

الفصل الثاني

**إدارة الجودة الشاملة
بالمكتبات الجامعية**

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية

المكتبات والجودة الشاملة

الجودة Quality هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities التي يقصد منها، إمداد المستفيد بما يحتاج إليه من سلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريده، من خلال أنشطة متداخلة متكاملة، يشارك في صنعها وبنائها جميع العاملين على كافة مستوياتهم سواء أكانوا مديرين، أم منفذين، ومراجعين. وهي بذلك عمل الجميع في المكتبة.

والجودة قوة ذات تأثير في أداء المكتبة وفي تعزيز مركزها التنافسي. ولأجل أن تكون الجودة فرصة حقيقية للنجاح يفترض أن تدعم من الإدارة إستراتيجياً وان تلتزم الإدارة بشكل فاعل بتحسين الجودة بوصفها ضرورة إستراتيجية وان تضع معايير الجودة ضمن تخطيطها الإستراتيجي.

وتشير الجودة إلى الخصائص الشاملة للخدمات مما يجعلها تنجز كما هو متوقع في تلبية رغبات المستفيدين، إن كلمة (كما هو متوقع) تعدّ مهمة جداً في هذا التعريف وذلك لأنّ مفهوم الجودة يختلف باختلاف المستفيدين.

ومن الجدير بالذكر أنّ مصطلح الجودة لا يستخدم فقط للمقارنة أو المفاضلة

أو التمييز بين خدمتين من نوعين متشابهين، وإنما العنصر المهم في تقرير الجودة هو مدى قدرة الخدمة في تلبية رغبات المستفيد وتوقعاته، لذا تعني الجودة من وجهة النظر هذه إمداد المستفيد بما يحتاجه من خدمات ذات مواصفات وخصائص تلبي رغباته، في الوقت الذي يريد.

ويتفق هذا المفهوم مع ما ورد في المواصفة (ISO 8402) عن الجودة بأنها: مجموع الصفات والخصائص للمنتج الغرض منها تحقيق رغبات المستفيد المعلنة أو الضمنية، ويرتبط مفهوم الجودة باستمرار نشاطات المكتبة ونجاحها الذي يعتمد - إلى حد كبير - على الوفاء باحتياجات المستفيدين وتنفيذ توقعاتهم، إذ إن رضا المستفيد يعد الركيزة الأساس والقاعدة المتينة لتحقيق أهداف المكتبة المستقبلية.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون خصوصاً في تطوير وتحسين الأداء والإنتاج الخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، ولقد أدت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار ولاسيما في أوائل الثمانينيات وأواخر التسعينيات من القرن الماضي من خلال استحوادها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق مع التكاليف المنخفضة، وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية واستخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة التي تعمق استخدامها استخداماً واسع النطاق في شتى الميادين الإنتاجية الخدمية.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها لتحقيق أكمل أداء ممكن. وقد اختلف كثير من الباحثين والكتّاب حول تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة. وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز كثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه التعريفات.

عرّف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها: منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم استخدام الأساليب الكمية للتحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: (جهد المنظمة الكلي المنصب على التحسين المستمر لأداء العمليات، التي تمثل طرائق الأفراد، المكائن وأنظمة إنجاز المهام المناطة بهم). ومن الواضح أن هذا التعريف قد ركز على الأطراف أو العناصر المسؤولة عن جهود التحسين المستمر التي تقود إلى الجودة، ويأتي في مقدمتهم الأفراد العاملين والمعدات أو الأدوات التي يستخدمونها والأنظمة، التي تؤدي العملية بموجبها. وفي إطار التكامل بين وظائف المنظمة عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: (فلسفة إدارية تبحث عن تكامل جميع وظائف المنظمة، كالسويق، المالية، التصميم، الهندسة، الإنتاج وخدمة المستفيد التي تركز على مقابلة حاجاته والأهداف التنظيمية).

وقد تعرف إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلا لإنجاز الأعمال، بأن تحاول المنظمة تعظيم قدرتها على التنافس عبر التحسين المستمر لجودة منتجاتها، وخدماتها، وأفرادها، وعملياتها والبيئة التي تعمل فيها.

وعبر نافذة التعاون بين الإدارة والعاملين واعتماد العمل الفرقي تعرف بأنها: (شكل من أشكال الجهود التعاونية التي تعول على المواهب والقدرات لكل من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة والإنتاجية باستمرار وباستخدام فرق العمل). وقد شدد البعض على تحقيق متطلبات الجودة بكلفة أدنى، إذ عرفها: (نظام إداري يركز على الأفراد ويهدف إلى زيادة مستمرة في رضا المستفيد بكلفة حقيقية أدنى باستمرار).

ويرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على أساس التغطية الشاملة لجميع الأقسام في المنظمة بدءاً من المجهز حتى تفاصيل العمليات التشغيلية في المنظمة من خلال التركيز على تلبية حاجات ورغبات زبائن المنظمة، ويركز هذا التعريف على مبدأ الشمولية بوصفه الأساس في تحقيق رضا المستفيد. وعليه ركزت تحليلات الجودة في السابق على فحص المنتج فقط، أو جودة الخدمة عند تقديمها إلى الزبون.

أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإنه يتميز بالنظرة الشمولية، إذ إنه يركز على الزبائن والموردين والعاملين والهياكل التنظيمية والنظم والإجراءات، وكذلك فرق العمل وجهود التحسينات المستمرة.

ومن منظور إستراتيجي عُرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: الفلسفة التي تصنف المفاهيم، والطرائق، والأدوات والأساليب لصياغة لغة مفهومة ومطبقة بوصفها إستراتيجية أعمال في ضمن المستويات العليا وإستراتيجية تشغيلية في ضمن المستويات الدنيا، مما يساعد في تكامل الأنشطة في مجال القيادة، الأفراد، التركيز على الزبون، التخطيط، ضمان جودة العملية والمعلومات والتحليل.

والجودة تضم عدّة معانٍ تمثل في مجملها فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا

المستفيد الذي يتضمن التصميم المتقن للسلع والخدمات والتأكد من أن المنظمة تعمل على تقديم هذه السلع والخدمات بشكل متقن ودقيق دائماً بما يحقق الرغبات والمتطلبات، إذ يمكن التوصل إلى عدد من المداخل الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التعريفات السابقة وهي كالآتي:

- 1- مدخل إداري يتطلب التزام الإدارة العليا.
- 2- مدخل يبين أهمية المستفيد وجميع العاملين في التنظيم والإدارة في كل المستويات عن طريق المشاركة الجماعية في المنظمة التي يتمون إليها.
- 3- مدخل فكري جديد.
- 4- القيام بالأداء في العمل بصورة صحيحة منذ الخطوة الأولى.
- 5- مدخل يركز على التحسين المستمر.
- 6- استخدام فرق العمل من أجل المشاركة التعاونية لإنجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية

أهمية إدارة الجودة الشاملة :

في ظل سرعة التحولات الاقتصادية السياسية الاجتماعية والتكنولوجية وما نجم عنها من تصاعد حدة المنافسة على المستويين العالمي والمحلي، أخذت منظمات الأعمال تتلمس خياراتها للبقاء في الصناعة، إذ وجدت أن أكمل البدائل التي تحقق ذلك الهدف هو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمنهاج عمل طويل المدى.

ولقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وأصبحت المنظمات والحكومات توليها اهتماماً خاصاً، إذ باتت الجودة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة إذا

كانت ترغب في الحصول على مزايا تنافسية في ظل التغيرات العالمية وظهور الأسواق العالمية وتزايد حاجات الزبائن للجودة والامتياز وزيادة حدة المنافسة.

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمستفيد:

إن مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للمستخدمين تُعد من الأمور المهمة بالنسبة إليهم، إذ أصبح المستفيد في الوقت الحاضر يؤكد ضرورة توفر الجودة في المنتجات والخدمات عند اتخاذ قرار الشراء، فقد يعزف الزبائن عن شراء السلع المحلية برغم انخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاضه في السلع المحلية.

2- أهمية الجودة الشاملة بالنسبة إلى المنظمة المنتجة:

تظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى المنظمة المنتجة، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل بما يأتي:

- أ - تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.
- ب- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.
- ج- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
- د- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
- هـ- زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة.

و- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة.

ويمكن إجمال مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال بالآتي:

- أ- تعظيم رضا المستفيد وولاءه.
- ب- تحسين معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن وظائفهم.
- ج- زيادة إنتاجية المنظمة.
- د- المساعدة على تكوين ثقافة عمل ملائمة.
- هـ- بناء العمل الجماعي واستثماره.
- و- المساعدة على استخدام حل المشكلات بطريقة نظامية، وصنع القرارات من خلال فرق العمل.
- ز- تخفيض الحاجة للخدمة.

ولقد قيل كثير عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال، فرأى بعضهم أنها أحدثت ثورة في مجال نجاح المنافسة، وأكد المسؤولين في كبريات الشركات العالمية، أن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة قد أدى إلى دعم الميزة التنافسية لشركاتهم. وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفروق بين المنظمات التي تتبناها، والمنظمات التقليدية التي لا تتبناها، إذ تظهر هذه الفروق على هيكل المنظمة وفلسفتها وطبيعة العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ولقد تفهمت الإدارة في معظم المنظمات أهمية الجودة الشاملة لتنمية الأداء الكلي وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أعضاء المنظمة، إذ أصبحت إدارة

الجودة الشاملة على رأس قائمة التكنولوجيا الحديثة والمداخل الإدارية المتاحة للمنظمة حتى تستطيع أن تحصل على مركز تنافسي أكمل في الأسواق وزيادة حصتها السوقية، ذلك لأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتيح للمديرين النظر إلى أسلوب الإدارة من ثلاثة أبعاد مختلفة وذلك كما يأتي:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ينمي أسلوب المشاركة في المنظمة، إذ يسمح لكل فرد داخل المنظمة بالمشاركة من خلال فريق عمل (Work Team) أو حلقات الجودة (Quality Circles) في تشخيص المشاكل وكذلك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الفرد، وهذا بالطبع يخلق اتجاهًا إيجابيًا للعاملين بالمنظمة نحو الجودة ويرفع من روحهم المعنوية ويخلق جوًّا من الاحترام المتبادل بين العاملين في الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة.

2- يشجع المفهوم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا المفهوم عبارة عن نظام يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية لحل المشاكل وضبط الجودة، ويهدف إلى إرضاء المستفيد من خلال التحسين المستمر لجودة الإنتاج والعمليات الإنتاجية، وأن تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والرقابة على العمليات الإنتاجية يؤكد التحليل الكامل للمشاكل وتشخيصها والوصول إلى الحلول المناسبة لمشاكل الجودة والإنتاجية، وقد أثبتت أساليب الإحصاء فعاليتها في تحسين الجودة وضبط الإنتاج والعمليات في كثير من الشركات والمصانع الحكومية في اليابان والغرب، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يوجد أكثر من (4000) منظمة في أكثر من (40) ولاية طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من خلال السماح بالمشاركة كفريق عمل واستخدام أساليب الإحصاء مثل: تحليل باريتو (Analysis Pareto) والعصف

الذهني (Brainstorming) وتحليل السبب والتأثير وغيرها من الأساليب الإحصائية.

3- تأييد ودعم الإدارة (Management Commitment) ولنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة لا بد من تأييد ودعم الإدارة العليا واقتناعها بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن دون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة، فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه، فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات واختبارات ثم التنفيذ الفعلي.

أهداف إدارة الجودة الشاملة Objectives of Total Quality Management

- لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها في أي منظمة إدارية عند تطبيقها. ومن بين أهم تلك الأهداف هي ما يأتي:
- 1- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
 - 2- إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.
 - 3- زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.
 - 4- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
 - 5- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
 - 6- كما تهدف أيضاً إلى زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
 - 7- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
 - 8- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

- لعل أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:
- 1- التركيز على المستفيد أو متلقي الخدمة.
 - 2- القيادة الإدارية (التزام الإدارة العليا).
 - 3- مشاركة العاملين.
 - 4- التحسين المستمر.
 - 5- التركيز على العملية.
 - 6- مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
 - 7- مبدأ التخطيط الاستراتيجي.
 - 8- إسناد الإدارة العليا.

1- مبدأ التركيز على المستفيد Focus on customer :

يعد التركيز على المستفيد وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيس لأي منظمة كانت، إذ يكون المستفيد المحور الذي تركز عليه عجلة الجودة الشاملة ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له:

أي أن هدف أي منظمة هو تحقيق رضا المستفيد لذلك فالمنظمات وجدت أصلاً لأجل تلبية حاجات المستفيد وهو المتفضل على المنظمات عند اقتنائه لسلعها أو خدماتها. وأصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار المستفيد للسلع والخدمات. ولذلك تكون من أهم العوامل الواجب أخذها بنظر الاعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقوم المستفيد بالحكم على السلعة أو الخدمة الجيدة من الرديئة؟. لذلك يعد المستفيد هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة، أي بمعنى أن النشاط يبدأ بالمستفيد في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح

إليه وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج، وهو الذي سيقوم هذا المنتج أو ذاك وعليه فإن إرضاء المستفيد يعني إقباله على هذا المنتج الذي يؤثر في زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس فإن عدم رضاه عن المنتج يعني أن هذه المنظمة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار بالإنتاج.

كما أن التركيز على المستفيد يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية ومن ثم ينعكس على نجاح المنظمة. ويجب أن تكون المنظمة مستمعة جيدة للمستفيدين وأن تكون مستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم وهذا يتطلب فهم كامل من قبل المنظمة للعمليات الداخلية للزبون وكذلك لحاجاتهم المستقبلية. وكذلك فإن ترجمة رغبات المستفيدين إلى مقاييس جودة يتطلب من التسويق تحديد ماذا يريد المستفيد بالضبط من خلال دراسة سلوكه وترجمة هذا السلوك في كيفية وضع التصميم الملائم للمنتج الذي يشبع رغبات المستفيدين ويرضيهم بالمستوى المطلوب، وسلوك المستفيد يمر بمراحل عدة هي:

- 1- مرحلة الإحساس بالحاجة لدى المستفيد التي لا بد من إشباعها.
 - 2- مرحلة البحث عن المعلومات المتصلة بالخدمات المتاحة، وإجراء عملية مفاضلة من حيث الجودة والوقت المستغرق.
 - 3- مرحلة تقييم المعلومات السابقة فيما يتصل بجودة الخدمة ووضع المعايير اللازمة التي على ضوءها يتم تحديد مدى تلبية حاجات المستفيد المعرفية.
 - 4- تقييم الحالة ما بعد تقديم الخدمة، وهنا يتم تقييم القرار الذي اتخذته المستفيد أكان صحيحاً أم لا؟ لأجل أن يشعر هذا المستفيد بالرضا عن القرار المتخذ.
- يتضح مما تقدم أن التركيز على المستفيد يعد أحد الركائز الأساسية الحديثة. وفرص النجاح لأي منظمة كانت. لذلك تبدأ فكرة التسويق الحديث، الذي

نادي به Kotler وزملاؤه ، بالمستفيد وتنتهي به للحصول على أكبر شريحة ممكنة من المستفيدين، وهذه الفكرة تعود بالدرجة الأساسية إلى دور المنافسة والتسابق نحو تقديم أفضل الخدمات بالجودة العالية وفي الأوقات المناسبة والغوص في أعماق توقعات المستفيد المستقبلية وكل هذه الرموز يقوم بترجمتها التسويقي الناجح إلى فعل واقع.

2- مبدأ القيادة الإدارية الموجه:

إن الأسلوب الإداري الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة لقادتها يتمثل بإدارة البحث والتقصي الذي يمتاز بقيام القائد بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة ومعرفة سيرها والاستماع إلى مشاكل العاملين في الوقت نفسه. فضلاً عن تدريبهم على التكنولوجيا الجديدة في أعمالهم وفتح الاتصالات مع الإدارات العليا بالشكل الذي يحقق أسهماً كبيراً في تحسين أداء العاملين لأنه الطريق الوحيد الذي يتمكن القائد من خلاله معرفة ما الذي يحدث في المنظمة وأين تكمن مواطن الخلل وحث العاملين على معالجتها ووضع الحلول لها.

وبناء عليه، تكون الإمكانيات الوظيفية التي يتوجب على قادة إدارة الجودة الشاملة التمتع بها بما يميزهم عن إمكانيات المدراء التقليديين على النحو الآتي:

أولاً: التركيز على جميع المنتجات.

ثانياً: صياغة مخرجات المنظمة.

ثالثاً: تحقيق النجاح في المنافسة القوية.

رابعاً: التشجيع على الأعمال الصحيحة.

خامساً: التفكير في الموارد البشرية بشكل ديناميكي.

سادساً: التفكير بتحسين قدرات الإبداع للعاملين.

إن مهارة القادة الجدد لإدارة منظمات الجودة الشاملة تدفعهم إلى التفكير في البيئة التنافسية التي يعملون فيها. وهذا يتطلب توفير بيانات ومعلومات داخلية وخارجية تساعد أعضاء مجلس الجودة على صياغة سياسة الجودة، إذ انصبت مهمة قادة إدارة الجودة الشاملة على تطوير إمكاناتهم التخطيطية ل يتم وضع خطط للجودة والالتزام الكامل بها، بما ينمي الفهم ويزيد الوعي بالإجراءات والاحتياجات الفنية الواجب توفيرها لتحقيق الجودة المطلوبة. فضلاً عن صياغة بيان رسالة سياسة الجودة بما يتلاءم وطبيعة عمل المنظمة ويلبي متطلبات المستفيد ويحقق رضا الجمهور والعاملين في المنظمة.

ويرتكز نجاح إدارة الجودة الشاملة على مدى تفهم وإيمان القائد الإداري بهذه الفلسفة الجديدة وتنمية الثقافة التنظيمية وتمهيتها لاستقبال الفلسفة الجديدة التي تحتاج إلى عمليات تحويل في الأشياء المادية والإنسانية والمعلوماتية لبلوغ تحقيق هذا الهدف الذي سيقود إلى شاطئ الأمان وتحقيق المزايا التنافسية.

فكان من الضروري أن يتمتع القادة بمواصفات وخصائص تمكنهم من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعد المزية التنافسية التي تحققها المنظمات المطبقة لها، وهي على النحو الآتي:

أولاً: الجدوى والالتزام والمعرفة: زيادة تأكيد الجودة ومعرفة تفاصيلها كافة وكيف تنجز داخل المنظمة، فضلاً عن تنمية مهارات العاملين وتدريبهم وتعليمهم وزيادة إدراكاتهم.

ثانياً: التوجه التبشيري: العمل على تغيير طبيعة العمل التقليدي من خلال المجهزين والحكومة أو أية وسيلة أخرى بما يساعدهم على نشر الوعي بالجودة داخل المنظمة فضلاً عن تحقيق أعلى درجات الجودة في المنتجات المقدمة للزبائن الخارجيين.

ثالثاً: العمل على زيادة التحسينات والتطلع لتحقيق مكاسب كبيرة فضلاً عن الحصول على أفكار القوى العاملة بشأن مختلف العمليات وليس لتطوير العمليات فقط.

رابعاً: الموجهات القوية السعي إلى تحقيق وقت الدورة المطلوب، والتلف الصفري واستخدام السجيمات الستة (Sex Segma) بوصفها أداة إحصائية تستخدم لبيان مدى تحقيق السلعة أو الخدمة الدقيقة في التصنيع وخلوها من العيوب، وقيادة التحسينات في المنظمة وتعريف رضا المستفيد بوضوح للعاملين كافة وأهداف التحسين للجودة.

خامساً: ترابط القيم: العمل على تحقيق تغيير ثقافي للجودة، وكتابة بيان رسالة الجودة وموجهات مرشده لقيم الجودة أو أية أسس أخرى بما يجعل الاتصالات منسجمة ومتناسقة.

سادساً: التنظيم: منح الصلاحيات الأكبر للمستويات الأدنى وقيام المدراء بتدريب العاملين ليصبحوا مدربين وليس أسيادا فقط، وإدارة العمليات ذات الوظائف المتعددة والتركيز على المستفيد الداخلي والخارجي وعلى فرق التحسين بين الأقسام.

سابعاً: الاتصال بالمستفيدين: تمكين المدير التنفيذي ومدراء الإدارة العليا كافة من الوصول إلى المستفيدين.

ومن هذا المنطلق، لا بد من أن تكون هنالك عملية بحث واستقصاء واسعة من قبل القائد في جمع البيانات الداخلية والخارجية والتوفيق بين الاثنين لتحسين أداء منظمته وتحقيق الجودة الشاملة.

وهناك دورا بارزا ورئيسا للقائد في إدارة الجودة الشاملة ولكن هذا الدور تكتنفه مجموعة من الصعوبات والمخاطر وأغلب القادة قد يغفلون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لصعوبة تطبيقها، لذا يرى (الطائي) أنه كلما زاد إيمان القائد بضرورة تطبيق هذه الفلسفة وتهيئة الوسائل والطرق الملائمة للتطبيق، التي ستكون على شكل جرعات صغيرة ومتتالية وتغير تدريجي فهذا يعني، أنه سيكون مصيرها النجاح وتحقيق الهدف النهائي وهو تطبيق الجودة، أما القائد التقليدي الذي لا يؤمن بهذه الفلسفة فإن منظمته ستبقى مستقرة في الأمد الصغير ولكن سرعان ما تبدأ تفقد علاقتها وزبائناتها بسبب التنامي والتطور الحاصل في السلع المنافسة عند تطبيق مفهوم الجودة ومبادئها الأساسية.

3- مبدأ اندماج العاملين ومشاركتهم

Employee Involvement and Empowerment

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالباً ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:

الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة أكمل.

والثاني: تحسين كفاية صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة. وهنا يجب أن نوضح أن هذه العقول هي التي تكون قريبة من مشاكل العمل، وليس العاملين جميعهم في المنظمة. أما تفويض الصلاحية، فإنها لا تعني فقط مشاركة الأفراد، وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً، وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة.

إن الفرصة التي منحتها إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالمشاركة في العمليات التي تحقق خطط الجودة في الإنتاج تكمن في جعل أسلوب عملهم يختلف عما كانوا يمارسونه في ظل بيئة العمل التقليدية.

ومن التعريفات المهمة للمشاركة هو، الذي تبني الاتجاه السلوكي في تعريفه للمشاركة، فقد رأى أنها: (اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يسهموا في تحقيق أهدافها ومقاسمتها المسؤولة) (Newstrom & Davis, 1997:229) و (Davis, 1967:128). وهذا التعريف يتضمن ثلاثة أفكار مهمة وهي الاندماج "Involvement" والإسهام "Contribution" والمسؤولية "Responsibility"، التي تمثل عناصر المشاركة، وطبقاً لـ (Davis) فإن الاندماج يعني أن المشاركة لا تقتصر على النشاط العضلي بل إن ذات الفرد تكون مشتركة (ego-involved) وليس مجرد مهاته، أما الإسهام فتشير إلى دوافع الأفراد كي يسهموا في أنشطة المنظمة، إذ لا بد من أن يكونوا متمكنين ويمتلكون زمام المبادرة، وهنا تصبح المشاركة ليست مجرد موافقة الإدارة على قراراتها، في حين أن المسؤولية تعني أن المشاركة تشجع الأفراد على قبول المسؤولية عن أنشطة الجماعة وبذلك ترسخ مبادئ المواطنة التنظيمية الصالحة. وبالاتجاه السلوكي ذاته أقرّ (العنزى، 1995: 65) تعريفاً أكثر شمولية للمشاركة يأخذ بنظر الاعتبار معطيات ومحددات البيئة التي تعمل فيها المنظمة، إذ رأى أن المشاركة: (ما هي ألا تفاعل الفرد ذهنياً ووجدانياً وعاطفياً واجتماعياً مع جماعة العمل، بما يساعد في توضيح دوره الذي يلعبه ضمنها، ويفيد في تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بإزائها بادراك وحاس ذاتيين في النجاح والفشل، وفي ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل خلالها المنظمة).

إن الأساس الذي تستند إليه مشاركة العاملين في المنظمة، الذي أكدته إدارة الجودة الشاملة يبدأ بخطوه أساسيه تتمثل بمعرفة كل فرد عامل بالمنظمة دوره في تحقيق هذه الفلسفة بنجاح. فوضوح خطط الجودة وسياستها وأهدافها أعطى الأفراد انطباعاً بأن العمل الذي يقومون به مهم وفعال في تحقيق أهداف المنظمة المرغوبة. الأمر الذي جعل الفرد يشعر بالمتعة من أنجاز عمله وهي السمة التي أضافتها إدارة الجودة الشاملة للعامل وجعلته يشعر بالفخر والاعتزاز في عمله المنجز.

ويتطلب هذا الأمر تغيير نمط العمل التقليدي للأفراد العاملين. فتغيير الثقافة التنظيمية واجه مقاومه من العاملين نتيجة التغيرات التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة في نمط عملهم الروتيني من حيث طريقة أدائهم له أو وجهة نظرهم بشأنه. الأمر الذي فتح باب المناقشات والحوار سواء مع العاملين بعضهم لبعض، أم مع الإدارات العليا للوصول إلى حلول للمشاكل التي يواجهونها في المنظمة. فهذه المناقشات تمثل الأسلوب الذي نتج منه إجراء تحسينات متعددة في العمليات المختلفة. فضلاً عن منح العاملين الثقة بأن عملهم أصبح ذا أهمية كبيرة ومؤشراً في نشاط المنظمة.

فضلاً عن ذلك يعد أسلوب تفويض الفرد العامل لمعالجة مشاكل العمل أسلوباً جديداً ركز على الإدارة بالمشاركة في عمليات صنع القرارات من دون الرجوع إلى المدراء لاتخاذها ووضع الحلول العلاجية المناسبة للمشكلة. فهذه الصلاحيات التي منحت للأفراد العاملين تعد إحدى

المزايا التنافسية للمنظمة إلى جانب الجودة وجودة الاتصالات والانفتاح بين المستويات كافة.

4- مبدأ التحسين المستمر Continuous Improvement

يعتمد مبدأ التحسين المستمر أساساً مهماً تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاية عمليات الجودة وفعاليتها لتقديم منافع إضافية إلى المنظمة والمستفيدين من خدماتها.

إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة.

وإن أساس فلسفه التحسين المستمر Continuous improvement philosophy ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، أي معرفة التغيرات كافة التي تحدث في أثناء العمل وما هي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين، هذا فضلاً عن جعل هذه الفلسفة أساس تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون. بتعبير آخر أن كل شيء داخل المنظمة قابل للتحسين المستمر، وأن على المنظمة أن تأتي بالشيء الأحسن أو الجديد دائماً، فالجديد والأفضل هما رمز التميز والبقاء في عالم المنافسة وأن البقاء على الشيء القديم يعني زوال عمل تلك المنظمة.

وفي نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

هدف عام: بذل الجهود جميعها بما يجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانات التنظيمية جميعها عندما يتسلم المستفيد السلعة أو الخدمة.

هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملاً. كذلك ينبغي أن يجري البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها:

أولاً: تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة.

ثانياً: تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والضياعات.

ثالثاً: تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

رابعاً: تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

ولقد بات واضحاً أن التزام الإدارة العليا في المنظمة بالبحث عن طرائق تحسين عمليات المنظمة ولاسيما عمليات الإنتاج والمطابقة عن طريق - قواعد المقارنة - مع العمليات الناجحة أسلوب فعال في الارتقاء بالجودة واهتمام جديد أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة. لأن العملية على وفق الفلسفة الجديدة لم تعد مقتصرة على جمع البيانات بشأن كيفية إنجاز الأفراد لها بشكل جيد، بل عن طريق الاستخدام الكفء لقواعد المقارنة مع العمليات الفعالة بوصفه الأسلوب الجديد الذي استخدم لتجميع الأفكار وتحديد الطرائق الجديدة لتحسين العملية والتطلع لإشباع حاجات المستفيد الأمر الذي يجعل التحسين المستمر مركزاً على المشاكل التي تحدث داخل المنظمة مع المجهزين والزبائن والعمل على تلافيها.

وإن نجاح برامج التحسين المستمر سيحقق أهداف وغايات المنظمة الهادفة إلى تحقيق حصص سوقية في الأسواق العالمية ويكتب النجاح لهذه البرامج عن طريق ما يأتي:

أولاً: تدريب العاملين على أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات وعلى جميع الأدوات الأخرى لتحسين جودة المتوجات.

ثانياً: جعل أساليب ضبط العملية إحصائياً عملاً طبيعياً من الأعمال اليومية.
 ثالثاً: تشكيل فرق التحسين ومشاركة العاملين فيها.
 رابعاً: تطوير وعي مشغل الماكينة بشأن العملية التي يكون مسئولاً عنها.

واستناداً إلى ما تقدم تعد فلسفة التحسين المستمر قاعدة قوية للمنظمة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة لأنها توجه قادة العمليات إلى الاستثمار في برامج التحسين المستمر للعملية والجودة معاً، وذلك يعود بمردود مادي على المدى البعيد فضلاً عن دفع العاملين للقيام بالعصف الفكري. في وضع الحلول للمشاكل وأجراء التحسين لها.

ولا شك أنه من أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام وعمليات يوثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة من دون حدوث اختلافات في تلك النتائج. إن الأطروحات الفكرية التي خصصت في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وكذلك في مجال العلوم التسويقية تناولت مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر، التي أشار إليها الباحثون وتتضمن ثماني مراحل وكالاتي:

- 1- عرف المشكلة في ضمن سياق ما مطلوب تحسينه.
- 2- حدد وحلل كل ما يتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين.
- 3- وثق ما تم تحليله والمتعلق بالعملية.
- 4- قياس الأداء الحالي.
- 5- فهم لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حالياً.
- 6- طور حلول بديلة وقم باختيار أفضلها.
- 7- قوم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.
- 8- التزام منهج التحسين المستمر.

5- مبدأ التركيز على العملية: Focuses Process

إن تحقيق رضا المستفيد وخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها اغلب المنظمات الصناعية إذ تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع، الذي يظهر في العملية بشكل ايجابي ويجعلها مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة ومن ثم يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمات على السواء.

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سبق الإشارة إليها يمكن الاستفادة منها وتوضيحها في:

- أ - وضع سياسات المنظمة واستراتيجياتها.
- ب- وضع أهداف المنظمة.
- ج- التشغيل العقلي.
- د- مجال إدارة الموارد البشرية.

إن سبب بناء منظمات الأعمال لخلق ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون، لان الاتجاه الحديث يؤكد أهمية دور مدير العمليات، إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها وإدراكها وعدها الأساس لرضا المستفيد أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء عمليات.

إن توفير الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات إلى استغلالها امثل استغلال بما يحقق الخطط المرسومة لها من جهة، وتوفير منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية من جهة أخرى. فتشكيل فرق التحسين لهذه العملية ومنحهم الدعم الكبير من الإدارة العليا لاعتقادهم بأهمية التحسين المستمر وتدريب العاملين على أساليب حل المشاكل وضبط العملية إحصائياً يمثل الاهتمام والتركيز الواضحين الذين أعطتها فلسفة إدارة الجودة الشاملة للعمليات.

ونتيجة لذلك فالاهتمام بالعمليات انصب على المطابقة مع التصاميم من جهة ومع المعايير والمواصفات المطلوبة من جهة أخرى. فكان أمراً في غاية الأهمية. فالعملية تظهر مدى تفهم العاملين للعمل الذي ينجزونه، فضلاً عن استيعابهم لمشاكل العملية التي تتطلب من العاملين التدريب على أدوات حل المشاكل والسيطرة عليها بما يمنحهم الثقة لتقديم المقترحات بشأن مشاكل العمل، وهو يظهر الأسلوب الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة في العمل وفي السيطرة على العمليات بما يقلل الانحرافات ويقوي حلقة العمليات التي تبدأ بالمستفيد ← حاجة ← عملية ← سلعة وتنتهي بالمستفيد مرة أخرى.

6- مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

Factual approach to decision making

إن تكامل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتمثل بالمعلومات التي تتوافر للإدارات العليا بما يعزز عملية صنع القرارات، التي تستند إلى الحقائق الفعلية التي يتم الحصول عليها من مختلف الجهات في المنظمة فهذا سيحقق قاعدة معلوماتية مهمة تستطيع المنظمة الرجوع إليها عند الحاجة في اتخاذ القرارات المهمة. وتؤلف المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

لابد من أن تمتاز المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات أو توقعات مبنية على أساس الرأي الشخصي ولا سيما في عالم اليوم إذ تواجه منظمات الأعمال تغيرات متسارعة في العلم والتكنولوجيا والمنافسة إذ لابد من تقليل حالات عدم التأكد أو المجهول وذلك اعتماداً على الأساليب الكمية المعدة لهذا الغرض مثل شجرة القرارات وغيرها ومن الممكن أيضاً استخدام نظام المعلومات الإدارية والحاسب الآلية في هذا المجال، إذ استخدم في العديد من المجالات الإدارية مثل القرارات الخاصة بالإنتاج والتسويق والتخطيط المالي لمساعدة المدراء في تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

وإن توافر المعلومات للإدارات العليا بمختلف أنواعها سيظهر مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للمنظمة، كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة وما هي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو اتخاذ قرار التطبيق لهذه الفلسفة.

إن طبيعة العمل الجديد تتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم على وفق المهام الجديدة التي ألقته إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم. فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها؛ لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية والجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات بمشاركة العاملين كافة بما يجعل نشاط المنظمة فعالاً ومؤثراً.

ومن الجدير بالذكر أن المنظمة التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب امتلاك نظام فعال للاتصالات يزودها بمختلف المعلومات وبجميع المستويات التنظيمية كافة بما يجعل عمليات صنع القرار مبنية على أساس الحقائق وليس على أساس الحدس والتخمين. ففعالية النظام تشكل نقطة قوة للمنظمة تمكنها من الحصول على المعلومات المطلوبة سواء أكانت عن أنشطتها الداخلية أم عن المنافسين بفعل قوة أبحاث التسويق التي تقوم بها المنظمة بما يهيئ للمنظمة المعلومات المهمة التي تمكنها من تعزيز الخطط المرسومة والأهداف المرغوبة.

ومع اختلاف طبيعة عمل الأفراد في المنظمة، فإن المعلومات التي تتطلبها المنظمة تختلف بحسب الحالة والموقف الذي يتطلب المعالجة وتحسين وتحديد الإدارات العليا لطبيعة البيانات التي تحتاج إليها سوف تختلف عن المعلومات التي تحتاج إليها المستويات التنفيذية وذلك لاختلاف طبيعة عمل الأفراد وبما يلبي حاجة كل منها. فمواكبة المنظمة للبيئة التي تعيش فيها ومعرفة التغيرات كافة الحاصلة فيها لتحديد موقعها ووضعها قياساً إلى المنافسين سيظهر بصورة إيجابية على خطط وأنشطة المنظمة ومنتجاتها، وسيزود الأقسام المختصة - كالتسويق والإنتاج - بالمعلومات الضرورية على متطلبات المستفيد التي يرغب في الحصول عليها للسلع والخدمات المقدمة له ومدى إمكانية تلبية المنظمة لها.

مما يجدر الإشارة إليه أن المهام الجديدة التي منحتها إدارة الجودة الشاملة للأفراد العاملين تتمثل باستخدام الأدوات الإحصائية لتشخيص مشاكل عملهم اليومية التي تتطلب من العاملين الحذر في جمع المعلومات لأنها الطريق الذي سيمكنهم من معرفة المصادر الأساسية للمشاكل التي سببت إيقاف عملياتهم بالشكل الذي يساعدهم على وضع الحلول الصحيحة واتخاذ الإجراءات التصحيحية

الملائمة لها فضلاً عن تمكينهم من تخفيض نسبة العيوب الحاصلة في المنتجات التي تحمل المنظمة تكاليف كثيرة تؤثر في النهاية في الأرباح التي تحققها المنظمة.

وبناءً على ذلك فإن توافر المعلومات للمنظمة ضرورة من ضرورات سياق العمل الجديد، إذ تتطلب تهيئة بيانات وتحليلها للوصول إلى معلومات عن ظروف المنظمة الخارجية وهي كما يأتي:

أولاً: معلومات عن السوق تتضمن توقعات ورغبات الزبائن فضلاً عن ملاحظاتهم عن المنظمة ومنتجاتها.

ثانياً: معلومات عن أية فجوة بين كيفية أداء العمليات مما يتوقع المستفيد الحصول عليها في السلع.

ثالثاً: معلومات عما متاح من مقاييس جودة السلع والخدمات.

رابعاً: معلومات عن المواد والأجزاء المشتراة وعن الأداء العام للبائع.

خامساً: معلومات عن إخفاق السلعة ومتطلبات المستفيد التي يرغب في الحصول عليها في السلعة وأهميتها في أداء تصنيع السلع وتقديم الخدمات.

في حين أن المعلومات التي توضح الظروف الداخلية للمنظمة يمكن الحصول عليها مباشرة من الأقسام في المنظمة، وذلك يحقق - مع المعلومات أعلاه - صورة شمولية لنشاط المنظمة جميعاً.

وتعد كذلك التغذية العكسية أمراً حيوياً يمكن المدراء من توجيه العاملين نحو تحسين أدائهم. فضلاً عن كونها مؤشراً لمستوى التحسين المتحقق مقارنة بالتحسينات السابقة. فالتغذية العكسية لها اثر ملموس وفعال في القيام بإنجاز الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.

لذلك فتحقق التغذية العكسية للإدارات العليا سينفعها في التعرف على الآتي:

- أ - أداء الفرد مقابل الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- ب- جوانب القوة عند الفرد والجوانب التي تحتاج للتحسين.
- ج- متطلبات التدريب للسنوات القادمة.
- د- الطموحات المستقبلية في الوظيفة.
- هـ- آراء المدراء والأفراد بشأن الأداء في المنظمة.

وأخيراً فإن طبيعة الاتصالات بين العاملين تجعل التغذية العكسية أساس عملهم إذ تتمثل بالتعليقات الصادرة من الإدارات العليا إلى المستويات التنفيذية والنتائج المرفوعة من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا.

7- مبدأ التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة تجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة إستراتيجياً، يكون مشتقاً من تخطيط إستراتيجية الأعمال، بوصفها عملية مهيكلية أساساً لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.

لأن المنظمات الصناعية والخدمية كانت تخطط للجودة في ضمن نطاق مسؤوليات قسم إدارة الجودة وعلى وفق البيانات المتوافرة عن مطابقة السلعة للمواصفات المحددة لها إذ كان التركيز منصباً على تخطيط جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة للزبائن النهائيين.

إن بداية سعي المنظمات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتخطيط لها إستراتيجياً يبدأ بقرار إستراتيجي، يركز على الجودة التي تركز رؤية ورسالة المنظمة على تحقيقها بأعلى الدرجات لأنها الوسيلة الكفاء التي تتمكن المنظمة من خلالها إلى التنافس وإحراز مزية تنافسية في الأسواق العالمية.

8- إسناد الإدارة العليا Top Management Support

إن لإسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى ابعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد Long-term commitment لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

9- التدريب والتعليم Education and Training

في حال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن يتوفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وان يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم. فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جداً ونضمن جودة خالية من العيوب.

فوائد إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها الآتي:

1- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى من دون أحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس، إن شعار إدارة الجودة الشاملة، هو أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة Do The Right things Right, First Time، الذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، يؤدي حتماً إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاية والفعالية.

2- زيادة الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness:

إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة.

3- كسب رضا المجتمع:

فإدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها، الذين هم جزء من المجتمع، وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة، وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك، مروراً بمرحلة التصميم، ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الآتي:

أ - الاحتفاظ بالمستفيد الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من الزبائن.

ب- تصميم منتجات وخدمات تساير التغيرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم.

ج- تقليل تكاليف الفشل بنوعيه الداخلي والخارجي ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتالف وتكاليف المسألة القانونية وشكاوي الزبائن.

4- تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائماً رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتج ذات جودة عالية وعلى وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وفي الوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتج، الذي يضيف على المنظمة شكلاً إيجابياً ويجعلها أكثر تميزاً من المنافسين، ومن ثم تحصل على أكبر حصة سوقية.

5- المحافظة على حيوية المنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل على وفق هذا الشعار يتطلب منها دائماً عدم الوقوف عند محطة معينة، بل يتطلب منها دائماً التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها، إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو بإنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية، وكذلك عليها أن تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة.

رواد إدارة الجودة الشاملة الذين أسهموا بشكلٍ فاعلٍ في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة :

من المداخل المهمة لدراسة إدارة الجودة الشاملة ما يعرف بمداخل الخبراء (Experts Approaches) التي تمثل رؤية وفلسفة رواد الجودة، والاختلاف بين هذه المداخل إنما يقع في تباين التوكيد على المستفيد أو السلعة أو العملية الإنتاجية، ومن ابرز هذه المداخل الآتي:

أ- (Deming):

شدد (Deming) على أن الجودة مسؤولية الإدارة العليا، إذ يتوجب عليها أن تعطي للعاملين معايير واضحة للعمل، وينبغي أن يكون كل فرد في المنظمة قد تدرب على أساليب الجودة الإحصائية، وأكد ضرورة تشجيع العاملين ومكافئتهم والكف عن لومهم وإزالة الخوف عنهم، ومن إسهامه ما يعرف بدورة التحسين المستمر (PDCA) (خطط، واعمل، وتأكد، و نفذ)، ونبه إلى الأمراض الإدارية المميتة - كما سماها - والتي تمنع من تحسين الجودة لاسيما لدى الإدارات الأمريكية. وإحدى المساهمات التي عرضها كانت تركيزه على تنفيذ المغالطة التي وقعت فيها الشركات بشأن زيادة الكلف تؤدي إلى زيادة الجودة، إذ أثبت العكس هو الصحيح وأن الجودة العالية تؤدي إلى تخفيض الكلف

ب- (Grosby):

يركز هذا المدخل في المقام الأول على الإدارة العليا، ويجادل بأن الجودة العالية تخفض الكلف وتزيد الأرباح، وقد بني مدخل (Grosby) على أربعة ثوابت هي:

1- الجودة تعني التطابق وليس الأناقة.

- 2- إنجاز الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى.
- 3- مقياس الجودة هي الكلفة.
- 4- معيار الأداء هو لا عيوب على الإطلاق.

ج- (Juran):

تنطلق فلسفة (Juran) عن الجودة الشاملة، بأنه ينبغي على الإدارة أن تعتمد على إدارة الموارد البشرية والنظم في سبيل تحقيق الجودة، التي تتمثل بثلاث عمليات أساسية هي تخطيط الجودة ورقابتها وتحسينها، وقد شدد على أهمية تخفيض الكلف عند تحقيق الجودة، وربما تعد هذه نقطة خلافه الرئيسة مع (Deming) الذي لم يعط الكلف اهتماماً.

وركز (Juran) على أهمية دور الإدارة الوسطى ومتخصصي الجودة، بأن يكون عملهم مستشارين للإدارة العليا في مسألة الجودة، أما دور العاملين فحدده عبر المشاركة في فرق تحسين الجودة.

د- (Feigenbaum):

كان (A. Feigenbaum) رئيس عمليات التصنيع في منظمة (G.M) في أواخر التسعينيات، وهو حالياً رئيس منظمة استشارات هندسية، ويرى إن على الإدارة أن تلزم نفسها بالآتي:

- 1- تقوية عملية تحسين الجودة.
- 2- التأكيد على أن تكون الجودة سلوكاً في المنظمة.
- 3- إن إدارة الجودة والكلف أهداف متكاملة.

ويُعد (Feigenbaum) مبدع رقابة الجودة الشاملة (Total quality Control)،

وأعطى أهمية كبيرة للأساليب المالية في إدارة الجودة، إذ يعتقد إن عملية التحسين المستمر تمثل أكمل عائد على الاستثمار في ظل المنافسة بين الشركات.

هـ- (Ishikawa):

الفلسفة التي يعتنقها هذا المدخل ترى إن الجودة هي تطوير، تصميم، وإنتاج سلعة أو خدمة تكون اقتصادية أكثر، مفيدة أكثر وترضي المستفيد دائماً، وأن الجودة تبدأ وتنتهي بالتعلم، ويعود لـ (Ishikawa) الفضل في ظهور أسلوب حلقات الجودة (Quality Cycles)، وأداة تحليل (السبب والنتيجة) في حل شكاوى الزبائن.

ز- (Taguchi):

ركز هذا المدخل على الجوانب الهندسية للجودة، عبر التوكيد على أن المنتج ينبغي أن لا يسبب ضرراً للمستهلك، كما نبه إلى أنواع الفشل التي تمنع من الوصول إلى الأداء المثالي وهي الفشل في مقابلة متطلبات المستفيد والعطلات والضرر الذي قد يسببه المنتج للمجتمع.

دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ومعوقاتها:

1- دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميّزاً واضحاً في نتائجها، من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجّعة في هذا المجال، أمثال شركات Ford، Hewlett Packard، Pisellireckan، IBM. لقد ثبت إذن، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة، تحقيق كثيرا من المكاسب، وهذا بحسب ما برهنت عليه التجارب الدولية.

2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: Application Hindrances of TQM

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، في حين يفشل بعضها الآخر. وفي الواقع فالصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيس لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق نفسها (عليات، 2004: 66).

وقد لا يكون السبب في نجاح هذه المنظمات هو في اختيار أكمل برنامج لإدارة الجودة الشاملة، بل في تبنيتها للبرنامج الذي يتلاءم مع ثقافتها وأفرادها، وفي التزام ومشاركة العاملين في المنظمة بهذا البرنامج وأهدافه. ويمكن القول إن من بين الأسباب الأخرى الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:

- 1- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- 2- التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مؤثرة على الأداء الرئيس للجودة وإغفالها حاجات الزبائن الخارجيين.
- 3- التغير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- 4- مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.
- 5- كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان، تجعل عمليات استطلاع رضاهم تتصف بالصعوبة.
- 6- ضعف الإمكانيات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي.

نلاحظ مما تقدم أن التغلب على هذه العوائق يتطلب من الإدارة أن تكون على إطلاع ومعرفة واضحة لعملية تحسين الجودة، إذ إن نجاح المنظمة أو فشلها في رحلة تحسين الجودة يعتمد أولاً على التخطيط والإعداد لهذه العملية، وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تقنية حديثة، وكذلك مدى تفهم والتزام المدراء في كافة المستويات.

أبعاد التفوق التنافسي

أولاً - مفهوم التفوق التنافسي:

التفوق التنافسي مفهوم لم يتفق على تعريف محدد ويختلف الكتاب حول مضمونه إذ يرى بعضهم أن التفوق التنافسي فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، في حين يرى آخرون أن للتفوق التنافسي مفهوماً ضيقاً يركز على تنافسية السعر والتجارة. ويختلف مفهوم التفوق التنافسي باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن منظمة أو قطاع أو دولة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط الآتية.

1- التفوق التنافسي للمنظمة:

بحسب التعريف البريطاني (هو القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى)، ويعرف أيضاً التفوق التنافسي على صعيد المنشأة بأنه (يعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة،

ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)".

ويمكن قياس التفوق التنافسي للمنظمة من خلال مؤشرات عدة أهمها: الربحية ومعدلات نموها، إستراتيجية المنظمة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي.

2- التفوق التنافسي على مستوى القطاع:

فهو يعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية من دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية. ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة.

3- التفوق التنافسي على المستوى الحكومي (الدولة):

يعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها. وبتعريف آخر يعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض. ومن أهم مؤشرات نمو الدخل الفردي الحقيقي والنتائج التجارية للبلد (تطور تركيبة الصادرات، الحصة من السوق الدولية، الميزان التجاري).

ثانيا - مؤشرات التفوق التنافسي:

تعد هيئات عديدة تقارير عن التفوق التنافسي على وفق مؤشرات تختارها وهذه الهيئات هي:

1- تصنيف المعهد الدولي لتنمية الإدارة (IMD): (مقره بسويسرا) يقدم تصنيفاً سنوياً يركز على 8 عوامل وهي:

- هياكل وأداء الاقتصاد الوطني.
- الصلات مع الخارج.
- الحكومة.
- المالية.
- البنية التحتية.
- الإدارة.
- العلم والتكنولوجيا.
- الموارد البشرية.

ولكل من هذه العوامل عناصر يبلغ مجموعها 45 عنصراً لكل منها مؤشرات بلغ تعدادها سنة 2000 بـ 290 مؤشراً.

2- تصنيف المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) (سويسرا)

يقدم مؤشراً يحتوي على 8 عوامل و184 متغيراً.

3- تصنيف البنك الدولي: ويعتمد على 64 متغيراً في 5 عوامل هي:

- الإنجاز الإجمالي (الناتج القومي الإجمالي للفرد، معدل النمو السنوي المتوسط).
- الديناميكية الكلية وديناميكية السوق (النمو والاستثمار، الإنتاجية، حجم التجارة الإجمالي، تنافسية التصدير).
- الديناميكية المالية.
- البنية التحتية ومناخ الاستثمار (شبكة المعلومات والاتصالات، البنية التحتية المادية، الاستقرار السياسي والاجتماعي).
- رأس المال البشري والفكري.

4. تصنيف بحسب مؤشر الحرية الاقتصادية:

مؤشر طوره معهد HERITAGE بالولايات المتحدة الأمريكية وقد اعتمد لدراسة درجة الحرية على عشرة عوامل وكل عامل يتكون من مجموعة من المتغيرات (مجموع المتغيرات 50) وهذه العوامل هي:

- حرية التجارة.
- العبء الضريبي للحكومة.
- تدخل الحكومة في الاقتصاد.
- السياسة النقدية.
- تدفقات رأس المال والاستثمار الأجنبي.
- الجهاز المصرفي.
- الأجور والأسعار.
- حقوق الملكية.
- الأنظمة.
- السوق السوداء.

ثالثاً - أسس تطوير التفوق التنافسي:

هناك سبع نقاط أساسية يركز عليها التفوق التنافسي:

1- الالتزام بالموصفات الدولية للجودة: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج، مثلاً ما يصطلح عليه حالياً بـ " ISO 9000 " ومنه " ISO 9000 " مثلاً.

2- التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول

إلى آخر مستوى بدءاً من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل.

3- تطور اليد العاملة وتكوينها: إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالموصفات الدولية للجودة "ISO" يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

4- تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجهات التكنولوجية المستقبلية.

5- الاهتمام بالبحث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية ومركز الأبحاث من جهة ثالثة، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المنظمات لا تعمل على وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويعد العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف واستغلالها، وتقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاية البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

6- دراسة الأسواق الخارجية: تعد السوق المحلية سوقاً محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطوراً وتوازناً وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

7- تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات): يعدّ إنتاج المعلومات وتداولها و تخزينها وتوثيقها اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد،

فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الاسكندنافية وهي على قمة الترتيب الآن. ولقد ارتفع عدد مستعملي الانترنت في العالم من نحو 3 ملايين شخص سنة 1994 إلى نحو 100 مليون سنة 1998 والأرقام في تزايد.

رابعاً. أبعاد التفوق التنافسي:

بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات المستفيد عبر الزمن تغيرت أبعاد المنافسة. فبعد أن كانت المنظمات تعتمد تقليل الكلف بعداً أساسياً للتفوق التنافسي، قامت منظمات أخرى بالبحث عن طرائق جديدة تميز نفسها من خلالها سعياً لزيادة حصتها السوقية. وتمكنت هذه المنظمات من امتلاك تفوق تنافسي من خلال تقديم منتجات ذات جودة أعلى وأصبحت أساساً للتنافس، ظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث عن بعد تنافسي جديد فاعتمدت مجموعة من المنظمات على الوقت بعداً جديداً تتنافس على أساسه من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب لتمييز نفسها عن منافسيها. ثم اعتمدت منظمات أخرى المرونة، وهكذا فإن منظمات اليوم التي تريد أن تبقى بالصدارة تسعى للبحث عن تدفق مستمر ومنتظم للتفوق التنافسي عبر الزمن، الأمر الذي حداً بها إلى تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق على منافسيها.

إن المقصود من أبعاد التفوق التنافسي هو الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق تفوقاً تنافسياً على المنافسين، ويمكن للمنظمة أن تتميز عندما تنفرد ببعد أو أكثر من أبعاد التفوق التنافسي الأربعة: الكلفة المنخفضة والجودة والتسليم والمرونة ويضيف بعضهم الآخر بعداً خامساً هو الإبداع.

1- الكلفة Cost:

تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الأرباح، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفها وتجعلها في أدناها نسبةً إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق. وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق. ويكون لديها القدرة في ردع الداخلين الجدد. ويقصد ببعد الكلفة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق تفوق كلفوي.

وتمكن الكلفة المنخفضة المنظمة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجاتها بأسعار أقل أو بالأسعار نفسها، مع تقديم خدمات إضافية، ولتخفيض الكلفة فلا بد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل.

ويشير، إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل المؤثر في خفض الكلف:

- أ - الاستثمار الأقل في الموارد.
- ب- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- ج- منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين.
- د- البيع المباشر للزبون وتخفيض عدد منافذ التوزيع.

ويعد التفوق من خلال الكلف المنخفضة تفوق واضح للزبون. إذ يكون المستفيد على الأغلب واعياً جداً للأسعار وسوف يختار الأسعار الأكثر انخفاضاً التي يجب أن تكون متوازنة دائماً مع الكلفة.

2- الجودة: Quality:

تسعى بعض المنظمات لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة مجاراتها. ومفهوم الجودة هي درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام وكذلك تطابق المنتج أو الخدمة أو المواصفات للتصميم (Adam & Ebert, 1996: 47)، إذ يرغب المستفيد بقيمة أكبر عما يخطط لإنفاقه تظهر بالبحث عن أكمل جودة إلى جانب السعر وتتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد هذا القرار قياساً بالسعر وتؤثر الجودة إيجابياً في ربحية المنظمة وأن لم تؤدّ إلى زيادة الحصة السوقية حينما تقل كلفة تحقيقها عن ارتفاع السعر جراءها.

وقسم (Dilworth, 1992: 613) الجودة على ثلاثة أبعاد هي:

1- **جودة التصميم Design Quality**: يشير إلى درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها المستفيد (Ray, 1992: 348). ويعني ذلك أن تكون خصائص المنتج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات المستفيد ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم (Russell & Taylor, 1995: 89) التي يمكن تمثيلها بالمعولية وقابلية التعمير وقابلية الخدمة والجمالية. وتعد تلك الخصائص إحدى الوسائل التي تستخدمها منظمات الأعمال للحصول على حصتها السوقية أو زيادتها.

2- **جودة المطابقة Correspondence Quality**: وتمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم (Groover, 1996: 1034) وتكمن أهمية الجودة

المطابقة بجانبين الأول كلما كان مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات الزبون. إذ إن التصميم يبنى أساساً على وفق تلك الحاجات والرغبات. والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن. إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.

3- جودة الخدمة **Service Quality**: وتعني جودة الخدمة التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج أو الخدمة. وأن زيادة جودة المنتج قادة منظمات الأعمال إلى تحقيق التميز في سوقها المستهدف من خلال تقليص الكلف الكلية جراء تقليص كلف المعيب والتالف وتقليل حجم العمل المعاد وتخفيض مدخلات الإنتاج المستخدمة في معالجة المعيب أو للتعويض عن التالف. فضلاً عن إمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى. ويقود كل ذلك إلى تحقيق هامش ربح أعلى من المعدل.

من هنا يظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهو مفهوم إداري موجه نحو التحسين المستمر في نوعية المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المنظمة وأن الهدف منها بناء الجودة منذ البداية بجعلها مسؤولية كل فرد، فالجودة مسؤولية الجميع بدءاً من مرحلة التصميم لحين انتهاء خدمات ما بعد البيع (Evans, 1993:25)، فقد ركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر والبحث عن طرائق أكمل لعلم الأشياء على وفق رغبات المستفيد لتحقيق تفوق تنافسي.

3- المرونة **Flexibility**:

أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات المستفيد في التغيير والتنويع وكذلك وسائل إشباعها. وتعرف

المرونة بأنها: الاستجابة السريعة للتغيير في طلب المستفيد فضلاً عن زيادة رضا المستفيد في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت (Vonderembs, 1991:31)، ويفسر (Hezier, 1999:37) المرونة بأنها: القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام.

ويشير (الفيحان، 1999: 20) إلى أن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لن تؤمن تفوقاً تنافسياً بعد أن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنويع. وأصبح السعر والجودة أمران أساسيان في منتجات كثير من منظمات الأعمال، ونتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم ممثلة بقدرة المنظمة على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتجات متنوعة. ومما أعطى كثيراً من منظمات الأعمال القدرة على التكيف مدى واسع من التغييرات البيئية.

وتظهر المرونة في:

- أ - مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغييرات في تصميم المنتجات والناجمة عن تغير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.
 - ب- مرونة الحجم: وهي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصاً لمتابعة التغييرات في مستوى الطلب.
- 1- القدرة على زيادة المنفعة الشكلية من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة.
 - 2- القدرة على تخفيض الكلف الناجمة عن التحول من منتج إلى آخر ومن ثم سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية.
 - 3- القدرة على تلبية التغييرات في تفضيلات الزبائن وبأقل كلف ممكنة.

4- القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم؛ لأن المنظمات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وبكلف اقتصادية.

4- التسليم Delivery:

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت تسليم/ إيصال السلعة، أو الخدمة للزبون.

ويكون الوقت مصدراً لتحقيق البعد التنافسي ولاسيما عند تقديم منتج أو خدمة جديدة، إذ يلعب الوقت دوراً مهماً في المنظمات التي يكون فيها عمر المنتج قصيراً⁽¹⁾، ويعبر عن الوقت بكل من سرعة التسليم واعتمادية التسليم⁽²⁾ وفيما يأتي مفهوم كل من هذين البعدين:

أ - سرعة التسليم: هو قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتج/ الخدمة المطلوبة بما يرضي الزبائن ويمكن للمنظمة أن تستعين بالحاسب الآلي لتحقيق ذلك.

ب- اعتماد التسليم: مدى التزام المنظمة بموعد التسليم المحدد مما يولد انطباعاتاً جديداً لدى المستفيد بالمقارنة مع المنافسين.

(1) Macmillan & Tampoe, 2000:88.

(2) Stone & Leong, 1994: 63.

ويحقق التنافس على أساس التسليم المزايا الآتية:

- 1- تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون.
- 2- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة.
- 3- يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن.

ومن الجدير بالقول إن قدرة المنظمة على تنظيم مواعيد التسليم والسرعة في إنجاز الطلبات تعزز من مكانة المنظمة في سوقها المستهدف وتميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبون.

5- الإبداع Innovation:

يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد التفوق التنافسي ويحيط مفهوم الإبداع شيئاً من الغموض، لأنه يغطي حقلاً واسعاً، والإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه وأبعاد متعددة، لهذا تباينت الآراء وتعددت وجهات النظر بشأن تقديم مفهوم واضح لمصطلح الإبداع وسيحاول الباحثان تأطير مفهوم الإبداع التنظيمي بعد تعرفه لغة واصطلاحاً.

الإبداع لغة: من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه، أي أنشأه وبدأه.

والبدعة كل محدثة والبديع المحدث العجيب وأبدعت الشيء اخترعته لأعلى مثال، والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وأحداثه إياها، وهو البديع الأول قبل كل شيء، كما قال تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ (البقرة: 117)،

فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق. وفي سورة الحديد وردت لفظة ابتداء في قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَرَهْبَانِيَّةً ابْتَدَعُوهَا﴾ (الحديد: 27)، وتعني أحدثوها من عند أنفسهم وألزموا أنفسهم بها.

إن مصطلح الإبداع يشير إلى ثلاثة أمور هي:

- 1- إن الإبداع فعل تغيير لكونه توليداً، وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها.
- 2- الإبداع عمل واع وجهد دوؤب لا يأتي من دون عناء.
- 3- الإبداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل.

الإبداع اصطلاحاً: الإبداع في علوم الاجتماع والنفس وحقول المعرفة والفلسفة والفرن يعني ابتكار الشيء على غير مثال سابق.

أما (الإبداع) مفهوماً فقد أصبح من المفاهيم الرئيسة المتداولة في عالم اليوم، وإن الإنسان المبدع كغيره من الناس وإن اختلف عنهم، فإنه يختلف كذلك في درجة ما يظهر لديه من أفكار جديدة بناءة، وهذا يجعل تقديم مفهوم واضح ومحدد للإبداع أمراً عسيراً، والإبداع بصورة مبسطة، هو: (استحداث شيء جديد وفكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد للإدارة). ويأتي ذلك حينما يسرح العقل في مجالات البحوث والتساؤلات التي لم يتم التطرق إليها من قبل، وهذا ما يتبلور عنه خروج واضح عن التفكير والمعرفة التقليدية⁽¹⁾. لذا يواجه المبدع صعوبات كبيرة لإيجاد قبول الفكرة وقد يكون في بعض الأحيان تحدياً للتقليد المألوف ومحاربة ذوي المنفعة من بقاء الوضع كما هو عليه.

لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرف بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد ويتج عنه ناتج أو شيء جديد، كما يمكن تعريفه بأنه: توليد للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات وتطبيقها، وعرف (الإبداع) بأنه: عملية جلب الابتكارات نحو الاستخدام العملي، كما يعرف بأنه: إنتاج أفكار وآراء واستجابات غير شائعة وليست اعتيادية، وتتصف بالأصالة وارتباط جديد للعناصر الموجودة بالنسبة إلى المبدع نفسه.

ويعرف الشخص المبدع بأنه: ذلك الشخص القادر على إدراك العلاقات بين الأشياء إدراكا يختلف عن الآخرين، ويتمكن من إعادة صياغة المعلومات والخبرات في إطار أو أسلوب جديد. وعرف بعض الباحثين الإبداع بأنه: سلوك تتبعه المنظمة لإحداث التغيير فيها، وهو أطار الفعاليات الموجهة لتغيير أنشطة المنظمة، وعرف الإبداع بأنه: عملية عقلية تتميز بالخصائص الآتية: الحساسية للمشكلات والطلاقة والأصالة، والمرونة وتكون غير مألوفة ومنفردة. ويعرف الإبداع بأنه: قابلية الفرد على تصور الأشياء والتبصر فيها، مما يؤدي إلى توليد أفكار جديدة قابلة للتنفيذ فيما لو وضعت في ضمن سياقات محددة. ويرى (Daft, 1992, 245) بأن الإبداع يعني: تبني فكرة أو سلوك جديد لعمل المنظمة والبيئة العامة التي تعمل فيها، أما الإبداع عند (Scott, 1994, 560) فيعني به: (نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق).

ويود أن يشير الباحثان هنا إلى أن إبداع المنظمة أصبح يمثل أحد المعايير المتعددة والمعتمدة في قياس وتقويم أداء المنظمات ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:

- 1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
 - 2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
 - 3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
 - 4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أكمل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
 - 5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:
 - أ - تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.
 - ب- سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.
 - 6- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
 - 7- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومناخ للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.
- وتأسيساً على ما تقدم أخذت منظمات الأعمال المعاصرة بالاهتمام بالمبدعين بعدما أدركت أثر الإبداع في ضمان استمرارها وتطورها على الرغم من كل التعقيد الذي تفرضه المنافسة والتطور السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات التي يؤثر في كفايتها في الاستمرار والتطور.

خامساً. العلاقة بين أبعاد التفوق التنافسي

The Relation among Competition dimensions

يستخلص من نموذج Porter الأول للإستراتيجيات التنافسية أن العلاقة بين أبعاد التنافس هي علاقة تبادلية Trade-Offs فالجودة العالية عادةً ما تكون مقرونةً بسعر أعلى والكلفة المتدنية عادةً ما تقود إلى جودة أقل. والمرونة عادةً ما تكون مقرونةً بقدرة أقل للمنظمة في إمكانية تلبية الطلب عند حدوثه أو تكون قدرة المنظمة محدودة في التميز بجانب آخر.

إلآن هذه العلاقة لم تبقى هكذا، فباشتداد المنافسة بدأت المنظمات بالعمل على السيطرة على كلف الإنتاج على الرغم من أن منتجاتها تميزت بجودة عالية من خلال استخدام وسائل تحسين الجودة. وقد مكن ذلك تلك المنظمات من القدرة على إنتاج منتجاتها بجودة أعلى مقابل كلفة واطئة (أقل من كلف المنافسين)، من جانب آخر فإن استخدام أنظمة الإنتاج الحديثة مثل نظام الإنتاج حين الطلب JIT أو نظام OPT مكنت المنظمات من تبني أسبقيات المرونة والتسليم في آن واحد. إذ ساعدت هذه الأنظمة على زيادة قدرة المنظمة في تغيير المنتج أو الكميات المنتجة مقابل الالتزام بمواعيد التسليم والمحافظة على أقل كمية من المخزون.

فضلاً عن السيطرة على الكلف المنخفضة ومستويات مرتفعة من الجودة. ومن ثم فالعلاقة بين أبعاد التنافس أصبحت تراكمية بدلاً من تبادلية. وأصبحت تعزز أحدهما الأخرى فبدلاً من أن تقود الجودة العالية إلى كلف أعلى أصبحت تقود إلى كلف أدنى من خلال تقليل التالف والمعيب. ومن جانب آخر تصبح برامج تخفيض الكلف أكثر كفاءة عند توافر جودة جيدة وتسليم فاعل ومرونة أكمل.

إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية

والمكتبات تمثل مكانا مثاليا لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، حيث تمثل المكتبات منظمات خدمية مسخرة لخدمة المستفيدين منها محققة رضا العاملين بها. والمكتبات الجامعية تستطيع الإفادة من إدارة الجودة الشاملة من خلال طرق ثلاث يمكن تحديدها في الآتي:

- 1- إزالة الحواجز التي تعترض التعاون بين الأقسام المختلفة بتلك المكتبات.
- 2- إعادة تعريف وتحديد المستفيدين من الخدمات المكتبية باعتبارهم عملاء داخليين، ثم العملاء الخارجيين، ثم الوصول إلى حالة التحسين المتواصل.
- 3- علي المكتبات الجامعية السعي والتركيز علي توفير أكمل خدمة ممكنة، وأن تكون المكتبات ذات استعداد في تغيير نمط سلوكياتها لخدمة المستفيدين منها، ولتحديد ما إذا كان المطلوب إجراء تغيير.

معايير إدارة المكتبات الجامعية بالجودة الشاملة:

- 1- الإدارة بالحقيقة: ويقصد بها اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبة بعد إجراء تحليل دقيق للبيانات التي تم تجميعها، والاستعانة في ذلك بأدوات واضحة وصادقة لجمع البيانات.
- 2- إلغاء الحاجة لإعادة العمل: حيث أن العمل المكتبي يتسم بالكثافة، ولذلك يجب تبسيطه، مع ضمان القيام به بالشكل الصحيح.
- 3- الاهتمام بالموارد البشرية: العاملين هم أهم الموارد علي الإطلاق، لذا ينبغي الاهتمام بهم وتوجيه كافة وسائل الرعاية والاهتمام لهم.

4- تفويض السلطة: تفويض السلطة يمنح العاملين الثقة، والقدرة علي انجاز الأعمال المناطة بهم، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب مما ينعكس علي جودة خدمات المكتبة.

وسائل تطبيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية:

- 1- التربية المكتبية الصحيحة وتوافر إرشادات وتعليمات الاستخدام ونشرها بين المستفيدين.
- 2- الوقوف علي آراء المستفيدين فيما تقدمه المكتبة من خدمات، والاسترشاد بأرائهم في التخطيط لتحسين الخدمة ورفع مستواها.
- 3- تبسيط إجراءات العمل.
- 4- المرونة في اتخاذ القرارات.
- 5- تطوير برامج التعامل مع المستفيدين.
- 6- تطوير برامج تدريب العاملين وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات.