

إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية

د. يحي بويقات عبد الكريم

أستاذ محاضر أ، جامعة تلمسان

ab_berrouiguet@yahoo.fr

أ.د بلمقدم مصطفى

أستاذ التعليم العالي، جامعة تلمسان

الملخص:

إن ما يلاحظ في كثير من منظمات الأعمال المعاصرة ، في بعض دول أمريكا وأوروبا واسيا و الدول العربية كالمملكة العربية السعودية و الإمارات العربية المتحدة هو تبنيها لمدخل حديث في الإدارة يطلق عليه اسم إدارة الجودة الشاملة و المعروف دوليا بالرمز الأنجلوسكسوني TQM. هذا المدخل لا ينحصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض، و إنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المنظمة. ويتطلب سلوكيات وقيم ومعتقدات جديدة لكل أفرادها، وذلك من اجل تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة و ضمان بقائها واستمراريتها.

إن التحولات التي تعرفها بيئة المؤسسات الصناعية الجزائرية تفرض على هذه الأخيرة البحث عن استراتيجيات إدارية لضمان بقائها واستمراريتها، و يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة إحدى البدائل المطروحة للتطبيق في تلك المؤسسات.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى الإجابة عن كيفية التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ؟

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، القدرة التنافسية، العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، المؤسسات الصناعية الجزائرية.

المقدمة:

أدى التطور الهائل في وسائل النقل والاتصال وعودة المبادلات إلى ازدياد الضغوط التنافسية على المؤسسات في العالم، و في ظل هذه التحولات أصبحت الكثير من المؤسسات تواجه تحديات كبيرة و تحاول بشتى السبل ضمان بقائها.

إن ما يلاحظ في كثير من منظمات الأعمال المعاصرة ، في بعض دول أمريكا وأوروبا واسيا و الدول العربية كالمملكة العربية السعودية و الإمارات العربية المتحدة ، هو تبنيها لمدخل حديث في الإدارة يطلق عليه اسم إدارة الجودة الشاملة و المعروف دوليا بالرمز الأنجلوسكسوني TQM ، وذلك من اجل تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة و ضمان بقائها و استمراريتها، حيث وصفها البعض بأنها الثورة الصناعية الثانية¹ وأداة للنجاح في القرن الواحد و العشرين² حيث أن عامل النجاح التنافسي يرتبط بالتركيز على الجودة كإستراتيجية عند القيام بالأعمال، فمن المقبول دوليا أن الجودة هي واحدة من العوامل الأساسية و الحرجة للمؤسسات حتى تنجح في الأسواق الدولية³.

إن التحولات التي تعرفها بيئة المؤسسات الصناعية الجزائرية تفرض على هذه الأخيرة البحث عن استراتيجيات إدارية لضمان بقائها و استمراريتها، و يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة إحدى البدائل المطروحة للتطبيق في تلك المؤسسات، هذا النظام لا ينحصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض، و إنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المنظمة و يتطلب سلوكيات وقيم و معتقدات جديدة لكل أفرادها، و بالتالي تهدف هذه الورقة البحثية إلى الإجابة عن كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ؟

¹¹ KANJIG.K, Total quality management : the second industrial revolution, Total Quality Management, Vol 1 N° 1 , 1990, pp 3-13.

² MEHRA.S,HOFFMAN.J.M & SIRIAS.D, TQM as a management strategy for the next millennia , International Journal of Operations & Production Management, Vol 21 N° 5&6, 2001, pp 855-876.

³ FEINGENBAUM.A.V, How total quality counters three forces of international competitiveness, National Productivity Review, Vol 13 N° 3, 1994, pp 327-331.

MAGUAD.B.A, The modern quality movement: origins, development and trends, Total Quality Management, Vol 17 N° 2, 2006, pp 179-203.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة واحدا من المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر شيوعا¹، و تعددت المحاولات لتعريف هذا المفهوم، وهذا ما أدى إلى غموض و خلط في المفهوم²، ونورد في مايلي أهم التعاريف للوقوف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يعرّف JABLONSKI.J إدارة الجودة الشاملة بأنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكلّ من الإدارة والأفراد لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"³.

تعريف المنظمة الدولية للتقييس (ISO) : تعرّف إدارة الجودة الشاملة على أنّها "أسلوب لإدارة المؤسسة، يركّز على الجودة، ويعتمد على مشاركة جميع الأفراد بها، بهدف النجاح في المدى الطويل، من خلال إرضاء الزبائن، وتحقيق مزايا لجميع الأفراد في المؤسسة وللمجتمع"⁴.

يعرّف COLE.R.E إدارة الجودة الشاملة بأنها : "نظام إداري يجعل رضا الزبون على رأس قائمة الأولويات، بدلا من التركيز على الأرباح ذات المدى القصير، إذ أنّ هذا الإتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير"⁵.

يعرّف RYAN.B إدارة الجودة الشاملة على أنّها "تطبيق الأساليب الكمية ومعارف الأفراد لتقييم وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المنظمة، وجميع العمليات داخل المنظمة، وتلبية حاجات المستعمل النهائي في الحاضر وفي المستقبل "¹.

¹ BAYAZIT.O, Total quality management practices in Turkish manufacturing organizations, The TQM Magazine, Vol 15 N° 5, 2003, pp 345-350.

² SVENSSON.G, Sustainable quality management: a strategic perspective, The TQM Magazine, Vol 18 N° 1, 2006, pp 22-29.

³ جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك ، مصر، 1996، ص 26.

⁴ Norme internationale ISO 8402 (1994) : Management de la qualité et assurance de la qualité, vocabulaire, ISO Suisse, 1994.

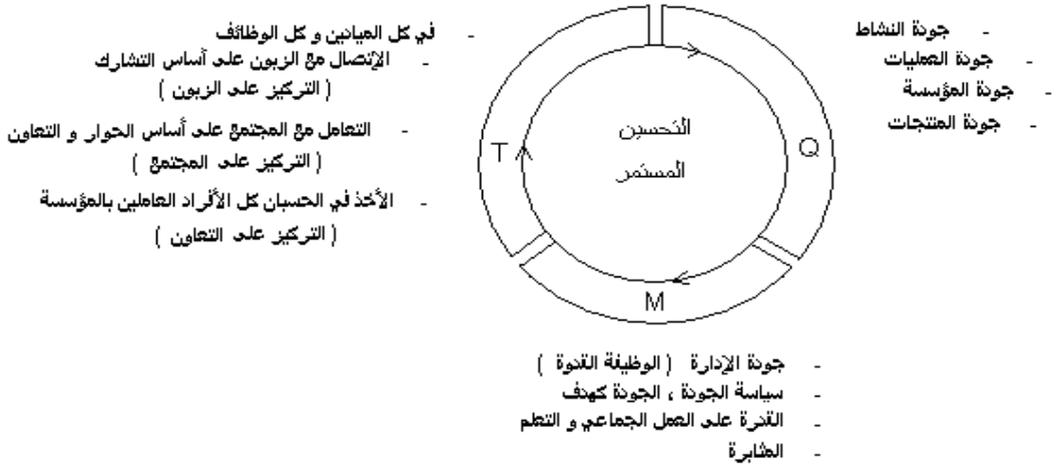
⁵ COLE.R.E, The death and life of the American quality movement, Oxford University Press, 1995, pp 116-117.

تعرف المنظمة الفرنسية لحلقات الجودة (AFCERQ) إدارة الجودة الشاملة بأنها "مجموعة المبادئ والأساليب المنظمة في إستراتيجية شاملة، بهدف توجيه كل المؤسسة نحو الحصول على أحسن إرضاء للزبون بأقل تكلفة"².

استنادا للتعريف المقدمة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، يمكننا استخلاص الأفكار التالية:

أ- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يمثل المظلة التي تضم المؤسسة بجميع مكوناتها، إنه مفهوم واسع يشمل المؤسسة بكاملها، ولا يخص مصلحة معينة، وهذا جانب هام من جوانب إدارة الجودة الشاملة (شكل 1).

شكل (1) : جوانب إدارة الجودة الشاملة



Source: KAMISKE.G.F & BRAUER.J-P, Management de la qualité de A à Z, MASSON, Paris, 1994, p 120.

وتمثل فكرة الشمولية فيما يلي:³

¹ RYAN.B, Naval station mayport jump-starts quality, Quality Progress, Vol 28 N° 7, 1995, pp 95-100.

² GOMEZ.P-Y, Qualité et théorie des conventions, Economica, Paris, 1994, p 36.

³ STORA.G & MONTAIGNE.J, La qualité totale dans l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 1986, pp 26-28.

شاملة: تعني أنّ كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكرا فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضا وظائف الدعم، الإدارة، التسويق، الموارد البشرية... إلخ.

شاملة: تعني أيضا، أنّه داخل كلّ وظيفة في المؤسسة، فإنّ الأفراد يمثلون أعوان الجودة، ومسؤولين بصفة كاملة، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث أنّ كل فرد يصبح مسؤولا عن جودة العمل الذي ينجزه و/ أو المجموعة التي ينتمي إليها، فالجودة قضية الجميع.

شاملة: تعني أيضا:

- الأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمنة، الأداء، الجودة بالمفهوم الضيق).
- انتشار علاقة زبون - مورد داخل المؤسسة.
- الجودة كمعيار عالمي (الخلو من العيوب).

شاملة: تعني زيادة عن ذلك:

أنّ كل وظيفة توجّه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو تحسين الجودة، وذلك بتوجيه مواردها نحو التحسين والتطوير، الوقاية من المشاكل بدلا من اللّجوء إلى التصحيح والعلاج.

شاملة: تعني أيضا:

أنّ كل وظيفة معنية خلال كل دورة المنتج، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما بعد البيع، مروراً بالتطوير، الطرق، المشتريات، الإنتاج، البيع والتوزيع.

ب- أنّ الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككلّ. بمعنى أنّ الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أنّ كلّ أفراد المؤسسة في كلّ المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.

ج- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة و الأفراد العاملين للتحسين المستمر لأداء المؤسسة، حيث يُتيح هذه النظام الإداري لجميع أفراد المؤسسة فرصة المساهمة بمواهبهم، قدراتهم، خبراتهم وتمييزها، وإمكانية التعرف على أهداف وغاية المؤسسة، والفهم لكيفية أداء العمل وتحديد فرص التحسين والتطوير والمساعدة على إحداث التغيير، وقبول التحسينات الصغيرة والهامة، والانضمام لفرق العمل لإرضاء حاجاتهم.

د- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة: البقاء، المرونة، مردودية أكثر ثباتا واستقرارا، إرضاء حاجات أفرادها؛ وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون، ووضع ذلك على رأس قائمة الأولويات؛

بالإضافة إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع- يظهر ذلك في تعريف ISO - من حيث احترام القوانين والتشريعات واحترام البيئة.

- ه- تبرز التعاريف السابقة السمات أو المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل فيما يلي:
- التركيز على الزبون .
 - العمل الجماعي.
 - التحسين المستمر .

وحسب DEAN.J.W & BROWN.D.E فإن هذه المبادئ هي التي تميز إدارة الجودة الشاملة عن غيرها من الأنظمة الإدارية.¹

على ضوء ما سبق، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

"إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري، يركز على إرضاء الزبائن، ويعتمد على مشاركة كل أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل".

¹ DEAN.J.W & BROWN.D.E, Management theory and total quality: improving research and practise through theory development, Academy of Management Review, Vol 19 N° 3, 1994, pp 329-418.

2- إدارة الجودة الشاملة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة:

بينت العديد من الدراسات أهمية إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية، ونورد أهمها فيما يلي:

الدراسة المنجزة من طرف الجمعية الأمريكية للجودة ومكتب الاستشارة ERNST & YOUNG¹، وشملت عينة من 500 مؤسسة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، ألمانيا واليابان، واستخلصت أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة تحسن فيها الأداء. أما دراسة ARTHUR.D LITTLE Corporation²، والتي شملت عينة من 500 مؤسسة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد استخلصت أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة حققت نتائج معتبرة بعد 3 سنوات من بداية التطبيق.

أما دراسة المكتب العام للمحاسبة في الولايات المتحدة الأمريكية³، عند تحليلهم للمترشحين النهائيين لجائزة مالكولم بالدريدج، فقد استخلصت أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة ترى تأثيرا إيجابيا مباشرا المعدل أداؤها، حيث أكدت الدراسة كذلك أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة تحقق ما يلي:

- علاقات عمالية أفضل.
- إنتاجية أعلى .
- درجات رضا للزبائن أعلى.
- زيادة في الحصة السوقية.
- زيادة في معدل الربحية.

¹ American Quality Foundation and ERNST & YOUNG, International quality study: the definitive study of the best international quality management practices, ERNST & YOUNG , Cleveland , 1991, p 7.

² ARTHUR.D LITTLE Corporation, Executive caravan TQM survey summary, Private Correspondence dated October 15, 1992 in : POWELL.T.C, Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, Strategic Management Journal, Vol 16 N° 1, 1995, pp 15-37.

³ The US General Accounting Office, Management practices: US companies improve performance through quality efforts, US Government Printing Office, Washington DC, 1994, p 3.

أما دراسة الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين JUSE في اليابان¹، والتي شملت المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة و الحاصلة على جائزة ديمينغ للجودة، فقد خلصت إلى أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة حققت مستويات عالية من الربحية ومستويات أداء أعلى مقارنة بالمؤسسات غير الممارسة لإدارة الجودة الشاملة. أما دراسة KID²، والتي شملت 700 مؤسسة في غرب أوروبا، فقد خلصت إلى أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة حققت الفوائد التالية:

- ارتفاع رضا الزبائن.
- ارتفاع مشاركة الأفراد.
- ازدياد الوعي بالجودة.
- انخفاض التكاليف.
- تحسن نتائج المؤسسات.

أما دراسة HENDRICKS.K.B & SINGHAL.V.R³، و التي شملت عينة من 463 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة والحاصلة على جائزة الجودة حققت نموا في المبيعات أعلى من تلك المؤسسات التي لا تمارس إدارة الجودة الشاملة.

تؤكد هذه الدراسات على مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية؛ حيث تتحسن القدرة التنافسية عن طريق علاقات إنسانية أحسن، إتصالات أفقية وعمودية ومفتوحة وأكثر فعالية، طاقات إبداعية موجهة نحو تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة؛ تتحسن كذلك القدرة التنافسية من خلال ارتفاع الإنتاجية وإرضاء زبائنهم، تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين صورة المؤسسة.

¹ JUSE, The DEMING prize guide for overseas companies, JUSE Press co, TOKYO, 1996, p 47.

² KID (KWALITERTSDIEST Foundation for Quality) , Better results through TQM , Magazine Specifiek, September, Rotterdam, 1996, p 12-25.

³ HENDRICKS.K.B & SINGHAL.V.R, Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance: empirical evidence from firms that have won quality awards, Management Science, Vol 43 N° 9, 1997, pp 415-436.

وحسب دراسة POWELL.T.C فإنّ إدارة الجودة الشاملة هي مصدر للميزة التنافسية للمدى الطويل، ويصعب تقليدها، لأنّ إدارة الجودة الشاملة تُركّز على إطلاق قدرات الموارد البشرية¹.

3. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية :

1-3 العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة :

لقد استعمل مصطلح العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة، و لكن مع ذلك نجد قلة من المحاولات لتعريف هذا المفهوم، ونقدم تعريفيين لها:

حسب SARAPH et al فإنّ "العوامل الحرجة هي تلك العناصر الحرجة التي يجب تطبيقها للإرساء الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في وحدة الأعمال هي المتطلبات الحرجة لإدارة الجودة الشاملة... هي السمات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة"².

ويعرف MOTWANI.J العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة على أنّها " مجموعة من الممارسات الدولية والتي إن طبقت تؤدي إلى أداء عالٍ"³.

من خلال التعريفيين السابقين للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، يمكن استخلاص ما يلي:

- تعكس العوامل الحرجة السمات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.
- العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة هي ممارسات تكتسي طابع الدولية.

على هذا الأساس، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، هو ببساطة تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

¹ POWELL.T.C, Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, Strategic Management Journal, Vol 16 N° 1, 1995, pp 15-37.

² SARAPH.J.V,BENSON.P.G & SCHROEDER.R.G, An instrument for measuring the critical factors of quality management, Decision Sciences, Vol 20 N° 4 , 1989, pp 810-828.

³ MOTWANI.J, Measuring critical factors of TQM , Measuring Business Excellence, Vol 5 N°2 , 2001, pp 27-30.

من خلال الاعتماد على الأدبيات الإدارية الخاصة بالعوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تشمل:

- إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة.
- إسهامات خبراء في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- دراسات باحثين متخصصين في إدارة الجودة الشاملة في الدول المتقدمة والنامية.

على هذا الأساس تم تحديد العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة التالية:¹

- القيادة.
- التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- بنية الجودة.
- التركيز على الزبون.
- الاتصال الفعال.
- التقييم.
- التدريب والتعليم.
- مشاركة الأفراد.
- المكافأة و العرفان.
- إدارة جودة الموردين.
- إدارة العمليات.

¹ يحي بويقات عبد الكريم ، بلمقدم مصطفى ، دراسة ميدانية لمدى تطبيق القيادة كعامل حرج لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية، المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة ، العدد 2 مارس 2011 ، ص ص 26-36.

2-3 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية: لتطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية نقترح الاعتماد على المراحل التطبيق التدرجي لـ JABLONSKI.J و المتمثلة في ما يلي: ¹

المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد

تكتسي مرحلة الإعداد أهمية بالغة في عملية إرساء إدارة الجودة الشاملة، حيث يقرّر كبار المسؤولين في المؤسسة إذا ما كانوا سيستفيدون من المزايا الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا، ويخصّص هؤلاء معظم وقتهم في وضع صياغة محددة لرؤية المؤسسة وكذا أهدافها بالتفصيل، وسياسة الجودة الخاصة بها قبل التقدّم نحو مرحلة التخطيط.

تحتوي هذه المرحلة على سلسلة الخطوات التالية:

- اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التدريب المبدئي للمدراء الرئيسيين على ادارة الجودة الشاملة.
- صياغة رؤية المؤسسة.
- تحديد أهداف المؤسسة.
- وضع سياسة المؤسسة.

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون لجنة الجودة، أو لجنة توجيه الجودة كما تسمى أحيانا، باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق.

بعد ذلك تقوم لجنة التوجيه بوضع خطة التنفيذ والالتزام بالموارد وإظهارها إلى حيز الوجود.

تحتوي هذه المرحلة على سلسلة الخطوات التالية:

- اختيار أعضاء لجنة التوجيه.

¹ جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك، مصر، 1996.

- اختيار مستشار الجودة الداخلي.
- تدريب أعضاء لجنة التوجيه و المستشار الداخلي.
- إعداد و الموافقة على خطة التطبيق و تخصيص الموارد اللازمة.
- تحديد كيفية اختيار المشاكل.

المرحلة الثانية : مرحلة التقييم

تشتمل هذه المرحلة على توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، كما تشتمل على أعمال التقييم والاستقصاءات الميدانية وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المؤسسة وخارجها، بالإضافة إلى التقييم الذاتي الذي يوضح انطباعات الفرد والمجموعة فيما يتعلق بعناصر القوة في المؤسسة وعوامل ضعفها.

تشتمل هذه المرحلة على خمس خطوات هي :

- التقييم الذاتي لمساعدة الإدارة في فهم ادراكات الأفراد الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.
- التقييم التنظيمي.
- استقصاءات الزبائن.
- إرجاع الأثر التدريبي.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ

تنطلق هذه المرحلة مباشرة بعد موافقة لجنة توجيه الجودة على خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتخصيصها للموارد اللازمة لذلك؛ في هذه المرحلة تبدأ المبادرات الجادة في عمليات تدريب فعّالة للمدراء والمرؤوسين؛ وبدعم كامل من لجنة توجيه الجودة، تقوم فرق عمل محددة مدربة ومتخصصة في مجالات مختلفة بتقييم وتحسين العمليات.

تحتوي هذه المرحلة على سلسلة من الخطوات:

- اختيار من سيتولى تدريب أفراد المؤسسة وتدريبهم.
- تدريب المدراء والمرؤوسين.

- تشكيل فرق العمل.

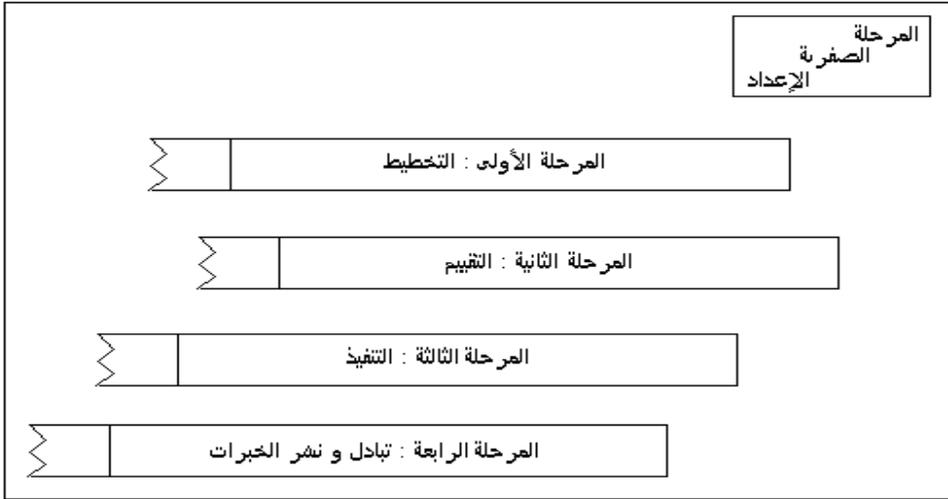
المرحلة الرابعة : مرحلة تبادل ونشر الخبرات

إنّ المراحل السالفة الذكر (من المرحلة الإعدادية إلى المرحلة الثالثة) توفر للمؤسسة بيانات وخبرات هامة وجوهرية.

وفي هذه المرحلة يجب توظيف الخبرات المكتسبة حديثا والنجاحات التي حققتها المؤسسة، وذلك بدعوة الآخرين للانضمام والمشاركة في عملية التحسين والتطوير، وتشتمل هذه الدعوة جميع وحدات المؤسسة وفروعها، وكذلك الموردين الذين يتعاملون معها، حيث تحت إدارة الجودة الشاملة على أن يفتح مجال المشاركة للموردين أيضا، لأنهم شركاء وحلقة من سلسلة تصل إلى الزبون النهائي.

ويبين الشكل (2)، مراحل برنامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل يساعد على فهم التابع النسبي للحدوث والتفاعل بينها.

شكل (2): مراحل برنامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك، مصر، 1996، ص 71.

خاتمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة المبادئ والأساليب المنظمة في إستراتيجية شاملة وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تطبيقها يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتوقف فقط عند تلقين بعض الأدوات الجديدة في مجال الجودة، بل إنّه يتوجه إلى السلوكيات والعلاقات الإنسانية، ويهدف إلى تغيير في مواقف جميع أعضاء المؤسسة الذين يساهمون جميعا في تحسين جودة منتجاتها وعملياتها، وذلك للوصول تدريجيا إلى تلك النقطة الحاسمة، أين تصبح الجودة جزءا لا يتجزأ من أسلوب عمل والسلوك اليومي لجميع الأفراد داخل المؤسسة، و إن هذا التطبيق يعني كذلك تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

تبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة تمسّ عدّة مجالات في حياة المؤسسة: تنظيمية، بشرية، إقتصادية وفنية، وحتى تؤدي الجهود في هذه الميادين إلى نتائج، فإنّه من الضروري إبراز المهام الضرورية الواجب القيام بها لبناء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، إذ تعتبر الطريقة التي يتم بها إنجاز البرنامج شرطا أساسيا لنجاحه وتحقيق الفوائد المنشودة من تنفيذه، و قد تم اقتراح مراحل JABLONSKI.J لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي يعتمد على منهجية تدريجية للتطبيق.

المراجع:

1. جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك، مصر، 1996.
2. يحيى برويقات عبد الكريم، بل مقدم مصطفى، دراسة ميدانية لمدى تطبيق القيادة كعامل حرج لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 2 مارس 2011، ص 26-36.
3. American Quality Foundation and ERNST & YOUNG, International quality study: the definitive study of the best international quality management practices, ERNST & YOUNG , Cleveland , 1991.
4. ARTHUR.D LITTLE Corporation, Executive caravan TQM survey summary, Private Correspondence dated October 15, 1992 in : POWELL.T.C, Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, Strategic Management Journal, Vol 16 N° 1, 1995, pp 15-37.
5. BAYAZIT.O, Total quality management practices in Turkish manufacturing organizations, The TQM Magazine, Vol 15 N° 5, 2003, pp 345-350.
6. COLE.R.E, The death and life of the American quality movement, Oxford University Press, 1995.

7. DEAN.J.W & BROWN.D.E, Management theory and total quality: improving research and practise through theory development, Academy of Management Review, Vol 19 N° 3, 1994, pp 329-418.
8. FEINGENBAUM.A.V, How total quality counters three forces of international competitiveness, National Productivity Review, Vol 13 N° 3, 1994, pp 327-331.
9. GOMEZ.P-Y, Qualité et théorie des conventions, Economica, Paris, 1994.
- 10.HENDRICKS.K.B & SINGHAL.V.R, Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance: empirical evidence from firms that have won quality awards, Management Science, Vol 43 N° 9, 1997, pp 415-436.
- 11.JUSE, The DEMING prize guide for overseas companies, JUSE Press co, TOKYO, 1996.
- 12.KAMISKE.G.F & BRAUER.J-P, Management de la qualité de A à Z, MASSON, Paris, 1994.
- 13.KANJI.G.K, Total quality management : the second industrial revolution, Total Quality Management, Vol 1 N° 1 , 1990, pp 3-13.
- 14.KID (KWALITERTSDIEST Foundation for Quality) , Better results through TQM , Magazine Specifiek, September, Rotterdam, 1996, p 12-25.
- 15.MAGUAD.B.A, The modern quality movement: origins, development and trends, Total Quality Management, Vol 17 N° 2, 2006, pp 179-203.
- 16.MEHRA.S,HOFFMAN.J.M & SIRIAS.D, TQM as a management strategy for the next millennia , International Journal of Operations & Production Management, Vol 21 N° 5&6, 2001, pp 855-876.
- 17.MOTWANI.J, Measuring critical factors of TQM , Measuring Business Excellence, Vol 5 N°2 , 2001, pp 27-30.
- 18.Norme internationale ISO 8402 (1994) : Management de la qualité et assurance de la qualité, vocabulaire, ISO Suisse, 1994.
- 19.POWELL.T.C, Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, Strategic Management Journal, Vol 16 N° 1, 1995, pp 15-37.
- 20.RYAN.B, Naval station mayport jump-starts quality, Quality Progress, Vol 28 N° 7, 1995, pp 95-100.
- 21.SARAPH.J.V,BENSON.P.G & SCHROEDER.R.G, An instrument for measuring the critical factors of quality management, Decision Sciences, Vol 20 N° 4 , 1989, pp 810-828.
- 22.STORA.G & MONTAIGNE.J, La qualité totale dans l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 1986.
- 23.SVENSSON.G, Sustainable quality management: a strategic perspective, The TQM Magazine, Vol 18 N° 1, 2006, pp 22-29.
- 24.The US General Accounting Office, Management practices: US companies improve performance through quality efforts, US Government Printing Office, Washington DC, 1994.