

## الفصل الرابع:

### الفروض الأساسية (المحور الثاني)

إن المؤسسة الجادة في تطبيق مدخل (أ.ج.ش.) يجب أن تهتم قيادتها أولاً بغرس مجموعة من الفروض الأساسية في جميع أفراد المؤسسة، وهي مجموعة من القيم والمبادئ التي يتم ترسيخها فكرياً وعملياً في جميع منسوبي المؤسسة، والتي تترجم إلى سلوك فعلي، وأهمها ما يلي:

#### (١) القيم الأساسية:

إن أهم قيمة في هذا المدخل هي الإنسان متمثلاً في الأشكال الثلاثة التالية:

• **العملاء:** يجب أن يكون الاهتمام بالعميل (الخارجي أو لآثم الداخلي ثانياً) قيمة راسخة في قلوب وسلوك جميع أفراد المؤسسة؛ لتحقيق تطلعاتهم فضلاً عن احتياجاتهم.

• **الموظفون:** يجب أن يتحقق الانتماء والولاء للشركة في ضمير العاملين والموظفين، وذلك يتطلب من إدارة الشركة إكسابهم الثقة بالاستقرار والاهتمام بالمحافظة عليهم، والالتزام المستمر لتحقيق احتياجاتهم.

• **المورّدون:** يجب إكساب الموردين الدافع للتعامل مع الشركة والتعاون بالحب والرغبة والثقة.

• **ولا ننس - أيضاً -** الاهتمام بأصحاب الشركة والجهات الخارجية الأخرى ذات العلاقة.

### (٢) الاستراتيجية الأساسية للعمل:

هي التوجهات الأساسية الثابتة التي يجب أن يتوجه لها جميع العاملين في الشركة، مثل: الجودة أولاً فيجب مراعاتها عند القيام بأي عمل أو اتخاذ أي قرار؛ حيث يلزم بناء منظومة من القيم، بترسيخ قيمة تلو الأخرى، حيث يجب أيضاً الاهتمام بقيم أخرى مثل: الاحترام / الصدق / الأمانة.. الخ، على أن يتم التركيز على قيمة محددة إلى أن يتم ترسيخها في جميع أفراد المؤسسة، ثم يتم التركيز على قيمة أخرى وهكذا، مع وضع المعايير، واتخاذ التدابير التي تحافظ على استمرار تلك القيم فاعلة ومتنامية، علماً بأن ذلك يتطلب وقتاً طويلاً لترسيخ تلك القيم، وبناء هذه المنظومة.

### (٣) المعنى الشامل للجودة:

أي أن الجودة تشمل كل شيء، مثل: الأفراد / المواد الخام / الأجزاء / المنتجات / الخطابات / الاجتماعات / العقود / المستندات / الخدمات، كما تشمل الملامح المكونة لها والمؤدية إليها والمؤثرة فيها والمتأثرة بها، مع مراعاة أن تكون:

- مستويات الجودة في حالة ارتفاع وتحسّن مستمر مع مرور الزمن.
  - والجودة هدف ومرجع لجميع أنشطة الشركة.
  - وكذلك تشمل كلّ عنصر يتعلق بالتحسين في أي مجال، فيعد متعلقاً بالجودة.
  - الجودة لها اتجاهات وأبعاد كثيرة بلا حدود، مثل:
    - جودة أداء كلّ فرد في الشركة.
    - جودة كل وحدة تنظيمية، والتنظيم بكامله.
    - جودة العلاقات بين العاملين.
    - جودة أداء الشركة.
    - جودة الموقف في الأسواق العالمية والعلاقات الخارجية.
  - الجودة مطلوبة في كل منتج (أو خدمة) يقدّم لكل عميل داخلي أو خارجي بهدف إرضائه.
- ٤) التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر هو أهم مبدأ من مبادئ مدخل الجودة الشاملة كما كان في اليابان، ويمكن تحقيقه من خلال فرضيتين:

- أن الانتقال من الواقع إلى وضع أفضل أمراً دائماً يمكن تحقيقه، بعبارة أخرى إننا على يقين بأن ما نحن عليه يوجد ما هو أفضل منه، فعلياً أن نبحت عنه، وذلك باستخدام الموارد البشرية التي لا حدود لها.

● أن التحسين يمكن تحقيقه، ليس فقط بتغيير كبير وسريع، بل إن التحسينات الصغيرة المتدرجة تؤدي في مجموعها إلى تحسين ضخم ومستمر.

#### ٥) مشاركة جميع العاملين:

إن العمل الجماعي الناجح يبدو أنه أصعب العناصر التي تستطيع أن تحققها معظم الشركات، كما أنه مهم وضروري، وهو يعني نقل مفاهيم وخبرات وإمكانيات كل فردٍ إلى بوتقة واحدة لعلاج مشكلة أو إحراز تحسنٍ ما، وذلك يتطلب إخلاصاً وثقة متبادلة بين المديرين والعاملين في إمكانياتهم ورغباتهم وتوجهاتهم.

#### ٦) عزيمة الاجتياز:

هو الإيمان العميق بأن الإنسان لديه قدرات مبدعة وقوية لاختراق واجتياز الصعاب والعقبات، وقد تمّ تضمين هذا الموضوع للفروض الأساسية بواسطة خبير الجودة الأمريكي جوزيف جوران، ومن الأمثلة المعبرة على ذلك يلاحظ أن المصارع الياباني يستطيع - على الأغلب - أن يقهر خصمه مهما كان ضخماً وقوياً، ليس فقط لمهارته في المصارعة، بل لأنه تدرّب على عزيمة الاجتياز لفترات طويلة، فيبدأ ويستمر في جميع جولات المصارعة وهو على ثقة بنفسه ويقين راسخ بأنه سيهزم خصمه مهما كانت الصعاب.



● الإنسان هو أهم القيم؛ فهو العميل  
والموظف والمورد و...

● الجودة أولاً.. العميل على حق.. الصدق والأمانة..

● الشمولية في الجودة للأفراد.. للمواد.. للمستندات..  
للخدمات.. للمنتجات.. للقسم.. للإدارة.. للشركة..

● التحسين المستمر هو الانتقال من واقع فعلي إلى أفضل منه،  
ثم إلى أفضل منها.. وهكذا

● العمل الجماعي الفعّال أساسٌ لنجاح تطبيق منهجية الجودة  
الشاملة

● عزيمة الاجتياز تقهر جميع الصعاب مهما كانت