

- 1- مفاهيم أساسية للجودة الشاملة
  - 1-1- مفهوم الجودة
    - 1-1-1- تعريف الجودة
    - 1-1-2- محددات الجودة
    - 1-1-3- العوامل المؤثرة في الجودة
  - 1-2- مفهوم الجودة الشاملة
    - 1-2-1- تعريف الجودة الشاملة
    - 1-2-2- أسس وأهداف الجودة الشاملة
    - 1-2-3- أهمية الجودة الشاملة
    - 1-2-4- مبادئ الجودة الشاملة
    - 1-2-5- متطلبات تطبيق الجودة الشاملة
  - 2- ماهية إدارة الجودة الشاملة
    - 1-2-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة
    - 1-2-2- أساسيات إدارة الجودة الشاملة
    - 1-2-3- عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
    - 1-2-4- أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة
    - 1-2-5- خطط وسياسات إدارة الجودة الشاملة

## 1- مفاهيم أساسية للجودة الشاملة

## 1-1- مفهوم الجودة

إن تطبيق الجودة في مؤسسة يمكنها من تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي، ويترتب على رداءتها نتائج سلبية تتعلق أساساً بالتكاليف الإنتاجية وباستمرارية المؤسسة.

## 1-1-1- تعريف الجودة:

هناك العديد من التعاريف للجودة نذكر منها:

يعرف "المعهد الأمريكي للمعايير" الجودة على أنها "جملة من السمات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة".<sup>1</sup>

وتصف "المعايير البريطانية" الجودة بأنها "مجل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبات معلنة أو مقترضة".<sup>2</sup>

أما "أحمد محروس محرم ومحمد عماد فهمي فيعرفانها على أنها: "مجل الخواص المتعلقة بقابلية المنتج أو الخدمة لأستفاء احتياج متوقع أو مواصفة أداء، وذلك حول فترة الاستخدام المتوقعة".<sup>3</sup>

## 1-1-2- محددات الجودة

إن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على أربع محددات نذكرها فيما يلي:<sup>4</sup>

أ- التصميم: يفترض أن يصمم المنتج على ضوء نتائج دراسات السوق التي تستهدف:<sup>5</sup>

- تحديد أنواع العملاء الذين تخدمه المؤسسة.

<sup>1</sup> - عبد المحسن توفيق محمد، "مدخل إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، 1996، ص 13.

<sup>2</sup> Claude Jambart, « la assurance qualite, (le snormesiso 9000 en pratique), 2<sup>eme</sup> édition, economica, Paris, 1997, p 7.

<sup>3</sup> - أحمد محروس محرم، محمد عماد فهمي، تكاليف الجودة، مركز نور الإيمان، القاهرة، 2000، ص 2.

<sup>4</sup> - سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص ص 113-114.

<sup>5</sup> - عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 14.

- التعرف على دوافعهم وقدراتهم الشرائية وعاداتهم الاستهلاكية.
- تحديد خصائص المنتجات المنافسة.
- ب- **التوافق مع التصميم:** من خلال درجة تطابق المنتج أو الخدمة لغرض التصميم وهذا يتأثر بمجموعة من العوامل منها القدرات الإنتاجية.
- ج- **سهولة الاستخدام:** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات المستهلك عن كيفية استخدام المنتجات لها أهمية بالغة في زيادة قدرة المنتجات.
- د- **الخدمات بعد التسليم:** من الأهمية بما كان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة، كما هو متوقع، إلا أن هناك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي لاختلاف الأداء عن ما هو متوقع.

### 1-1-3 العوامل المؤثرة في الجودة:

- تلعب العديد من العوامل دورا كبيرا في تحديد درجة جودة المنتج وتتحكم فيها ، ونبرزها فيما يلي:
- **الأفراد:** يعتبر الأفراد من أهم عناصر المؤسسات ومكوناتها الأساسية، بل وأكثر من ذلك فإن نسق التغيير حول الفرد من عنصر إلى مورد أساسي من موارد المؤسسة ، مما جعله يتحكم في جودة المنتجات بحيث توجب تدريب الأفراد داخل المؤسسة على التأقلم مع متطلبات الجودة؛
- **رأس المال:** يظهر تأثير رؤوس الأموال على جودة المنتجات ، من خلال استثمارها في عملية التحسين لوسائل الإنتاج من جهة ومن جهة أخرى تكوين الأفراد من أجل الرقي بمستوى الجودة ؛
- **الإدارة:** إن الاهتمام بالجودة لن يكون سهلا دون تخصيص مصالح محددة في كل وظيفة سواء وظائف التسيير أو المؤسسة تتكفل بالسير الحسن لمعايير الجودة؛
- **المواد:** إن جودة المنتج هي هدف المؤسسة الرئيسي ، لكن لن يأتي ذلك إلا بالاستخدام الأمثل للمواد الأولية وجودتها في حد ذاتها من جهة أخرى؛
- **الأسواق:** تعد الأسواق من العوامل المؤثرة على جودة المنتج، فإذا وجدت بأعداد معينة ومميزات خاصة

فهنا توجب على المسيرين إدراج هذه الميزات ضمن مواصفات المنتج ومعايير الجودة ؛  
 - الآلات: إن الحصول على أعلى درجة من الجودة يتطلب إنتاجية خاصة و تتماشى مع المواصفات المطلوبة في المنتج ومعايير الجودة.

### 1-2- مفهوم الجودة الشاملة:

إن فكرة الجودة الشاملة لم تأتي من فراغ فكري بل تجسدت معالم النهوض والتطورات من خلال الإسهامات الفاعلة للعديد من المفكرين في مجال تطوير النوعية وتحسينها، حيث تطور مفهومها ومر بالعديد من التغيرات عبر سنوات طويلة.

### 1-2-1- تعريف الجودة الشاملة:

هناك عدة تعاريف تطرقت إلى مفهوم الجودة الشاملة من بينها ما يلي: " الجودة الشاملة هي البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضاه عن المنتجات المقدمة إليه وتضم كل من المنظمة في مجالات عمل كل العاملين " <sup>1</sup>.  
 كما تعرف أيضا : " هي مجموع خصائص ومميزات منتج أو عملية إنتاجية أو خدمة والتي تعطي لها القدرة على إشباع حاجات ملموسة وغير ملموسة " <sup>2</sup>.

وعموما يمكن تعريف الجودة الشاملة على أنها: "مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل التشغيل ، بداية من التعامل مع المورد مرورا بعمليات التشغيل أو حتى التعامل مع العميل بيعة وخدمة ، ويشكل مسؤولية جميع أفراد المؤسسة سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل من خلال تحسين الجودة وتخفيض التكلفة بما يهدف أهداف المؤسسة "

### 1-2-2- أسس وأهداف الجودة الشاملة:

تقوم الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار والأسس تتلخص فيما يلي:  
 - توسيع مجالات تحسين النشاط؛

<sup>1</sup> - محمود عوض الترتوري ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2006، ص:302.

<sup>2</sup> - Anper Boyer, panorama de la gestion (la fonction de production), edion chihab, batna, Alger, 1997, p 13.

- أولوية الرقابة ؛
- تحديد الأسباب وتحليلها؛
- رقابة جميع أفراد المؤسسة كل في مستواه (إدراج العنصر البشري في اتخاذ القرارات)؛
- التحكم في التكاليف من خلال التقييم؛
- الجودة مصدر للربح ؛
- الجودة محتواة في كامل نشاطات المؤسسة .
- بالإضافة إلى الأهداف التالية:
- الوصول بالمستهلك النهائي إلى درجة الرضا بالمنتج أو الخدمة المقدمة له؛
- تطوير جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة ؛
- استجابة المنظمة للتغيرات البيئية السريعة ؛
- زيادة الفعالية التنظيمية من خلال القدرة على العمل الجماعي ؛
- تنظيم برامج للتدريب المستمر وتحسين الأداء ؛
- توفير الوقت والجهد اللازمين لأداء المهام.

### 1-2-3- أهمية الجودة الشاملة:

تكمّن أهمية الجودة الشاملة فيما يلي:

- تخفيض تكاليف الجودة بمعنى أ،ه كلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية، أدى ذلك إلى تخفيض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة ؛
- زيادة الحصة السوقية ؛
- زيادة الربحية التي تؤدي إلى تحقيق ثبات واستقرار المنظمة ؛
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العميل؛
- أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى؛
- تقييم المخرجات بشكل يشبع حاجات الزبون؛
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر، وتشجيع مهارات العاملين.

## 1-2-4- مبادئ الجودة الشاملة:

المبادئ الأساسية للجودة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- **التخطيط الإستراتيجي:** إن وضع خطة شاملة تعتمد على رؤيا ورسالة وأهداف واسعة تمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن تم تسهيل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية بالاعتماد على تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم الميزة التنافسية للمنظمة.
- **الإسناد والدعم:** إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع المنظمة مجموعة أسبقيات ، فإذا كانت إدارة المنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج ، فإنها لن تتجح في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- **التركيز على الزبون:** وهنا لا تقتصر كلمة زبون على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج ، بل تمتد إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، وهو يشكل ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة وعدم الاهتمام بالزبون وإغفال الإدارة العليا له سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه.
- **التحسين المستمر:** يشكل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد، فالتحسين المستمر في ظل الجودة الشاملة تتجلى في قدرة التنظيم على التصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون ومن خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق ما يلي:
- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة؛
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد؛
- **التدريب والتطوير:** ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد كل ضمن وظيفته بما تحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005، ص:59.

والمصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وتحفيزهم، فالإدارة تشجع أفرادها وترفع مهاراتها التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ونتيجة لذلك يتفوق الأفراد في أداء وظائفهم، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء الوظائف؛

- **اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق:** تتيح إدارة الجودة الشاملة للمنظمة أن تتبنى مفهوم مؤسسة لحل المشكلات من خلال ما يطلق عليه فرص التحسين، يشترك في تنفيذه كافة العاملين على اختلاف بالإضافة إلى اشتراك المستهلكين من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات مستوياتهم التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات؛

- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** إن التركيز على العمليات يمكننا من التركيز على الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج، بدلا من استخدام تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبذير الموارد.

- **المشاركة وتفويض الصلاحية:** يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم، والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية ، إذا يفترض أن تتحقق المشاركة أمرين:

- تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل ؛

- تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس من جميع العاملين في المنظمة.

### 1-2-5- متطلبات تطبيق الجودة الشاملة:

إن تطبيق الجودة الشاملة تعد حصيلة أساسية للبناء الفكري والفلسفي الذي تستمد منه إدارة المنظمة مقومات استمرارية العمل الفعال في إنجاز الأهداف المتوخى بلوغها، ويمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بالآتي:

- **القيادة:** إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى بالإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشاكل العاملين في نفس الوقت ، وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة الاتصالات مع الأقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أدائهم ،

كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف المنظمة وما تصبوا إليه يعد منهاجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة ، لذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم على أن تكون لهم الرغبة والقدرة على إنجاز الأهداف؛

- **فرق العمل :** إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة ، إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين ، لذا فإن التفاعل بين أعضاء فريق العمل يجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلاً عن أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصيص العلمي أو الموقع الجغرافي ضمن مشروع واحد؛

- **التصميم الفعال:** تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس إمكانات المنظمة من جهة ، كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى ، وأولت إدارة الجودة الشاملة السلعة أو الخدمة المقدمة للزبائن اهتماماً واضحاً لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق ، لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء يساعد في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب فيها؛

- **التركيز على العمليات :** إن سبب بناء منظمات الأعمال لميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون ، لأن الاتجاه الحديث يؤكد على أهمية دور مدير العمليات ، وأصبحت إدارة العمليات تعد الأساس لرضا الزبون أو رفضه لمنتجات وخدمات المنظمة؛

- **جودة نظام القياس:** من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .

## 2- ماهية إدارة الجودة الشاملة:

### 2-1- مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمراحل رئيسية هي:



أ- **مرحلة الفحص:** نشأت هذه العملية مطلع القرن العشرين ، حيث تتضمن الأنشطة المتعلقة بقياس واختيار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها للعميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية، فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل، وبالتالي فإن هذه المرحلة اقتصر على إجراءات الفحص والتفتيش دون أن تتعرف على أسباب الانحرافات لمنع وقوعها؛

ب- **مرحلة رقابة الجودة:** اتضحت معالم هذه المرحلة في أواخر العشرينات من القرن العشرين ، من خلال ما يعرف بخرائط الرقابة على الجودة وأساليب العينات الإحصائية، وكذلك من خلال ما استحدثه جورج ادوارد من أساليب اقتصادية لحل مشكلات الجودة، حيث هدفت هذه الجهود إلى تخطي الفحص النهائي للمخرجات بالرقابة على عمليات التصميم والتصنيع، واعتماداً على المعلومات الناتجة عن عمليات الفحص فيما يعرف بالنقدية العكسية للنظام ،وقد كان لهذه الجهود الفضل في بلورة القواعد العلمية المعروفة بالرقابة الإحصائية على الجودة ؛

ج- **مرحلة تأكيد الجودة:** تركز هذه المرحلة على كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وتتضمن عملية تأكيد الجودة كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج والعملية تفي متطلبات الجودة، فهذه المرحلة تشمل بمفهومها عملية التخطيط للجودة بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من جراء تطبيق نظام تأكيد الجودة<sup>1</sup>؛

د- **مرحلة تكوين حلقات السيطرة النوعية:** تعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات في مجال العمليات الإنتاجية والخدمية ، واعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة ، حيث تعتبر هذه المرحلة أداة للتطوير التنظيمي وتحسين الإنتاج<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:25.

<sup>2</sup> - خيضر كاظم محمود وهائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر، عمان، 2001، ص:365.

هـ - مرحلة إدارة الجودة الشاملة: يمكن اعتبار هنري فورد أول من تحدث عن إدارة الجودة الشاملة في كتابه "اليوم وغدا" عام 1926م ، حيث تحدث عن فكرة التحسين المستمر، كما أنه تحدث عن العاملين والمستهلكين واعتبر أنه لهم أهمية متساوية داخل التنظيم ، وأكد على ضرورة الاهتمام بحاجات المستهلك.

## 2-2- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة ومن بينها ما يلي:

يعرف عبد المحسن توفيق محمد "إدارة الجودة الشاملة على أنها: " فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين".<sup>1</sup>

ويعرفها "يدوي محمود" على أنها: "مجموعة من الأدوات والأساليب التي تكون إستراتيجية شاملة بهدف تحقيق تعبئة الجهود الجماعي للمنشأة ككل لكي تحقق أعلى رضا للعميل بأقل تكلفة ممكنة".<sup>2</sup>

## 2-3- أساسيات إدارة الجودة الشاملة:

- **التركيز على المستهلك ورضاه:** وهي الجهود الموجهة على تأسيس احتياجات وتوقعات المستهلك، وذلك منذ مرحلة تصميم المنتج وحتى خدمة ما بعد البيع، والتحقق من تنفيذ الالتزام بتحقيق الرضا لدى المستهلك.<sup>3</sup>

- **الالتزام الإدارة العليا:** يؤكد مارتين أن التزام الإدارة العليا يتمثل بالجوانب التالية: <sup>4</sup>

- تعزيز ثقافة الجودة الشاملة؛

- تعزيز وتطوير إمكانية الموظفين والعاملين في أدائهم؛

- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للأنظمة وأهدافه.

- **سلسلة الجودة الداخلية أو المرحلية:** تنظر إدارة الجودة الشاملة للعلاقة القائمة بين الإدارات والأقسام الإدارية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة والأفراد العاملين فيها على أنها علاقة زبون ومورد داخلي، ومن هذا المنطلق نجد أن مفهوم الزبون والمورد يعتمد على علاقة تكاملية بين

<sup>1</sup> عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>2</sup> يدوي محمد الشبخ، "الجودة الشاملة في العمل الإسلامي"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص 113.

<sup>3</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، الأردن، بدون سنة نشر، ص: 520.

<sup>4</sup> خضير كاظم علي، "إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة، عمان، 2000، ص 101.

مراحل تنفيذ العمليات، حيث يؤثر مستوى جودة كل مرحلة بمستوى أداء جودة المرحلة الثانية، فكل وحدة إدارية أو فرد يتوقع أن يمون بمنتج عالي الجودة ويقدم للآخرين منتجا بجودة عالية، وهذا ما يسمى بالجودة المرحلية وصولا إلى تحقيق الجودة الكلية، ونلخص مما تقدم إلى نتيجة مفادها أن رضا الزبون الخارجي قائم على مفهوم سلسلة رضا الزبون الداخلي<sup>1</sup>.

- **المساهمة الجماعية وفرق العمل:** يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا مبادئ تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومن دون العمل الجماعي أو فرق العمل بالإضافة إلى تطوير المرونة في جعل قوة العمل أكثر فاعلية فإن إدارة الجودة الشاملة سوف لن تحقق النجاح المطلوب منها<sup>2</sup>.

- **التحسين المستمر:** تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة حتى تحافظ على وضعية التنافسية، فلا يكفي التوقف عند النتائج الجيدة والمبرمجة التي تحقق رغبات الزبائن، وإنما لابد لها أن تقوم بالبحث المستمر عن التحسينات<sup>3</sup>. وبذلك يتطلب التحسين المستمر ما يلي: <sup>4</sup>

- متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل باستمرار من أجل التدخل لحلها.
- دراسة مطالب العميل باستمرار لأخذها بعين الاعتبار في عمليات الشحن.
- **استخدام مدخل النظم:** بالنظر إلى المؤسسة كمؤسسة متكاملة ذات مكونات مترابطة وتتأثر فيما بينها وأنها نظام كلي مفتوح بشكل واسع على البيئة، مما يفرض عليها ضرورة التكيف مع المتغيرات البيئية وعلى رأس هذه المتغيرات العملاء<sup>5</sup>.

- **تأكيد الجودة:** من أجل تحقيق وضمان الجودة الشاملة في العمل داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات، يحتاج الأمر إلى تبني أسلوب المتابعة والرقابة المتزامنة لجميع مراحل تنفيذ العمل إلى

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص: 101.

<sup>(2)</sup> عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 505.

<sup>(3)</sup> خالد بن سعد عبد العزيز، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997، ص: 97.

<sup>(4)</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص: 198.

<sup>5</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة البيئية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص: 71.

جانب استخدام الرقابة والتقييم بعد إنجاز كل مرحلة وأيضاً الرقابة والتقييم النهائي بعد الانتهاء من إنجاز العمل<sup>1</sup>.

- **منع الأخطاء والوقاية منها:** إن العمل وفق منطق الجودة الشاملة في مفهوم الإدارة المعاصرة ينص على أن يتم العمل صحيح من أول مرة، كما ينص على أهمية العمل بدون أخطاء.

وهذا يتطلب الكثير من البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى القيام بالتحليل الإحصائي لها لغرض اختبار الأشياء الصحيحة وتوجيه النتائج مباشرة نحو التحسينات المستمرة للنظام<sup>2</sup>.

- **استخدام مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:** إن اتخاذ القرارات العلمية الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء إلى اعتماد الحقائق الموضوعية والواقعية، سيما وأن هذا الاتجاه يعد من أكثر الأنشطة الهادفة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة<sup>3</sup>.

## 2-4- عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي<sup>4</sup>:

- تثبيت ووضع هدف مشترك نحو تحسين المنتجات والخدمات؛
- الإيمان بالفلسفة الجديدة والتكيف معها؛
- توقف الاعتماد على أسلوب الفحص والتفتيش الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة والاعتماد على أساليب الرقابة الإحصائية؛
- توطيد العلاقات الحسنة مع الموردين من أجل الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة؛
- التحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمات لتحسين الجودة والإنتاجية؛
- وضع برامج تدريبية للعاملين لرفع مستواهم وتدريبهم على متطلبات الجودة ومهاراتهم؛

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص: 50.

<sup>2</sup> - عبد الستار محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 496.

<sup>3</sup> - خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ص: 102.

<sup>4</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، 2004، ص ص 60-61.

- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط الإنتاجية، وتحسين أدائهم وفق للتوجهات المختلفة وتعميق توجيهات المشرفين نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية؛
- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي حتى يعمل كل فرد بحرية وكفاءة من أجل المؤسسة؛
- تشجيع التعليم والتطوير المستمر إذ يجب تعليم الإدارات وقوى العمل على الطرق الحديثة، ومنها العمل الجماعي والطرق الإحصائية، فالتدريب والتعليم عاملين أساسيين لتمكين العاملين من القيام بأعمال ومهام جديدة تتطلب مهارات جديدة؛
- اتخاذ الإجراءات لتحقيق التغير من طرف الإدارة العليا، وذلك بوضع الخطط لتحقيق هدف الجودة وتنفيذ برامج خطة شاملة يلتزم بها .

## 2-5- أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

- تعتبر الأهداف الإستراتيجية عن النتائج العامة التي تريد المؤسسة الوصول إليها، وتشارك في تحقيقها أغلب أو كل قطاعاتها، ويجب أن تتصف هذه الأهداف بما يلي: <sup>1</sup>
- أن يؤدي إنجاز هذه الأهداف إلى تحقيق رسالة المؤسسة؛
  - أن تكون موضوعية وعقلانية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للمؤسسة، أي أنها أهداف قابلة للتحقيق ومنسجمة مع ما لدى المؤسسة من إمكانيات؛
  - أن تصاغ صياغة كمية حتى تكون الإدارة على بنية من مدى تحقيقها بوضع أدوات القياس وآليات المتابعة والتقويم.
- وتتمثل الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي: <sup>2</sup>
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
  - زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء الزبائن والتفوق والتميز على المنافسين؛
  - زيادة إنتاجية كل عناصر التنظيم (كافة أنظمة المؤسسة)؛

<sup>1</sup> عليوة السيد، "دور الخطط الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، بدون سنة نشر، ص: 66.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، مركز وايد سيفريس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص: 464.

- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة؛
- زيادة القدرة الإجمالية للمؤسسة على تحقيق النمو والاستمرار.

## 2-6- خطط وسياسات إدارة الجودة الشاملة:

تمثل الخطط والسياسات أساس البناء الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وهي آلية ترجمة رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية إلى نتائج قابلة للقياس.

أ- **الخطط الإستراتيجية:** تعبّر الخطط الإستراتيجية عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية<sup>1</sup>، وتشتمل على مجموعة من المتغيرات في شتى المجالات داخل المؤسسة: ثقافتها، فلسفتها، عملياتها... الخ، بما يخدم الإستراتيجية، كذلك تحسينات مستمرة ومتواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الزيادة في مستوى جودة سلعها أو خدماتها لتحقيق رضا العملاء.

ب- **سياسة الجودة الشاملة:** تتمثل مركزات هذه السياسات فيما يلي:<sup>2</sup>

- إرضاء العملاء وكسب ثقتهم من خلال تقديم منتج أو خدمة، وتقديم أكبر منفعة لهم؛
- الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة حاجاتهم للعمل على تلبيتها؛
- تعميق المسؤولية الجماعية المشتركة لدى كل من يعمل في المؤسسة؛
- تحقيق شعار العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- تحقيق سيولة التنظيمية والمرونة في العمل؛
- التحسين المستمر للجودة والتحسين الشامل لكافة العمليات داخل المؤسسة؛
- التفاعل المستمر والتكيف مع كل ما يحدث في البيئة ويؤثر في نشاط المؤسسة.

<sup>1</sup> علي السلمي، "إدارة التميز"، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 82.