها لعميل جديد^(٤)، فضمن ولاء العملاء والاحتفاظ بهم مشروط بتقديم المنتجات والخدمات التي تلبية رغباتهم واحتياجاتهم، على أن تحقق تناسبا بين الجودة والسعر.^(٥)

(١) مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، مرجع سابق، ص. ٦١.

(٢) مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص. ٢٢٢.

(٣) قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص. ٣٠.

(4) Philippe Détrie, op.cit., p. 32.

(5) Christian Hohmann, op.cit., p. ٧٢.

ثانيا - أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمات:

عند اشتداد المنافسة بين المنظمات وازدياد التوجه نحو العولمة وتزايد غزو المنظمات للأسواق العالمية نتيجة العدد الهائل من فرص الربحية المتاحة أمامها، وعلى عكس الاعتقاد السابق السائد في الخمسينات من القرن الماضي والذي يعتبر تخفيض تكاليف الإنتاج هو السبيل لتحقيق التميز وزيادة الأرباح، اتجهت العديد من المنظمات إلى اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة، والذي يمكنها من إنتاج منتجات وتقديم خدمات عالية الجودة تمنحها قدرة تنافسية وتزيد من حصتها السوقية وتحسن ربحيتها.^(١)

وتظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية:

١- يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي يؤثر بدوره على حجم الطلب، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للمنتج أو الخدمة فإن العميل سيكرر الإقبال عليه ويقنع الآخرين به^(٢)، وهنا تظهر أهمية استخدام شهادات الجودة لأغراض الدعاية من أجل الحصول على عملاء جدد واقتحام أسواق جديدة^(٣)، وبالمقابل فإن عدم إيلاء الجودة الاهتمام اللازم من قبل المنظمة قد يؤدي إلى الإضرار بسمعتها، من خلال عدم رضا عملائها بمستوى جودة منتجاتها وخدماتها، وبالتالي تخفيض حصتها في الأسواق المحلية والعالمية^(٤)، وهذا ما يفرض على المنظمة ضرورة التأكد من منتجاتها وخدماتها عند إدخالها للسوق، فوجود عيوب في المنتجات أو الخدمات وإن كانت قليلة قد يفقد المنظمة ثقة عملائها التي يصعب استرجاعها مرة أخرى، كما أن السمعة التي

(١) عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص. ٢١.

(٢) مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، مرجع سابق، ص. ٦٢.

(٣) أحمد الخطيب ورداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربية، عمان: عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٦، ص. ٥٥.

(٤) محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص. ٣٠.

تبنيتها المنظمة في وقت طويل وبصعوبة كبيرة قد تفقد في وقت قصير وبسهولة وتفقد معها العملاء^(١)، الذين ينصرفون إلى منتجات وخدمات المنظمات المنافسة.

٢- تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للمنتج أو الخدمة في ظل الجودة العالية للمنتجات والخدمات المعروضة، وهو ما يعني بالنسبة للمنظمة تحقيق التميز من خلال تقديم كل ما هو نادر وفريد من نوعه، وهذا ما يحتم عليها الذهاب إلى أبعد من الخصائص المادية للمنتجات ومواصفات الخدمات ليشمل كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة مما له تأثير على القيمة التي يتلقاها العميل منها، لذا ولتحقيق التميز ينبغي إشراك العميل ليكون جزءاً فاعلاً في إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة.^(٢)

٣- يترتب على غياب الجودة تحمل المنظمة تكاليف باهظة تؤثر سلباً على أرباحها وسيولتها النقدية، وربما حتى على بقائها في السوق، إذ أن ظهور وحدات معيبة في المنتجات أو عيوب في الخدمات له تكاليف باهظة داخل المنظمة وخارجها^(٣)، وهي تكاليف مضاعفة في الوقت والموارد المختلفة واليد العاملة والطاقات المستهلكة، بداية في إنتاج الوحدات المعيبة، وثانياً في استبدال أو إصلاح هذه الوحدات^(٤)، وقد يضاف إليها تكاليف المسؤولية القانونية عن الجودة، وهي تلك التعويضات التي قد تدفعها المنظمة للعملاء مقابل الأضرار التي قد

(١) صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط٢،

عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص. ١٢٥.

(٢) عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص. ٢٢.

(٣) مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص. ٦٢.

(٤) Christian Hohmann, *op.cit.*, p. ٩٥.

تسببها لهم منتجاتها أو خدماتها غير الجيدة، حيث يتزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في مثل هذه المسائل.^(١)

ثالثاً - أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين:^(٢)

تقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عاتق ومسؤولية العاملين في المنظمة كافة، وعليه فإنها تسعى لتجنيد الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه، وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وبناء مساهمة أكبر للعاملين في معالجة وحل المشكلات التشغيلية والإنتاجية، وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين العاملين.

وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين فيما يلي:

- ١- توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية، وعلى طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.
 - ٢- رفع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
 - ٣- اختصار الوقت في انجاز الأعمال.
 - ٤- تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
 - ٥- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
 - ٦- رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.
 - ٧- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
 - ٨- استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة.
 - ٩- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.
- وانطلاقاً مما سبق فإن أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة تتأتى من الاعتبارات التالية:^(٣)

- أنه منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات.

(١) قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص. ٣١.

(٢) مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، مرجع سابق، ص. ٦٣.

(٣) رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص ٣٧-٣٨.

- أن الالتزام به من قبل أية منظمة يعني قابليتها لتغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة.

- أن تطبيقه يعني أن المنظمة لم تعد تهتم بالعملاء الخارجيين فحسب، وإنما تهتم أيضا بالعملاء الداخليين وتتنظر إلى أنشطتها وأقسامها ككل متكامل، بمعنى أن نشاط أو قسم التسويق هو عميل لنشاط الإنتاج وهكذا بالنسبة لباقي الأنشطة والأقسام، وبالتالي فإن الجودة هي محصلة جهود وتعاون كافة العملاء من الداخل والخارج.

- أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر لديهم، مما يؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة، كما تنعكس فائدته على تحسين أساليب مراقبة العمليات وتطوير أساليب المراجعة والرقابة.

المبحث الثاني: فوائد إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة على أنه قاطرة عظيمة للتغيير نحو الأفضل، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المنظمات، حيث اعتمده الكثير منها بالنظر إلى أهميته الإستراتيجية الفائقة مما يزيد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق تنافسية^(١)، ويمكنها بالتالي من المحافظة على العملاء الحاليين ويمنحها الرغبة في الحصول على عملاء آخرين جدد، وهو ما يمثل أكبر تحد تواجهه المنظمات في وقتنا المعاصر. ويمكن تعداد المكاسب والفوائد التي تحققها المنظمات جراء تبنيها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، من خلال تصنيفها في ثلاث فئات، على النحو التالي:

المطلب الأول: الفوائد التي تعود على العملاء

نوجز الفوائد التي تعود على العملاء على النحو التالي:

(١) عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص. ٤٩٥.

- ١- التزام المنظمة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
- ٢- استلام المنتجات طبقاً للمواصفات المتفق عليها.
- ٣- توفير الوقت والجهد لانتفاء الحاجة إلى البحث عن منظمات أخرى توفر ميزات أفضل.
- ٤- قدرة المنظمة على الإيفاء بتعهداتها لعملائها الخاصين، الذين يعتمدون عليها في الحصول على المنتجات والخدمات.
- ٥- حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل.
- ٦- ضمان الاستمرار بالعمل مع المنظمات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم من الموردين.^(١)
- ٧- انحسار شكاوي العملاء وتقليصها بشأن المنتجات أو الخدمات المقدمة.

- ٨- زيادة رضا العملاء.^(٢)
- ٩- تحسين الاتصال الخارجي مع العملاء ومحاولة أخذ آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار.

المطلب الثاني: الفوائد التي تعود على المنظمات

تتمثل الفوائد التي تعود على المنظمات في الآتي:

- ١- تقوية الوضع التنافسي للمنظمة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
- ٢- قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات من حولها.
- ٣- تحقيق إنتاجية عالية، والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشاكل وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت، والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المنظمة.

(١) مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص. ٥٥.

(٢) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص. ٧٨-٧٩.

- ٤- تعزيز ثقة العملاء بالمنظمة والانتظام في التعامل معها.
- ٥- زيادة عوائد وأرباح المساهمين في المنظمة.
- ٦- التوسع في فتح فروع وأقسام إنتاجية وخدمية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة.^(١)
- ٧- تقليص تكاليف الجودة وتوفير مبالغ مالية.
- ٨- زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.^(٢)
- ٩- زيادة الربحية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة، وتقليل عدد ونوعية الأخطاء، وعدم إعادة الأعمال، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- ١٠- المحافظة على حيوية المنظمة من خلال التجديد، التحسين، التعليم والتدريب.
- ١١- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور وتوفير المعلومات والحقائق عن موضوع القرار.
- ١٢- توسيع أفق القيادة الإدارية العليا من خلال توجيه تفكيرها نحو التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ قرارات أفضل.
- ١٣- كسب رضا المجتمع من خلال إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وبأقل تكلفة، والمحافظة على البيئة والصحة العامة، وبالتالي يشعر المجتمع بأن المنظمة خير دعم وسند له.^(٣)
- ١٤- تحقيق الغرض من تواجد المنظمة وهو خدمة المواطنين وتأكيد فرص التنمية الشاملة في المجتمع وتوفير أفضل الظروف لاستثمار طاقات المجتمع بما يعود بالخير على أفراد المجتمع جميعا.

(١) مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص. ٥٤.

(٢) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ص. ٧٨-٨٠.

(٣) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص. ٦٠-٦١.

١٥- تحسين عملية الاتصال الداخلي بين مختلف مستويات المنظمة،
وضمن المشاركة الفعالة لكل أفرادها في تحسين الأداء.^(١)

١٦- التحسين المستمر للعمليات من خلال التركيز على المخرجات أو
النتائج.

١٧- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الهدر والضياع في المخزون،
وتقليص الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليص المشاكل المتعلقة
بالعملاء الداخليين والخارجيين.^(٢)

١٨- تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة
العملاء.^(٣)

١٩- التقليل من هرمية السلطة والتخلص من البيروقراطية.^(٤)
ومن جهته فقد أشار "ديمنغ" إلى خمس مزايا متسلسلة ومتتالية
تحققها المنظمة جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، فكل ميزة تالية
تنتج عن ميزة سابقة وهكذا، وهي تتمثل فيما يلي:^(٥)

١- تقليص التكاليف من خلال بذل الجهود الإنسانية الهادفة إلى
تقليل إعادة التصنيع، وتقليل الأخطاء، وتقليل التأخير والتعطلات،
وتحسين استخدام المواد الأولية والوقت، وهذا يؤدي إلى:

٢- تحسين وتطوير الإنتاجية، والتي تؤدي بدورها إلى:

(١) محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل اتخاذ القرارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٩، ص. ٣٧٧.

(٢) عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص. ٢١٢.

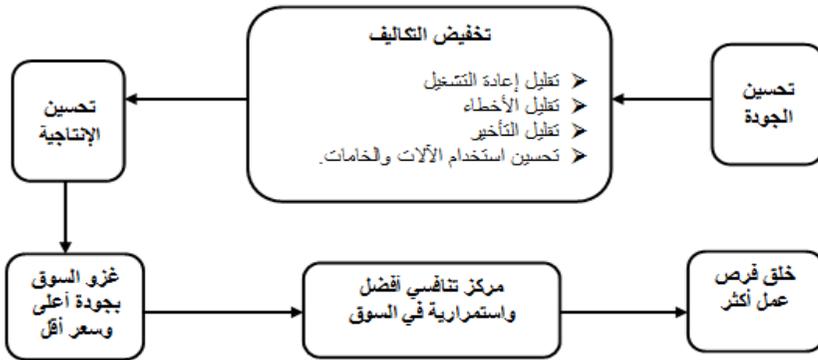
(٣) عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: إيزو ٩٠٠٠ - المقارنة المرجعية، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، ١٩٩٥، ص. ٧.

(٤) ناصر أمين أحمد علي، مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات: حالة قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ٣، ٢٠١١-٢٠١٢، ص. ١٩١.

(٥) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص. ٧٧.

- ٣- زيادة الحصة السوقية من خلال غزو أسواق جديدة، وتحسين الجودة، وملائمة الأسعار، مما يؤدي إلى:
- ٤- زيادة الربحية الناجمة عن احتلال مركز تنافسي والاستمرار في نشاط الأعمال، وهذا يؤدي إلى:
- ٥- نتائج تطويرية مستمرة في العمل من خلق فرص عمل جديدة. ويمكن توضيح مزايا وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تعود على المنظمة حسب "ديمنغ" من خلال الشكل رقم (١١) التالي:

الشكل رقم (١١): مزايا إدارة الجودة الشاملة حسب "ديمنغ" (Deming)



المصدر: علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، الإسكندرية: دار قباء، ١٩٩٨، ص. ١٥٩.

إن المزايا والفوائد المذكورة تجد لها سنداً على أرض الواقع، فقد بينت العديد من الدراسات الميدانية أن المنظمات الإنتاجية والخدمية استطاعت من خلال تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تحسن بشكل مستمر عملياتها، مما سمح لها بالإيفاء بمتطلبات معايير الجودة وتحقيق معايير التميز في الأداء المؤسسي، حيث تمكنت من تسجيل النتائج التالية:^(١)

(١) محمد أحمد عيشوني، الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص. ٨.

١- تحسين جودة المنتجات والخدمات.

٢- تخفيض التكاليف.

٣- تحسين الإنتاجية.

٤- تخفيض الإنتاج المعيب.

٥- تحقيق رضا العملاء.

٦- تحقيق أرباح متزايدة.

المطلب الثالث: الفوائد التي تعود على العاملين

تتمثل الفوائد التي تعود على العاملين فيما يلي:

١- توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو

العمل.

٢- تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجدين والمتميزين.

٣- توفر أدوات تقييم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.

٤- فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المنظمة وهذا

يرفع الروح المعنوية لديهم مما يكسب ولاءهم الشديد للمنظمة.^(١)

٥- تقليص الحوادث المهنية للعاملين وشكاويهم.^(٢)

٦- تخفيض معدل دوران العمل من خلال الحفز المادي والمعنوي

للعاملين، والعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون، مما يحقق الولاء

والانتماء للمنظمة وعدم تركها.^(٣)

٧- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه

العنصر البشري في المنظمة من قدرات ومواهب وخبرات، وهذا يؤدي

لزيادة الإحساس بالانتماء التنظيمي وخلق بيئة مناسبة لتشجيع الابتكار

والإبداع.

(١) مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص. ٥٤.

(٢) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص. ٧٩.

(٣) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. ٦١.

٨- تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر من جهة، ومن خلال خلق بيئة عمل مناسبة تؤدي للرضا الوظيفي وتشجع الابتكار والإبداع من جهة أخرى.

٩- توفير جو من التفاهم والتعاون والاتصالات المفتوحة والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمنظمة مهما كان حجمها ونوعها حيث يحل التعاون بدلا من التنافس.

١٠- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة للعمل بروح الفريق، وإزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام.^(١)

١١- تحسين المنظمة لعلاقاتها مع العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

١٢- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب المشاكل وتجزئتها قصد السيطرة عليها.^(٢)

ومما سبق من مزايا وفوائد تتضح لنا أكثر الأهمية الكبيرة التي يكتسيها أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لكل الأطراف ذات الصلة من عملاء ومنظمات وعاملين، وهو ما يفسر إلى حد بعيد سر تهافت أغلب المنظمات في مختلف القطاعات على تبنيه وتطبيق مبادئه، كما يبرر سبب إقبال عدد معتبر من الباحثين والاختصاصيين على دراسته ومحاولة التعرف على مختلف الآثار الناجمة عن تطبيقه.

المبحث الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة باعتبارها: "نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين

(١) نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات: الإستراتيجية والنظم والأساليب، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص. ٥٤.

(٢) ستيفن كوهين ورونالد براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي، تر. عبد الرحمن بن أحمد هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٧، ص. ٢٥٢.

تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات^(١)، حيث تعمل إدارة الجودة الشاملة على إجراء تغيير جذري في ثقافة المنظمات من خلال العمل على تغيير الأسلوب الإداري السائد فيها، والعمل على تحقيق أهداف الأطراف الثلاث في المنظمة والتوفيق بين مصالحهم المختلفة، المتمثلة في: العملاء من خلال خدمتهم وإرضائهم، والمنظمة من خلال التحسين المستمر، والعاملين من خلال التمكين لهم.

المطلب الأول: خدمة العملاء

الهدف الأول، والذي يمثل التغيير الأساسي الأول في ثقافة المنظمات الذي تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة، هو إعطاء رغبات العملاء الأولوية الأولى، والوصول إلى خدمة متميزة لهم، إذ يعد العملاء جوهر إدارة الجودة الشاملة وأحد أهم عناصرها، فهم نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة في المنظمة، بمعنى أن النشاط يبدأ بهم في تلبية حاجاتهم ورغباتهم وينتهي بهم لأنهم هم الذين يشترون المنتج أو يستفيدون من الخدمة، وهم الذي سيقومون المنتج أو الخدمة، فهم بالتالي الطرف الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، والأكثر من ذلك هم لا يعتمدون على المنظمة بل هي التي تعتمد عليهم^(٢)، وبعبارة أخرى المنظمة مدينة لهم في وجودها وبقائها واستمراريتها، وهم ليسوا مدينين لها بشيء.

ومن هذا المنطلق تهتم منظمات اليوم بالدراسات التي تحاول التعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، بداية من بحوث التسويق التي تعمل على تحديد المواصفات التي يتعين توفرها في المنتج أو الخدمة المراد تقديمها لهم، مروراً بالتصميم والتطوير ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وصولاً إلى البيع والتركيب

(١) محمد عوض الترتوري وأغدير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص. ٢٩.

(٢) مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص. ٢٥٠.

وخدمات ما بعد البيع من تقديم المشورة والنصح والصيانة والتصليح.^(١) وقد انعكس هذا الاهتمام بالعملاء على البحوث والدراسات، حيث أن بعضها تصف العميل بـ "الملك" تارة، وتحدث عما يمتلكه من قوة تارة أخرى، حيث يتعين دراسة طلباته والبحث عما يريده حاضرا ومستقبلا، وكيفية التعامل معه.^(٢)

بل أكثر من ذلك لم تعد تكتفي المنظمات في العصر الحديث بمجرد إرضاء العملاء بل أصبحت تسعى إلى ما يسمى بـ "إسعاد العملاء"^(٣)، من خلال الاهتمام بهم واحترامهم وتقديرهم وحسن معاملتهم، وتقديم منتجات وخدمات لهم بمستويات عالية من الجودة، مما يؤدي إلى خلق نوع من الارتباط العاطفي بين العملاء والمنظمة تؤدي إلى ولائهم ووفائهم لها، وتضفي مسحة عاطفية وجدانية على علاقتهم بها.

وفي نفس السياق، أظهرت البحوث التي أجريت حول سلوك العملاء في مجال التسويق دور الاستهلاك في بناء هوية العملاء، وهذا في سياق التغيير الحالي الحاصل في سلوك العميل الذي يشهد تغلب عنصر المتعة والعاطفة على عنصر المنفعة والعقلانية، إذ نشهد في الوقت الراهن الانتقال من نمط الاستهلاك الموصوف بالحديث والمرتكز على إشباع الحاجات الأساسية، إلى نمط استهلاك ما بعد الحداثة المبني على أساس التجربة الاستهلاكية الشخصية، والتي تعبر عن حالة ذاتية شعورية مصحوبة بمعانى رمزية مختلفة، وباستجابات متعينة وبمعايير جمالية، فهي تبدو كأنها تجربة شخصية مشحونة عاطفيا، مبنية على التفاعل مع المثيرات المتمثلة في المنتجات أو الخدمات.^(٤)

(١) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص. ٨٣.

(٢) رضا صاحب أبو حمد آل علي وسانان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص ٩٢-٩٣.

(٣) مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سابق، ص. ١٤٢-١٤٣.

(4) Guy Parmentier, Innover avec des communautés d'utilisateurs, Thèse de doctorat en gestion (Non publiée), École doctorale de Sciences de Gestion, Université de Grenoble, France, 2009, p. 165.

المطلب الثاني: التحسين المستمر في المنظمة

يتمثل الهدف الثاني، وهو في نفس الوقت التغيير الأساسي الثاني في ثقافة المنظمات الذي تتوخى إدارة الجودة الشاملة تحقيقه، في العمل على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات، ومن ثم تحسين الوضع المالي للمنظمة وزيادة أرباحها. إن التحسين المستمر في الجودة مؤثر على زيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وزيادة الحصص السوقية واكتساب القدرة التنافسية العالية، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة "اعمل الشيء الصحيح من أول مرة" مبدأ يجب تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المنظمة بهدف تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة، وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة.^(١)

وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق التحسين المستمر، ومن ثم التميز والبقاء في السوق يتعين عليها:^(٢)

- أن تكون هي الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتجات والخدمات.

- أن تكون هي الأسرع دائماً بتقديم أفضل المنتجات والخدمات.
- أن تكون لها مرونة دائمة تسمح لها بإدخال التعديلات اللازمة على المنتجات والخدمات وفقاً لاحتياجات العملاء.

المطلب الثالث: تمكين العاملين

يتمثل الهدف الثالث، والذي يعد بمثابة التغيير الأساسي الثالث في ثقافة المنظمات الذي تحمله إدارة الجودة الشاملة، في الانتقال من الأسلوب التقليدي في الإدارة إلى الأسلوب الحديث القائم على الديمقراطية، والمشاركة، والاهتمام بفريق العمل، وروح المشاركة

(١) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص. ٨٣.

(٢) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤، ص. ٥٠.

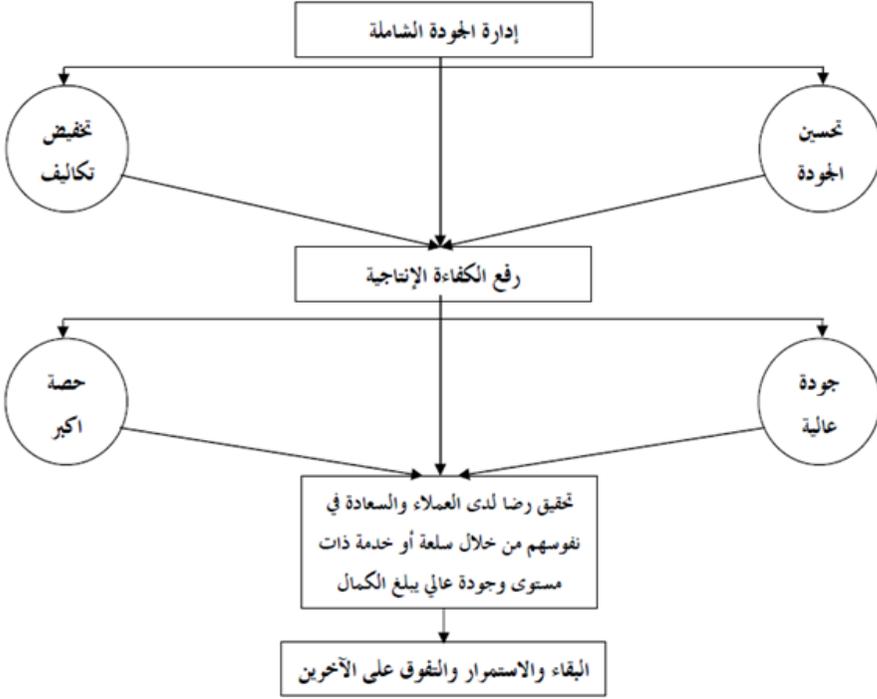
الفعالة لكل فرد في المنظمة، أي تمكين العاملين والذي يعرف على أنه: "مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤوليات، والثقة المتبادلة، والتدريب، والدعم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها، والعمل على تحسينها باستمرار"^(١)، كما يعني: "رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر"^(٢)، حيث تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى العنصر البشري باعتباره أعلى وأثمن ما تملكه المنظمة، فهو الوسيلة الأولى التي يتم بواسطتها تحقيق الجودة والتميز، فهو من يتولى القيادة والتنفيذ، وعن طريقه تحقق المنظمة الرضا والسعادة لعملائها، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير واحترامه وتقديره، وإشعاره بأنه يعيش ضمن أسرة واحدة تجمعها مصلحة مشتركة^(٣)، كما أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة، لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه، وتحقيق تحسين مستمر في الاتصالات، وإشراك أكبر للعاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية، وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين العاملين^(٤)، وبين العاملين والمنظمة.

ويمكن التعبير عن أهداف إدارة الجودة من خلال الشكل رقم (١٢)

التالي:

- (١) محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص. ٣٣.
- (٢) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص. ١٣٨.
- (٣) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. ٥١.
- (٤) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص. ٨٣-٨٤.

الشكل رقم (١٢): الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي العقبلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 32.

من خلال الشكل رقم (١٢) يتضح أن لإدارة الجودة الشاملة ثلاثة أهداف رئيسية تتمثل في:

- رفع الكفاءة الإنتاجية: ينشأ عن محصلة هدفين فرعيين هما تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، وهذا الهدف الرئيسي يترتب عنه بدوره هدفان فرعيان آخران هما: الجودة العالية وحصة أكبر في السوق، مما يؤدي إلى الهدف الرئيسي الثاني وهو:
- تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء: والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الهدف الرئيسي الثالث وهو:
- تحقيق البقاء والاستمرار والتميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات.