

الفصل الرابع

التميز والجودة الشاملة

1. مقدمة
2. كيف تتميز المنظمات في جودة سلعها وخدماتها؟
3. أهمية دراسة الجودة وخدمة الزبون
4. الأهداف المتميزة للجودة
5. أبعاد الجودة الشاملة
6. الجودة والنجاح التنافسي
7. كيفية دراسة وتعلم معجزة الجودة الشاملة
8. تكنولوجيا الجودة الشاملة
9. الجودة الشاملة وبناء ثقافة المنظمة
10. دور الموارد البشرية في التحول إلى الجودة الشاملة
11. جودة (نوعية) حياة العمل

obeikan.com

الفصل الرابع

التميز والجودة الشاملة

1. مقدمة:

لقد قُبلت إدارة الجودة الشاملة بشكل واسع كمسألة أساسية للأعمال في التسعينات أو كأساس لتحسين الأعمال أيضاً. وعلى هذا الأساس تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تكافح لوضع الاستعمال الأفضل لجميع الموارد والفرص المتاحة من خلال طرائق تحسين معينة.

ولهذا السبب، تشكل إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية الأساسية لتحسين الأعمال، ومن المتوقع أن تصبح مسألة ومعجزة إدارية في المستقبل بسبب أهميتها للكفاءة والتنافسية معاً.

لقد عمدت المنظمات الناجحة إلى إجراء تغييرات رئيسية في أداء أعمالها وتوجيه الزبون، وقد نجحت هذه التغييرات بناءً على التغييرات التي أصابت الأسواق العالمية، وإن النجاح الذي حققته هذه المنظمات يلقي الضوء على الكيفية التي تواجه بها هذه المنظمات مثل هذه التغييرات. وبما أننا نتنافس في الأسواق العالمية، فإن جميع الدول تملك القدرة على مواجهة التهديدات والفرص التي تنشأ في الأسواق، إذا عملت وفق معجزة الجودة الشاملة.

إن الطرائق المطبقة متعددة ومتنوعة. ولحسن الحظ، فإنه يمكننا أن نتعلمها بسهولة، ويمكن أن نختار ما يناسب ويلئم إمكاناتنا من هذه الطرائق بحيث تكون مناسبة للأعمال والمنظمات.

وبما أن التغييرات التي تصاحب استخدام العمال متعددة أيضاً كالمنظمات المطبقة بها. لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة، والرقابة الإحصائية للعمليات، والفرق المدارة ذاتياً، وإعادة تصميم أماكن العمل، هي فقط بعض الطرائق المطبقة الآن في المنظمات العالمية اليوم.

2. كيف تتميز المنظمات في جودة سلعها وخدماتها؟.

إن ما يميز إدارة الجودة الشاملة هي النقاط العشر الأساسية للتطبيق الناجح لبرامج إدارة الجودة الشاملة. وهذه النقاط هي (59):

2-1. إنها عملية على مستوى المنظمة:

إن الجودة ليست وظيفة فنية على مستوى قسم، كما أنها ليست إدراكاً لبرنامج معين، ولكنها عملية منتظمة مرتبطة بالزبائن. لذلك يجب أن تطبق بشكل كامل وجدي في كل مكان، ويجب أن تتكامل مع الموردين.

2-2. إنها ما يقول ويبوح به الزبون:

إن الجودة ليست ما يقوله المهندس أو المسوق أو التاجر، فإذا أردت أن تكتشف جودتك فاذهب خارجاً، اسأل زبونك، فلا أحد يستطيع أن يركز في إحصاءات بحوث السوق.

2-3. الجودة والتكلفة متكاملتان وليستا مختلفتين:

إن الجودة والتكلفة شريكتان، ليستا متعاكستين. فالأسلوب الأفضل لصنع السلع وعرض الخدمات بشكل أسرع وأرخص هو عندما تمثل الجودة الإستراتيجية الأساسية للعمل، وثمة فرصة رائعة لتحقيق عائد مرتفع للاستثمار. ويعد تحديد تكلفة الجودة مسألة في غاية الأهمية.

2-4. إن الجودة تتطلب الأفراد وفرق العمل:

إن الجودة هي عمل كل شخص، ولكنها قد تصبح عمل لا أحد بدون وجود أساس واضح يقوي ويعزز عمل الجودة للأفراد. بالإضافة إلى وجود فرق عمل جودة بين الأقسام. والمشكلة الأكبر للعديد من برامج الجودة هي أن تحسين الجودة قد يتم بدون ترابط واتصال بين الأقسام.

(59) Feigenbaum, Armand v. (1991), op. cite, p.828.

2-5. إنها أسلوب للإدارة:

تستعمل الإدارة الجيدة التفكير للحصول على أفكار سواء من رؤساء العمل أو العمال. وتعني الإدارة الجيدة اليوم قيادة الأفراد لتدعيم معارف ومهارات واتجاهات كل شخص في المنظمة لإدراك عملية أن صنع الجودة الصحيحة تتضمن كل شيء فيها.

2-6. الجودة والابتكار تابعان وليسا مستقلين:

إن الأساس في التقديم الناجح للسلع الجديدة، هو اعتبار أن الجودة شريك في عملية تطوير السلعة منذ البداية، وليس بعد ظهور مشكلات التطوير. لذلك فمن الضروري تحديد اتجاهات المشتري بشكل مبكر تجاه السلع والخدمات الجديدة، لأن المشتري لا يمكن أن يخبر المنظمة عن تفضيلاته وأولوياته وعدم أولوياته إلا عندما يرى ويستعمل السلعة. فالدراسات الورقية لا تكشف ذلك أبداً.

2-7. إن الجودة أخلاق:

لتحقيق التميز أو الإدراك العميق، لا يمكن أن يتم ذلك بشكل صحيح، إلا عن طريق المحفز الإنساني العاطفي القوي في أي منظمة، والقائد الأساسي في القيادة الصحيحة للجودة. فبرامج الجودة المحددة على الخرائط والمخططات لا تعد كافية أبداً.

2-8. إنها تتطلب التحسين المستمر:

إن الجودة هدف متحرك بشكل واضح، وتحسين الجودة هو جزء مكمل لبرنامج الجودة، وليس نشاطاً منفصلاً عنه، فهو ينبج عن طريق المشاركة، والاستخدام لجميع الأفراد من الرجال والنساء في المنظمة ومورديها. ويُعتقد بأن التحسين المستمر يحقق نظاماً مناسباً لقيادة جودة المنظمة.

2-9. إنها معظم التكاليف والطرائق الرأسمالية الكثيفة للإنتاجية:

لقد بنت بعض المنظمات القوية منافستها عن طريق التركيز على

تخفيض مصانعها الكامنة، حيث إن أي جزء من المنظمة قد يحقق عملاً سيئاً. لقد تم ذلك عن طريق تغيير مفهوم الإنتاجية من زمن فريدريك تيلر Fredrick W. Taylor الذي حدد مفهوم الإنتاجية بالكلمة ذات الأحرف الأربعة التالية: M-O-R-E وقد أضيف إلى قيادة الجودة الكلمة ذات الأحرف الأربعة التالية: G-O-O-D وذلك لمفهوم الإنتاجية والجودة الأكثر حداثة. وقد لاقى هذا المفهوم تطبيقاً واسعاً لتكنولوجيا الجودة الموجودة والمستعملة ضمن عملية الجودة في المنظمة.

10-2. إنها تطبق مع نظام شامل مرتبط بالزبائن والموردين:

وهذه النقطة تصنع القيادة الحقيقية للجودة في المنظمة. والتطبيق الفعال لمنهجية منتظمة يُمكن المنظمة من إدارة جودتها. وبذلك، فإن القدرة الفنية ليست مشكلة مبدئية للجودة في منظمات اليوم، فاختلافات قواد الجودة عن متابعي الجودة هو نظام للجودة وعمليات واضحة لعمل الجودة.

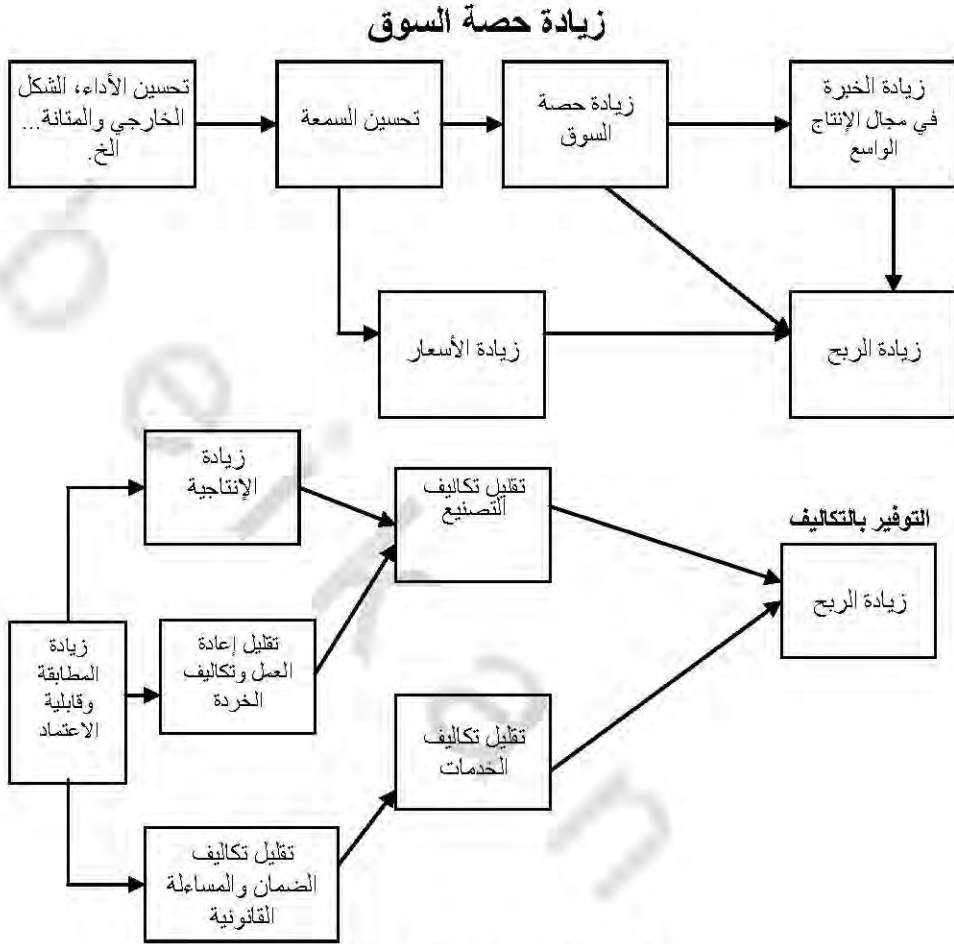
3. أهمية دراسة الجودة وخدمة الزبون:

تعد الجودة ذات أهمية كبيرة من الناحية الإستراتيجية، سواء بالنسبة للمنظمة أو للبلد الذي تعمل فيه. فجودة السلع والخدمات والأسعار التي تباع بها، وعمليات المعاينة والفحص والتفتيش التي تجري على السلع، تعتبر جميعها عوامل تحدد حجم الطلب على هذه السلع. وتتمثل أهمية دراسة الجودة في أي منظمة بالنقاط التالية⁽⁶⁰⁾:

1-3. التكاليف وحصة السوق: Costs and Market Share

تفيد النشاطات التي تدعم وتؤكد جودة السلعة المنظمة من خلال تخفيض التكاليف، وزيادة الحصة السوقية للمنظمة، ويوضح الشكل رقم (17) هذه

(60) Heizer, Jay& et.al (2014): **Operations Management**, Arab World Edition, Pearson education, Inc., N. J., P.161



الشكل رقم (17) أهمية دراسة الجودة في المنظمة

نلاحظ من الشكل أن زيادة الحصة السوقية للمنظمة تنتج عن زيادة كمية المبيعات، وهذا يؤكد بشكل مباشر إدراك الزبون لتحسين جودة السلعة، وبالتالي زيادة حجم الأرباح. ومن ناحية أخرى، فإن تحسين قابلية الاعتماد للسلعة، وجودة المطابقة يؤدي بالضرورة إلى تقليل عدد الوحدات المعيبة، وتخفض بالتالي تكاليف الخردة، وإعادة العمل، وتكاليف الخدمة الميدانية. وهذا يؤدي بدوره إلى تخفيض تكاليف التصنيع وزيادة الإنتاجية.

2-3. المسؤولية القانونية للسلعة: Product liability

يجب أن تهتم المنظمة بالمسؤولية القانونية، التي قد تتحملها نتيجة التصميم الخاطئ للسلعة، أو نتيجة إنجاز العامل غير الماهر وغير المدرب. إذ قد يواجه مصنعو السلع الكثير من الدعاوى القانونية بسبب السلع المعيبة. وإن المنظمات التي تقوم بتصميم وإنتاج سلع معيبة تكون مسؤولة قانونياً أمام المحاكم عن الأضرار الناتجة عن استعمال مثل هذه السلع. وعادة ما تطلب المحاكم استجواباً من كل شخص في سلسلة التوزيع، وتحديد الشخص المسؤول عن السلعة التالفة، التي قد تسبب أضراراً في الصحة العامة مثلاً.

3-3. سمعة المنظمة: Company's Reputation

تُستمد سمعة المنظمة من مستوى الجودة الذي تنتج به سلعتها، وتكتسب المنظمات منافع عديدة من حصولها على السمعة، فقد تكون وسيلة للمساعدة في جذب الموظفين الجدد ذوي الخبرة، وقد تؤدي إلى زيادة مبيعات السلع الجديدة المطروحة في السوق، ويمكنها أيضاً الحصول على القروض المطلوبة من المؤسسات المالية. وباختصار فإن السلع ذات الجودة العالية تسهم عموماً في تحسين سمعة المنظمة في الأسواق.

4-3. التطبيقات الدولية: International Implications

أصبحت الجودة في العصر التقني الحالي دولية النطاق، فلكي تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي جيد، يجب عليها الاهتمام بشكل كبير بخصائص ومواصفات السلعة، فالسلع الرديئة الجودة تؤثر سلباً على سمعة المنظمة، وعلى سمعة الدولة في الداخل والخارج، وقد تؤدي إلى تأثيرات خطيرة على ميزان المدفوعات.

وتساعد إدارة الجودة في خدمة الزبون من خلال بناء الحدود والحواجز

التنافسية، وضمان الولاء للزبون، وتمايز وتباين السلع، وتخفيض تكاليف التسويق، وزيادة الأسعار أيضاً⁽⁶²⁾.

4. الأهداف المتميزة للجودة:

إن الجودة لا تحدث بالمصادفة، فلكي تحقق المنظمة الجودة الشاملة يجب أن يكون هناك هدف رئيسي لقسم العمليات ولجميع الأقسام الأخرى في المنظمة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال العقود التي يبرمها الزبائن مع المنظمة، ومعرفة كمية المبيعات وقيمتها أيضاً.

وتساعد أيضاً دورة حياة السلع والخدمات المشتراة في ذلك، فإذا كانت المنظمة في وضع تنافسي، فإن أعمال الجودة يجب دعمها في جميع أقسام المنظمة وفعاليتها بحيث توضح هذه الأقسام درجة تأكيدها على الجودة ومهامها، فالقيادة الإدارية والتحفيزية Motivation في جميع مستويات المنظمة هما من العوامل الهامة في تحقيق الجودة المتوقعة⁽⁶³⁾.

والسؤال الهام، كيف يمكن للمنظمة أن تحتكر وتوجه مواردها لتحقيق مستويات متميزة من الجودة والسعي الدائم لتحسينها؟

إن العامل الأساسي في ذلك هم المديرون الذين يجب أن يجعلوا من الجودة جزءاً رئيسياً من ثقافة منظماتهم وتنسيق جميع جهود الأقسام والفعاليات في المنظمة وتوجيهها نحو بعض الأهداف المتميزة. وهذه الأهداف يجب أن يتم إدراكها وإيصالها وتعزيزها عن طريق السياسات والقرارات والأعمال في جميع أنحاء المنظمة. وتبدأ القدرات والأهداف المتميزة للجودة من هذه النقطة الجوهرية الهامة.

(62) Bovee, Courtland L. & Other (1995): **Marketing**, (2nd ed.), Mc Graw- Hill, Inc., New York, p.645.

(63) Dilworth, James B. (1996): **Operations Management**, (2nd ed.) the McGraw- Hill companies, Inc., New York, P.94.

5. أبعاد الجودة الشاملة:

إن قياس الجودة ليس مهمة سهلة، فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية، وإنما تأخذ أيضاً الجانب النوعي. ويناقش David A. Garvin فيقول: «إن الجودة يمكن أن تستعمل بطريق إستراتيجي للقيام بعملية المنافسة بشكل فعال. ويعتمد اختيار إستراتيجية الجودة المناسبة على الفهم الشامل للأبعاد الهامة للجودة». وبشكل عام هناك ثمانية أبعاد هامة للجودة من وجهة نظر المستهلك هي:

1-5. مستوى الأداء: Performance

ويتضمن صفات التشغيل الأولية للسلعة والتي تهم الزبائن. فمثلاً يجب أن يتضمن الأداء بالنسبة للسيارة الصفات التالية: السرعة، المكابح، سهولة الاستعمال، الاقتصاد في الوقود. وفي الصناعات الخدمية كالمطاعم التي تقدم الوجبات السريعة والمطارات والفنادق. فإن الأداء يتضمن الترويج للخدمة⁽⁶⁴⁾.

2-5. سمات أو صفات السلعة: Features

أي القيام بعملية تكملة الصفات الوظيفية الأساسية التي من الممكن أن تؤديها السلعة أو الخدمة.

3-5. قابلية الاعتماد والموثوقية: Reliability

وهي تشير إلى احتمال فشل السلعة أو توقفها تماماً ضمن الفترة المحددة. وكلما كانت درجة قابلية الاعتماد عالية، كلما قل احتمال الفشل. وبما أن الفترة المحددة للاستعمال تتضمن تقييم قابلية الاعتماد بشكل نموذجي. فإن بُعد الجودة هذا يعتبر ذا أهمية كبيرة. ويمكننا القول: بالنسبة للسيارة. هل تشتغل دائماً في الصباح الباكر؟ وهل تستخدم إطارات هذه السيارة لفترة

(64) Bartol, Kathryn M & David C. Martin (1994): **Management**, Mc Graw-Hill, Inc., New York , p.647.

طويلة؟ وما هو عدد المرات التي تعطب فيه المصابيح الخلفية وهكذا⁽⁶⁵⁾.

4-5. درجة المطابقة: Conformance

وتشير إلى درجة تصميم السلعة أو صفات التشغيل التي تطابق المعايير الموضوعية، أي مدى مواجهة السلع للمواصفات المحددة مسبقاً. وهذا يمكن قياسه بنسبة فشل السلعة في مواجهة المعايير المحددة. وبذلك يتم تحديد الحاجة إلى إعادة العمل والتصليح. فعلى سبيل المثال: هل جميع أبواب السيارة بالنسبة لنوع معين من السيارات ضمن المدى المقبول؟، وضمن نسبة التفاوت المسموح بها؟.

5-5. المتانة: Durability

أي قياس كمية الاستعمال التي سيحصل عليها الزبون من السلعة قبل أن تفشل أو تتعطل حتى تصل إلى النقطة التي تجعل الاستبدال أكثر معنى من الإصلاح المستمر.

6-5. القابلية للخدمة: Serviceability

وتشير إلى إعداد السلعة للعمل واللطافة والبراعة والسهولة في التصليح. فمثلاً شركة مرسيدس Mercedes تقدم خدماتها (خدمات التصليح) في بعض الدول لمدة 24 ساعة، ولكن السؤال أنه في بعض السلع الأخرى مثل التلفزيونات، ومكيفات الهواء، والهواتف، هل يتمكن المصلح من الوصول في الوقت المناسب ويقوم بعمله بدقة، ويؤدي متطلبات المهنة بشكل سليم؟

7-5. المظهر الخارجي وجمال السلعة: Aesthetics

ويشير هذا البعد إلى مظهر السلعة وملبسها والأصوات والذوق أو

(65) التميمي، حسين عبد الله حسن (1994): إدارة الإنتاج والعمليات، دار الحكمة اليمانية، اليمن، ط2، ص 15.

الرائحة. وإن جميع هذه المسائل الموضوعية تعتمد بشكل كبير على التفضيل والحكم الشخصي الذي يعكس مدى شعور الزبائن تجاه سلعة معينة.

8-5. إمكانية إدراك الجودة: Perceived Quality

يمكن الحكم على العديد من السلع من خلال الأسماء المميزة لها، أي الماركة والعلامة التجارية الخاصة بكل سلعة، فمثلاً شركة Philips تركت انطباعاً عن جودة سلعها لدى الزبائن، حتى لدى أولئك الذين لم يستخدموها، أو يروها سابقاً.

ويُقَسَّم Starr هذه الأبعاد إلى أبعاد وظيفية، وأبعاد غير وظيفية، وتتضمن الأبعاد الوظيفية ما يلي:

- أ. الاستفادة من السلعة: أي الغرض الذي قامت عليه عملية الإنتاج.
- ب. قابلية الاعتماد (الموثوقية): وتتضمن المطابقة للمعايير والمتانة، ومواصفات الفشل، والعمر المتوقع وتكلفة الصيانة الوقائية والعلاجية وإمكانية الإصلاح والضمانات.
- ج. العوامل الإنسانية: وتتضمن توفير عامل الأمان والراحة والملاءمة والسلامة.

أما الأبعاد غير الوظيفية فتتضمن ما يلي:

- أ. المظهر الخارجي والنموذج (الموديل).
 - ب. الانطباع الذاتي للمستهلك (الزبون) أي السعر والشهرة.
 - ج. التنوع.
- هذا، والمؤشرات التي تدل على بناء العالم المتميز للجودة المتميزة هي⁽⁶⁶⁾:

(66) Hoyle, David (1997): **QS:9000 Quality systems Handbook**, Butterworth, Heinemann, P.6.

1. جودة التصميم:

وتتمثل هذه الجودة في التصميم الذي يعكس السلعة أو الخدمة التي ترضي حاجات الزبون، فجميع الخصائص الضرورية يجب أن تصمم في السلعة أو الخدمة منذ البداية.

2. جودة المطابقة:

وتتمثل هذه الجودة في أن السلعة أو الخدمة يجب أن تطابق معيار التصميم، فالتصميم يجب أن يعاد إنتاجه بشكل ناجح في السلعة أو الخدمة.

3. جودة الاستعمال:

وتشير إلى قدرة المستعمل على ضمان استمرارية الاستعمال في السلعة أو الخدمة، فالسلع يجب أن تكون لديها تكلفة منخفضة للملكية، ويجب أن تكون أيضاً آمنة وقابلة للاعتماد والصيانة وسهلة الاستعمال.

وبناءً عليه، فإن السلع والخدمات التي لا تملك هذه المؤشرات الثلاثة سواء أكان ذلك في تصميمها أو بنائها، فإنها تكون سلعاً وخدمات ذات جودة رديئة، وبالتالي فإنها تفشل في الاستعمال وفي تحقيق الرضا المناسب للزبائن، وتفشل أيضاً في مطابقتها للمواصفات، وفي استعمالها. أما عناصر البناء المتميز لعالم الجودة المتميز فهي⁽⁶⁷⁾:

أ. الالتزام: Commitment

وهو الاختيار الشخصي أو التنظيمي الذي يتم اتّباعه من خلال خطة عمل متفق عليها، ويكون العاملون ملتزمين للتأهل وفقاً للمدى الذي تلتزم فيه الإدارة، إذ يلتزم كل شخص بشيء ما لدرجة ما، ويختلف التزامنا باختلاف أهمية تلك الأشياء وبقدرتنا على الوفاء بها. ولكي ينجح عمل ما في التزامه بالجودة، يجب أن يكون كل موظف ملتزماً بالجودة بجميع تفاصيلها

(67) حسين، عبد الفتاح دياب (1997): إدارة الموارد البشرية: مدخل متكامل، الناشر: المؤلف، ص 259.

وعملياتها.

ب. الكفاءة: Efficiency

تدل قلة الكفاءة ضمناً على جودة سيئة يتم علاجها بالتعليم والتدريب إلى جانب عنصر الالتزام. فأهداف الجودة تتطلب إجراءات ومواقف تعتمد على الكفاءة، ويمكن وصف الجودة على أنها المعرفة. ويجب أن تتوافر لدى الأفراد مهارات معينة خاصة قابلة للقياس وتعليم جيد أو حكم بديهي سليم قادر على تطبيق المعارف المترابطة وعلاقتها بحل المشكلات، إضافة إلى الشعور بالمسؤولية. وترتبط الكفاءة والجودة معاً لأن الكفاءة تتأكد من خلال تلبية المتطلبات المتفق عليها بنجاح.

وقد نلاحظ أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكفاءة يقومون بالمهام بشكل متدنٍ في جوانب أخرى من حياتهم بدون كفاءة، وعلى هذا قد لا يقوم الموظفون بإدخال الجودة في السلعة أو الخدمة، ويسعون فقط للبقاء على قيد الحياة.

ج. الاتصال: Communication

إن مشكلات الاتصال هي السبب الأول لتصدع معظم الجماعات والطرق والمنظمات، أو حتى علاقات الأفراد. فبالرغم من وجود النوايا الحسنة، إلا أنه غالباً ما يجد الأفراد صعوبة في توصيل الرسائل بكفاءة إلى الآخرين، وقد يضيع ما بين المرسل والمستقبل شيء ما خلال تفسير الرسالة، ولاشك أن هناك عوائق أخرى تحد من فاعلية عملية الاتصال، منها: جداول الأعمال غير المجدولة بشكل صحيح، أو الفروق الثقافية بين الأفراد والجهات الخاصة لمجموعة معينة، أو قلة أو عدم وجود تغذية عكسية. ومن هنا يمكن للموارد البشرية Human Resources العاملة في المنظمات أن تحقق اتصالاً جيداً إذا قامت بما يلي:

1. تحديد الهدف الحقيقي من الرسالة.
 2. الأخذ بعين الاعتبار مدى القدرة على الفهم والإصغاء.
 3. استخدام قناة اتصال مناسبة للتوصيل.
 4. الحصول على تغذية عكسية للتأكد من فهم الرسالة.
 5. تطوير مهارات الاتصال بشكل مستمر.
 6. الاستفادة من فرص التدريب.
 7. مكافأة أي فرد يقوم باتصال جيد.
- إن أقسام الجودة في المنظمات ليست منفصلة، فهي جزء من الأقسام التنظيمية المتواجدة فيها. وعلى هذا، يجب على المنظمات أن تعمل على بناء جودتها بشكل متكامل ومنسجم مع وظائفها المختلفة أو طبيعة العمل الذي تمارسه، ووفقاً لحجم أعمالها وعملياتها حيث تكون النتيجة الأساسية التي ينبغي الوصول إليها بناء عالم متميز لجودة متميزة.
6. الجودة والنجاح التنافسي:

إن العوامل التي تحدد نجاح المبيعات كثيرة ومتعددة، وهي تشمل ظروف السوق Market Conditions وطبيعة السلعة Product nature والإعلان Advertisement والثقافة Culture والعلاقات الاجتماعية للزبائن Social Relationships والتسهيلات الائتمانية Credit Facilitations أو جودة السلعة كما يراها الزبون. ففي أسواق التصدير Exportation Markets يتحقق النجاح التنافسي من خلال توفير نظام جيد للجودة يهدف إلى جعل الأعطال صفر وتخفيض العيوب إلى أدنى حد ممكن⁽⁶⁸⁾.

إن النتائج التي يمكن الحصول عليها من جراء تطبيق نظم الجودة الشاملة في الأسواق الدولية تكمن في تحسين الربحية وزيادة قدرة المنظمات

(68) محمد، إبراهيم حسن (1993): الجودة والمنافسة العالمية وتطبيقاتها في الصناعة، الناشر: المؤلف، ص33.

على المنافسة، وذلك لأن التحسين الذي يحصل في جودة السلع والخدمات يساعد على البيع بأسعار أعلى دون إغصاب الزبون أو تقليل التكاليف التسويقية وزيادة كمية المبيعات بما ينتج عنه تخفيض في التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية.

والنتيجة الأخرى تتمثل في زيادة الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness كونها تساعد في زيادة القدرة على العمل الجماعي، وتحسين الاتصالات وإشراك جميع العاملين في حل المشكلات وتحسين العلاقة مع الإدارة وتقليل معدل دوران هؤلاء العمال. وهذا ما يساعد بالطبع في تحقيق رضا الزبون Customer Satisfaction وتركيز أكبر على احتياجاته ورغباته، أي الاحتفاظ به وجذب غيره والاستماع لشكاواه ومشكلاته⁽⁶⁹⁾.

علاوة على ذلك، فإنّ التوسع الصناعي Industrial Expansion وزيادة علاقاته وارتباطاته مع أذواق ورغبات الزبائن، إلى جانب زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، والتغير المستمر في هذه الأسواق وعدم استقرارها يحتم على المنظمات تقديم خدماتها وبيعها بمستوى الجودة الذي يرغبه الزبون وبتكلفة منخفضة أيضاً.

وهذا ما يلقي أعباءً جسيمة على نظم الرقابة على جودة السلع والخدمات التي تستخدمها المنظمات، إذ يجب أن تتسم بالكفاءة والفاعلية، بحيث تعمل على توفير فكرة التحسين المستمر في الجودة والتطوير الدائم وتخفيض تكاليف الإنتاج بما يُمكن هذه المنظمات من تحقيق النجاح التنافسي العالمي⁽⁷⁰⁾.

(69) الشيراوي، عادل (1995): الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000- المقارنة المرجعية، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، ص8.

(70) غنيم، أحمد محمد (2002): إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل التحليل الكمي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة ص520.

7. كيفية دراسة وتعلم معجزة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي تعزيز للأسلوب التقليدي للقيام بالعمل بهدف ضمان البقاء والسيطرة في الأسواق التنافسية العالمية، وهي فن إدارة الكل لتحقيق الامتياز، وإن القاعدة الذهبية بسيطة، ولكن الأسلوب الفعال لتفسيرها هو أن تعمل للآخرين كما تعمل لنفسك⁽⁷¹⁾.

وبالرغم من تعدد وتنوع التعاريف التي وصفت بها إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك بعض التعاريف قد ظهرت وبزغت وفرضت نفسها على الفكر الإداري لما تتصف به من موضوعية وشمول. فهي فلسفة وجدت للتعبير عن رضا الزبون⁽⁷²⁾.

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وهي تطبيق للطرائق الكمية والموارد البشرية لتحسين كل العمليات، ودرجة الوفاء وتلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية⁽⁷³⁾.

وتُعرّف أيضاً في المعنى الواسع لها بأنها: «تعزيز لجميع نشاطات الجودة حيث يبدأ الالتزام الكلي للجودة من القمة متمثلة في شخص المدير العام أو مجلس الإدارة، ثم يمتد إلى القاعدة حتى يشمل كامل المنظمة. وبذلك فهي تغطي كل قسم وكل نشاط لضمان أن كامل العمل يُنجز وفقاً للهدف المبدئي لتحسين الجودة⁽⁷⁴⁾.

وفي الواقع العملي، فإن تطور إدارة الجودة الشاملة بُني وفقاً لبرنامج

(71) Besterfield, Dale H. (2004): **Quality Control**, (7th ed.), Pearson Education, Inc., N.J., P. 35

(72) Drummond, Helga (1992): **The T.Q.M. movement: what total Quality Management is really all about**, UBS, Delhi, P.13.

(73) Besterfield, Dale H. & et.al (2003): **Total Quality Management**, (3rd ed.), Pearson education, Inc., N.J., P.1

(74) Ansell, Tony (1993), op cite, p.22.

تدريب تفصيلي يغطي كل قسم في المنظمة، بالإضافة إلى الموردين والزبائن. ويغطي هذا البرنامج أيضاً الإدراك والفهم للمسؤولية، ومن الممكن أن تُستعمل أيضاً الرؤية والأدوات والطرائق والتقانات لتحسين الجودة، وغالباً ما يتطلب هذا البرنامج استعمال فرق الجودة في المستويات المتنوعة، ثم يتم تحديد التوجيه المناسب للجنة أو مجلس الجودة. ويعطى المدخل النموذجي لإدارة الجودة الشاملة في الشكل رقم (18) حيث لا تستعمل إدارة الجودة مدخلاً منفرداً، وإنما تعزز جميع عناصر الجودة مع التزام كلي لجميع جوانب العمل.



نلاحظ من الشكل أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة لتحسين الجودة والإنتاجية معاً. وإن لها من السمات والخصائص ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية، ويتطلب تحقيقها لكي تصبح معجزة الاهتمام بالنقاط الست التالية⁽⁷⁵⁾:

(75) Besterfield, Dale H. & et.al (2003): **Total Quality Management** Op. cite, PP.2-4.

1. الالتزام من قبل الإدارة العليا بتجهيز الدعم المطلوب. إذ يجب أن تشارك الإدارة في برنامج الجودة. ويجب أن تحدد أهداف الجودة في خطة العمل. وأن يحدد برنامج تحسين الجودة السنوي وأن يشارك المديرون في فرق تحسين الجودة.
2. التركيز على الزبون في الداخل والخارج. وهذا هو الحل المطلوب للوصول إلى برنامج إدارة الجودة الشاملة، والذي يتحقق عن طريق إرضاء الزبائن، وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، حيث إنه من الواجب أن نصغي إلى صوت الزبون، ونؤكد جودة التصميم، وتخفيض الأعطال، والعمل بشكل صحيح في كل زمان ومكان لأن إرضاء الزبون يأتي في المقام الأول.
3. الاستخدام الفعال لكامل القوى العاملة: لأن إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية كل فرد ضمن المنظمة، لذلك يجب أن يتدرب جميع الأفراد على طرائق وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وعلى طرائق وأساليب الرقابة الإحصائية للعملية وطرائق التحسين، ويجب أن يفهم الأفراد أنهم يأتون للعمل لا ليعملوا أعمالهم فحسب وإنما ليحسنوها أيضاً.
4. التحسين المستمر للعمل والعملية الإنتاجية، أي يجب أن يكون هناك كفاح مستمر لتحسين كل الأعمال والعمليات الإنتاجية، ومشاريع تحسين الجودة مثل: زمن التسليم، وكفاية الطلب، وتخفيض نسبة الأخطاء، وتحقيق رضا الزبون، وتخفيض الخردة، وتكاليف المسؤولية القانونية، وزيادة قابلية الاعتماد للسلعة أو الخدمة، والطرائق الفنية مثل: الرقابة الإحصائية للعملية، والعمليات الهندسية، والتميز التنافسي، ونشر وظيفة الجودة، والأيزو 9000 والتجارب المصممة. وهي جميعها متميزة وفعالة لحل المشكلة.
5. معاملة الموردين كشركاء، يجب أن تطوّر العلاقة الرابطة بين المورد

والمنظمة، فكلاهما يعتمد في نجاحه أو فشله، وتحقيق ربحه أو خسارته على جودة سلعته أو خدمته. لذلك يجب أن يتم التركيز على الجودة، وتكاليف دورة حياة السلعة بدلاً من السعر، ويجب أن يكون عدد الموردين قليلاً كي تظهر العلاقة الحقيقية بينهم وبين المنظمة.

6. تحديد مقاييس أداء العمليات، يجب أن يتحدد قياس الأداء مثل زمن الجاهزية، ونسب عدم التطابق، والغياب، ورضا الزبون لجميع المجالات الوظيفية، ويجب أن ترسل هذه المقاييس إلى كل شخص ليراه. وتعد البيانات الكمية ضرورية لقياس نشاط تحسين الجودة المستمر. إن هدف إدارة الجودة الشاملة هو تجهيز جودة السلعة الأعلى والسعر إلى المنخفض، وسيتعزز المركز التنافسي في الأسواق العالمية وتزداد الحصة السوقية، وستمكّن سلسلة الأعمال تلك المنظمة من تحقيق أهدافها في الربح والنمو. بالإضافة إلى ذلك، ستحصل القوى العاملة على الأمان في العمل الذي سيخلق الرضا عن العمل.

8. تكنولوجيا الجودة الشاملة:

يقصد بتكنولوجيا الجودة الشاملة: «قيام الإدارة بوضع نظام متكامل لرقابة كافة العناصر التي تؤثر على جودة السلع والخدمات المنتجة». وتتضمن هذه العناصر الفعاليات والجوانب الفنية والإنتاجية والإدارية والخدمية والإنسانية. ويجب أن تأخذ تكنولوجيا الجودة الشاملة بعين الاعتبار الأمور الثلاثة التالية⁽⁷⁶⁾:

أ. مصادر الخطر التي تخفض الجودة.

ب. تكاليف الجودة.

ج. العوائد المتوقعة تحقيقها.

ويجب أن تتكامل تكنولوجيا الجودة الشاملة مع كل من:

(76) السلمي، علي (1998): تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص157.

أ. سياسات الجودة.

ب. أهداف الجودة.

ج. نظم الجودة المطبقة.

أي أنها يجب أن تتكامل مع مبادئ وممارسات الجودة الشاملة كافة وطرانقها وأساليبها المطبقة في المنظمات.

9. الجودة الشاملة وبناء ثقافة المنظمة:

إن التحول إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب إجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية للمنظمات لكي تتناسب وتتلاءم مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويتطلب إجراء مثل هذه التغييرات مشاركة جميع العاملين في الأمور المتعلقة بالجودة وبالمنظمة ككل. ويعرض الجدول رقم (2) مقارنة بين ثقافة المنظمات التي تتبع مدخل إدارة الجودة الشاملة وبين ثقافة المنظمات التي تتبع المفاهيم التقليدية للجودة.

مجال المقارنة	المدخل التقليدي	مدخل الجودة الشاملة
الرسالة العامة	تعظيم العائد على الاستثمار	مقاربة أو تجاوز رضا الزبون
مسؤولية الجودة	مراكز الفحص وأقسام الرقبة على الجودة	تشمل كل فرد في المنظمة
التوجه	التوجه بالسلعة	التوجه بالزبون والبيئة
التحسين	غير مستمر	مستمر
متطلبات المستهلك	لا تحتل الأولوية الأولى وغير واضحة	تمثل الأولوية الأولى وهي واضحة وصريحة جداً
التكاليف	الجودة تزيد التكاليف	الجودة تخفض التكاليف وتحسن الإنتاجية والصورة العامة للمنظمة، وسمعة المنظمة أيضاً
القرارات	التركيز على الأهداف القصيرة الأجل	التركيز على الأهداف الطويلة الأجل مع الارتباط الوثيق بالبيئة
الموردون	غير شركاء في عملية تحقيق الجودة	شركاء في عملية تحقيق الجودة
الإدارة	لا تتبع سياسة الباب المفتوح	تتبع سياسة الباب المفتوح وتشجع جميع العاملين على تقديم مقترحاتهم
دور المدير	إصدار الأوامر، وفرض تنفيذها بالقوة	التدريب وإزالة الحواجز وبناء الثقة
اتخاذ القرار	المدخل من الأعلى إلى الأسفل	مدخل الفريق

مدخل الجودة الشاملة	المدخل التقليدي	مجال المقارنة
التعريف وإعادة الحل	تحديد المسؤولية والعقوبات	المشكلات
بشكل مرتب ومنظم عن طريق فرق عمل مستمرة	بشكل غير مرتب وغير منظم عن طريق الأفراد	حل المشكلات
واسعة وعمومية بشكل كبير، وضوح جهود فريق العمل	ضيقة ومتخصصة إضافة إلى وضوح وكثرة الجهود الفردية	الأعمال

الجدول رقم (2) مقارنة بين مدخل الجودة الشاملة والمدخل التقليدي لها.

10. دور الموارد البشرية في التحول إلى الجودة الشاملة:

يجب أن يكون هناك كفاح مستمر لتحسين جميع الأعمال والعمليات الإنتاجية، ومشروعات تحسين الجودة، واستخدام الطرائق الفنية اللازمة والضرورية، والتجارب المصممة، وابتكار الطرائق الجديدة والضرورية، والقيام بالتغيرات اللازمة لتحقيق السمعة المناسبة للمنظمة وزيادة حصتها السوقية، وبالتالي زيادة الأرباح والقدرة على المنافسة.

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية Organizational Culture وتغييرات أساسية في أسلوب قيام الأفراد والجماعات بأداء أدوارهم وأعمالهم في المنظمة، لذلك فهي تتطلب التطبيقات الأساسية لإدارة الموارد البشرية من أجل إحداث التغييرات والابتكارات والقيام بالتحسينات الضرورية اللازمة. ويوضح الجدول رقم (3) دور نظم الموارد البشرية في التحول إلى الجودة الشاملة.

الأبعاد التنظيمية	النموذج التقليدي	نموذج الجودة الشاملة
ثقافة المنظمة	* الفردية * الاختلاف * القيادة الأوتوقراطية * الأرباح * الإنتاجية	* الجهود المتعاونة * العمل الوظيفي المشترك * التعلم والتمكين * رضا الزبون * الجودة
الاتصالات	من الأعلى إلى الأسفل	من الأعلى إلى الأسفل واتصالات أفقية وجانبية ومتعددة الاتجاهات
الاستخدام ودور الموارد البشرية	* الاستخدام إن أمكن ذلك * نظم الاقتراحات	* الدور ضروري للعملية * دوائر الجودة * بحوث الاتجاهات

الأبعاد التنظيمية	النموذج التقليدي	نموذج الجودة الشاملة
تصميم العمل	* الكفاءة * الإنتاجية * الإجراءات المعيارية * النطاق الضيق للرقابة * توصيفات عمل محددة	* الجودة * الاستجابة للزبون * الابتكار * النطاق الواسع للرقابة * فرق عمل مستقلة * التفويض والتدعيم
التدريب	*مهارات فنية ووظائفية متعلقة بالعمل * الإنتاجية	* المدى الواسع لاستخدام المهارات * مهارات ووظائفية إجمالية * مهارات تشخيصية وحلول للمشكلات * الإنتاجية والجودة
قياس وتقييم الأداء	* أهداف فردية * المراجعة الإشرافية	* أهداف الفريق * المراجعة الإشرافية والإجمالية، والمراجعة من قبل الزبون
الجزاءات والمكافآت	* التأكيد على الأداء المالي * المنافسة من خلال الكفاءة الفردية * زيادة الكفاءة والاستفادة من المنافع	* التأكيد على الجودة والخدمة * تحديد الجزاءات على أساس الفرق والجماعات والجزاءات المالية والتقديرية المالية وغير المالية
الصحة والأمان	البحث عن المشكلات	* منع المشكلات * برامج الأمان * برامج الاستعداد * المساعدة للعمال
الاختيار والترقية والتنمية المهنية والوظائفية	* يتم الاختيار من قبل المديرين * مهارات عمل ضيقة * تحديد الترقية على أساس الأداء الفردي * المسار المهني المستقيم	* يتم الاختيار عن طريق نظراء العمل * مهارات حل المشكلة * تحديد الترقية على أساس تسهيلات الجماعة * المسار المهني الأفقي

الجدول رقم (3) مقارنة بين مدخل الجودة الشاملة والمداخل التقليدية لها.

نلاحظ من الجدول أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة، وأن الابتكار هو إحدى السمات الأساسية لتصميم العمل في إدارة الجودة الشاملة. والتغييرات التي أصابت المداخل والممارسات التقليدية هي التي شكلت الوضع الحالي لإدارة الجودة الشاملة وممارساتها⁽⁷⁷⁾.

(77) Cascio, Wayne F. (1995): **Managing Human Resources: Productivity, Quality of work life, Profits**, (4th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York, P.19

11. جودة (نوعية) حياة العمل :

تعرف جودة (نوعية) حياة العمل على أنها: «نوعية العلاقات بين العمال والبيئة الكلية للعمل عن طريق أبعادها الإنسانية المضافة إلى الأبعاد الفنية والاقتصادية العادية»⁽⁷⁸⁾.

انطلاقاً من التعريف السابق، يمكننا أن نحدد صفات وخصائص الجودة العالية لحياة العمل باعتبار أن هدفها الأساسي هو إيجاد الظروف التنظيمية التي تشجع التعلم والتنمية الشخصية، وهذه الصفات والخصائص هي:

1. الأمن.
2. الجوائز ونظم الدفع العادلة.
3. العدالة في مكان العمل.
4. الارتياح من القهر والإكراه البيروقراطي والإشرافي.
5. العمل المهم والمفيد.
6. التنوع في النشاطات والتخصصات.
7. التحدي.
8. الرقابة على الذات والعمل ومكان العمل.
9. المجال الخاص للمسؤولية أو اتخاذ القرارات.
10. التعلم وفرص النمو.
11. التغذية العكسية ومعرفة النتائج.
12. سلطة العمل والسلطة الممنوحة لإنجاز العمل.
13. الاعتراف بالمساعدات والحوافز المالية والنفسية والاجتماعية والأوضاع الحالية والتقدم.
14. التدعيم الاجتماعي، وقابلية الاعتماد على الآخرين، والثوق بهم عندما

(78) Arnold, Hugh J. & Daniel C. Feldman (1993): **Organizational Behavior**, Mc Graw-Hill companies, Inc., London, P491.

تتطلب الحاجة ذلك.

15. التوقع الناجح للفهم وإدراك ما هو مطلوب.
 16. المستقبل القابل للنمو والتطور (أعمال غير منتهية).
 17. القدرة على ربط العمل بإنجازات الحياة خارج مكان العمل.
 18. خيارات التلاؤم مع الأولويات الفردية والمصالح والتوقعات.
- لا يعتقد مؤيدو نوعية حياة العمل، أن تدابير النوعية العالية لحياة العمل بالنسبة لأعضاء المنظمة يجب أن تنجز على حساب الإنتاجية والفاعلية في المنظمة. ولكنها تتطلب في الواقع المناقشة والاستفسار لتقرير هذه النوعية. ويعتقد هؤلاء المؤيدون أن العوامل التي تقود إلى النوعية الرديئة لحياة العمال في المنظمة هي بالضبط العوامل نفسها التي تؤخذ بعين الاعتبار عند انخفاض الإنتاجية والفاعلية في العديد من المنظمات المعاصرة. وعلى هذا، يجب أن تُعد المنظمات الجودة العالية لحياة العمل بالنسبة لأعضائها. وفي نفس الوقت، يجب أن تصمم المنظمات بحيث تكون فعالة أكثر وناجحة في المراحل الحالية لها نظراً لسرعة التغير أو الأحداث غير القابلة للتقدير وزيادة المنافسة الخارجية.
- ولكن السؤال الهام هو: كيف تحقق وتنجز المنظمات هذا الوضع العام؟ وكيف تؤسس النوعية الأعلى لحياة عمل أعضائها؟ وكيف تختار وتتبنى نظاماً أكثر فعالية للإدارة بها؟

في البداية، يجب أن تبحث الإدارة من أجل تحديد التناسب الجيد بين الجوانب الاجتماعية والفنية للمنظمة، إذ لا يمكن قبول النظم التكنولوجية الجديدة المصممة والمطبقة لفترة طويلة بدون تحديد واعتبار لأثر التكنولوجيا الجديدة على الأفراد في المنظمات، وتأثيرها على طبيعة الأعمال التي يمارسونها أيضاً فيما إذا أريد تحقيق فوائد مثلى من التقدم التكنولوجي، ويجب أن يؤخذ بالحسبان أثناء تطبيق التكنولوجيا الجديدة طبيعة حاجات الأفراد

الذين يشغلون النظم التكنولوجية، فالفاعلية التنظيمية تتطلب تخطيط وتصميم النظم الاجتماعية والفنية للمنظمة بالعلاقة مع بعضها البعض.

إن المنظمات المصممة يجب أن تسمح أيضاً بحد أقصى لقابلية التكيف Adaptability مع الظروف المتغيرة، وتنظيم تحفيز الأفراد الذين ينجزون العمل بفاعلية. كما أنها تدعم قابلية التكيف هذه والتحفيز عن طريق جودة ونوعية حياة العمل، وذلك عن طريق استعمال مجموعات مُدارة ذاتياً أو مستقلة، كأساس مبدئي لإنجاز العمل في المنظمة.

إن استعمال مثل هذه المجموعات المستقلة للعمل يمكن أن يسهل التحفيز، وبما أن أعضاء المجموعة لديهم درجة عالية من الحرية والمسؤولية الشخصية، فيجب أن ينجزوا التنوع مع المهام المتحدية، لكي يتمموا المهمة الأساسية الإجمالية المسؤولين عنها.

وتزداد قابلية التكيف، باعتبار أن المجموعات مدارة ذاتياً وتحتوي على مجموعات من الأفراد وبمهارات متعددة ومختلفة. ولهذه الأسباب، فإن مدخل جودة حياة العمل يؤكد أن الفاعلية التنظيمية تعتمد على الدرجة العالية للالتزام، وأن تحقيق مثل هذا الالتزام يتطلب مدخلاً إدارياً يؤكد الخطوط المفتوحة للاتصالات، والمستوى العالي للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات من قبل جميع الأعضاء في المنظمة.

إن تطبيق نوعية حياة العمل يتطلب إدارة تسعى إلى تبني الدور الجديد والاتجاهات الجديدة للعمال. وإن النوعية العالية لحياة العمل لا يمكن أن تحدد وتقام في مناخ مليء بالأخطاء والعلاقات المتخاصمة. وتتطلب الجودة العالية لحياة العمل أن تدرس الإدارة العمال كأعضاء متعاونين في فريق موحد. لذلك يجب أن يكون المدير أقل إشرافاً بشكل مباشر، ويجب أن يقدم أقصى مساعدة متوفرة بهدف توفير المساعدة والدعم كلما أمكن ذلك.

هذا، وتقدم برامج نوعية حياة العمل بتنوع واسع للأشكال والحجوم.

لذلك، فإنها يمكن أن تنتج في تغييرات تنظيمية متنوعة كنظم جديدة للعمل، وساعات العمل المرنة والخطط الجديدة للتعويضات. وتعتمد نوعية (جودة) حياة العمل على أسلوبين أساسيين هما⁽⁷⁹⁾.

الأسلوب الأول:

يعتمد هذا الأسلوب على مجموعة من الممارسات والشروط التنظيمية المرتبطة بالأهداف، كالترقية ضمن السياسات، والإشراف الديمقراطي واستخدام العمال، وظروف أمن العمل.. الخ. ويوضح الشكل رقم (19) هذا الأسلوب من نوعية حياة العمل.

الأسلوب الثاني:

يتعامل هذا الأسلوب مع إدراكات العامل التي يجب أن تكون آمنة ومرضية نسبياً بشكل جيد. بالإضافة إلى أنها يجب أن تكون قادرة على النمو والتطور تماماً كالوجود الإنساني. وينسب هذا الأسلوب نوعية حياة العمال إلى الدرجة التي يتم من خلالها التقاء الحاجات الإنسانية. وفي الكثير من الحالات، يمكن أن نستخدم الأسلوبين معاً لدراسة نوعية حياة العمل. وبذلك فإن العمال الذين يحبون منظماتهم، والذين يهتمون بتحديد طرائق أعمالهم سيشعرون أن عملهم ينجز بشكل جيد. وفي مثل هذه الحالات، يمكن أن ينظر إلى نوعية حياة العمل على أنها ستقود إلى تحديد شامل لما هو جيد منها.

(79) Cascio, Wayne F. (2006): **Managing Human Resources, Productivity, Quality of work life, Profits**, (7th ed.), MC Graw-Hill, Inc, New York, P.25



الشكل رقم (19) نوعية حياة العمل من خلال العلاقات المحددة للجودة.

علاوة على ذلك، وبسبب الاختلافات بين الأفراد، وبسبب الدراسة الموضوعية التي تقول بأن كل فرد، يملك أشياء كثيرة منها:

أ. اتخاذ القرار الديمقراطي.

ب. الإثراء الوظيفي لأجزاء هامة من نوعية حياة العمل.

لذلك، فإن الأساس في جودة حياة العمل هو إدراك العمال لوجودهم العقلي والفني في عملهم. أي أن جودة حياة العمل تتطلب إعطاء العمال فرصة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتصميم أماكن عملهم وما يحتاجون إليه لصنع السلع أو تسليم الخدمات. وهذا يتطلب مديرين يجب أن يعاملوا العمال بكرامة، ويجب أن يركزوا على العمال والتشغيل الإداري للعمل. وفي الواقع العملي، يمكن أن تقدم التوضيحات الأفضل لنوعية حياة

العمل في صناعة السيارات والفولاذ والأطعمة والإلكترونيات، وصناعات السلع الاستهلاكية، وكذلك الأمر في المصانع التي تتميز بفرق عمل مدارة ذاتياً، وفي الهياكل التنظيمية المحددة، إذ يتم تحديد الأدوار فيها، وتتطلب أيضاً استعداداً للقوة، وتدريباً مكثفاً لكل من العمال والمديرين، وصبراً هاماً من قبل كل من هو مطلوب، ويجب أن يعرف العمال أسس التكاليف والجودة والأرباح والخسائر ورضا الزبون من خلال الأعمال المحددة والمنفذة، ويجب أن يفهم المديرون الأدوار الجديدة لهم ويجب أن تتم مراجعات نوعية حياة العمل من (3) إلى (10) سنوات وأكثر لتصبح متكاملة بشكل كمي. وأخيراً لابد من القول:

إن من واجب كل منظمة وشركة مهما كان نوعها، أو حجمها وطبيعتها عملها أن تسعى إلى بناء إستراتيجيات متميزة لجودة سلعتها وخدماتها بحيث تتفق مع المتغيرات والظروف العالمية السائدة، وأن تعمل على الاهتمام بالمواصفات القياسية الصادرة عن منظمة الأيزو، وتوفير المناخ الملائم لإقامة وإنشاء جودة (نوعية) حياة عمل مثلى يمكن من خلالها تحقيق ما تريده المنظمة مما تصبو إليه في الأجل الطويل.