

إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال

أ.د. حسن صادق حسن عبدالله*

مستخلص الدراسة

تهدف الورقة في البداية إلى إبراز وتوضيح الأسس والأهداف المشتركة ومدى تطابقها بين كل من إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وإبراز العلاقة بينهما ، يتركز الدراسة في النهاية على إبراز الفوائد والميزات التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال من وراء تطبيقها لإستراتيجية ومنهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة . وتستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة تتمثل في أن المنظمات إعتبرت إدارة الجودة الشاملة وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة وإستخدامها كجسر تعبر عليه الى رضا عملائها ، كذلك توصلت الدراسة الى أن منظمات الأعمال تحقق فوائد ومميزات من وراء تطبيق منهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة .

ABSTRACT

The study aims at the beginning to clarify the bases and common objectives for both the strategy of the organization and the strategy of the management of total quality through the study of the relation between the business strategies and the management of total quality . The study aims at the end to show the benefits and merits attained by the business organizations from applying complementary strategy and methodology of total quality management . The study uses the descriptive analytical method .

The main conclusions and findings of the study show that the organizations consider the management of total quality as an effective means for reaching basic changes in the philosophy and practice in business in order to realize the highest quality to be used as a bridge to reach the satisfaction of their clients . Also the study concludes that the business organizations attain benefits and merits from applying a complete methodology of total quality management .

* كلية العلوم الادارية ، جامعة العلوم التطبيقية ، مملكة البحرين

المخلص

هدف هذا البحث إلى أبرز وتوضيح الأسس والأهداف المشتركة ومدى تطابقها بين كل من إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة. لقد سعت المنظمات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل ، وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمنظمات لكسب حصة أكبر في السوق أو الطلب ، أصبح المستهلك هو سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لإرضائه، طمعاً في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المنظمات. ومن ثم توجهت الأنظار إلى (إدارة الجودة الشاملة) التي اعتبرتها المنظمات وسيلة فعالة من أجل أحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة ، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليها.

على ضوء ذلك عرض البحث إلى التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة وأبعادها ومبادئها ومن ثم ركز البحث بصورة مفصلة على إستراتيجية الجودة الشاملة ومدى تطابقها مع إستراتيجية منظمات الأعمال وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي المتكامل ورسالة المنظمة وإستراتيجيتها في ظل إدارة الجودة الشاملة وأهداف وسياسيات إستراتيجية الجودة الشاملة ومدى تطابقهما.

غطي البحث جانبين مهمين من أجل تطبيق هذه الإستراتيجية وهما المتغيرات المطلوبة (Changes) والمتطلبات (requirements) أما المتغيرات المطلوبة فاستعرض البحث إلى كل من ثقافة المنظمة ، والهيكل التنظيمي ، والنمط القيادي وأسلوب تنفيذ العمل كعناصر هامة في إحداث هذه التغيرات. ومن ناحية المتطلبات لتطبيق هذه الإستراتيجية ركز البحث على أهم دعائمها المتمثلة في :دعم الجهات العليا، وشمولية واستمرارية الرقابة، وسياسة دمج العاملين أو أسلوب المشاركة .

وختم البحث بإبراز الفوائد والميزات التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال من وراء تطبيقها لمنهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة. وسلك البحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة .

مقدمة :

لقد سعت المنظمات الحديثة إلى تحقيق الجودة ، وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل. وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمنظمات لكسب حصة أكبر في السوق أو الطلب ؛ أصبح المستهلك هو سيد الموقف، وسيد السوق، والجميع يسعى لإرضائه، طمعاً في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المنظمات. ومن ثم توجهت الأنظار إلى "إدارة الجودة الشاملة" التي اعتبرتها المنظمات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها جسراً تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، فإن أية خسارة لأي عميل أو زبون يعني ذلك تأثر مستقبل المنظمة وتعرض بقائها للخطر.

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن، نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من الشركات العالمية الأمريكية، واليابانية والأوروبية، وباتت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر هي حديث الساعة في أوساط الأعمال، والجامعات ومراكز البحث العلمي، والشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم، حتى الأجهزة الحكومية أيضاً، وقد قام العديد من الكتاب والباحثين بتطوير منهج إدارة الجودة الشاملة، ووضع كل منهم نموذجاً خاصاً به، وكذلك الحال بالنسبة للشركات التي وضعت هي أيضاً نموذجاً خاصاً بها.

من المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة، والقدرة على تحديد أدوارهم،

مع توضيح العائد من تطبيق هذه الفلسفة إلى منتجات وخدمات الجودة التي تسعى المنشأة إلى تقديمها للعميل.

يهدف هذا البحث إلى إبراز وتوضيح الأسس والأهداف المشتركة ومدى تطابقها بين كل من استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال التعرض لاستراتيجيات الأعمال وإدارة الجودة الشاملة وإبراز العلاقة الوطيدة بينهما وذلك في المبحث الأول. ويتعرض المبحث الثاني لماهية إدارة الجودة الشاملة معنى ومفهوماً.

أما المبحث الثالث فهو خاص باستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها الأساسية ، والأطر العامة، وما تشتمل عليه من أركان فرعية في صيغة شكل توضيحي يبين استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، والمبحث الرابع يغطي استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

أما المبحث الخامس فيتعرض إلى التغييرات المطلوبة لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة متطرقاً إلى كل من ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي والنمط القيادي، وأسلوب تنفيذ العمل كعناصر مهمة في إحداث هذا التغيير.

أما المبحث السادس فسيتناول المتطلبات لتطبيق هذه الاستراتيجية وأهم دعائمها المتمثلة في دعم الجهات أو القيادة العليا، وشمولية واستمرارية الرقابة، وسياسة دمج العاملين أو أسلوب المشاركة.

وتأتي التحسينات المستمرة كمبحث سابع مؤكداً أهمية إشراك جميع العاملين في عملية التحسن المستمر.

أما المبحث الثامن والأخير فيتعرض إلى الأنشطة الداعمة المستمرة التي تشمل نظام المعلومات وجمع الحقائق والتغذية العكسية والتعليم والتدريب المستمر.

ويختتم البحث بإبراز الفوائد والميزات التي يمكن أن تحققها وتجنّبها منظمات الأعمال من وراء تطبيقها لاستراتيجية ومنهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة. والمنهج الذي تبناه البحث هو المنهج الوصفي التحليلي.

(1) استراتيجيات الأعمال وإدارة الجودة الشاملة

الاستراتيجية هي فن الحرب، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتحركات القوات العسكرية والسفن الحربية وغيرها، وهي تعني أيضاً التخطيط للنشاطات التجارية والسياسية وما إلى ذلك، هذا هو تعريف قاموس اكسفورد الجببي.

الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأي مشروع تجاري إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات.

الاستراتيجية هي السياسات والقرارات المهمة التي تتخذها الإدارة والتي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء المالي للشركات وتتضمن هذه السياسات والقرارات في الغالب التزاماً بالموارد كما لا يمكن تغيير مثل هذه السياسات والقرارات بسهولة.

تهتم استراتيجية الأعمال التجارية في المقام الأول بالميزة التنافسية، فالهدف الأوحد للتخطيط الاستراتيجي هو مساعدة الشركات في التغلب على منافسيها والتفوق عليهم. ومن ثم، فإن الاستراتيجية التي تتبعها أية شركة تنطوي على محاولة لتعديل قدرات وإمكانات هذه الشركة بما يمكنها من مواجهة الشركات الأخرى المنافسة لها بأسلوب أكثر فاعلية. (جيمي كراج، روبرت جرانت 2003).

والاستراتيجية هي نمط الأهداف والغايات، كما أنها السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وعلى هذا، فالإستراتيجية هي التي تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه الشركة. وتقوم الإستراتيجية بوضع المعايير الخاصة بأية شركة وذلك في ضوء النشاط الذي تمارسه هذه الشركة والأسلوب الذي يمكن لهذه الشركة أن تتبعه في منافسة الشركات الأخرى. وعلى هذا يمكن

القول أن الاستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في تحديد الاتجاه الذي ينبغي على الشركة أن تسلكه بما يحقق لها التفوق على غيرها من الشركات.

إن الأهمية التي تمثلها الاستراتيجية لأية شركة تكمن في احتياج الشركات لوضع وتطبيق الاستراتيجيات عندما يكون لزاماً عليها أن تأخذ بعين الاعتبار آلاف المتغيرات التي يجب أن تتخذ قرارات بشأنها. وفي ضوء هذا، يمكن أن ينظر للاستراتيجية على أنها مجموعة من الخطط العريضة والقواعد التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية اليومية. وعادة ما توفر الاستراتيجية استقراراً في التوجهات الثابتة، بينما تسمح بالمرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة.

إن الاستراتيجيات الناجحة والفعالة تشتمل بشكل عام على أربع خصائص أساسية وهي:

1- الأهداف البسيطة طويلة الأجل:

إن الأساس الذي تقوم عليه أي استراتيجية خاصة بالنشاطات التجارية لشركة من الشركات هو وضوح الأهداف. وعلى هذا، فإنه إذا لم يتوفر تحديد واضح للأهداف، فلن يكون في استطاعة الاستراتيجية أن توفر اتجاهاً ثابتاً فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات.

2- تحليل البيئة التنافسية:

إن من أهم عوامل نجاح الشركة قدرتها على تحديد حاجات السواد الأعظم من المستهلكين في المجتمع، الشيء الذي يوفر لها مكانة في السوق إن هي وضعت إرضاء الزبون وسعادته هدفاً أساسياً من أهدافها.

3- التقييم الموضوعي للموارد:

يعكس النجاح الذي تحققه الشركة مدى إدراكها لمواردها وإمكانياتها الأساسية. وتتضمن هذه الإمكانيات والقدرات: السمعة التجارية المرتبطة بالشركة وعلامتها

التجارية، وقدرتها على تحفيز العاملين، وعلاقتها الجيدة بالموردين ونظم مراقبة الجودة.

4- التنفيذ المؤثر للاستراتيجيات:

لا يمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثر للاستراتيجية توفر السيطرة والقيادة - ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة - بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الاستراتيجية.

إن الاستراتيجية الخاصة بأية شركة والتي تهدف إلى تحقيقها تتضح من خلال الأهداف الكثيرة التي تقوم الإدارة بوضعها والمبادئ التي يتم وضعها كأساس للعمل ومن خلال السياسات التي تضعها الشركة خاصة فيما يتعلق بالتنظيمات الوظيفية. وتتلخص هذه المبادئ والأهداف في الآتي:

- الاهتمام بتوفير الحاجات الأساسية للعملاء وإرضائهم
- الاهتمام بالجودة العالية والسعر المناسب
- رغبة الشركة في إحكام المراقبة والتحكم في كل مراحل وجوانب العملية الإنتاجية وعملية عرض منتجاتها وبضائعها.
- تطبيق الشركة للاستراتيجية الموضوعة من خلال نظام الإدارة الذي يؤكد على احترامه. لجميع العاملين وثقته فيهم، إلى جانب الاهتمام بمصالح هؤلاء العاملين.

(1-1) العلاقة الوثيدة بين استراتيجيات الأعمال وإدارة الجودة الشاملة

أصبح من الواضح أن الهدف الأساسي الذي تطمح أية شركة من الشركات في الوصول إليه هو تحقيقها للميزة التنافسية في نشاطاتها الرئيسية. وقد ظهرت الحاجة إلى وجود شكل تحليلي يتناول عملية تشكيل ووضع الاستراتيجيات التي

تقوم على معرفة الشركة العميقة بقدراتها وإمكانياتها وتفهمها للظروف المحيطة بها وذلك كنتيجة للتحديات المتزايدة التي تواجه المديرين. لقد أصبحت المنافسة شرسة للغاية، كما أنها تزداد شراسة كلما تقلص العالم وصارت الشركات لا تحترم حدود الصناعة.

ففي ظل العولمة التي تخللتها ثورة في مجال الاتصالات والمعلوماتية، وفي ظل نظام التجارة الدولية، كسرت الحواجز الجمركية الموجودة بين دول العالم، وأصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام جميع المنتجين ليروجوا سلعهم.

هذه الأوضاع الراهنة اليوم أوجدت منافسة عالمية شديدة بل عنيفة وشرسة - كما أشرنا - بين المنتجين للسلع في جميع الدول.

ومما زاد من حجم المنافسة العالمية، وجود ظاهرة الكساد التجاري في العديد من دول العالم، أي أصبحت ظاهرة العرض أكبر من الطلب في العديد من الأسواق العالمية والمحلية، فالأسواق اليوم مغرقة بالسلع والخدمات، والمنظمات المنتجة يتنافس كل منها على كسب حصة أكبر في السوق أو الطلب. وفي ظل هذه الظروف أصبح المستهلك هو سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لإرضائه، طمعاً في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المنظمات.

في ضوء هذه السمات العالمية للتجارة الدولية، والمنافسة الشديدة، والكساد التجاري، والتهافت والتسابق بين المنظمات من أجل إرضاء عملائها، توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرت المنظمات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، فأية خسارة لأي عميل أو زبون يعني ذلك تأثر مستقبل المنظمة وتعرض بقائها للخطر.

إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن منهج متكامل يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظروف داخلية مواتية، لذلك تنطوي فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مفهومين، هما الشمولية والتكاملية. فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العملاء لتتعدى تلك التوقعات، ويقصد بالتكاملية أن أي منشأة كنظام مكونة من نظم فرعية يعتمد بعضها على بعض ، ومن هذا المنطلق نجد أن إدارة الجودة الشاملة تشجع على عملية التكامل الأفقي بين الإدارة والأقسام المتعددة كما يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وجودة النظام الإداري.

وتحتاج هذه الفلسفة إلى تعاون كلي بين جميع الإدارات والأقسام ، وعلى جميع المستويات الإدارية ، وإشراف مباشر على جميع عناصر التشغيل التي تضم الشؤون الإدارية والمالية والمشتريات وأخيراً الخدمة نفسها. ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة بل إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء الفريق، والقدرة على تحديد أدوارهم، مع توضيح العائد من تطبيق هذه الفلسفة إلى منتجات وخدمات الجودة التي تسعى المنشأة إلى تقديمها للعميل.

يتضح لنا من هذا العرض العلاقة القوية والارتباط المنطقي والطبيعي بين استراتيجيات الأعمال وإدارة الجودة الشاملة: فإن كانت أهداف ومبادئ الشركة الأساسية والتي تنبني عليها إستراتيجيتها هي الاهتمام بتوفير الحاجات الأساسية للعملاء وإرضائهم، وإن كان هدفها الاهتمام بالجودة العالية والسعر المناسب، وإن كانت رغبة الشركة تتمثل في إحكام المراقبة والتحكم في كل مراحل وجوانب العملية الإنتاجية وعملية عرض منتجاتها وبضائعها، وإن كان هدف الشركة تطبيق الاستراتيجية الموضوعة من خلال نظام الإدارة الذي يؤكد على احترامه لجميع العاملين وثقته فيهم، إلى جانب الاهتمام بمصالح هؤلاء العاملين فكل ذلك توفره إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة المنظمة

بشكل أفضل عن طريق التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، ومن ثم تحقق الشركة أو المنظمة هدفها الأساسي وهو تحقيقها للميزة التنافسية في نشاطاتها الرئيسية والتغلب على منافسيها والتفوق عليهم.

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن، نجاحات باهرة وملفته للنظر في العديد من الشركات العالمية الأمريكية، واليابانية والأوروبية ووضعت نموذجاً ومنهجاً بل استراتيجية خاصة بها لإدارة الجودة الشاملة.

من هنا نستطيع أن نقول إن استراتيجيات الأعمال وإدارتها الاستراتيجية لا يمكن ان تكون بمنأى عن إدارة الجودة الشاملة بمنهجيتها واستراتيجيتها المتكاملة، بل كلاهما متطابقان في الأهداف والأساليب. لقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج واستراتيجية متكاملة - الضمان الأساسي والوحيد في تحقيق الميزة التنافسية في نشاطات الشركة الأساسية، والتغلب على منافسيها والتفوق عليهم، وبقائها واستمراريتها في السوق. وسيوضح لنا في ثنايا هذا البحث أن إدارة الجودة الشاملة لم تعد فقط فلسفة إدارية تتبناها وتطبقها منظمات الأعمال بل أصبحت منهجاً واستراتيجية متكاملة لها مكوناتها وأركانها التي تبنتها العديد من الشركات العالمية، وحققت نتائج باهرة عندما طبقتها وجعلتها أولوية استراتيجية تتطابق مع استراتيجياتها الشاملة والمتكاملة.

ويكفي هنا أن ندلل على عنصر واحد فقط بين عناصر مكونات استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، والفائدة التي تحققت منه بتجربة شركة "موتورولا Motorola" وهو مدى فائدة عمليات تحسين الجودة، حيث حققت فرق التحسين لدى هذه الشركة في هذا المجال فوائد متعددة، زادت من قدرتها التنافسية، وتتلخص هذه الفوائد فيما يلي:

- خفضت من حجم الورقيات المستخدمة في مجال العمل بفروعها خاصة في الشراء والبيع ، والفوائد المستخدمة في هذين المجالين باستخدام الحاسب الآلي، حيث ألغيت تقريباً العمل الورقي اليدوي من قبل الموظفين.
- خفضت زمن وصول المواد من الموردين من (8) أسابيع إلى (3) أسابيع.
- حسنت من الخدمات المقدمة لعملائها مع تخفيض تكلفتها.
- حسنت من مستوى جودة منتجاتها. وقد بلغت الوفورات التي حققتها هذه الشركة في جميع فروعها مبلغ (2.2) بليون دولار سنوياً .

(2) ماهية إدارة الجودة الشاملة

معنى الجودة:

الجودة بمعناها العام، إنتاج المنظمة لسلعة ، أو تقديم خدمة بمستوى عالياً من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق للرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما.

في ضوء التعريف السابق، فالجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هي ما يلي:

- معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه.
- تقديم أفضل ما يمكن لدى المنظمة لعملائها، من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم.
- الاهتمام بكل شيء وبالتفاصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى الكمال، فلا مجال للصدفة أو التخمين.
- الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب بل إدخال السعادة إلى نفوسهم.
- الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث:
 - الدقة والإتقان
 - الأداء المتميز

- المواصفات المتميزة
- تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب فيه من قبله
- تكلفة مناسبة يتحملها من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة
- الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها ما يلي:
 - خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء
 - تصميم متميز للعمليات
 - رقابه فعالة على كل شئ
 - خلو العمل من التداخل والازدواجية
 - تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب فيه من العميل
 - تميز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت
 - استخدام فعال للموارد البشرية والمادية.
 - سرعة في الأداء
- تستطيع المنظمة أن تعرف من خلال الجودة، فيما إذا كانت قد أدت ما عازمت على إنتاجه أو تقديمه، وفق ما يريده ويرغب فيه العميل، وبالتالي فهي معيار لتقييم النجاح في كل شئ .
- إن تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم يعنى أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها المنشود.

(1-2) مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل عام 1988، لتعبر عن عملية تحسن الجودة. فأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارة و المنظمات من خلال ما حققه هذا الأسلوب الجديد من نجاحات في الإدارة، بحيث يشتمل هذا الأسلوب على وصف العمليات الإنتاجية وللتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر (اللوزى: 1999). ويرى (بايول هاتمان) أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن

منهج إداري متكامل، يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي. وفي ظل ظروف داخلية مواتية لذلك تنطوي فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مفهومين : هما الشمولية والتكاملية.

فالشمولية تعنى التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العملاء، لتتعدى تلك التوقعات.

ويقصد بالتكاملية أن أي منشأة كنظام مكونة من نظم فرعية، يعتمد بعضها على بعض (جابلون سكي: 1996) ومن هذا المنطلق فنجد أن إدارة الجودة الشاملة تشجع على عملية التكامل الأفقي بين الإدارات والأقسام المتعددة لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وجودة النظام الإداري.

وتحتاج هذه الفلسفة إلى تعاون كلي بين جميع الإدارات والأقسام وعلى جميع المستويات الإدارية، وإشراف مباشر على جميع عناصر المستويات الإدارية، وإشراف مباشر على جميع عناصر التشغيل التي تضم الشؤون الإدارية والمالية والمشتريات وأخيرا الخدمة نفسها.

ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء الفرق، والقدرة على تحديد أدوارهم مع توضيح العائد من تطبيق هذه الفلسفة إلى منتجات الجودة التي تسعى المنشأة إلى تقديمها للعميل (ابن سعيد: 1997)

وتستطيع الإدارة تغيير السلوك التنظيمي في المنظمة وذلك بتغيير طريقة أداء الأفراد للأعمال (منع حدوث المشاكل بدلا من حل المشاكل، وكذلك استخدام فرق العمل بدلا من الأقسام المتنافسة) إضافة إلى انه على المديرين أيضا التحول من رؤساء إلى قادة، كما أن على العاملين أن يطبقوا الأفكار الجديدة المقترحة بها بدلا من أن يكونوا مجرد منفذين للأوامر والأعمال (جابلون سكي: 1996)

لذلك نرى أن كل هذه المتطلبات هي مسؤولية الإدارة، حيث هي المعنية بإرساء الثقافة التنظيمية للمنشأة، وبالتالي يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن

تطبق فقط بواسطة الإدارة العليا. وهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالتزام الإدارة العليا بهدف الجودة ومشاركتها في السعي لبلوغه. وبدون دعم جوهري من هذه الإدارة العليا لن تتعدى الجودة كونها شعاراً أجوف (مصطفى: 1998). لقد اختلف الباحثون والكتاب حول تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنهم يتفقون حول بعض جوانب هذا المفهوم. ومن هذه التعاريف: يعرف ستيفن كوهين، ورونالد براند (1993) إدارة الجودة الشاملة بأنها " التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد، وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات، أو المنتجات المقدمة له: (اللوزي: 1999) ويعرف لوجوتيس Logothetis إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن ثقافة وصميم هذه الثقافة هو الالتزام الكلي بمبدأ الجودة. والمنحى الذي يعبر عنه جميع من له علاقة بعملية استمرارية للتطوير لإنتاج السلعة أو الخدمة عن طريق استخدام الطرق العلمية المستخدمة (الشارد: 1999). كما يعرف محمد مراد عبدالله إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة المنظمة بشكل أفضل، وذلك بالتعرف على تطلعات وآمال المتعاملين معها، وتقديم الخدمات بالشكل الذي يحقق أعلى رضا ممكن لهم وللعاملين فيها، في ظل الامكانيات المتاحة والظروف المحيطة (عبدالله: 1999) ويعرف جابلون سكي إدارة الجودة الشاملة بأنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر، عن طريق فرق العمل، وعلى هذا تكون مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة هي:

1- إدارة مشاركة

2- تحسين العلمية باستمرار

3- استخدام فرق العمل (جابلون سكي: 1986)

ومن أكثر التعريفات شمولية وإحاطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة - في رأينا هو تعريف الدكتور عمر وصفي عقيلي حيث يقول أنها: " فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكرة، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء الخ ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلعاً أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطى هذا التوقع، تماشياً مع استراتيجية تترك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمدان على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن وغيرهم " _ عقيلي:2001)

ويقوم هذا النهج الجديد الشامل من أجل تحقيق قاعدة تدعى. " العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى " وهذا يستوجب استخدام مجموعة من المفاهيم الحديثة، وتبنى عدد من المبادئ الإدارية الجديدة، تحت مظلة الجهود المتضافرة لجميع العاملين رؤساء ومرؤوسين، لترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق، تفجير الطاقات، والإمكانات والقدرات الموجودة، واستغلالها أحسن استغلال، لتحقيق الجودة العالية، وتحسينها بشكل دائم ومستمر، مما يعود بالنفع على المنظمة وعلى من يعمل فيها، وعلى المجتمع الذي يعيش في كنفه، لتحصل في النهاية على رضاه.

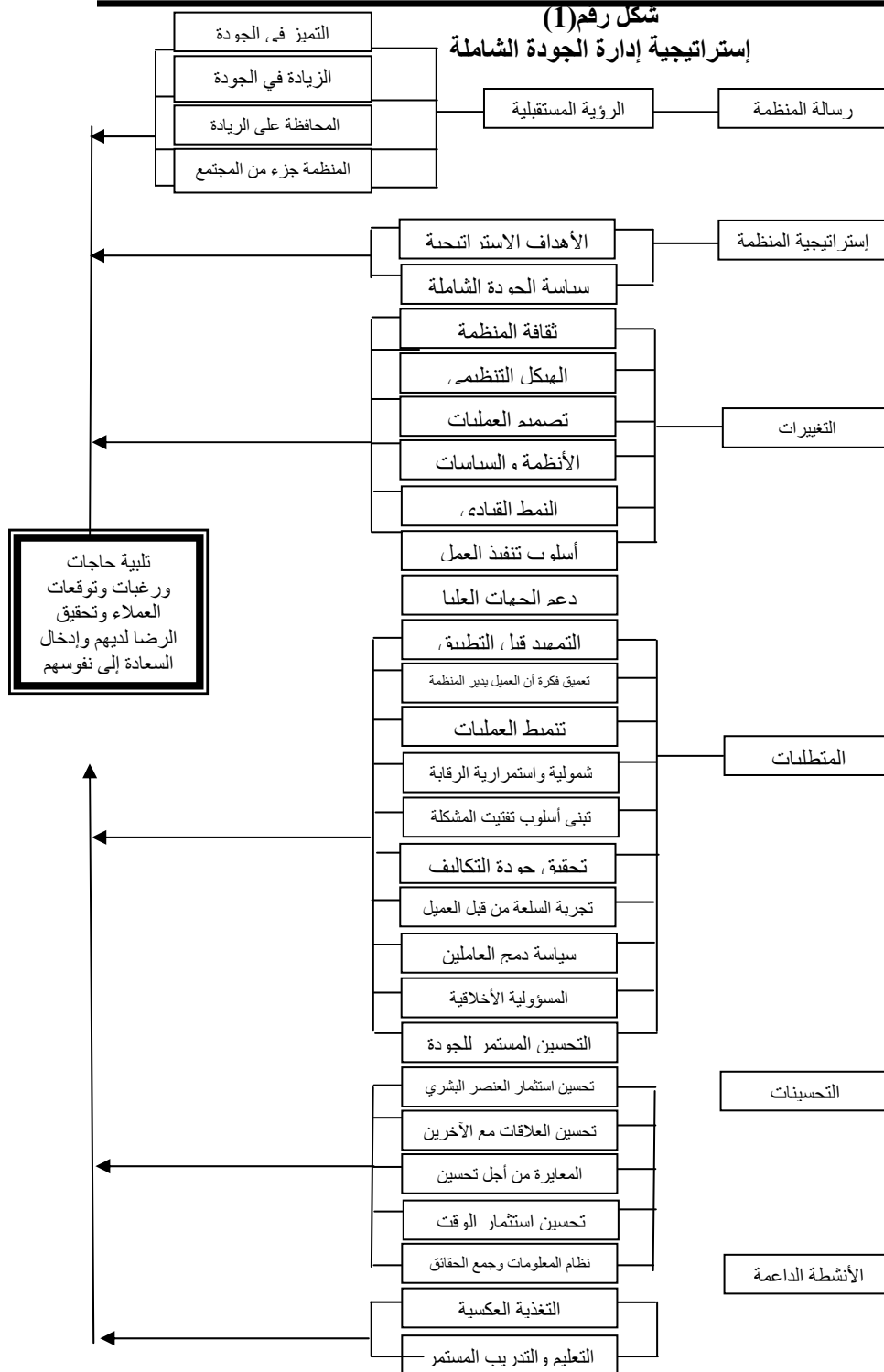
يتضح مما تقدم، أنه يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل أو الزبون فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل هي عملية متكاملة تشمل جميع

الأنشطة والوظائف والأنظمة... على شكل سلسلة بحيث أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية، ذلك لأن حلقات السلسلة مترابطة، هذا الترابط بلا شك يحتاج إلى تنسيق عالي المستوى يقوم بتحقيقه مجلس أو لجنة عليا داخل المنظمة.

(3) إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

تشمل إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المكونات الرئيسية والأساسية حيث يتضمن كل منها عدداً من الأركان الفرعية هذه المكونات هي: (عقيلي 2001)

- 1- رسالة المنظمة Organization Mission
 - 2- إستراتيجية المنظمة organization Strategy
 - 3- التغييرات Changes
 - 4- المتطلبات Requirements
 - 5- التحسينات Improvements
 - 6- الأنشطة الداعمة المستمرة Systematic Supported Work
- والشكل التالي يبين لنا هذه المكونات والأطر العامة وما تشمل عليه من أركان فرعية:



المصدر: عقيلي، عمر وصفي 2001 مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، لأردن ، ص76.

4- رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة

ورسالة المنظمة Organization Mission هي الرؤية vision المستقبلية لما تريد المنظمة الوصول إليه مستقبلاً. فهي تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً وتمثل الصورة المستقبلية للمنظمة وإلى أين تريد الوصول إليه في مسيرتها، ومن خلال تطبيقها لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة الخاصة بها. وبالتالي فرسالة المنظمة يجب أن تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها، وتحقيقها لا يكون في الأمد القصير أو المتوسط بل يكون في الأمد الطويل الأجل، وتوضح الرسالة عادة في منظمات الأعمال من قبل الملاك Owners بمساعدة خبراء إستشاريين يعملون في خدمتهم.

- وتتكون رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة من الجوانب الرئيسية التالية:
- المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل في ظله وتعيش في كنفه ولولا قبوله لها لما قامت، فله دين عليها بشكل دائم، فعلى المنظمة أن تقدم له كل خير ونفع، وتسعى لإبعاد أي ضرر يلحق به، فرضى المجتمع هو غاية المنظمة.
 - طموح المنظمة المستقبلي هو أن تكون دائماً في الطليعة، وتحمل راية الريادة في الجودة، من خلال تميزها وتفوقها على المنافسين.
 - تريد المنظمة دائماً أن تكون الأفضل في نظر عملائها، وهذا يلقي عليها مسؤولية كبيرة نحوهم وهي المحافظة على الريادة في الجودة بشكل دائم.
 - إنجازات المنظمة ومستوى جودتها، ورضا عملائها، هم الضمان لها في البقاء والاستمرار لأمد طويل.

(4) إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة

توضع الاستراتيجية في خدمة رسالة المنظمة، وتشتمل على مجموعة من الأهداف ذات طابع عمومي طويلة الأجل تنوي تحقيقها، وأيضاً على السبل العامة التي سوف تتبناها من أجل ذلك. وبالتالي فالاستراتيجية خريطة توضح للمنظمة

ومن يعمل فيها، الطريق الذي سوف تسلكه من أجل تحقيق أهدافها وبالتالي رسالتها وذلك كما وضحناه في مقدمة هذا البحث.

وتقوم استراتيجية المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، على تحقيق التميز Excellence والتفوق على الآخرين (أي المنافسين)، من خلال تقديم سعة أو خدمة للعميل تحقق له أعلى قيمة، بحيث تكون هذه القيمة (المنفعة) التي يحصل عليها أكبر من التضحيات التي قدمها في سبيل الحصول عليها، وأكثر من المنفعة التي تقدمها المنظمات المنافسة لعملائها.

فاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تقوم أساساً على أن رضا العميل يرتفع طردياً مع زيادة القيمة التي كان يتوقعها وحصل عليها، فتحقيق هذه الفلسفة يمكن المنظمة من التفوق على الآخرين، وكسب حصة أكبر من السوق، وبالتالي البقاء والاستمرار.

ويمر وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة عادة بعدد من الخطوات نجملها بوجه عام فيما يلي:

- وضع أهداف طويلة الأجل، تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية.
- وضع خطة استراتيجية يصب تنفيذها المرحلي في قناة تحقيق الأهداف، وتشتمل على مجموعة من التغييرات في شتى المجالات داخل المنظمة: ثقافتها، فلسفتها، عملياتها، أنظمتها، سياساتها، إجراءاتها ... إلخ، بما يخدم الاستراتيجية. كذلك إدخال تحسينات مستمرة ومتواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات، التي تمكن المنظمة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة سلعها أو خدماتها، لتحقيق الرضا والسعادة لعملائها.
- دراسة الإمكانيات الحالية المتاحة داخل المنظمة من أجل تحديد النواقص، في مسعى لتوفير احتياجات وضخ الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ. وتشمل هذه

الاحتياجات كافة المتطلبات والمستلزمات سواء على الصعيد المادي أو المعنوي.

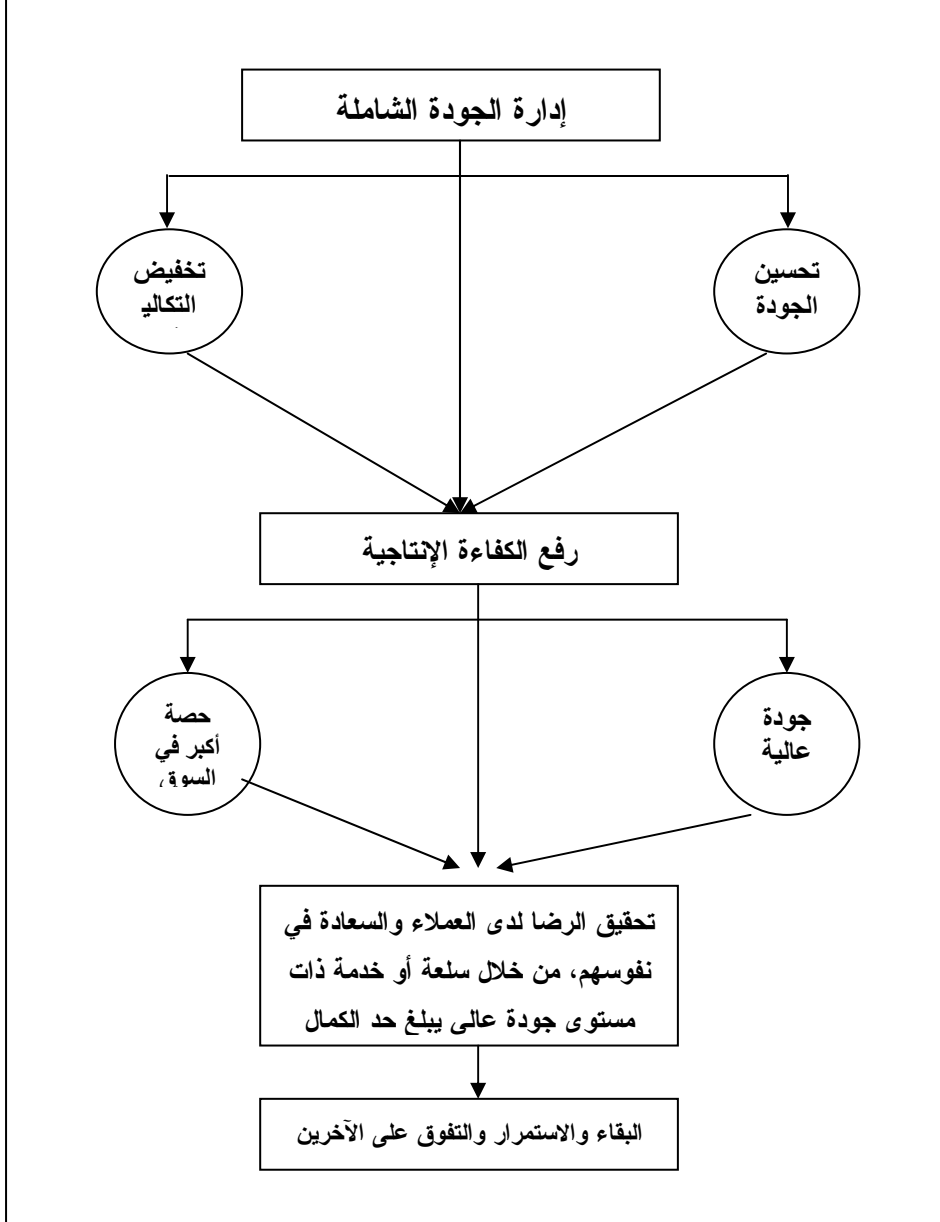
- وكخطوة لاحقة، يتم ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية، يتم تنفيذها على مراحل متتالية، يسعى جميعها في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة لاستراتيجية المنظمة، وهي إدارة الجودة الشاملة.

(1-4) أهداف استراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

- تشمل استراتيجية الجودة على عدد من الأهداف العامة، التي غايتها الأساسية تحقيق رسالة المنظمة، ونجمل فيما يلي نموذجاً عن هذه الأهداف:
- تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى العملاء، وهذا يستدعي تسخير كافة الجهود والطاقات، لتحقيق هذه الغاية المشتركة لجميع من يعمل في المنظمة.
- التميز والتفوق على المنافسين فيما تقدمه المنظمة لعملائها.
- البقاء في الطليعة، من خلال عمليات تحسين مستمرة للجودة الشاملة.
- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المختلفة، والتعايش معها بشكل فعال.
- تكوين سمعة عطرة وطيبة عن المنظمة لدى المجتمع.
- تقديم كل ما يطلبه العملاء ويدخل السعادة والسرور على نفوسهم
- التكيف المستمر مع التغييرات التي تحدث فيما يريده ويرغبه العملاء
- زيادة الربحية من خلال:
 - توسيع حصة المنظمة من السوق
 - زيادة الكفاءة الإنتاجية والسعي إلى:
- تخفيض التكلفة من خلال ترشيد الاستهلاك والحد من الإسراف والهدر.

ويمكن توضيح أهداف استراتيجية إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2)



المصدر: عقيلي، عمر وصفي 2001، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)

ص40

(2-4) سياسة الجودة الشاملة

في ضوء رسالة المنظمة واستراتيجيتها، يتم رسم السياسة العامة الجديدة للعمل داخل المنظمة وهي سياسة تحقيق الجودة الشاملة، التي سوف تسير عليها في تحقيق ما تصبو إليه مستقبلاً. وبالتالي يمكن القول، أن هذه السياسة هي الموجه والمنسق العام لكافة الجهود المبذولة في المنظمة، نحو الغاية المشتركة للجميع، وهي تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة الجديدة ورسالتها.

وتشتمل سياسة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات والقواعد، التي يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة، فهذا الالتزام يعني توجه جميع المديرين والرؤساء نحو استراتيجية المنظمة ورسالتها، لأن سياسة الجودة الشاملة نابعة من الاثنين معاً وتعمل في خدمتها.

أما قواعد ومرتكزات هذه السياسة فتتمثل فيما يلي:

- إرضاء العملاء وكسب ثقتهم من خلال تقديم منتج (أو خدمة) خالٍ من العيوب، بشكل يزيل أي تذمر لديهم، وتقديم أكبر منفعة لهم.
- الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة حاجاتهم ومطالبهم وتوقعاتهم، للعمل على تلبيةها بأسرع ما يمكن.
- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى وبدون أخطاء مستخدمين أسلوب تأكيد الجودة، أكفاً الأدوات الرقابية.
- تعميق المسؤولية الجماعية المشتركة لدى كل من يعمل في المنظمة فيما يخص تحقيق الرضا لدى العملاء.
- تعميق النظرة الشمولية للعاملين داخل المنظمة.
- تحقيق شعار العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحقيق السيولة التنظيمية والمرونة في العمل، والقضاء نهائياً على أي تعقيد يعيق سير الأعمال في المنظمة.
- التحسين المستمر للجودة والتحسين الشامل لكل شيء داخل المنظمة.

- العناية بالعنصر البشري الذي يعمل داخل المنظمة، فالموظف السعيد يعني أن الزبون راضٍ وسعيد.
- التفاعل المستمر والتكيف مع كل ما يحدث في البيئة ويؤثر في نشاط المنظمة.

(5) التغيرات المطلوبة لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

تشمل استراتيجية إدارة الجودة الشاملة إحداث عدد من التغييرات المطلوبة من أجل تطبيق هذه المنهجية على أرضية وأسس متينة ورصينة، فبدونها لا يمكن أن نضمن نجاح التطبيق. ونجمل التغييرات الأساسية المطلوبة والتي تمهد لتطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في كل من:

- ثقافة المنظمة
- الهيكل التنظيمي
- النمط القيادي
- أسلوب تنفيذ العمل

وذلك كعناصر مهمة في إحداث هذه التغييرات

(1-5) ثقافة المنظمة

إن تغيير مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة، يلعب دوراً بارزاً في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخلها، بما يخدم أهداف استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، ورسالة المنظمة الجديدة.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية الجديدة بأنها بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم، والمفاهيم، والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المنظمة لدى جميع أعضائها، بحيث تمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة المنوي إدخالها إلى المنظمة (استراتيجية إدارة الجودة الشاملة) وبالتالي فهي تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تصادف المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لهذه الاستراتيجية الجديدة.

فالثقافة التنظيمية الجديدة الواعية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة، هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي internal integration للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد أي لدى جميع العاملين في المنظمة، هذا التكامل يوحد هذه الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها. ويمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة واحدة.
- ربط الجماعات (والأفراد) داخل المنظمة مع بعضها في نسق ورباط واحد، لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المنظمة.
- تنمية روابط المودة بين العاملين، وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة، تشتمل عليها الثقافة التنظيمية.
- تحقيق رسالة المنظمة الجديدة بفعالية كبيرة.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة.
- تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة، لوجود ضوابط موحدة ومشتركة لدى جميع متخذي القرارات، لأن الغاية مشتركة بينهم وهي رسالة المنظمة. وتشتمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة على جوانب أساسية هي ما يلي:
- رسالة المنظمة هي غاية ومسعى الجميع، فالمنظمة هي مستقبل كل من يعمل فيها فنجاحها يعني نجاح الجميع.
- تقديم كل النفع والاحترام للعملاء.
- الكمال في الإنجاز ومسؤولية الجميع.
- الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل، السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المنظمة.
- توفير المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في المنظمة.
- الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بين الجميع.

- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
 - النظر لكل من يعمل في المنظمة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
 - اتخاذ القرارات يتم بشكل جماعي.
 - نمط القيادة والإشراف هو المساندة والمساعدة والصدق والإخلاص.
 - تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع.
 - الفشل ليس نهاية، بل تجربة يجب تجاوزها والاستفادة منها مستقبلاً.
- ولتفعيل دور الثقافة التنظيمية الجديدة هذه، وتحقيق النجاح لها في خدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نجد من الأهمية بمكان شرحها لجميع العاملين في المنظمة، ليكونوا ملمين بها بعمق وفهم، ومساعدتهم في تطبيقها والالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم. والذي يخدم هذا الغرض المشار إليه، هو تبني خطة مدروسة للتنمية التنظيمية (Organization Development (OD) يمكن من خلالها غرس وتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمتها ومبادئها ومفاهيمها وعاداتها وأنماطها السلوكية المطلوبة لدى العاملين، وهذه مسؤولية مشتركة بين جميع القيادات الإدارية في المنظمة، التي عليها الإسهام في جهود هذه التنمية.
- إن الثقافة التنظيمية الجديدة، تساعد كل من يعمل في المنظمة (وخاصة المديرين) في التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، في سبيل جعل المنظمة قائمة ومستمرة، والمنظمة التي تود تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، يتوجب عليها وضع ثقافة تنظيمية جديدة يتوافق مع هذه الاستراتيجية، ويتوافق مع المتغيرات البيئية الجديدة الداخلية والخارجية أيضاً، بما يساعد على تحقيق رسالتها واستراتيجيتها الجديتين، وجعلها قادرة على حل مشاكلها بفعالية في حالة حدوثها.

(2-5) الهيكل التنظيمي

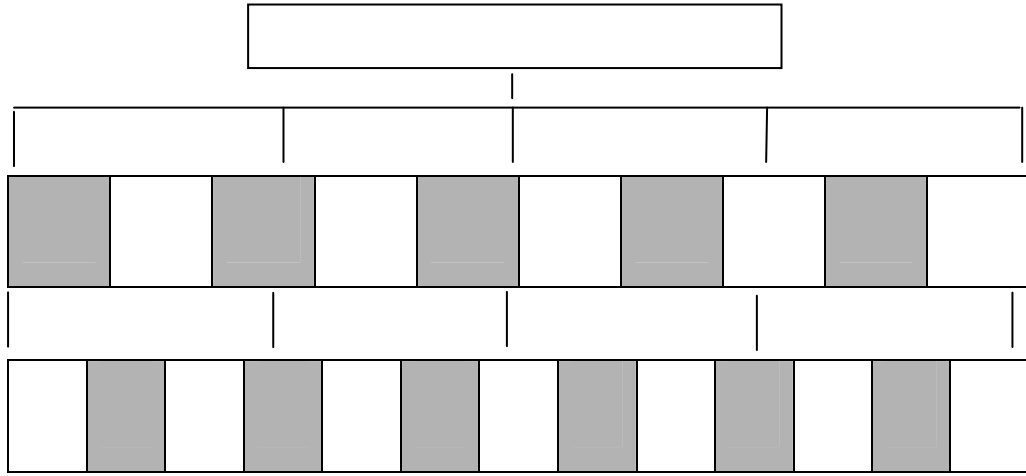
لم تعد المنظمة التقليدية الطويلة Tall Organization ذات الهرم التنظيمي الطويل يتناسب مع المنظمة المعاصرة التي تطبق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، لما يسببه هذا الهيكل من مشاكل معروفة أهمها ما يلي:

- يضع حواجز بين الوحدات (التقسيمات) الإدارية، حيث يكون نشاط كل منها منفصلاً عن الآخر، نظراً للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص.
 - بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال، هذا مما يضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي.
 - مركزية السلطة، وبطء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.
- إذن، ما هو الهيكل التنظيمي المطلوب؟

الهيكل التنظيمي المطلوب هو ما يسمى بـ"مدخل النظام الكلي المتكامل The Whole Integrated System Approach" الذي ينظر للمنظمة وهيكلها التنظيمي الكلي على أنه مكون من هياكل تنظيمية (أنظمة) فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك هو هدف المنظمة. فالهياكل الفرعية هي عبارة عن فرق عمل متكاملة، يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل أفقي، بحيث يشجع المديرين على أن ينظروا للخطة وللعمل فيها نظرة كلية وليست جزئية، فعمل الأنظمة أو الهياكل التنظيمية الفرعية مترابط مع بعضه عمودياً وأفقياً، حيث يتأثر الجميع بأي مشكلة تحدث، وذلك بسبب وجود هذا الترابط الذي يزيد من أواصر التعاون، والتنسيق، والعمل الجماعي، والمشاركة في كافة أنحاء المنظمة، وبالتالي يمكن القول أن الهيكل التنظيمي الجديد يؤدي إلى انسياب العمل بشكل أفقي وبشكل عمودي بآن واحد، بشكل يسهل معه انتقال الأوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة ويسر، وتخفيف حدة الروتين الذي كان يعيق انسياب العمل في الهيكل التنظيمي التقليدي.

فالهيكل الجديد يحدث تكاملاً أفقياً وعمودياً، معتمداً على أسلوب تنظيمي يدعى "بالتقاطع الوظيفي Cross Functional" الذي يحدث تكاملاً بين التقسيمات الإدارية وعلى كافة المستويات ضمن الهيكل التنظيمي الكلي، والشكل التالي يوضح هذا الأسلوب:

شكل رقم (3)



(●) تشير المساحة المظللة في الشكل إلى عملية التكامل (التقاطع) والتعاون بين الأنظمة الفرعية وعلى كافة المستويات الإدارية.

ويستلزم تطبيق هذا المدخل الجديد الذي شعاره إحداث الترابط والتكامل بين الهياكل الفرعية، أن يحول أسلوب تنفيذ نشاط المنظمة الكلي من أسلوب الأعمال operations إلى أسلوب العمليات process، والفرق بين الأسلوبين أن مصطلح operation يعني مهمة أو عمل واحد يجري تنفيذه من بدايته وحتى نهايته من قبل شخص واحد، أو مجموعة عمل واحدة. أما مصطلح process فيعني مهمة أو عمل يجري تقسيمه إلى مراحل مترابطة على شكل سلسلة كل مرحلة ينفذها فرد أو مجموعة عمل واحدة، بحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة وبالمرحلة اللاحقة، وبشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة، والذي يؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة والمرحلة اللاحقة، وبهذا الشكل يكون أسلوب العمليات قد حقق الغاية المنشودة وهي إحداث التكامل والترابط.

(3-5) النمط القيادي

تحتاج استراتيجية إدارة الجودة الشاملة إلى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم. فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء، يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، وتشجعه على تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة. فهناك ثلاثة جوانب تتعلق بالقيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة هي:

- 1- مهام القيادة الإدارية
- 2- خصائص القيادة الإدارية
- 3- أسلوب القيادة الإدارية

1- مهام القيادة الإدارية

القائد الإداري أياً كان موقعه ومنصبه الوظيفي ضمن الهيكل التنظيمي، عليه في ظل إدارة الجودة الشاملة، القيام بالمهام وتحمل المسؤوليات التالية، والتي تعتبر بمثابة معايير يمكن من خلالها الحكم على مدى قدرته وفعاليتة القيادية:

- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى مرؤوسيه، بعد شرحها وتفسيرها لهم، وبيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها، وهدفها إرضاء الزبون، وكذلك زرع الأمل والتفاؤل في نفوسهم بشأن نجاح إدارة الجودة الشاملة بجهودهم المثمرة.
- شرح وغرس الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة لدى مرؤوسيه، ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها.
- تحفيز مرؤوسيه على خدمة العملاء وإرضائهم، وتدريبهم على كيفية الاهتمام بهم، وتشجيعهم على الإسهام بمقترحاتهم، من أجل تطوير وسائل فعالة تسهم في تحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة.
- تفويض السلطة لمرؤوسيه وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة وباستمرار بينه وبين مرؤوسيه، فهذا يجعله قريباً منهم.
- إشعار مرؤوسيه بأنه واحد منهم يضمهم فريق عمل واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة.
- توفير الاحترام والمعاملة الأخوية والمساندة لمرؤوسيه.
- تبنى مبدأ الصراحة في مناقشة المشاكل مع مرؤوسيه وزرع الثقة في نفوسهم.
- البحث المستمر عن المشاكل المحتملة الحدوث من أجل التصدي لها ومنع وقوعها، فالقائد الناجح لا ينتظر المشاكل أن تحدث، بل يسعى إلى اكتشافها قبل وقوعها.
- الاستجابة السريعة لضغوط ومشاكل العمل، والسعي إلى حلها والتكيف معها.

- بناء نظام معلومات خاص به، يساعده على اتخاذ القرارات بشكل جيد، ويسمح لمروؤسيه باستخدام هذه المعلومات عندما يحتاجونها.

2- صفات القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة:

- (أ) الشجاعة: القدرة على مواجهة التحديات والمشاكل وعدم الهروب منها. الاعتراف بالأخطاء والاستفادة منها مستقبلاً. القدرة على تحمل المسؤولية والنظر للأمام لا للوراء والحماسة.
- (ب) الاعتمادية: الدقة في العمل مع دراسة الأمور والابتعاد عن الارتجالية. ومتابعة الأمور بشكل مستمر مع قياسها وتقييمها بموضوعية.
- (ج) أخلاقيات العمل: العدالة والمساواة، والصدق، الأمانة، والموضوعية في التعامل مع الآخرين.
- (د) الذكاء: سعة الأفق والتفكير بشكل صحيح، منطقي و مبدع ولديه قدرة على الاستنتاج والحكم على الأمور بشكل صحيح من خلال الرؤية الواضحة والصحيحة.
- (هـ) المرونة: تغيير المسارات حسب متطلبات المواقف التي يواجهها والتكيف معها.
- (و) التفاؤل: القائد الجيد هو الذي يكون بعيداً عن التشاؤم، وينظر للأمور والمستقبل بمنظار التفاؤل.

3- أسلوب القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة:

إن الأسلوب القيادي الذي تحتاجه استراتيجية إدارة الجودة الشاملة لوضع مهام القيادة موضع التطبيق بشكل ناجح هو ما يسمى بـ"الإدارة الجواله Management By Walking (MbW)"، أو "الإدارة المرئية Visual Management".

يقوم هذا الأسلوب على فكرة أساسية مفادها: جعل الرؤساء قريبين من واقع تنفيذ العمل، أي يقضون معظم وقتهم بجانب مرؤوسيههم خلال تنفيذهم لمهامهم، بحيث يكونون قريبين من المشاكل الفعلية التي تصادفهم ومن موقع الحدث.

إن وضع الإدارة الجواله موضع التطبيق يكون من خلال توفير بيئة أو مناخ تنظيمي غير رسمي، عن طريق كسر الحواجز التنظيمية غير الرسمية بين المستويات الإدارية من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، وفي الوقت نفسه تنمية الإتصال غير الرسمي بينها، ومن خلال التركيز على اجتماعات غير رسمية بين الرؤساء المرؤوسين، يدور فيها نقاش وحوار صريح بين الطرفين، ويعتبر الرؤساء أنفسهم أعضاء في فريق عمل واحد، ينغمسون ويندمجون مع مرؤوسيههم في عمل تعاوني تسوده الديمقراطية.

ويمكن تلخيص انعكاسات الإدارة الجواله الإيجابية بما يلي:

- تضع العملية الإدارية بمكوناتها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق) موضع التطبيق العملي، انطلاقاً من مبدأ لا فصل بين الإدارة والتنفيذ.
- تجعل الأعمال تتم بسهولة دون عوائق، مما يخفف من الروتين إلى أدنى حد مما يبعد تنفيذ العمل عن التعقيد.
- توفر البيئة الصالحة لتحقيق سياسة إدماج العاملين (المشاركة)، وزرع الولاء والانتماء لديهم تجاه رؤسائهم والمنظمة، وتحقيق درجة عالية من التفاعل والتنسيق بينهما.
- تفعل عملية الرقابة المباشرة والوقائية بأن واحد، حيث تكشف الخطأ قبل وقوعه أو عند حدوثه، فتكون عملية التدخل والعلاج سريعة.
- تكسر حاجز الخوف الموجود لدى المرؤوسين ليأتوا إلى مكاتب رؤسائهم، وقول ما لديهم من معلومات، وأفكار، واقتراحات.

(4-5) أسلوب تنفيذ العمل.

شعار إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي وروح الفريق، فمسؤولية تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع، فلا مجال للتنافس غير الشريف، والمصلحة العامة فوق الكل، وحل المشاكل والتحسين لا يكون إلا من خلال التشاور والمشاركة.

ويتجسد أسلوب العمل الجماعي التعاوني في ثلاثة تشكيلات تنظيمية هي ما يلي:

فرق العمل:

يعد فريق العمل النواة الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة ، فقد أصبحت فرق العمل إحدى الممارسات التي تهتم بها المنظمات، و بخاصة تلك التي تعتمد على تجميع المهارات المتباينة، لجميع العاملين على شكل جماعات داخل هذه المنظمات والى جانب هذه النظرة العامة لأسلوب العمل الجماعي داخل المنظمة ككل تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة إلى تشكيل فرق عمل متعددة وحسب الحاجة (عقيلي 2001)

وحيث أن الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو إشراك جميع العاملين في المنظمة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات، فهذا يعني جمع المديرين والعاملين في فرق منظمة يستطيع مديرو الجودة الشاملة من خلالها إمداد أعضاء الفريق بمزيد من السلطة والسيطرة على وظائفهم وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات (شمדת وفنجن: 1997)

وهناك مجموعة من السمات الأساسية التي تتصف بها فرق العمل الناجحة نذكر منها (الإدارة المثلى 2001):

- 1- القيادة الفعالة والقوية.
- 2- وضع وتحديد الأهداف بدقة بمشاركة جميع الأعضاء.
- 3- التعاون والاحترام المتبادل وروح الفريق شعار الجميع (عقيلي 2001)

4- البحث عن المجموعة الملائمة من الأفراد القادرين على التفاعل معا لتكوين فريق عمل جيد.

5- إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق أن يؤديوا أكثر من عمل في الفريق من أجل أن يتقنوا أكثر من مهارة (عقيلي: 2001). وإذا كانت روح الفريق والمرونة في العمل مطلوبتين فإنه يجب تنمية قدرات الأفراد في المنظمة بتكوين الانطباع الإيجابي عن العمل ، وأن يتصف بروح الانتماء، ويفخر بالعمل، وبشكل جماعي مع باقي أفراد المنظمة (Huber & Brown: 1991) (بدوى 1999:

أنواع فرق العمل

توجد أنواع عديدة من فرق العمل بعضها رسمي والآخر غير رسمي وكل نوع لا بد وان توكل إليه مجموعة من المهام التي يجب القيام بها كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1) أنواع فرق العمل

المهام والخصائص	أنواع فرق العمل	فرق العمل الرسمية
<ul style="list-style-type: none"> إدارة المنظمة وتنفيذ جدول الأعمال الاعتماد على التغذية العكسية الصاعدة 	<p>فريق المديرين :</p> <p>يتكون من مجموعة من مديري العموم الخاضعين لرئاسة مجلس الإدارة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> إزالة ما قد يعترض توليد الأفكار من عقبات عند القيام بأداء مهام معينة قيام أعضاء الفريق بطرح خبراتهم من أجل حل المشكلة المطروحة ويستخدم عادة في البيئة الثابتة والمستقرة 	<p>فريق المجموعات الوظيفية :</p> <p>يتكون من مجموعة من المديرين من مختلف الأقسام ويتم تشكيله عند أي مستوى إداري</p>	
<ul style="list-style-type: none"> يؤدي مجموعة كبيرة من المهام الروتينية يعتمد بصفة أساسية على العمليات بغرض تحسين الإنتاجية 	<p>فريق مدعوم رسمياً:</p> <p>ويختص أعضاؤه بتقديم الدعم والخدمات</p>	
<ul style="list-style-type: none"> يتطلب وجود عدد من المجموعات والمهام الفرعية بالإضافة إلى وجود نظام رقابي كفوء يعتمد على التنظيم الجيد لأنشطة الأعمال 	<p>فريق عمل المشروعات :</p> <p>يتم اختيار أعضاء الفريق لحين انتهاء المشروع</p>	
<ul style="list-style-type: none"> التأثير على الثقافات السائدة بالمؤسسة من أجل تحقيق تحسينات مستمرة في النتائج من أجل تطبيق الطرق الحديثة غالبا ما تتم قيادته من قبل أفراد لديهم القدرة على تكريس جهودهم من أجل نجاحه 	<p>فريق التغيير :</p> <p>يتكون من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي إحداث التغيير</p>	
<ul style="list-style-type: none"> تركز على المهام الاستراتيجية والإنتاجية الجديدة يتسم الفريق بالمرونة والاستقلالية 	<p>المجموعة الساخنة:</p> <p>وهي عبارة عن جهاز حيوي مستقل بغض النظر عن باقي المنظمة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> يعتمد على نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة، ويستهدف القضاء على نقاط الاختناق في الإنتاج يعتمد بشكل أساسي على العمليات غير الرسمية في وضع تصور للحلول البديلة للمشكلة 	<p>فريق عمل المهام الطارئة: يتم تشكيله في الأجل القصير بهدف دراسة مشكلة و إعداد التقارير اللازمة و رفعها إلى المستويات الإدارية العليا</p>	

المصدر: سلسلة الإدارة المثلى، 2001، ديناميات العمل كفريق، مكتبة لبنان ناشرون بالتعاون مع شركة ردولنغ كندرسل، بدون، ص 13 .

حلقات الجودة:

هي فرق عمل طوعية استحدثتها الشركات اليابانية، ثم طبقتها الشركات الأمريكية، يمكن أن تتشكل في جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة، ويمكن لأي عضو في المنظمة بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري أن يشترك فيها.

وتسعى هذه الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها، ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها، لذلك نجد أن الباب مفتوح أمام حلقات الجودة لتقدم عطاءها في جميع مجالات العمل داخل المنظمة، وبالتالي لا يقتصر على حقل معين. وتجدر الإشارة إلى أن أعضاء المنظمة بإمكانهم الانتساب لأكثر من حلقة في الوقت نفسه.

القوى الوظيفية:

ويطلق عليها مصطلح Task Force هذه القوى عبارة عن جماعات عمل يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي ، الذين هم المسؤولين عن إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، هذه القوة تسعى إلى تحديد المشاكل المشتركة التي تعاني منها عدة أعمال أو وظائف ، ثم تعمل على وضع حلول مشتركة لها ، وبالتالي يمكن القول أن هذه القوى الوظيفية تركز على الجوانب العملية التشغيلية ، وليس لها علاقة بالنظم والسياسات واتخاذ القرارات ، وطابع عملها متحرك وليس ثابتاً. ولتكون القوى الوظيفية ذات فعالية يجب أن تتصف بالخصائص التالية:

- أن يكون لدى أعضاء القوة الوظيفية الخبرة والإلمام العملي التشغيلي.
- توفير الحرية الكافية للأعضاء بأن يناقشوا وينتقدوا بصراحة ما يعايناه العمل التشغيلي من مشاكل.
- توفير قاعدة معلوماتية لأعضاء القوة ، تمكنهم من دراسة المشاكل ووضع الحلول لها.
- توفير حوافز مجزية لأعضاء القوة الوظيفية تشجعهم على العطاء.

جدول رقم (2)

مقارنة بين فرق العمل وحلقات الجودة

عناصر المقارنة	فرق العمل	حلقات الجودة
• شمولية العمل.	تكلف بإنجاز عمل أو مهمة كاملة	تكلف بإنجاز ناحية معينة كمشكلة أو مسألة معينة صغيرة نسبياً.
• صفة العمل.	غير طوعية فهي جزء من الهيكل التنظيمي	طوعية
• السلطة.	تتخذ قرارات تنفيذية	استشارية تقدم اقتراحات
• الديمومة.	دائمة	مؤقتة
• العضوية.	ثابتة	متغيرة
• مضمون العمل.	غير متغير	متغير
• الأعضاء.	متجانسون	غير متجانسين من حيث الوظيفة والمنصب الإداري
• طابع العمل.	إداري	ليس لها علاقة بالعمل الإداري
• ميزتها الأساسية.	تنفيذ العمل بشكل جماعي	تطوير العمل بشكل جماعي إلى جانب أنها أداة تدريبية

المصدر: عقيلي، عمر وصفي 2001 مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ص40.

(6) متطلبات إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري شامل ، إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية التي تعتبر بمثابة التربة الصالحة والمناخ المناسب لاستقبال وتطبيق هذا المنهج ، وتجدر الإشارة إلى أن أي خلل في توفير المتطلبات سينعكس سلباً على نجاح التطبيق ونجمل هذه المتطلبات في الآتي:

1. التزام ودعم الإدارة العليا.
2. شمولية واستمرارية الرقابة.
3. سياسة دمج العاملين.

(1-6) التزام ودعم الإدارة العليا:

إن الخطوة الأولى في إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مدى التزام الإدارات بتطبيق مفهوم الجودة على خدماتها وتكريس كل الجهود واستغلال جميع الفرص للتسويق لمفهوم وطبيعة إدارة الجودة الشاملة، عن منافعها في كل المحافل وكذلك الوقوف ضد المعارضين لسياسة التغيير على جميع الأصعدة ومديري إدارة الجودة الشاملة يعملون ذلك بتفكير عميق وتدبر ، مدركين أن هذا الالتزام سيعيد تحديد أدوارهم طوال بقائهم كقادة (جورج وويمرزكيرس:1998).

وبذلك تكون مسؤولية الجودة من أولويات اهتمام الإدارة العليا، كون المديرين هم الذين يضعون السياسة العامة للمنظمة ، ويقومون أيضاً بتحديد كيفية تصميم الإنتاج للسلع والخدمات (Hackmam 1995).

وحتى يكتب النجاح لإدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها لابد من قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائد الجودة وأهمية إدارة الجودة الشاملة لمنظمتهم ، وذلك للوصول إلى مركز تنافسي مرموق لهذه المنظمة في السوق حيث أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يمس حاضر ومستقبل المنظمة . (عقيلي: 2001).

إن قناعة الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يترجم على شكل توفير الموارد التي تهدف إلى تعليم وتدريب الموظفين وتقديم التسهيلات اللازمة لهم، بالإضافة إلى إجراءات التغييرات اللازمة في هيكل المنظمة - متى ما دعت الحاجة إلى ذلك- وخصوصاً في عمليات التخطيط وأنظمة الرقابة والمكافآت (أبو ليلي 1998) ويرى (جورج وويمرزكيرس:1998) أن من مسؤوليات الإدارة العليا في المنظمات التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- إنقاص عدد المستويات الإدارية الإشرافية وزيادة نطاق الإشراف.
- التنظيم لأحجام أكثر قابلية للإدارة ، وإعطاء الموظفين حساً أكبر للرقابة.

- الاندماج والتكامل بين أنشطة المنظمة الداخلية ، وذلك لكسر الجدران المصطنعة للأقسام وتخطيها.
 - تغيير دور المنظمة التقليدي من الإشراف الشرطي إلى التدريب والتوجيه.
 - جعل الجودة في المقام الأول لأنشطة المنظمة الإدارية منها والتوجيه.
- إذن فالمديرون هم الذين يقودون عملية تحسين الجودة لا أحد آخر في المنظمة يستطيع قيادتها بفعالية ، فهم الذين يشجعون هذه العملية ، كما أنهم هم الذين يتفهمون حاجات زبائنهم وتوقعاتهم، وهم الذين يستخدمون عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة.

(2-6) شمولية واستمرار الرقابة:

الرقابة عملية متكاملة مكونه من :متابعة ، وجمع معلومات ومن ثم التقييم، الذي في ضوءه تتم معالجة الانحرافات ، وإدخال التحسينات ، والرقابة تشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ، وهي عملية مستمرة.

ويتطلب تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تبني أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين لأداء العمل في كافة المجالات والمستويات ، وذلك لتعرف المنظمة هل تسير نحو معايير الجودة التي وضعتها من أجل تحقيق رضا الزبون وتلبية توقعاته أم لا؟ فالشمولية والاستمرارية تساعدانها على كشف أي انحراف عن مستوى الجودة المقرر ، والتدخل الفوري والسريع لتصحيح الانحراف في الوقت المناسب ، ونعرض هنا بعض الجوانب التوجيهية والإرشادية في هذا المجال:

- ضرورة تغيير مفهوم عملية الرقابة والتقييم من المفهوم التقليدي الذي يتمثل بتحديد الأخطاء من أجل محاسبة ومعاقبة المسؤول ، إلى هدف يخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة ، وهو مفهوم تقديم المساعدة المناسبة لحل المشاكل وعلاج الانحرافات ، تحقيقاً لغايات التطوير والتحسين المستمرين ، وبمعنى

آخر التحول من اللوم والعقاب إلى المساعدة ومد يد العون للإصلاح والتطوير والتحسين.

- يجب أن تتصف المتابعة والتقييم (الرقابة) بالشمولية أي أن يشمل كل شيء ، ذلك لأن المنظمة نظام كلي مكون من أنظمة فرعية متكاملة يتأثر أداؤها ببعضها البعض، فأى انحراف في نظام فرعي ستأثر به باقي الأنشطة الفرعية الأخرى وتتأثر بالتالي جودة العمل الكلية في المنظمة ، التي تنعكس سلباً على رضا الزبون.
- يجب أن تكون عملية المتابعة والتقييم مستمرة تماشياً مع وتحقيقاً لأهداف الرقابة والوقائية (اكتشاف الانحراف قبل وقوعه) فدرهم وقاية خير من قنطار علاج.
- تحتاج عملية التقييم إلى جمع معلومات وفيرة عن كل شيء يعمل داخل المنظمة ، فهذه الوفرة تعطي وضوحاً وسهولة ، أكثر لعملية التقييم ونتائجها.
- تحتاج عملية التقييم الجيدة إلى توخي الدقة والموضوعية ، فننتجها سنبنى عليها قرارات تصحيحية هامة.
- تحتاج عملية التقييم إلى وضع معايير مدروسة تبين وتوضح لنا مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه ، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج واستدراك ، ونقاط القوة للعمل على تدعيمها ، ولعل أهم معيار للتقييم هو مدى رضا الزبون، أي ما هي الجوانب التي تجعله راضياً أم غير راضٍ.
- توعية العاملين وتوضيح أهمية التقييم الذاتي لأدائهم وإنجازاتهم فهذا يشعرهم بالمسؤولية الذاتية.

(3-6) سياسة دمج العاملين:

تؤكد إدارة الجودة الشاملة على تغيير تسمية المشاركة Participation لتصبح Employees Involvement دمج العاملين ، ذلك لأن المصطلح الثاني أكثر عمقاً في معناه وأكثر دلالة على أهمية المشاركة ، فسياسة الدمج تعني

إشراك جميع العاملين في كل شيء ،في اتخاذ القرارات ، وحل المشاكل ،
وعمليات التحسين ... الخ ، وذلك وفق منطق ومنهجية الإدارة بالأهداف
. Management by objectives

لقد إتضح لنا الآن أن السمة التي تتصف بها إستراتيجية ومنهجية إدارة
الجودة الشاملة هي : التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق ، فبناء عليه يمكن
القول بأن شعار المنظمة التي تطبق هذه الإستراتيجية هو تبني سياسة (دمج
العاملين التي تؤكد على إشراكهم في كل شيء . من هذا المنطلق نجد أن إدارة
الجودة الشاملة بحاجة ماسة إلى أن تنتهج مبدأ ديمقراطية الإدارة في كافة
المجالات ، التي تقوم على مبدأ دمج العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات
في عمليات اتخاذ القرارات ، وحل المشاكل وتصميم المنتج واقتراح الحلول من
أجل التطوير والتحسين ، وتحميلهم المسؤولية ، وإشعارهم بأنهم من المنظمة.
وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى ضرورة التركيز على المنفذين (غير
الرؤساء) Bottom Line في قاعدة الهرم التنظيمي بشأن عملية الدمج ، فهؤلاء
هم الذين سينفذون العمل، وتحقيق الجودة يعتمد عليهم بشكل أساسي ، وبدونهم لا
يمكن تحقيقها ، لذلك يجب إشراكهم في حل المشاكل ، واتخاذ القرارات ،
وتوعيتهم ، وتدريبهم ، وتأهيلهم من أجل أن يشاركوا بفاعلية في تطبيق
إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ، ولا بد من جعل قنوات الاتصال مفتوحة بينهم
وبين المستويات الإدارية وخاصة العليا.

ومن هذا المنطلق تتطلب إدارة الجودة الشاملة تحفيز وتشجيع العمال على
المشاركة ، وتوفير الفرصة لهم للإفصاح عما لديهم ، وإعطاءهم المرونة الكافية
في عملهم ، فهؤلاء يدهم في العمل مباشرة ولديهم أفكار عملية وواقعية يجب
الاستفادة منها في عمليات التحسين وحل المشاكل ، فإدخال أي تغيير لا بد أن
يكون من خلالهم ، وبالتالي نجد أن مسألة إدماجهم في جميع الأمور التنفيذية أمر
حتمي وضروري ولا غنى عنه .

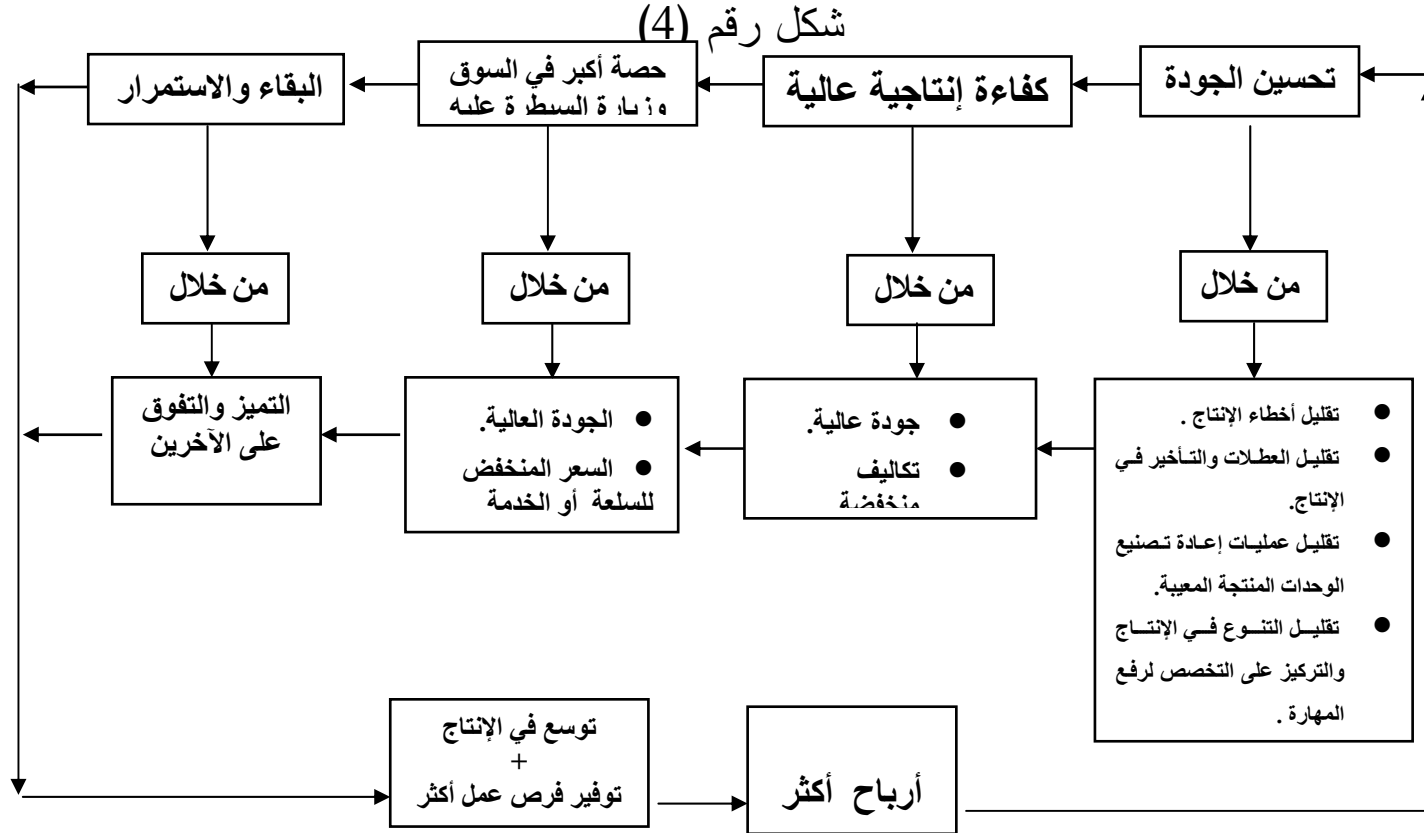
ولتفعيل سياسة الإدماج ، نرى أنه من الأهمية بمكان إطلاع العاملين وبشكل مستمر على وضع المنظمة في السوق ، والمنافسة ونتائجها المالية ، ونجاحاتها ، فالإطلاع يجعلهم باستمرار في قلب الحدث ، ويشعرهم بأهميتهم ، ويجعلهم يندمجون في المنظمة ويقدرون ظروفها ، وبالتالي نجد أن هذا الأمر ضروري جداً بالنسبة للعمال ، لأنه يرفع من معنوياتهم.

(7) التحسينات المستمرة

تقوم إستراتيجية ومنهجية إدارة الجودة الشاملة على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة ، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية ، وعلى الأخص تلك التغييرات التي تحدث لدى عملائها .

إن التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة ، ذلك لأنه يجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين على الآخرين ، فالتحسين ليس بالعمل الوقتي الذي ينفذ عدة مرات طوال حياة المنظمة ، بل هو عمل مستمر ، لأن الآخرين (المنافسين) يقومون بنفس الشيء وأي تأخير يعني التراجع للوراء وإعطاء الفرصة للآخرين للتفوق على المنظمة وعملية التحسين عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية.

والتحسين المستمر للجودة هو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار ، بالبقاء على القديم يعني الزوال ، فالتحسين هو القلب النابض والركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، ولا يقف عند حد معين ، ويشمل كافة العمليات . ويأخذ هذا التحسين شكل السلسلة ذات الحلقات المترابطة مع بعضها البعض ، حيث تؤدي كل حلقة فيها إلى الحلقة التالية وهكذا ، وقد أسماها "إدوارد ديمينج" رائد الجودة الأمريكي بسلسلة أو دائرة تحسين الجودة المستمر . والشكل التالي يوضح لنا مفهوم هذه السلسلة وفوائدها.



المصدر : عقيلي ، عمر وصفي 2001 ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ص 132 .

(1-7) إشراك جميع العاملين في عملية التحسين المستمر :

ويقصد بجميع للعاملين هم جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة ، فالأفراد العاملون هم المنفذون وهم القائمون بمباشرة العمل ، ويمكنهم تقديم المقترحات للتحسين والتطوير ، ويعتبرون هم المتفاعلون مباشرة مع العملاء الداخليين والخارجيين.

إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تعظيم دور مشاركة جميع العاملين والمتعاملين مع المنظمة ، وذلك بتوضيح أدوارهم بدقة لبلوغ الأهداف المطلوبة بفعالية ، ولزيادة الرضا الوظيفي لأعضائها ، فإن بعض المنظمات تقديم المكافآت المادية والمعنوية (كالميداليات والشهادات الفخرية) وتقصد الإدارة بذلك ، التصميم الحقيقي لبلوغ التحسين المستمر لجودة المنتج (السلع أو الخدمات) (Gratss).

ويعرف التحسين المستمر بأنه " عملية تركز على منع حدوث الأخطاء أو اختلافات في مستوى وأسلوب تقديم الخدمة ، والقضاء على مسببات هذه الأخطاء والاختلافات مسبقاً (الأحمدي : 2000).

ويعتبر التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة مبدأً أساسياً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لأن المرؤوسين لديهم القدرة على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها وذلك لممارستهم لهذه الأعمال بشكل يومي ، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخاً من القبول وعدم مقاومة التغيير(الخلف: 1997).

لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والحافزية ، ولذا فإن هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة (حمود :2000) وللوصول إلى أكبر فائدة موجودة من مشاركة جميع العاملين ، تتطلب إدارة الجودة الشاملة العمل على إلغاء الحواجز أمام جهود تحسين الجودة الإنتاجية ،

والتخلص من الخوف حتى يتمكن كل فرد أن يعمل من أجل المحافظة ، وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى أبعد من ذلك حيث تشمل المشاركة الفعالة على جميع العملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة (زين العابدين :1996).

وعلى هذا فإن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى مشاركة الأفراد في عمليات صنع القرار ، إضافة إلى ضرورة تزويد العاملين بمهارات عالية جداً وتتبع أنظمة حوافز قادرة على تحريك العاملين لبذل المزيد من العمل الرامي إلى تحقيق الأهداف (اللوزي:1999).

(8) الأنشطة الداعمة المستمرة:

تشتمل إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأعمال والأنشطة الداعمة ، التي تساعدها على تحقيق ما تصبوا إليه وتنشده من نجاح على تحقيق الجودة الشاملة بأعلى مستوى وتحقيق الرضا لدى زبائن المنظمة ، وهذه الأنشطة تتلخص في :

1. نظام المعلومات وجمع الحقائق.
2. التعليم والتدريب المستمر.
3. التغذية العكسية.

(1-8) نظام المعلومات وجمع الحقائق :

يعطي تبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات أولوية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به ، وبالتالي يساعده على إتخاذ القرار في ضوء المعرفة الحقيقية . فنظام المعلومات المحوسب ، يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد ، وحل مشاكل العمل بصورة فعالة.

إن تحديد نوعية المعلومات المطلوب جمعها ، تتوقف على نوع وطبيعة المصدر وذلك وفق مصادر : البيئة ، الزبائن ، الموردون ، العاملون في المنظمة أو المنظمات الأخرى.

ومن الأهمية بمكان في هذا المجال أن توضع قاعدة معلوماتية خاصة بعملاء وزبائن المنظمة ، يخزن فيها كافة المعلومات المتعلقة بهم من حيث : مطالبهم ، توقعاتهم ، مستوى دخلهم ، عناوينهم الخ تحت شعار هو : إعرف زبونك بعمق من خلال جمع معلومات عن كل شيء يتعلق به ، هذه القاعدة المعلوماتية تساعد المنظمة إلى حد كبير في رسم سياسة تعاملها مع زبائنها ، وتلبية مطالبهم وتحقيق توقعاتهم ، وإيجاد الرضا والسعادة لديهم ، وفق معلومات وحقائق موضوعية تم جمعها عنهم ، وهذه المعلومات يجب تحديثها كل فترة زمنية ، من خلال مسوحات ميدانية ، تحت مظلة المتابعة المستمرة.

(2-8) التعليم والتدريب المستمر :

التعليم والتدريب المستمر وسيلة فعالة تتمكن المنظمة من خلالها أن تحقق لدى العاملين فيها الفهم الواضح للمنهجية الجديدة ، والارتقاء بمستوى الأداء ، وتغيير السلوك الإنساني للأفضل ، تحقيق التفاضل ، وهذا كله يسهم إسهاماً فعالاً في رفع الكفاءة الإنتاجية وخاصة الجودة ، وتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة. ولتحقيق النجاح في عملية التعليم والتدريب المستمر نورد بعض النواحي التي يجب أخذها بعين الاعتبار :

- شمولية عملية التعليم والتدريب لكافة المجالات ، ولجميع الفئات من العاملين رؤساء ومرؤوسين وفي مختلف المستويات الإدارية.
- اعتبار التعليم والتدريب استثمار له عائد وليس نفقة أو تكلفة ويمثل هذا العائد برفع كفاءة ومهارة العاملين على الأداء الجيد ، وخدمة الزبون ، وتلبية رغباته وتوقعاته بأعلى مستوى من الكفاءة.
- توعية العاملين على أن يقدموا المساعدة للمنظمة في تحديد حاجاتهم التدريبية التي تخدم في مجال رفع مهاراتهم وتلبية حاجات الزبائن ، فالعاملون هم أقدر من غيرهم على تحديد احتياجاتهم التدريبية.

- ضرورة تقييم مدى استفادة العاملين من التدريب ، لتحديد جوانب النقص في تدريبهم ، والسعي من أجل تلافيتها في برامج التدريب المقبلة ، إنطلاقاً من استمرارية عملية التعليم والتدريب في نظام إدارة الجودة الشاملة.
 - اقتناع الإدارة العليا بمدى أهمية وضرورة التعليم والتدريب بالنسبة لها ولكافة فئات العاملين ، وتقديم الدعم الكافي لهذه العملية ، فالإدارة العليا هي بمثابة الربان الذي يقود السفينة (المنظمة) التي تطبق إدارة الجودة الشاملة ، فعليها أن تكتسب المهارة قبل غيرها ، وأن توفر لذلك الوقت الكافي .
- وتنظر المنشآت التقليدية إلى التدريب على أنه ليس ذا أهمية للمنظمة والعاملين وعلى النقيض من ذلك في منشآت الجودة الشاملة التي تنظر إلى العاملين على أنهم ليسوا فقط أيدي عاملة ، بل هم العيون التي ترى المشكلات والعقول التي تفكر في الحلول لهذه المشكلات (شميدت : 1997) وكذلك فإن المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تنظيم دورة مشاركة جميع العاملين في المنظمة ، وذلك بتوضيح أدوارهم بدقة لبلوغ الأهداف المطلوبة بفعالية وتأهيلهم من خلال وضع خطط للتدريب المستمر وعلى كافة المستويات الإدارية وفقاً لنوعية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لكل منهم ، بما يكفل إنسجام وملاءمة هذه المهارات والاتجاهات لفلسفة التحسين المستمر ، بحيث تكون هذه الخطط التدريبية مخططاً لها جيداً ، ومنتظمة باستمرار .
- ويؤكد وليامز على أن كل برنامج تدريب على إدارة الجودة الشاملة يجب أن يبدأ بتقييم صادق لاحتياجات الموظف، عن طريق توافق هذه الاحتياجات مع الأدوات والطرق الصحيحة للتدريب، ومن ثم قد تتمكن المنظمة من الحصول على موظفين قادرين على الانخراط في فرق عمل تستطيع حل المشكلات وتحسين العمليات التي تعترض طريقها .(وليامز : 1999).
- ومن الملاحظ أن هناك علاقة وثيقة متلائمة بين مبدأ التحسين المستمر ومبدأ التدريب المستمر، أي إذا كان هناك التزام من قبل جميع العاملين على التحسين

المستمر للمنتج ، كان لزاماً الاهتمام بالتدريب المتواصل والمستمر لجميع الوظائف والموظفين في المنظمة.

إن نموذج إدارة الجودة يفرض التدريب على جميع العاملين في المنظمة بناءً على الدور التنظيمي الجديد للموظفين ، أو بناءً على التغيير في إجراءات العمل ، وليس بناءً على الرغبات الشخصية (القحطاني: 1993).

وعلى هذا فإن العاملين في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة يحتاجون إلى ثلاثة أنواع من التدريب ، وهي (Linton : 1994).

1. التدريب على مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة.
2. التدريب على المهارات الشخصية لتحسين الأداء ضمن فرق العمل.
3. التدريب على بعض المهارات التنظيمية ، كالتدريب على مراقبة العمليات الإحصائية بالإضافة إلى الاشتراك مع مدربين من خارج وداخل المنظمة للعمل معاً.

التغذية العكسية: (3-8)

إن توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية يعتبر من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها الجودة الشاملة ، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الصادقة لتحقيق نجاح المنظمة ، إذ أن النجاح في الحصول على التغذية العكسية والتي تتحقق في الوقت المناسب تعتبر من الأسباب الرئيسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح للمنظمة (زين العابدين: 1996).

وتبرز أهمية التغذية العكسية في إدارة الجودة الشاملة ، نتيجة ارتباط البيانات الصحيحة بعملية اتخاذ القرارات الصائبة كما أن استمرارية عملية التحسين المستمر تقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة التغذية العكسية الفعالة (حمود: 2000) ومن أساليب عملية التغذية العكسية ما يلي (اللوزي: 1999):

1. اللقاءات المباشرة مع العملاء ، والتعرف على معايير الجودة كما يراها العملاء.

2. استخدام الدراسات الاستطلاعية للوقوف على مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.
3. قيام المديرين بعمليات الاتصال المباشر مع العملاء.
4. ضرورة التعرف على المنظمات المنافسة في السوق المحلي والعالمي.
5. جعل التغذية العكسية مستمرة وبشكل تكون فيه جزءاً من النشاط اليومي وعدم اقتصرها على مناسبات معينة.

الخلاصة

الشيء الذي يمكن أن نخلص إليه في ختام هذا البحث أن إدارة الجودة الشاملة كفلسفة ، أو كمنهج وإستراتيجية لم تعد خياراً لإدارات الأعمال تتخذه متى ما شاءت ، بل أصبح ضرورة حتمية تحدد بقاء المنظمة وأستمراريتها عن طريق تحقيق الجودة لمنتجاتها وخدماتها للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم ، فإنه خسارة لأي عميل أو زبون يعني ذلك تأثر مستقبل المنظمة وتعرض بقاءها للخطر.

هذا من جانب ، ومن جانب آخر نلاحظ أن تحقيق أهداف وسياسات إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ، ومن ثم إستراتيجية المنظمة بصفة عامة، يتطلب إحداث تغييرات وتوفر عدد من المتطلبات لنجاح تطبيق هذه الإستراتيجية ، فإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة هي تحقيق أعلى درجة من الرضا للعملاء ، أو تحقيق التميز والتفوق على المنافسين فيما تقدمه المنظمة لعملائها ، فإن ذلك لن يتحقق إلا بتسخير كافة الجهود والطاقات لجميع من يعمل في المنظمة ، لتحقيق هذه الغاية المشتركة ، فسرعة ورضا الزبون هي من سعادة ورضا العاملين ، ومن ثم نستطيع أن ندرك أهمية تركيز أحداث هذه التغييرات المطلوبة وتوفر المتطلبات لنجاح تطبيق هذه الإستراتيجية ، على الجانب الثقافي والسلوكي والإنساني.

فتقافة المنظمة تلعب دوراً بارزاً في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخل المنظمة ، إذ أنها تشكل مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة، فتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة تشكل وتوجه الأنماط السلوكية داخل المنظمة له أثره الفعال في خدمة أهداف إستراتيجية الجودة الشاملة ورسالة المنظمة الجديدة.

أما الجانب الإنساني فيتمثل في النمط القيادي الذي يؤكد على قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين وإيجاد التعاون والانسجام بينها وبينهم بتكوين فرق عمل لديها ولاء وانتماء للمنظمة وذلك عن طريق مهام القيادة الإدارية الجديدة وصفاتها وأسلوبها ، ليس ذلك فقط ، بل إن أسلوب العمل وتنفيذه يعتمد على شعار إدارة الجودة الشاملة وهو: العمل الجماعي وروح الفريق ، فمسؤولية تحقيق الجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع ومن ثم تجسد ذلك في تكوين فرق العمل وحلقات الجودة والقوى الوظيفية.

والجانب الإنساني هذا غطى أيضاً على المتطلبات التي يجب توفرها لنجاح تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة ، فالالتزام ودعم القيادة العليا لتطبيق هذه الإستراتيجية يتوقف على إيمان وقناعة الإدارة العليا بضرورتها وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها وذلك بإعلان تطبيق النظام الجديد أمام جميع المستويات الإدارية ، وذلك بتطبيق سياسة دمج العاملين التي هي أكثر عمقاً في معناها وأكثر دلالة في مشاركة العاملين إذا تعني مشاركتهم في كل شيء في اتخاذ القرارات ، وحل المشاكل وعمليات التحسين.

نستطيع أن نجمل من كل هذا ، أن السمة الرئيسية التي تتصف بها إستراتيجية الجودة الشاملة هي : **التعاون ، والعمل الجماعي وروح الفريق**. فإذا توفرت المبادئ والقيم والمعتقدات التي تشكل أنماط هذه السلوكيات فسيكون ذلك ضماناً أساسياً لتحقيق أهداف وسياسات إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

إن التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق كنمط سلوكي إنساني ليس فقط في المنظمات ، بل في المجتمعات وجميع البيئات ، توفره لنا رسالة الإسلام والحضارة الإسلامية إذ أن هناك الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة والمشاهدات العملية في الدولة الإسلامية تبين لنا أن الإسلام قد أرسى الأسس الصحيحة لبناء مجتمع قوى متماسك ، والدارس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تضمنتها مكونات إستراتيجية الجودة الشاملة ضمناً في سياق هذا البحث ، سيجدان تلك المبادئ ذاتها ، قد تم ذكرها في الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة ، إن الإسلام إهتم بالجودة من خلال ترسيخ تلك المبادئ ، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

1. مبدأ الشورى.
 2. مبدأ حرية الإنسان.
 3. مبدأ المساواة وتحقيق العدالة.
 4. مبدأ التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع.
 5. مبدأ احترام العمل.
 6. مبدأ شمولية التوجهات الإسلامية العقدية لكل جوانب الحياة.
- فمثلاً ، دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى ، الذي يعني اتخاذ القرارات حيال المشكلات من خلال التشاور مع أفراد المجتمع ، وقوله سبحانه وتعالى لرسوله الكريم صلى الله عليه وسلم موجهاً له في تعامله مع أصحابه وأتباعه:

(فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر) (آل عمران: 159)

كما يؤكد الإسلام على أهمية التعاون في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجيهاته وتعليماته يقول سبحانه وتعالى.

(وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان) (المائدة: 2).

ويحث الإسلام العامل المسلم على إتقان عمله ، وأن يكون مسؤولاً عن جودته وسلامته من العيوب ، وكما يدعو الإسلام للتحسين والجودة والإتقان في العمل وجعل لمن يحسن عمله أطيب الجزاء ، لقوله تعالى :

(إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً) (الكهف :30).

وقوله تعالى : (ولتسئلن عما كنتم تعملون) (النحل:93)

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم :

(إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن) ، وفي رواية أخرى : (أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) (رواه البيهقي).

وكما قال النبي صلى الله عليه وسلم : (إن من سن في الإسلام سنة حسنة فعمل بها بعده كتب له مثل أجر من عمل بها ولا ينقص أجورهم شيء ومن سن في الإسلام سنة سيئة فعمل بها بعده كتب عليه مثل وزر من عمل بها ولا ينقص أوزارهم شيء) (رواه مسلم).

إن من القيم الإسلامية الأصيلة حب العمل في ذاته والإتقان له ، حيث ذكر القرآن الكريم العمل في كثير من المواقف، ولا يكاد يرد في القرآن الكريم ذكر الإيمان إلا ويتبعه ويقترن به ذكر العمل الصالح ، ويعد الله تعالى المؤمنين بقوله سبحانه وتعالى :

(وقل أعمالوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) (التوبة:97).

وقوله سبحانه وتعالى : (من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن

فلنجزيه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون) (النحل:97).

إن من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الرقابة بأنواعها ، وقد ذكر المطيري أن الرقابة الإسلامية هي تلك الرقابة الشاملة سواء كانت علوية ، أو ذاتية ، أو إدارية (رئاسية) ، أو رقابة خارجية ، إن جميع هذه الأنواع من الرقابة تسعى إلى التأكد من الأهداف المرسومة والأعمال المراد تنفيذها قد تمت فعلاً وفقاً للمعايير والضوابط الشرعية الإسلامية (المطيري،1997).

إن التربية الإسلامية تغرس في نفس المؤمن مبدأ الرقابة الذاتية بحيث يباشر المؤمن عمله بإخلاص وأمانة دون خوف من أحد أو طمع في منصب ، وإنما على أساس من تقوى الله وخشيته إن الوازع الإيماني المتأصل في صدور المسلمين والعقيدة الدينية المتمركزة في قلوبهم لهما الأثر الفاعل في مراقبة الله سبحانه وتعالى والإحساس الكامل بالمسؤولية تجاه أعمالهم الدنيوية والأخروية ، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى:

(واتقوا يوماً ترجعون فيه إلى الله ثم توفى كل نفس ما كسبت وهم لا يظلمون) (البقرة:281).

كما يقول جل شأنه : (كل نفس بما كسبت رهينة) (المدثر:38) وقوله سبحانه وتعالى:(وأن ليس للإنسان إلا ما سعى (39) وأن سعيه سوف يرى(40) ثم يجزئه الجزاء الأوفى) (النجم:39-41).

ومما يدل على الرقابة العلوية من الخالق تجاه المخلوقين قول الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم: (وما ربك بغافل عما يعملون) (النمل:93).

ومما يدل على الرقابة الرئاسية أو الإدارية قوله تعالى: (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل) (النساء:58).

ومما يدل على الرقابة الخارجية قوله سبحانه وتعالى:(كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله) (آل عمران:110)

وهكذا تغذى وتدفع رسالة الإسلام إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة شعارها الأساسي المتمثل في التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق مما يوفر لمنظمتنا ومؤسساتنا الاقتصادية نبغاً أصيلاً ودائماً تستطيع أن تعتمد عليه إستراتيجيات هذه المنظمات في تحقيق أهدافها وسياساتها.

وأخيراً نختم هذا البحث بالفوائد والميزات التي يمكن لمنظمات الأعمال أن تحققها من وراء تطبيق منهجية متكاملة وإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة والتي يمكن أن نلخصها فيما يلي:

أولاً : زيادة الربحية من خلال:

- عمل الأشياء صحيحة من أول مرة.
- تقليل عدد ونوعية الأخطاء.
- عدم إعادة الأعمال.

وذلك يؤدي إلى تخفيض الكلفة ومن ثم زيادة الربحية.

ثانياً : تقوية المركز التنافسي للمنظمة من خلال:

- تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب العميل.
- تقديم سلعة أو خدمة بسعر جيد بالنسبة للعميل.
- تقديم سلعة أو خدمة بالوقت الذي يناسب العميل.

وذلك يؤدي لكسب رضا وثقة العميل والتميز على المنافسين والحصول على حصة أكبر في السوق.

ثالثاً: المحافظة على حيوية المنظمة من خلال:

- التجديد.
- التحسين.
- التعليم والتدريب.
- التكيف مع المتغيرات البيئية.

وذلك بشكل مستمر مما يؤدي للبقاء والاستمرار.

رابعاً: كسب رضا المجتمع من خلال:

- إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع ، بأعلى جودة وأقل تكلفة.
- المحافظة على البيئة والصحة العامة.

ومن ثم يشعر المجتمع بأن المنظمة خير دعم وسند له.

خامساً: تخفيض معدل دوران العمل من خلال:

- الحفز المادي والمعنوي.
- العمل الجماعي الذي يتمثل في روح الفريق والتعاون.
- وهذا يؤدي إلى ولاء وانتماء للمنظمة وعدم تركها.

سادساً: تحسين الأداء والإنتاجية من خلال:

- تبني أسلوب فرق العمل.
- تبني المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل وتحسين الجودة.
- التعليم والتدريب المستمرين.

سابعاً: رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال:

- المشاركة والتشاور والتي توفر معلومات وآراء وحقائق عن موضوع القرار.

ثامناً: جعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات البيئية: مما يؤدي إلى زيادة القدرة على المنافسة و فرص أكثر للنجاح والاستمرار.

تاسعاً: توسيع أفق القيادة الإدارية العليا: وذلك بتوجيه تفكيرها للتخطيط الاستراتيجي مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل.

المراجع:

1. ابن سعيد، خالد بن سعد بن عبدالعزيز ، 1997، إدارة الجودة الشاملة :تطبيقات على القطاع الصحي ، دار النشر غير معروف، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
2. أبو ليلى، حسن محمد حسن، 1998، إدارة الجودة الشاملة :دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، عمان ، الأردن.
3. الأحمدى ، حنان عبد الرحيم ، 2000 ، التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية ، الإدارة العامة المجلد الأربعون ، العدد الثالث،ص 409 - 443.
4. الخلف ، عبدالله بن موسى ، 1997، ثلوث التميز :تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية ، الإدارة العامة ، المجلد السابع والثلاثون ، العدد الأول ص121-143.
5. الشارد ، عادل ، 1999 قياس مدى جودة الخدمات :دراسة ميدانية استكشافية لشرطة دبي" أبحاث ندوة إدارة الجودة الشاملة في المجال الشرطي ، القيادة العامة لشرطة دبي : مركز البحوث والدراسات ، دبي ، دولة الإمارات العربية المتحدة.
6. اللوزي ، موسى ، 1999، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
7. بدوي ، مسعود عبدالله ، إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشآت في دولة الإمارات العربية المتحدة :دراسة باستخدام التحليل المساري ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد ، العدد 2، ص 283 - 311.

8. جورج ، ستيفن وأرنولد ويمر زكيوتش، 1998 إدارة الجودة الشاملة ، الإستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم ، ترجمة حسين حسنين ، الطبعة الأولى ، دار البشير ، عمان ، الأردن.
9. حمود ، خضير كاظم 2000، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، لبنان.
10. زين الدين ،فريد 1996 ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية منشورات جامعة الزقازيق، القاهرة.
- 11.سلسلة الإدارة المثلى ، 2001، ديناميات العمل كفريق ، الطبعة الأولى ، مكتبة لبنان ناشرون بيروت ، لبنان.
- 12.شميدت ، وارين ، و ج.فينجن، 1997، مدير الجودة الشاملة ، ترجمة محمود مرسي الطبعة الأولى ، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض.
- 13.عبدالله ، محمد مراد ، 1999، نحو نظام متكامل لإدارة الجودة في أجهزة الشرطة، أبحاث ندوة إدارة الجودة الشاملة في المجال الشرطي، القيادة العامة لشرطة دبي: مركز البحوث والدراسات ، دبي ، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- 14.عقيلي، عمر وصفي ، 2001 ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ، الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن.
- 15.مصطفى ، أحمد سعيد ، 1988 ، إدارة الجودة الشاملة ، والأيزو 9000مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة.
- 16.ويليامز ، ريتشارد ، 1999 ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، الجمعية الأمريكية للإدارة ، مكتبة جرير ، الرياض.
17. Clinton , Joy ,1994 , Implementing Total Quality Management , The Role of Human Resources Management ,Sam Advanced Management Journal .Vol ,1, spring ,p.11-16.

- Hackman , R.& Nageman , R. ,1995, Total Quality .18
Management , Emprical , Conceptual and Practical Issues,
Administration Science Quarterly, Vol . 40.
- RAO,A., CARR, I.Dombolena , R.Kopp, J.Martin ,F.Raffi and .19
p.Schlesinger , 1995, T.Q.M: Across- Functional Perspective
,John Wiley & Sons ,Inc .,New York , USA.