

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة منتوري قسنطينة  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

رقم التسجيل: .....

الشعبة : العلوم الاقتصادية

التخصص : اقتصاد كمي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية

# إدارة الجودة الشاملة

مع دراسة تطبيقية في وحدة - فرمال - لإنتاج الأدوية بقسنطينة

تحت إشراف:  
أ.د. عبد العزيز شرابي

من إعداد:  
فتيحة حبشي

## لجنة المناقشة:

أ.د. عبد الوهاب شمام	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة قسنطينة
أ.د. عبد العزيز شرابي	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة قسنطينة
أ.د. عمار عماري	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة سطيف
أ.د. عبد الرزاق بن حبيب	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة تلمسان
د. عبد الفتاح بوخمخم	أستاذ محاضر	عضوا	جامعة قسنطينة
د. فارس بوباكور	أستاذ محاضر	عضوا	جامعة باتنة

السنة الجامعية: 2006-2007

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء:

إلى الوالدين الكريمين ....

إلى زوجي الذي ساعدني كثيرا ....

إلى أبنائي ....

وكل العائلة....

أهدي هذا العمل

## الشكر:

أتقدم بشكري الكبير إلى الأستاذ : الدكتور عبد العزيز شرابي على كل ما قدمه لي.

كما أتقدم بشكري الخالص لأستاذي الفاضل : الدكتور عبد الحميد بن الشيخ الحسين، على مساعداته القيمة، وتشجيعه لي منذ البداية.

وأتقدم بشكري الكبير واحترامي إلى زوجي على دعمه وتشجيعه لي، وعلى المساعدات الكبيرة التي قدمها لي طيلة مدة العمل.

وأشكر السيد مدير وحدة (فرمال) على تفهمه و مساعدته.

ولا أنسى أن أتقدم بشكري لكل من ساعدني ولو من بعيد.

جزى الله الجميع عني طيب الجزاء.

## تمهيد

يحظى موضوع الجودة بالأولوية في اهتمام الفكر الإداري، والمنظمات المختلفة بهدف تحسين الإنتاجية، بعد أن اتضح أنها العامل الرئيسي في نجاح المنظمة، وكان نجاح اليابان خلال العقود الثلاث الأخيرة من القرن الماضي، نموذجاً لسعي المنظمات للاهتمام بالجودة، إذ أثبتت التجربة اليابانية، أن الجودة لا تعني بالضرورة السعر المرتفع، وهذا ما أكدته السلع اليابانية التي غزت الأسواق الأمريكية والأوروبية، بجودة مرتفعة وسعر منخفض، فقد أدت التحسينات المستمرة للجودة إلى تخفيض التكلفة، وتمكنت اليابان من تحقيق إنجازات على المستوى العالمي، بتطبيق فلسفة متقدمة ورائدة، وهي فلسفة إدارة الجودة الشاملة، التي تعتمد على التحسين المستمر للجودة، واعتبار الجودة مسؤولية الجميع.

وبشكل عام كان للنتائج المهمة التي أحدثتها الثورة الصناعية، جانب كبير من التطور الذي حدث في مفاهيم الجودة، وفلسفتها وأدواتها، ويمكن اعتبار التطوير المهم الذي قدّمه العالم الإحصائي (walter shewart)، للرقابة على الجودة، في بداية العشرينات من القرن الماضي، البداية العلمية الحقيقية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث، الذي تركز على إرضاء العميل، وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكان لإسهامات رواد الجودة، أثر كبير في تشكيل فلسفتها، وإطارها الفكري.

لقد ظهرت كلمة (شاملة) لأول مرة سنة 1951، حين قام رائد الجودة المشهور (feigenbaum) بنشر كتابه (مراقبة الجودة الشاملة Total Quality Control)، قدم فيه إدارة الجودة الشاملة، على أنها أسلوب لإدارة المنظمات، يقوم على التحسين المستمر للجودة، والتلف الصفري، وحلقات الجودة، ومشاركة الجميع في تطوير الجودة، وتحقيق النجاح والتميز في أداء المنظمة، وتدعيم مركزها التنافسي، وذلك من خلال الوصول إلى إرضاء العميل .

إنّ التحدّيات العالمية المعاصرة، المتمثلة في عولمة الاقتصاد، والمنافسة العالمية، وتحرير التجارة الخارجية، والتطورات التكنولوجية السريعة، والمتلاحقة في البيئة المحيطة بالمنظمات، أدت إلى ضرورة إتباع منهج يهتم بمتابعة هذه التطورات، ومحاولة السيطرة

عليها، من أجل الاحتفاظ بميزتها التنافسية، ومكانتها في الأسواق العالمية، وقد أثبت الواقع أنّ هذا المنهج هو إدارة الجودة الشاملة.

وتعدّ إدارة الجودة الشاملة، من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية، التي استحوذت على الاهتمام الواسع للإختصاصيين والباحثين، ولقيت نجاحا وشيوعا في التطبيق لدى المنظمات المختلفة، وخاصة في اليابان، وأمريكا والدول الأوروبية، ودول جنوب شرق آسيا، وقد أثبتت التجارب، وجوب انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة، لأنّه السبيل الوحيد الذي يضمن بقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم، القائم على المنافسة الشديدة، وسيطرة رغبات العملاء، وتعدّد البدائل أمامهم.

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتطلب جهدا ووقتا، وموارد كبيرة، ويتطلب وجود قيادة حكيمة وواعية، بعمليات تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، واستبدالها بثقافة أخرى جديدة، تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيقها.

ويشير الواقع العملي للاقتصاد الجزائري، أنّ منظماتنا الوطنية تعاني من مشاكل كثيرة، تقف عائقا أمام نموها وتطورها، أهمّها تدني مستوى جودة المنتجات، و انخفاض الإنتاجية، فهي غير قادرة على مواجهة منافسة المنتجات الأجنبية، في الأسواق الوطنية والعالمية .

إنّ ضمان البقاء الاقتصادي لمنظماتنا الوطنية، يتطلب منها العمل على تحسين ربحيتها، برفع مستوى جودة منتجاتها، وتخفيض تكلفتها.

ولتطوير اقتصادنا أصبح لزاما على هذه المنظمات، أن تكون في موقف تنافسي متميز، وأن تكون قادرة على مواجهة المنافسة العالمية الحادّة، التي تزداد يوما بعد يوم، وأن تسخر كل إمكانياتها لإنتاج منتجات وخدمات، ذات جودة عالية، وتكلفة منخفضة، وسعر مناسب، تلبّي احتياجات العميل ورغباته، في الأسواق الوطنية والخارجية، ولن يتحقق لها هذا، إلا من خلال تبنيها لفكر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

## الفصل الأول : مقدمة البحث

أولاً : مشكلة البحث

ثانياً : أهمية البحث

ثالثاً : أهداف البحث

رابعاً : فرضيات البحث

خامساً : أسلوب البحث

سادساً : مجتمع البحث وعيّنته

سابعاً : أسلوب معالجة البيانات

ثامناً : حدود البحث

تاسعاً : إطار البحث

### أولاً : مشكلة البحث :

يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- 1- هل تدرك الوحدة محلّ البحث، مفهوم وأهميّة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟
- 2- ما هي عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح ؟ وهل هناك توافق بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الوحدة محلّ البحث، وبين عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- 3- هل تدرك الوحدة محلّ البحث أهميّة التفرقة، بين شهادة الجودة الإيزو 9000، وبين إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري متكامل ؟

### ثانيا : أهمية البحث :

يستمدّ هذا البحث أهميته من الاعتبارات الآتية:

- 1- يحاول البحث أن يقدم الإطار الفلسفي والفكري، لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهو مفهوم إداري حديث، له إطاره العلمي والفلسفي المتميز .
- 2- يحاول البحث لفت انتباه المنظمات الوطنية، إلى أهميّة تطبيق هذا المدخل الإداري، وماله من تأثير على تطوير وتحسين الجودة والإنتاجية، وتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة.
- 3- إنّ التحول التدريجي لاقتصاد الجزائر، نحو اقتصاد السوق الحرّ، وآلية الإصلاحات الاقتصادية التي تتطلبها طبيعة هذه المرحلة، و خصوصة المنظمات الوطنية، تؤكّد أهميّة هذا البحث، لأنّ عملية التحوّل هذه تتطلب استخدام أسلوب إداري وفلسفة إدارية حديثة، تدعم هذا الإصلاح، وهو أسلوب إدارة الجودة الشاملة، الذي ثبتت فعاليته في الدول التي طبقتة.
- 4- إنّ مشاكل الجودة والإنتاجية، التي تتخبط فيها غالبية منظماتنا الوطنية، تتطلب الإسراع بدراسة مزايا تطبيق هذا المدخل الإداري، والتعرف على فعاليته وأثره الواسع، على تحسين جودة المنتجات وحلّ مشاكلها، وتدعيم الوضع التنافسي للمنظمات.
- 5- يسد هذا البحث النقص الذي تعانيه المكتبة الوطنية والعربية، خاصة فيما يتعلق منها بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، في بيئة الأعمال الجزائرية، التي تعرف في السنوات الأخيرة مشاريع تنموية كبيرة.



**ثالثا : أهداف البحث :**

**1- من الناحية النظرية :**

يمكن تحديد الأهداف النظرية لهذا البحث في الآتي:

**1-1** - تحديد ومناقشة الأبعاد الفلسفية والإستراتيجية، لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد مبادئ ومتطلبات التطبيق الناجح لها في المنظمات.

**1-2** - توصيف وتحديد، عناصر الثقافة التنظيمية، المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، وتوضيح ضرورة القيام بعملية تغيير ثقافة المنظمة، قبل البدء في عملية التنفيذ العملي لإدارة الجودة الشاملة.

**2- من الناحية التطبيقية :**

يمكن تحديد أهداف الدراسة الميدانية بالآتي:

**1-2** - التعرف على مدى إدراك الإدارة العليا بوحدة ( فرمال ) لصناعة الأدوية بقسنطينة، وبقية العاملين، لطبيعة وأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

**2-2** - تقييم وتحليل فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالوحدة، و ذلك بتحليل وقياس وتقييم عناصر الثقافة التنظيمية فيها، في وضعها الحالي، وتحديد مدى توافقها وتلائمها، مع عناصر الثقافة التنظيمية، المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، وذلك من أجل التعرف على النواحي الإيجابية الدافعة والمشجعة، والنواحي السلبية، التي تعيق عملية تطبيق هذا المفهوم.

**رابعا : فرضيات البحث :**

يقوم البحث على الفرضيات الآتية:

**1- الفرضية الأولى :**

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين إدراك وتفهم الإدارة العليا في وحدة (فرمال)، لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبين ذلك الإدراك والتفهم، الذي يتطلبه تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

**2- الفرضية الثانية :**

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عناصر الثقافة التنظيمية، التي تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- وسوف يتم تحليل هذه الفرضية، من خلال اختبار صحة الفرضيات الفرعية الآتية:
- 2-1- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عنصر القيادة ودور الإدارة العليا، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عنصر القيادة الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2-2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عنصر نظم التعليم والتدريب، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عنصر نظم التعليم والتدريب الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية، الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2-3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عنصر التوجه بالعميل، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عنصر التوجه بالعميل، الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية، الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2-4- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عنصر التحسين المستمر، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عنصر التحسين المستمر، الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية، الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2-5- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عنصر التعاون وحلّ المشكلات، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عنصر التعاون وحلّ المشكلات، الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية، الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2-6- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عنصر الاتصال، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عنصر الاتصال، الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية الملائمة، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2-7- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عنصر المشاركة والعمل الجماعي، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عنصر المشاركة والعمل الجماعي، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية، الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2-8- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عنصر القياس وتقييم الأداء، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عنصر القياس وتقييم الأداء، الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية، الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2-9- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عنصر نظام الحوافز والأجور، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عنصر نظام الحوافز والأجور، الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية، الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-10- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عنصر الابتكار والتجديد، كأحد عناصر

الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عنصر الابتكار والتجديد، الذي

يتلاءم مع الثقافة التنظيمية، الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### 3- الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية ، في إدراك العاملين في الوحدة بين الحصول على شهادة

الجودة الإيزو، وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### خامسا : أسلوب البحث :

اعتمدت الباحثة لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه على أسلوبين هما:

1 - الدراسة التحليلية النظرية.

2 - الدراسة الميدانية.

ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

### 1 - الدراسة التحليلية النظرية :

وهي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي:

وقد اهتمت الباحثة في هذه الدراسة، بعرض وتحليل الإطار الفكري والفلسفي، لمدخل إدارة الجودة الشاملة، من أجل بلورة مفهومه، والتعرف على نشأته، وتطوره ومبادئه، ومتطلبات التطبيق الناجح له، والجديد الذي جاء به، وعلاقته بالنظريات الإدارية التقليدية، والعلاقة بينه وبين نظم إدارة الجودة الإيزو9000، هذا مع تحليل أهمية وطبيعة التغيرات، التي يتطلبها تطبيق المدخل بنجاح، وتحديد عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتنفيذه، والتي يجب على المنظمة تهيئتها قبل بدء عملية التطبيق.

وقد اعتمدت الباحثة في ذلك، على الدراسات والأبحاث والكتابات، التي تناولت هذا الموضوع، وتحليل تجارب التطبيق الناجح له، في المنظمات الصناعية والخدمية، وذلك بتحليل تجارب العديد من المنظمات العالمية، بمختلف الجنسيات، و التي نجحت في تطبيق هذا المدخل، ونالت شهرة عالمية، و ذلك من أجل التعرف على أسباب النجاح وال فشل.

## 2- الدراسة الميدانية :

حاولت الباحثة في هذه الدراسة، التعرف على مدى توفر ثقافة جودة شاملة، في وحدة (فرمال)، ومدى تلاؤمها مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، معتمدة في ذلك على الملاحظات، و المقابلات الشخصية، و قد اعتمدت هذه الدراسة على المراحل الآتية:

2-1- التعريف بوحدة (فرمال PHARMAL) .

2-2- إعداد استمارة استقصاء.

2-3- إعداد مقياس لقياس مدى ملاءمة عناصر الثقافة التنظيمية في الوحدة، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

## 2-1- التعريف بالوحدة :

إن وحدة (فرمال) هي وحدة لإنتاج الأدوية، وهي تابعة لمجمع (صيدال)، وسوف نتعرف عليها بالتفصيل، في الدراسة الميدانية لاحقاً.

## 2-2- استمارة الاستقصاء :

اعتمدت الباحثة في دراستها الميدانية، على أسلوب الاستقصاء، باعتباره أحد المصادر الأولية للدراسات الميدانية، وأنسبها في جمع البيانات والحقائق، لمعرفة مدى توفر ثقافة تنظيمية بوحدة (فرمال)، تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على درجة تبني الإدارة العليا، لقيم ومفاهيم ومبادئ هذا المدخل، واستناداً إلى تحديد الأهداف بالدراسة الميدانية، صممت الباحثة استمارة استقصاء، موجهة للعاملين بمختلف المستويات الإدارية، تحتوي على أسئلة خاصة بعناصر الثقافة التنظيمية في الوحدة، مع مراعاة أن تكون قليلة، محدودة، ومختصرة، وسهلة الفهم، لضمان الإجابة عنها من طرف المستقصى منهم.

لقد احتوت الاستمارة على عشرة عناصر، هي عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي توصلنا إلى تحديدها في الدراسة النظرية، ويتكون كل عنصر منها، من ثلاثة أسئلة كالآتي:

## العنصر الأول : القيادة ودور الإدارة :

ويرتكز حول درجة تفهم الإدارة العليا، لمفهوم وأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومبادئه، ومسؤوليتها في تطبيقه، وتحاول الباحثة، من خلال الأسئلة الثلاث المطروحة، التعرف

على مدى توفر ثقافة جودة لدى إدارة الوحدة، ممثلة في وجود سياسة للجودة، ورؤية واضحة للمستقبل، وتبني التخطيط الإستراتيجي.

### العنصر الثاني : التوجه بالعميل :

إنّ التركيز على العميل الداخلي والخارجي، هو أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحاول الباحثة من خلال أسئلة هذا العنصر، التعرف على مدى توفر قيم الاهتمام بالعميل، من خلال الاهتمام بتحقيق رضاه وتوقعاته، لدى الإدارة العليا، ولدى العاملين في مختلف المستويات، والعلاقة مع الموردين، ومدى الاعتماد على التغذية العكسية.

### العنصر الثالث : التعاون وحلّ المشكلات :

يعتبر التعاون وحلّ المشكلات، من أهمّ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحاول الباحثة من خلال أسئلة هذا العنصر، التعرف على طبيعة العلاقة، التي تربط بين المسؤولين والعاملين، وبين العاملين أنفسهم، ومدى توفر روح التعاون لحلّ مشكلات العمل، والعمل كفريق واحد، ومدى تعاون الوحدة مع المنظمات الأخرى.

### العنصر الرابع : المشاركة والعمل الجماعي :

تحاول الباحثة من خلال أسئلة هذا العنصر، التعرف على مدى إشراك العاملين، في تحديد الأهداف، والأخذ بآرائهم لحلّ المشاكل، وتحديد مقاييس الأداء وتقييمها.

### العنصر الخامس : نظم التعليم والتدريب :

إنّ الاهتمام بتكوين وتنمية العنصر البشري، والتعرف على قدراته الكامنة وتعبئتها، من أهمّ عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالعاملون المدربون يشكلون قوة تنافسية للوحدة، وتعكس أسئلة هذا العنصر، مدى إيمان الإدارة بتعليم وتكوين وتطوير قدرات العاملين بالوحدة، و الاهتمام بالتدقيق، في عملية اختيار العاملين، وتدريبهم على التكنولوجيا الجديدة.

### العنصر السادس : نظام الحوافز والأجور :

تعكس أسئلة هذا العنصر، مدى اهتمام الإدارة بوجود نظام للحوافز، يشجع العاملين على الإنتاج والتطوير، وتوضح أسئلة هذا العنصر، مدى توفر سياسة عادلة في تحديد الأجر، وفي ترقية العاملين حسب الاستحقاق، ومدى تشجيع العمل المتميز.

### العنصر السابع : القياس وتقييم الأداء :

تعكس أسئلة هذا العنصر، أهمية القياس، ومدى إيمان الوحدة بوجود مقاييس علمية، تغطي جوانب العمل بها، وذلك من أجل تقييم أداء العاملين، وأداء المنظمة ككل، وضرورة متابعة هذه المقاييس لتجديدها مع الوقت، وإبلاغ العاملين بنتائج أعمالهم.

### العنصر الثامن : التجديد و الابتكار :

تعكس أسئلة هذا العنصر، مدى الاهتمام بتشجيع العاملين على التجديد والابتكار، ومكافأة العاملين المبدعين ماديا ومعنويا، ومدى توفر القدرة على تجربة الأفكار الجديدة، من أجل تحسين الإنتاج وتطويره.

### العنصر التاسع : الاتصال :

تعكس أسئلة هذا العنصر، مدى توفر ثقافة للجودة لدى الوحدة، بضرورة أهمية استخدام نظام كفاء للاتصال بين أجزاء الوحدة، وبينها وبين العميل، ومدى حرصها على الإنصات للعملاء، والاهتمام بما يبذونه من ملاحظات، حول أداء الوحدة ونوعية منتجاتها.

### العنصر العاشر : التحسين المستمر :

تعكس أسئلة هذا العنصر، مدى اقتناع الوحدة بأن التحسين المستمر للمنتجات والأداء، هو أمر أساسي وضروري، لمواجهة التغيرات السريعة في المحيط الخارجي، وضرورة اهتمامها بالإنتاج حسب المواصفات العالمية، والاهتمام بالحصول على شهادة الجودة الإيزو 9000، للمحافظة على نصيبها في الأسواق.

## 2-3- المقياس :

قامت الباحثة بإعداد هذا المقياس، لقياس عناصر الثقافة التنظيمية في الوحدة محلّ البحث، وقد اعتمدت في ذلك، على النموذج الكمي الذي اقترحتة لاحقا، في الدراسة النظرية، و الذي اعتمدت فيه على مجموعة من المقاييس الدولية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ممثلة في مقياس الثقافة التنظيمية للمنظمات المعروف بمقياس (V. Daniel Hunt)، ومقياس التقييم الذاتي للمنظمة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة لـ: (Dal, B Cooper. C) ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما حددتها المواصفات القياسية العالمية، هذا إضافة إلى خلاصة أفكار رائد الجودة الشهير (ديمينج).

ويعتمد هذا المقياس، على استمارة الاستقصاء السابقة، التي تحتوي على أسئلة خاصة بعناصر الثقافة التنظيمية، الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك كالآتي:

2-3-1- تقسيم عناصر الثقافة التنظيمية إلى عشرة عناصر رئيسية.

2-3-2- استخدام ثلاثة عبارات لقياس كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية، كما هو

موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (1): عناصر الثقافة التنظيمية وعدد العبارات المستخدمة لقياس كل عنصر فيها.

العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية	أرقام العبارات في قائمة الاستقصاء
1- القيادة ودور الإدارة.	من 1 إلى 3.
2- التوجه بالعمل.	من 4 إلى 6.
3- التعاون وحلّ المشكلات.	من 7 إلى 9.
4- المشاركة والعمل الجماعي .	من 10 إلى 12.
5- نظم التعليم والتدريب.	من 13 إلى 15.
6- نظام الحوافز والأجور.	من 16 إلى 18.
7- القياس وتقييم الأداء.	من 19 إلى 21.
8- الابتكار والتجديد.	من 22 إلى 24.
9- الإتصال.	من 25 إلى 27.
10- التحسين المستمر.	من 28 إلى 30.

المصدر: من إعداد الباحثة.

2-3-3- صياغة هذه العبارات في قائمة الاستقصاء حيث شملت (30) سؤال، على شكل

مقياس مكون من ستة إجابات بديلة تعني كل منها:

- غير موافق إلى حدّ ما .
- غير موافق.
- غير موافق تماما.
- أوافق إلى حدّ ما.
- أوافق.
- أوافق تماما.

**2-3-4-** تقييم عناصر الثقافة التنظيمية، المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، وفقا لدرجة معيارية، يمكن بواسطتها الحكم على مدى، إيجابية، أو سلبية، كل عنصر من هذه العناصر، وتحديد مدى ملاءمتها، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، بحيث إذا كان متوسط الدرجة، التي يحصل عليها العنصر، من واقع إجابات مفردات عينة البحث، أقل من متوسط الدرجة المعيارية (وهو المستوى المعياري)، فإن النتيجة تكون أن هذا العنصر، غير ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإذا كان هذا المتوسط، أكبر من متوسط الدرجة المعيارية، اعتبر هذا العنصر ملائما لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إنّ هذا المستوى المعياري أو الدرجة المعيارية لعناصر الثقافة التنظيمية هو (3.5 درجة) ويحسب كالآتي:

$$\frac{\text{إجمالي قيمة العبارة}}{\text{عدد التكرارات}} = \text{المتوسط المعياري لإجابة العبارة}$$

$$\frac{6+5+4+3+2+1}{6} = 3.5 \text{ درجة}$$

و هذه الدرجة هي درجة معيارية، تقيس أو تعبر عن المستوى المعياري، لكل عنصر من العناصر كالآتي:

$$\frac{\text{إجمالي متوسطات العبارات الخاصة بكل عنصر}}{\text{عدد العبارات الخاصة بكل عنصر}} = \text{متوسط كل عنصر من العناصر}$$

### 2-3-5- كيفية حساب نتائج الإستقصاء:

يتم استخدام قائمة لتسجيل النتائج الرقمية، التي توصلت إليها الباحثة من تفرغ الإجابات عن الأسئلة الواردة في قائمة الإستقصاء، وقد قسمت هذه القائمة إلى عشرة عناصر، هي عناصر الثقافة التنظيمية، ويضم كل عنصر ثلاثة أسئلة، ثم تسجل الدرجة المحصل عليها في التقييم لكل عبارة وهذا بالنسبة لكل عنصر، ثم نحسب متوسط هذا العنصر، بتجميع هذه الدرجات وتقسيمها على ثلاثة، فنحصل على المتوسط الخاص بكل عنصر، ثم نقارن هذه المتوسطات بالمستوى المعياري أو الدرجة المعيارية وهي (3.5 درجة)، ويمكن توضيح ذلك بالجدول الآتي:



جدول رقم(2): نتائج تقييم عناصر الثقافة التنظيمية

الدرجة المعيارية	نتائج التقييم على مستوى وحدة البحث	عناصر الثقافة التنظيمية
3.5	.....	1) القيادة ودور الإدارة : إدراك الإدارة لأهمية الجودة.
3.5	.....	الرسالة والرؤية للمستقبل.
3.5	.....	إلتزام الإدارة بسياسة الجودة وضرورة التغيير.
3.5	.....	المتوسط
3.5	.....	2) التوجه بالعميل : علاقة المنظمة بالعميل.
3.5	.....	العلاقة مع الموردين.
3.5	.....	التغذية العكسية.
3.5	.....	المتوسط
3.5	.....	3) التعاون وحل المشكلات : التعاون لحلّ المشاكل.
3.5	.....	وجود روح التعاون والعمل كفريق.
3.5	.....	التعاون مع المنظمات الأخرى.
3.5	.....	المتوسط
3.5	.....	4) المشاركة والعمل الجماعي : يشارك الجميع في وضع الأهداف.
3.5	.....	يشارك العاملون في تحديد معايير تقييم الأداء.
3.5	.....	في المنظمة فرق عمل لتحليل المشاكل واقتراح الحلول.
3.5	.....	المتوسط

الدرجة المعيارية	نتائج التقييم على مستوى وحدة البحث	عناصر الثقافة التنظيمية
		<b>(5) نظم التعليم والتدريب :</b>
3.5	.....	العاملون المدربون هم قوة تنافسية للمنظمة.
3.5	.....	تهتم المنظمة بتوفير التعليم و التدريب.
3.5	.....	تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الجديدة.
3.5	.....	<b>المتوسط</b>
		<b>(6) نظام الحوافز والأجور :</b>
3.5	.....	تقديم أجر عادل لكل عمل.
3.5	.....	ترقية العاملين حسب الإستحقاق.
3.5	.....	مكافأة العمل الجيد والتميز.
3.5	.....	<b>المتوسط</b>
		<b>(7) القياس وتقييم الأداء :</b>
3.5	.....	ضرورة استخدام القياس.
3.5	.....	وضع معايير عادلة وموضوعية.
3.5	.....	تبليغ العاملين بنتائج الأعمال.
3.5	.....	<b>المتوسط</b>
		<b>(8) الإبتكار والتجديد :</b>
3.5	.....	تشجيع الإبتكار والتجديد.
3.5	.....	ترقية العاملين المبدعين.
3.5	.....	تجربة الأفكار الجديدة.
3.5	.....	<b>المتوسط</b>
		<b>(9) الإتصال :</b>
3.5	.....	توفر قنوات إتصال فعالة.
3.5	.....	تبادل المعلومات بسهولة ويسر.
3.5	.....	تبادل الإتصال مع المحيط الخارجي.
3.5	.....	<b>المتوسط</b>

الدرجة المعيارية	نتائج التقييم على مستوى وحدة البحث	عناصر الثقافة التنظيمية
3.5	.....	10) التحسين المستمر : ضرورة التخطيط لاستمرار التحسين.
3.5	.....	التحسين أمر أساسي .
3.5	.....	شهادة الجودة الإيزو9000 لا تعني تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3.5	.....	المتوسط
3.5	.....	المتوسط الإجمالي

سادسا : مجتمع البحث وعيَّته :

### 1- مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في وحدة (فرمال) وعددهم 197 عامل، مقسمون إلى: 63 إطار، 72 عامل مؤهل، 62 عامل تنفيذ، وقد تم ترتيبهم في ثلاثة مستويات إدارية على الترتيب كالآتي: إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية (مباشرة).

### 2 - عينة البحث :

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تقدر بـ 99 عامل، بما يوازي 50 % من مجتمع البحث، وتعتقد الباحثة أن هذه النسبة جدّ كافية لخدمة أغراض البحث، وقد تمّ توزيع حجم العينة على فئات العاملين الثلاثة، باستخدام قاعدة التخصيص المتناسب مع حجم الطبقة كالآتي: (1)

$$ك = ( ط ÷ ج ) × ن$$

(1) - ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق (أساليب القياس وإختبار الفروض)، الدار الجامعية، مصر،

2002-03 ، ص ص 453-456.

- عبد الله عبد الحليم وآخرون، الإحصاء وبحوث العمليات وتطبيقاتها في العلوم الإدارية والاقتصادية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1996، ص 234 .

- حيث: ك ر : حجم العينة المخصص للطبقة ر .  
 ط ر : إجمالي عدد العاملين للطبقة ر .  
 ج : إجمالي العاملين في الوحدة ( 197 عامل ) .  
 ن : حجم عينة البحث ( 99 عامل ) .  
 وقد تم الحصول على النتائج الآتية:

جدول رقم (3): توزيع مفردات عينة البحث

حجم العينة	المستويات الإدارية
32	إدارة عليا.
36	إدارة وسطى.
31	إدارة تنفيذية (مباشرة)
99	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد وزعت الباحثة 99 إستمارة على المستقصى منهم، وبلغ عدد الإستمارات المجمعّة والمستوفاة لشروط الإجابة 98 إستمارة.

#### سابعاً : أسلوب معالجة البيانات:

لمعالجة البيانات الواردة في استمارات الاستقصاء، استخدمت الباحثة عدداً من أساليب التحليل الإحصائي، التي تتفق مع أهداف البحث وفرضياته.  
 وبعد عملية إتمام فرز البيانات المجمعّة، تم استخدام الحاسب الآلي لتحليلها وإجراء المعالجة الإحصائية لها، طبقاً لحزمة ( SPSS ) المطبق في العلوم الإجتماعية.  
 وقد تطلب تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تطبيق الأساليب الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية : لوصف الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع البحث.
- المتوسطات الحسابية : لتحديد مدى ملائمة عناصر الثقافة التنظيمية في الوحدة محلّ البحث.
- الإنحرافات المعيارية : لمعرفة درجة تشتت الإجابات لدى أفراد العينة.

• اختبار T (T-Test) : لإختبار معنوية الفروق، بالنسبة لإجابات المستقصى منهم، لمدى ملاءمة عناصر الثقافة التنظيمية ، في الوحدة محلّ البحث، لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وجميع هذه الأساليب الإحصائية، هي أساليب إحصائية وصفية، تساعد على عرض البيانات في صورة أكثر وضوح وفهم، وذلك لتحديد مدى ملاءمة كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية، في الوحدة محلّ البحث، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### ثامنا : حدود البحث :

يحدد نطاق البحث بالآتي :

1- يقتصر البحث على دراسة الإطار الفكري و الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة، وتطوره، ومبادئه، و متطلبات تطبيقه عند رواد الجودة المشهورين، و دراسة عناصر الثقافة التنظيمية في المنظمة، و تحليل تأثيرها، على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، من خلال عرض تجارب منظمات عالمية مختلفة، نجحت في تطبيق هذا المدخل .

2- تقتصر الدراسة الميدانية، على دراسة مدى ملاءمة عناصر الثقافة التنظيمية في وحدة (فرمال) لإنتاج الأدوية بقسنطينة ، وهي مرشحة للحصول على شهادة الإيزو 14000 .

#### تاسعا : إطار البحث :

إضافة إلى المقدمة تم تقسيم البحث إلى الفصول الآتية:

#### الفصل الأول : مقدّمة البحث

وهو فصل تمهيدي يتناول مشكلة البحث، أهميته، أهدافه ، فرضياته، أسلوبه، مجتمع البحث وعينته، أسلوب معالجة البيانات، حدود البحث، و إطار البحث.

#### الفصل الثاني : مدخل إلى الجودة

و يتناول مفهوم الجودة وتطوره ودوره في المنافسة العالمية، وعولمة الجودة، وقسم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : مفهوم الجودة وتطوره.

المبحث الثاني : تطور الجودة في العالم .

المبحث الثالث : عولمة الجودة.

### الفصل الثالث: فلسفة إدارة الجودة الشاملة

ويتناول مفهوم، ونشأة، وتطور إدارة الجودة الشاملة، وأبعادها الفلسفية، عند رواد الجودة، والعلاقة بينها وبين نظرية الإدارة، وقد قسم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني : رواد إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظرية الإدارة.

### الفصل الرابع : نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

ويتناول نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلاقتها بالتميز، وقد قسم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : النماذج التقليدية والمعدلة.

المبحث الثاني : النماذج الحديثة للتميز.

المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة والتميز.

### الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الجودة الإيزو 9000 :

ويتناول نظام إدارة الجودة كنظام متكامل، وأنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، وقد قسم الفصل إلى:

المبحث الأول : النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني : المواصفات القياسية العالمية الإيزو 9000 .

المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة الجودة الإيزو 9000 .

### الفصل السادس : إستراتيجية المنظمة ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

ويتناول مفهوم إستراتيجية المنظمة، في ظل إدارة الجودة الشاملة، ورسالتها، ورؤيتها

للمستقبل، ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الواقع العملي، وقد قسم الفصل إلى:

**المبحث الأول :** إستراتيجية المنظمة في ظلّ إدارة الجودة الشاملة.

**المبحث الثاني :** رسالة المنظمة وإدارة الجودة الشاملة.

**المبحث الثالث :** متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### **الفصل السابع : الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة :**

ويتناول مفهوم الثقافة التنظيمية، وتأثيرها على فعالية أداء المنظمة، و توضيح عناصرها، وقد قسم إلى:

**المبحث الأول :** مفهوم الثقافة التنظيمية.

**المبحث الثاني :** تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء المنظمة.

**المبحث الثالث :** عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### **الفصل الثامن : تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة :**

ويتناول تجارب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، في المنظمات اليابانية الرائدة في هذا المجال، وكذلك في المنظمات الأمريكية، وبعض المنظمات العربية التي دخلت التجربة، ثم اقتراح نموذج لقياس مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد قسم إلى:

**المبحث الأول :** تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية.

**المبحث الثاني :** تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأمريكية والعربية.

**المبحث الثالث :** نموذج لقياس مدى ملاءمة عناصر الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### **الفصل التاسع : الدراسة الميدانية :**

ويتناول التعريف بوحدة (فرمال) ،وتقييم وتحليل مدى ملاءمة عناصر الثقافة التنظيمية، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، ونتائج الدراسة، والتوصيات، وقد قسم إلى:

**المبحث الأول :** التعريف بوحدة ( فرمال) .

**المبحث الثاني :** تحليل وتقييم نتائج الدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث :** النتائج والتوصيات.

## الفصل الثاني : مدخل إلى الجودة

المبحث الأول : مفهوم الجودة وتطوره

المبحث الثاني : تطور الجودة في العالم

المبحث الثالث : عولمة الجودة



## مقدمة:

اهتمّ الإنسان منذ القدم بالجودة، و اتخذ هذا الإهتمام أشكالاً بدائية وعفوية غير منتظمة، فقد اهتم الإنسان البدائي بجودة الطعام الذي يأكله، وجودة المواد التي يستخدمها، وجودة أدوات الصيد، وجودة أسلحته الخشبية، ثم تطور الاهتمام بالجودة، مع تطور الإنتاج والأسواق، ليركز على مواصفات السلع.

ومنذ الثورة الصناعية حتى الآن، عرف مفهوم الجودة تطوراً كبيراً، فقد كان التركيز في البداية على الإنتاجية فقط، ثم ظهرت الأفكار الأولى للإدارة العلمية، التي شكلت اتجاهها قويا فعّالا، في ترشيد الإنتاجية وتخفيض التكاليف، وكان لابد من تقييم الإنتاج الواسع، فبدأ الإهتمام بالأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة، وقد استمرّ هذا التطور، في اتجاه مفاهيم الجودة وأساليبها ، ويمكن اعتبار التطوير المهم الذي قدمه العالم الإحصائي (W.Shewart)، للرقابة على الجودة عام 1924، البداية العلمية الحقيقية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث، والتي لازالت مستمرة حتى الآن، وكان لإسهامات رواد الجودة المشهورين، أثرا كبيرا في تشكيل فلسفاتهما، وأدواتها، وصياغتها.

وسوف نتناول فيما يأتي مفهوم الجودة وتطورها والإهتمام العالمي بها:

## المبحث الأول : مفهوم الجودة وتطوره

- أولاً : تعريف الجودة
- ثانياً : تعاريف مرتبطة بالجودة
- ثالثاً : التطور التاريخي للجودة
- رابعاً : وظيفة الجودة
- خامساً : لولب التطور في الجودة
- سادساً : ضمان الجودة
- سابعاً : محددات الجودة

كان للنتائج المهمة التي أحدثتها الثورة الصناعية، جانب كبير من التطور الذي حدث في مفاهيم الجودة، وفلسفتها وأدواتها، وكان لإسهام الرواد، أثر كبير في بلورة هذه الفلسفة وتشكيلها. وخلال السنوات الماضية، تطورت الجودة بمعدل كبير، انعكست على المراحل التي مرت بها إدارة الجودة، التي بدأت بالمتابعة والملاحظة، والمراقبة المباشرة في الموقع، ثم انتقلت إلى ضبط الجودة في ميدان الإنتاج، وهو ما يسمى بالمراقبة الإحصائية للجودة، ثم ضمان الجودة، وأخيرا إدارة الجودة الشاملة .

و سوف نتناول في هذا المبحث مفهوم الجودة وتطوره خلال الزمن.

### أولاً : تعريف الجودة :

يرجع مفهوم الجودة « **Qualité** » إلى الكلمة اللاتينية « **Qualitas** »، التي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان<sup>(1)</sup>. وقد عرف قاموس أكسفورد الجودة بأنها: " درجة الإمتياز"<sup>(2)</sup>. كانت الجودة في بداية القرن العشرين، تعني المعاينة وتصحيح الأخطاء، ثم تطور مفهومها، تطورا كبيرا، وأصبحت له أبعادا جديدة، تتلاءم مع هذا التطور، وفيما يأتي نورد بعض التعاريف، التي أوردها مختصون عالميون في الجودة، وذلك حسب التطورات التي مر بها المفهوم:

#### 1) تعريف ( جوران J.M.JURAN ) :

عرف جوران الجودة في كتابه « **Quality Control Hand Book** »، الذي نشر عام 1981 بأنها : " القابلية للاستخدام أو الملاءمة للاستعمال "<sup>(3)</sup>.

#### 2) تعريف ( كروسبي فيليب PH.CROSBY ) :

عرف كروسبي الجودة في كتابه: « **Quality is Free** » عام 1979، بأنها: "المطابقة للمواصفات "<sup>(4)</sup>.

#### 3) تعريف ( كاورو - إيشيكواو Kaourou – Ishikawa ) :

عرف كارو إيشيكواو في كتابه « **le TQM** » عام 1984 الجودة بأنها: "القابلية على إشباع العميل "<sup>(5)</sup>.

#### 4) تعريف ( كونل CONELL ) :

" الجودة هي المتانة والأداء المتميز"<sup>(6)</sup>.

(1) مأمون درادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 15.

(2) بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 103.

(3) J.M. JURAN, Gestion de la Qualité, 3<sup>em</sup> tirage, AFNOR, Paris, 1983, p . 15.

(4) Chantal Bussnault, Martine Prétet, Organisation et Gestion de L'entreprise, Vuibert, Paris, 1991, P.7.

(5) Philippe Detrie, Conduire une démarche Qualité, Editions d'organisation, 4<sup>em</sup> édition, Paris, P. 20.

(6) توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص 13.

**(5) تعريف (Ruct, GILMORE) :**

" الجودة هي صفة المنتج الذي تحدد قيمته في السوق " (1).

**(6) تعريف (Johson) :**

ربط (Johson) الجودة بالرضا التام للمستهلك، وعرفها كالاتي: "الجودة هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك، بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له" (2).

**(7) تعريف المعهد الأمريكي للمعايير ANSI :**

" الجودة هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة" (3).

**(8) تعريف المكتب الوطني للتنمية الاقتصادية ببريطانيا NEDO :**

"الجودة هي الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع" (4).

**(9) تعريف المنظمة الأوروبية للرقابة على الجودة (EOQ) :**

"الجودة هي مجموعة من الصفات التي يتميز به منتج معين، تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم" (5).

**(10) تعريف المنظمة الفرنسية للمواصفات القياسية :**

أوردت المنظمة التعريفين الآتيين:

**التعريف الأول :** حسب المواصفة الفرنسية (NFX 50 109) الصادرة في جويلية 1984:

" الجودة هي قابلية المنتج أو الخدمة على إشباع إحتياجات المستعملين لها " (6).

**التعريف الثاني :** حسب المواصفة الفرنسية NFX 50 120 الصادرة 1987:

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 10.

(2) Idem

(3) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 13.

(4) Idem

(5) EOQE.; Vol., XXX VIII, No.2, May, 1985, p. 2.

(6) CEGOS, Séminaire, <Plan d'action Qualité>, Partie 1, Paris, 1987.

" الجودة هي مجموع الخصائص والمميزات للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على إشباع الإحتياجات الظاهرة والمحتملة"<sup>(1)</sup>.

### 11) تعريف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO :

التعريف الأول: تعريف المواصفة القياسية العالمية (ISO 8402) الصادرة عام 1994:

"الجودة هي مجموع الصفات لكيان معين التي تكسبه القدرة على إشباع الحاجات الظاهرة والمحتملة"<sup>(2)</sup>.

التعريف الثاني: تعريف المواصفة القياسية (ISO9000 -2000) الصادرة عام 2000:

" الجودة هي قابلية مجموعة من الصفات الجوهرية (الأصلية) على إشباع المتطلبات"<sup>(3)</sup>.

نلاحظ من التعاريف السابقة، أن الجودة هي الملاءمة والقابلية للإستخدام، وهي المطابقة للمواصفات، وتحسين الأداء، والإسراع بإشباع إحتياجات العميل.

وعلى ضوء ما سبق واسترشادا بتعريف (JURAN) يمكن تصنيف تعاريف الجودة، من جهات نظر مختلفة كما يأتي:

#### 1) من وجهة نظر المنتج :

تعني الجودة المطابقة للمواصفات والمعايير المحددة للمنتج أو الخدمة، والتي يجب أن تنتج خالية من العيوب من أول مرة، والجودة هنا جودة داخلية .

#### 2) من وجهة نظر البائع :

تعني الجودة الأداء الأفضل، أي قدرة المنتج أو الخدمة، على تحقيق الإستخدام النهائي المطلوب منها، كما تعني انخفاض شكاوي العميل، والجودة هنا جودة خارجية.

(1) -AFNOR, Gérer et assurer le Qualité, Recueil de normes Française, Paris, 1989, p . 70.

-Christian Potié, Diagnostic qualité, Methodes d'expertise et d'investigation, AFNOR, Paris, 1991, p. 6.

(2) يشمل مصطلح الكيان: المنتج أو الخدمة أو النشاط أو العملية أو الشخص أو المنظمة، ويشمل مصطلح المنتج:

نتائج نشاطات وعمليات يمكن أن تكون: المواد الأولية، الأدوات والخدمات والبرمجيات... الخ.

(3) ISO, ISO 9000- 2000.

### 3) من وجهة نظر العميل:

تعني الجودة قابلية المنتج أو الخدمة على إشباع الإحتياجات، الظاهرة أو المحتملة المطلوبة منها، مع احترام شروط الأمان للمستهلك، واحترام البيئة بالنسبة للمجتمع، والجودة هنا جودة خارجية<sup>(1)</sup>.

ويؤكد الاختصاصيون على ضرورة التمييز بين ثلاثة مداخل مختلفة، فيما يتعلق بمعنى ومفهوم جودة المنتج و هي كالاتي<sup>(2)</sup>:

- قد ينظر إلى الجودة على أنها جودة التصميم.
- قد ينظر لها بأنها الجودة الواجب تحقيقها، خلال العملية الإنتاجية، وهي ما يسمى بجودة المطابقة.
- وقد يقصد بها جودة الإستخدام الفعلي بواسطة المستهلك، وهي ما يسمى بجودة الأداء. ويمكن توضيح هذه المصطلحات كالاتي:

**جودة التصميم:** هي المواصفات المعينة الملموسة وغير الملموسة، في تصميم المنتج أو الخدمة.

**جودة المطابقة:** إنَّ التطابق الجيد بين قدرات العملية الإنتاجية، ومجموعة المواصفات المحددة للمنتج، قد يؤدي إلى جودة مطابقة ممتازة، وتعتمد جودة المطابقة على عنصرين:

- 1- إمكانية الجهاز الإنتاجي، لإنتاج المنتج وفقا للمواصفات المحددة.
- 2- إمكانية جهاز مراقبة الجودة لإكتشاف الإنحرافات، والتعرف على درجة المطابقة، ضمن الحدود المسموح بها.

**جودة الأداء:** وهي التي ترتبط بشكل مباشر، بمدى قدرة المتوقع فيه، وهو ما أصطلح على تسميته بالاعتمادية (Reliabilité)، وإمكانية الصيانة (Maintenabilité)<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1996، ص 19.

<sup>(2)</sup> Renaud de Maricourt, les Samouraïs du management librairie Vuibert, Paris, 1993, PP. 19-20.

<sup>(3)</sup> - سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 - 11000، مكتبة الاشعاع الفنية، مصر، الاسكندرية، سنة 2000، ص 9.  
- سالم سعيد القحطاني، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد: 87، السنة 32، أبريل 1993، ص ص 7-40.

و لكن مفهوم الجودة لم يبق منحصرًا بالمفهوم التقليدي، الذي كان يعتبر الجودة عبارة عن المطابقة للمواصفات، وإنتاج منتجات خالية من العيوب من المرة الأولى، وأصبح تحقيق الجودة يتطلب التعرف على حاجات العملاء، ورغباتهم بصورة تفصيلية، وتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثمة ظهرت الحاجة إلى معالجة الجودة، انطلاقًا من مفهوم أكثر شمولًا، يأخذ بعين الاعتبار تحقيق أهداف كل الأطراف المستفيدة، وهو مفهوم الجودة الشاملة، الذي لا يقتصر على جودة المنتج فقط، ولكنه يتعداه ليشمل جودة الإجراءات، وجودة الخدمات، وجودة الإتصال ، وجودة الإشراف والإدارة والمنظمة ككل، كما يؤكد كل من « William, Harriet »<sup>(1)</sup>.

و فيما يأتي نستعرض بعض تعريفات الجودة الشاملة:

### تعريف الجودة الشاملة :

يمكن تعريفها كالآتي:

1) هي " جودة المنتجات التي تحقق رضا العميل، وهي تطور الجودة التنافسية، وتحسين شروط حياة العاملين"<sup>(2)</sup>.

2) هي "عملية تغيير تهم المنظمة، والتي تصاحب التطورات الإستراتيجية للسوق، والمنتجات والتكنولوجيا، وذلك بتعبئة الموارد البشرية، وترسيخ وتثبيت الهياكل والنظم، والمشاركة في الإدارة من أجل تحقيق الجودة التنافسية للمنظمة"<sup>(3)</sup>.

3) هي "مجموعة من المبادئ والمناهج المنتظمة، في إستراتيجية إجمالية، هدفها تعبئة كل المنظمة للحصول على أقصى إشباع للعميل، بأقل تكلفة ممكنة"<sup>(4)</sup>.

إنّ الجودة الشاملة إذا هي الجودة في كل عناصر التنظيم، وعناصر الإنتاج، وكل أقسام المنظمة، ويشترك الجميع في تحديد ما يقدم للعميل، فالجودة الشاملة هي مسؤولية كل فرد في المنظمة.

(1)- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مرجع سابق، ص 13.

- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، دون دار نشر، الرياض 1997، ص 75.

(2) C.E.G.OS : Séminaire « Plan d'action », Partie 1, op.cit, P.5.

(3) C.E.G.OS : Séminaire, « Plan d'action », Partie 2, op. cit, P. 4.

(4) Institut Supérieur de Gestion d'annaba (I.S.G.A), E.R.C.E : Cycle Qualité : conceptes Fondamentaux de la Qualité, 1998,P.15.



وترتكز الجودة الشاملة على خمسة محاور أساسية هي<sup>(1)</sup>:

- الإدارة.
- المطابقة.
- القياس.
- الرقابة.
- التحسين المستمر.

وبالتالي تكون الجودة شاملة<sup>(2)</sup>:

- إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع الإحتياجات الظاهرة أو المحتملة، لكل المستعملين (مستهلك نهائي، مستهلك وسيط، بما في ذلك العملاء داخل المنظمة).

• إذا كانت نتيجة نشاط كل أقسام المنظمة:

التسويق	←	التعرف على الإحتياجات.
الدراسات والأبحاث	←	تصميم المنتج.
الأساليب	←	تحضير عملية الصنع.
المشتريات	←	التوريدات.
الإنتاج	←	إنتاج المنتج.
المحاسبة والمالية	←	المردودية.
التوزيع	←	البيع و ربح ثقة العميل.
خدمات ما بعد البيع	←	المحافظة على ثقة العميل.
الجودة	←	التحكم في مجموع العمليات.

• إذا كانت تتجه نحو الغياب الكامل للعيوب:

ونشير إلى أن العيوب يجب ألا تنحصر في عدم المطابقة فقط، بل يجب أن تتوسع إلى كل أنواع قصور سير عمل العمليات في مجموعها، وبالتالي التوجه نحو "الأصفار الأولمبية الخمسة":

- عيوب صفيرية : وتعني إتقان العمل من المرة الأولى.
- صفرتعطل : وتعني صلاحية العمليات.

<sup>(1)</sup> I.S.G.A, op. cit., P . 14.

<sup>(2)</sup> C. BUSSNAULT, et M.PRETET, op. cit., PP . 4-5.

- **صفر مخزون** : وتعني التسليم في الوقت المحدد (الإنتاج اللحظي).

- **صفر مدة إنتظار**: وتعني إلغاء الإنتظار.

- **صفر وثائق** : وتعني تبسيط العمليات الإدارية.

وترى الباحثة بعد عرض هذه التعاريف المختلفة، أنه يمكن تعريف الجودة الشاملة بأنها :  
"توجيه جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، على كافة المستويات الإدارية بها، إلى تحقيق رغبات وتوقعات ورضا العملاء، وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة، بإنتاج منتجات ذات جودة عالية، وذلك من خلال تبني ثقافة تنظيمية جديدة، تسمح بالتحسين المستمر في ظل قيادة فعالة وملتزمة".  
إن هذه التعريفات كثيرة، ولكنها جميعا تقول ذات الشيء ولكن بتعبيرات مختلفة، إلا أن هناك تعريفين نالا اعترافا واسعا، وعبرا عن نظريتين سائدتين في التعامل مع مفهوم الجودة وهما:

**الأول: (تعريف كروسبي):** حيث عرّف الجودة بأنها "المطابقة للمواصفات".

**الثاني: (تعريف جوران):** وعرّفها بأنها "الملاءمة للإستعمال".

والواقع أن المطابقة للمواصفات هو الأكثر تمثيلا للمدخل الإنتاجي، الذي يخضع الجودة لمتطلبات التصميم والعملية الإنتاجية، في حين أن الملاءمة للإستعمال، هو أكثر تمثيلا للمدخل التسويقي، وبالتالي أكثر قربا من العميل، حيث العميل هو المستفيد من الجودة والحكم الأخير عليها. وتستخلص الباحثة من التعاريف المختلفة للجودة الملاحظات الآتية :

## (1) مراحل تطور مفاهيم الجودة :

مر تطور مفاهيم الجودة بالمراحل الآتية<sup>(1)</sup>:

### 1-1- جودة المنتج أو الخدمة : تميزت هذه المرحلة بـ:

1-1-1- تخفيض نسبة الإنتاج المعيب وأداء العمل بشكل صحيح من المرّة الأولى.

1-1-2- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.

1-1-3- تحفيز عمال الإنتاج على الإلتزام بشروط الجودة.

### 2-1- إشباع رغبات العميل : وتميزت هذه المرحلة بـ:

1-2-1- الإقتراب من العميل وتفهم حاجاته وتوقعاته ( العميل هو الملك).

1-2-2- جعل رغبات العمل أساسا لكل القرارات.

(1) لمزيد من المعلومات أنظر، علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 20.

**1-3- الجودة كعامل منافسة :** وتميزت هذه المرحلة بـ:

- 1-3-1- الإقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين.
- 2-3-1- جعل السوق أساسا لكل القرارات.
- 3-3-1- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم.
- 4-3-1- التعرف على أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المنظمة.

**1-4- إدارة الجودة الشاملة:** وقد تركزت هذه المرحلة على:

- 1-4-1- إعداد إستراتيجية تحسين الجودة.
- 3-4-1- العمل الداخلي والخارجي.
- 4-4-1- إشراك كل العاملين في المنظمة.
- 5-4-1- المحافظة على الكفاءة والإنتاجية.
- 6-4-1- تحفيز العاملين.
- 7-4-1- تخفيف البيروقراطية، وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

(2) **إنّ الجودة تستخدم كمقياس لرضا المستهلك:** وهي تشير إلى مستوى متوازن بين صفات يتميز بها المنتج أو الخدمة، وبين قدرة هذا المنتج على إشباع إحتياجات العميل، وهي إحتياجات معينة ومحددة بذاتها، أي توازن بين رضا المنتج ورضا العميل.

(3) **إنّ تحقيق جودة المنتج هي مسؤولية كل فرد داخل المنظمة:** وللمحافظة على هذه الجودة يجب أن يكون هناك إلتزام بها، يمتد من إنتاج المنتج، وحتى وصوله إلى العميل، وتقديم خدمات ما بعد البيع.

(4) **تبدأ الجودة من مرحلة التصميم :** لذا يجب أن تكون رغبات العميل هي الأساس الذي يصمم عليه المنتج، لأنّ ذلك يقود إلى جعل المواصفات تمثل وتعبر عن حاجات العميل، وتمنح المنتج القدرة على مطابقة المواصفات.

(5) **إنّ العوامل الآتية تعتبر كقواعد أساسية للجودة وهي:**

- 1-5- تبدأ الجودة من مرحلة التصميم.
- 2-5- تمثل المواصفات حاجات العميل.
- 3-5- قدرة المنتج على مطابقة المواصفات.

**(6) تركز إدارة الجودة الشاملة على :**

- 6-1- التركيز على رغبات العميل.
- 6-2- ثقافة تنظيمية تتلائم مع هذا المفهوم.
- 6-3- القيادة الواعية والملتزمة.
- 6-4- مشاركة الجميع في مسؤولية الجودة.
- 6-5- إنتشار فرق العمل الملتزمة بعملية التحسين المستمر.

**ثانياً: تعاريف مرتبطة بالجودة<sup>(1)</sup> :**

- (1) المنظمة: (Organisme) :** هو "مؤسسة، جمعية، مشروع، هيئة محدودة المسؤولية، أو ذات صفة أخرى ذات طابع عام أو خاص ولها بنيتها الوظيفية والإدارية الخاصة".
- (2) التنظيم: (Organisateur) :** هو "مجموع المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص".
- (3) المنتج: (Produit) :** هو "نتيجة نشاطات إنتاجية، وهو ناتج عملية"، حسب المواصفة القياسية (ISO 9000 -2000).
- (4) الخدمة: (Service) :** هي "نتيجة تتولد من النشاطات في التعامل بين المورد والزبون، ومن النشاطات الداخلية للمورد الإستجابة لحاجات الزبون".
- (5) العميل: (Client) :** تعرق المواصفة القياسية (ISO 9000-2000) العميل بأنه: "الهيئة أو الشخص الذي يحصل على ناتج الأنشطة"، وهو :
  - \* زبون داخلي: إذا كان داخل المنظمة.
  - \* وزبون خارجي: إذا كان خارج المنظمة.
- (6) المورد: (Fournisseur) :** هو "الهيئة أو الشخص الذي يورد المنتج".
- (7) العلاقة زبون- مورد: (Relation client- Fournisseur) :** "تحدد بشكل نوعي أو كمي تبادل المنتجات أو الخدمات بين المورد والزبون".
- (8) العقد: زبون - مورد: (Le Contrat Client- Fournisseur) :** هو "وثيقة مقبولة من قبل الزبون تحدّد تعهد المورد إتجاه الزبون".

<sup>(1)</sup> - Vincent- laboucheix, Traité de la qualité totale , Dunod, Paris, 1990, P. 218.

- ISO, ISO 9000-2000, vocabulaire, PP. 9-10.

(9) متطلبات المجتمع : ( Les Exigences De La Société ) : هي " إلتزامات ناتجة عن

القوانين و الأنظمة، وإعتبرات أخرى منها : الأمان، حماية البيئة، الصحة [الخ...]

(10) محيط العمل : ( Environnement De Travail ) : هو " مجموع الشروط التي يتم فيها

العمل "

(11) التحكم في الجودة : ( La Maîtrise De La Qualité ) :

11-1- حسب المواصفة القياسية ( ISO 8402 ) الصادرة 1994 : " هو عبارة عن

التقنيات والأنشطة ذات الصلة التطبيقية، المستعملة لإشباع المتطلبات الخاصة

بالجودة "

ويستعمل التحكم في الجودة هذه التقنيات والأنشطة، بهدف متابعة العمليات، لاستبعاد أسباب

العيوب في جميع مراحل لولب الجودة، من أجل الحصول على أفضل فعالية إقتصادية،

ويتعلق الأمر بالتحكم في خمسة مراحل هي ما يسمى (1) :

( Méthode des 5M ، طريقة 5M ) وهي كالاتي (2) :

\* الآلات Machines

\* المناهج Méthodes

\* الوسط Milieu

\* المادة Matière

\* اليد العامل Main d'oeuvre

وتسمح هذه الطريقة بتحسين العوامل الأساسية للجودة، ووضع نظام لضمان الجودة حسب

المواصفة القياسية ISO 9000 .

(11-2- حسب المواصفة القياسية ( ISO 9000 -2000 ) : " هو الجزء من إدارة الجودة

الذي يدور حول إشباع متطلبات الجودة " (3) .

(12) سياسة الجودة : ( Politique Qualité ) : تعرفها المواصفة ( ISO 8402 )

و ( ISO 9000 -2000 ) بأنها: " عبارة عن التوجيهات والأهداف العامة للمنظمة فيما

يتعلق بالجودة، والمعلن عنها رسميا من طرف المديرية "

(1) AFNOR, Norme Française, Qualité Vocabulaire, op .cit., p. 7.

(2) I.S.G.A, ( E.R.C.E ) Cycle Qualité, op .cit., p .13.

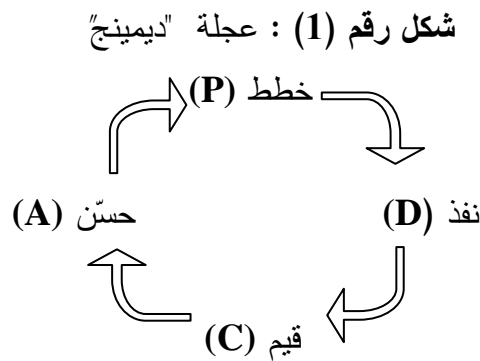
(3) ISO, ISO 9000-2000, Vocabulaire, P.8.

وتستخدم المديرية هذه السياسة لقيادة المنظمة، وتوجيهها نحو تحسين الأداء والنتائج، ويجب أن تكون هذه السياسة، قابلة للإستعمال من قبل الجميع داخل المنظمة، كما أنها يجب أن تكون مفهومة، ويمكن مراجعتها وملاءمتها لظروف المنظمة بإستمرار<sup>(1)</sup>.

**13) عجلة الجودة عند "ديمينج"**<sup>(2)</sup> : (la roue de deming) أو (دورة شيوارت): أشار (ديمينج) بأنّ العجلة أتت أصلا من عند أستاذه (شيوارت) ، و تعرف العجلة أيضا بدورة (PDCA) التي تتم على مرات متتابعة، وهي تطبق على الإنتاج، وتدور ( المراحل) في شكل دائري كالآتي: (Plan, Do, Check, Act) وتعني تخطيط الأعمال حيث:

- P (Plan) : التخطيط للجودة: تحديد الأهداف وتوضيح كيفية تنفيذها أي(Planifier).
- D (Do) : التنفيذ: وتعني البدء بتنفيذ الأعمال المخططة من أجل تحقيق الأهداف، أي (Réaliser).
- C (Check) : التقييم: وتعني مراجعة وتقييم الأهداف المخططة للتأكد من مدى تنفيذها أي(Evaluer).
- A (Act) : التحسين والتطوير: وتعني اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تحسين النتائج، أي (Amélioration).

وبهذه الحركة الدائرية المتتابعة، تقوم المنظمة بالتحسينات وتطوير النتائج، والشكل الآتي يوضح دورة (PDCA):



المصدر: Jean Marie Gogue, op cit.,P. 37.

<sup>(1)</sup> ISO, Norme europeenne, Norme Française, 2000, P. 9.

<sup>(2)</sup> Jean Marie Gogue, Le management de la qualité totale, Economica, Paris, 1997, P.37.

14) مراقبة الجودة:<sup>(1)</sup> (Surveillance De La Qualité): حسب المواصفة ISO 8402: " هي المراجعة والمتابعة المستمرة لحالة المناهج، والعمليات وشروط التنفيذ، والإجراءات، ومنتجات والخدمات وتحليل النتائج المسجلة، و مقارنتها مع ما هو مطلوب، من أجل التأكد من أنّ المتطلبات الخاصة بالجودة هي في طريق التمام".

فهي إذا مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً، والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المحقق متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج.

15) المراقبة:<sup>(2)</sup> ( ISO 8420 ( Contrôle ) : هو " نشاط المراجعة الذي يطبق في إطار مهمة محددة، هي عبارة عن نشاطات القياس والمراجعة، المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، ومقارنة النتائج بالمتطلبات المحددة، من أجل التأكد من مطابقتها".

16) المراقبة الذاتية: ( ISO 8402 Auto Contrôle ) : هي " نوع من المراقبة التي يقوم بها شخص محدد لنتائج عمله، حسب قواعد محددة رسمياً، في إطار ضمان الجودة أو إدارة الجودة".

17) مخطط المراقبة:<sup>(3)</sup> ( ISO 8402 Plan De Contrôle ) : هو " الوثيقة التي تصف الإجراءات الخاصة المطبقة من أجل مراقبة المنتج أو الخدمة".

18) خطة الجودة:<sup>(4)</sup> ( ISO 8402 Plan Qualité ) : هي " وثيقة تتضمن ممارسات، ووسائل ومراحل، النشاطات المرتبطة بالجودة، والمتعلقة بمنتج أو مشروع أو بعقد معين".

(1) AFNOR, Gérer et Assurer La Qualité , op. cit., P. 74.

(2) - هایل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان 2001، ص 318.

و لمزيد من التفاصيل راجع:

- دال بسترفيلد، مراقبة الجودة، ترجمة إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1975، ص 36.

(3) AFNOR, Norme Française, Vocabulaire, op. cit., P.76 .

(4) Ibid. , P . 6.

**(19) تدقيق الجودة:** <sup>(1)</sup> (ISO 9000-2000، ISO 8402 Audit Qualité)

هو " فحص منهجي ومستقل، يهدف إلى تحديد ما إذا كانت النشاطات، والنتائج المتعلقة بالجودة، تلبى المتطلبات المحددة سلفاً، و إذا ما كانت هذه المتطلبات، تنفذ بطريقة فعالة و قادرة على تحقيق الأهداف ".

و من الأهداف الأساسية لتدقيق الجودة، تقييم الحاجة إلى نشاطات التحسين أو الأعمال التصحيحية.

**(20) إدارة الجودة:** <sup>(2)</sup> ( ISO 8402 ،Gestion De La Qualité )

هو "نشاطات وظيفية الإدارة العامة التي تحدد سياسة الجودة، الأهداف والمسؤوليات، وتضعها موضع التطبيق بوسائل مثل: تخطيط الجودة، التحكم في الجودة، تحسين الجودة ضمن إطار نظام الجودة، فهو مسؤولية الإدارة العامة".

**(21) نظام الجودة:** <sup>(3)</sup> ( ISO 8402 " Système Qualité )

هو "مجموع الهيئة التنظيمية، والمسؤوليات، والعمليات والإجراءات، والموارد الضرورية لتطبيق إدارة الجودة".

**(22) نظام إدارة الجودة:** <sup>(4)</sup> ( Système de management de la qualité )

"يسمح بتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بالجودة".

**(23) إدارة الجودة الشاملة:** <sup>(5)</sup> ( Management De La Qualité Total )

هو " امتداد لمفهوم إدارة الجودة، باتجاه مشاركة وتحفيز جميع العاملين في المنظمة (من قمة الهرم إلى القاعدة )، بهدف تحقيق الفائدة لها ولمحيطها".

**(24) تقفي الأثر:** <sup>(6)</sup> ( ISO 8402 Traçabilité )

خدمة".

(1) AFNOR, Norme Française, Vocabulaire op. cit., P.8 .

(2) Ibid., p . 6.

(3) AFNOR, Norme Française, Vocabulaire, op. cit., P. 7.

(4) ISO, ISO 9000-2000, P. 8.

(5) - ماهر العجي، دليل الجودة في المؤسسات والشركات، دار الرضا للنشر، 1999، ص 28.

- مركز الرضا للكمبيوتر، إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة، ترجمة: محمد حسن وبسام عزا، 1999، ص 28.

(6) AFNOR, Norme Française, Voc, op. cit., P.10



- (25) الصلاحية<sup>(1)</sup>: ( ISO 8402 Fiabilité ) : هي "قابلية جهاز على تلبية وظيفة مطلوبة، ضمن شروط معطاة خلال مدة معينة".
- (26) الفعالية<sup>(2)</sup>: ( Efficacité ) : هو " مستوى تنفيذ الأنشطة المخططة ".
- (27) عدم المطابقة<sup>(3)</sup>: (ISO 8402 Non-conformité) : هو "عدم تلبية المتطلبات المحددة".
- (28) العيب<sup>(4)</sup>: ( ISO 8402 Défaut ) : هو "عدم تلبية متطلبات الإستخدام المتوقع أو المحدد".
- (29) عدم الجودة أو اللاحودة<sup>(5)</sup>: (Non- Qualité ) : هو " الانحراف الإجمالي بين الجودة المستهدفة، والجودة التي تم الحصول عليها فعلا، ويمكن تحديد هذا الانحراف اقتصاديا، بشكل كامل نوعا ما".
- (30) تكاليف المطابقة<sup>(6)</sup>: (Coût De Conformité) : هي "تكاليف إرضاء الحاجات المعلنة والضمنية للزبائن، في حالة غياب الفشل في العمليات المنفذة".
- (31) تكاليف عدم المطابقة<sup>(7)</sup>: ( Coût De Non-conformité ) : هي "التكاليف الناتجة عن فشل العمليات المنفذة".
- (32) الأعمال التصحيحية: ( ISO 8402 Actions Correctives ) : " العمل التصحيحي هو العمل الذي نقوم به لإزالة أسباب عدم المطابقة و العيوب، أو كل حدث غير مرجو الحدوث، من أجل منع تكرار حدوثه".
- (33) الأعمال الوقائية: (Actions Préventives)

(1) AFNOR, Norme Française, Voc, op. cit., P. 10.

(2) ISO, ISO9000-2000, P. 9.

(3) AFNOR, N. Française, Voc, op. cit., P.11.

(4) Ibid., P. 10.

(5) ماهر العجي، مرجع سابق، ص 197.

(6) عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، دون سنة نشر، ص ص 512-513.

(7) نفس المرجع ص 198.

- العمل الوقائي:** حسب (ISO 8402 و ISO 9000-2000): هو "عمل مطبق لإزالة أسباب عدم المطابقة و العيوب، وكل حدث غير مرجو الحدوث ولكن ممكن، وذلك لتجنب حدوثه".
- (34) تقييم الجودة<sup>(1)</sup>:** (Evaluation De La Qualité): هو "عبارة عن فحص دوري، مهمته تحديد مدى قدرة الكيان، على تلبية المتطلبات المحددة".
- (35) تشخيص الجودة:** (ISO 8402 Diagnostic Qualité): هو "وصف حالة المنظمة، أو أحد فروعها أو نشاطاتها المتعلقة بالجودة، والمنفذة حسب طلب المنظمة ولمصلحتها، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، وإقتراح عمليات التحسين، مع أخذ المضمون الفني والإقتصادي والإنساني بعين الإعتبار".
- (36) تحسين الجودة<sup>(2)</sup>:** (Amélioration De La Qualité): هو مجموعة الأعمال المنفذة في المنظمة، بهدف زيادة قابلية و مردودية النشاطات والعمليات، للحصول على ميزات أكثر للمنظمة ولزبائنها.
- وتعرفه المواصفة (ISO 9000-2000) <sup>(3)</sup> : بأنه الأنشطة المنظمة، التي تسمح برفع القدرة على إشباع المتطلبات.
- (37) قياس الجودة<sup>(4)</sup>:** (La Mesure De La Qualité): "يعني الحصول على أرقام مؤشرات الجودة، التي تعكس درجة مطابقة المنتجات والخدمات، للخصائص المحددة، من أجل تلبية إحتياجات العملاء، أي مدى درجة مطابقة المنتجات والخدمات للمواصفات، المحددة من قبل المنظمة، والتي يجب أن تتطابق مع النتائج المطلوبة من العملاء".
- (38) مراجعة الإدارة<sup>(5)</sup>:** (حسب ISO 8402): هو "تقييم رسمي يتم إعداده في أعلى المستويات الإدارية، لحالة الإنسجام بين نظام الجودة، وسياسة الجودة وأهدافها".

(1) ماهر العجي، مرجع سابق، ص 186.

(2) نفس المرجع، ص 209 .

(3) ISO, ISO 9000-2000, p. 9.

(4) Jean Marie Gogue, op. cit., P.52

(5) ماهر العجي، مرجع سابق ص 80.

- (39) العملية<sup>(1)</sup> ( Processus ) :** هي "مجموعة من المهّات والوسائل والأنشطة المترابطة، التي تحول المواد الداخلة إلى مواد خارجة، وتحدد كل عملية بعناصر داخلة قابلة للقياس، وبعناصر خارجة، إنطلاقاً منها يمكن إجراء تصحيح، أو تعديل أو عمل وقائي".
- (40) سلاسل العمليات<sup>(2)</sup> ( Chaîne De Processus ) :** هي "مجموعة من العمليات الأولية، التي يجب أن تطبق وفق ترتيب محدد مسبقاً، مهمتها توفير الإرشادات الضرورية و الكافية للقائمين بالأعمال، لكي ينجزوا عملهم دون خطأ أو غموض".
- (41) الإجراء<sup>(3)</sup> ( ISO 9001 - 2000 Procédure ) :** هو "طريقة معينة محددة لإتمام نشاط أو عملية ما، و يتضمن الإجراء المكتوب بشكل عام: الموضوع ومجال تطبيق النشاط، ما يجب إنجازه ومن سينجزه، متى، وكيف سيتم إنجازه، ما هي الوثائق والمواد الواجب إستخدامها، وكيف سيتم التحكم في ذلك وتسجيله".
- (42) الترميط<sup>(4)</sup> ( Standarisation ) :** تعرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO الترميط بأنه " وضع وتطبيق قواعد لتنظيم نشاط معين، لصالح جميع الأطراف المعنية، وتعاونها بصفة خاصة لتحقيق إقتصاد متكامل أمثل، مع مراعاة الأداء ومقتضيات الأمان".
- (43) التوصيف<sup>(5)</sup> ( Spécification ) :** تعرف منظمة ISO التوصيف بأنه "البيان الموجز، لمجموعة المتطلبات التي ينبغي تحقيقها، في منتج أو مادة أو عملية ما، مع إيضاح الطريقة التي يمكن بواسطتها التأكد من تحقيق هذه المتطلبات".

(1) - ISO 9000-2000, P. 7.

(2) ماهر العجي ، مرجع سابق ص:155.

(3) Institut Supérieur De Management et De L'informatique, Séminaire : La Rédaction Des Procédures Dans L'esprit De La Norme ISO 9001/2000, EL Qualan, Annaba, Juin 2002, P. 1.

(4) محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1996، ص24.

(5) محمود سلامة، المرجع السابق ، ص 28.

**(44) المواصفات القياسية<sup>(1)</sup> (Spécification Standard):** تعرف منظمة ISO المواصفات القياسية، بأنها " وثيقة معتمدة من سلطة معترف بها، تم إعدادها بإتباع أساليب التوحيد القياسي، في مجال ما لتشمل الإشتراطات التي يجب توافرها ".  
**(45) شهادة المطابقة للمواصفات<sup>(2)</sup> (ISO 9000 La Certification):** هي " إقرار تنظيم وطني يتمتع بالمصداقية، بأن متطلبات المواصفة مطبقة، وتوضح الشهادة بأن المنظمة قادرة على تحقيق جودة عالية ومنظمة، وقادرة على إتخاذ كل الإجراءات الضرورية لإعطاء الثقة لعملائها ".

### **ثالثاً: التطور التاريخي للجودة<sup>(3)</sup> :**

إنّ أول ما يمكن ملاحظته في مسار الجودة، التطور المعترف في الأفكار خلال السنوات الماضية والحالية، والنتائج عن الأبحاث المستمرة في هذا المجال، مما أدى إلى توسع وتطور كبيرين في مفهوم الجودة.

لقد كانت مسؤولية الجودة في الماضي، تعود أساساً إلى المراقب، ثم إلى الأقسام العملية، بدءاً بالإنتاج مروراً بالتصميم ثم التسويق، أمّا في الوقت الحالي فإنّ مسؤولية الجودة، ترجع إلى المديرية وجميع أقسام المنظمة ( الإدارة والمحاسبة، التنظيم والتخطيط الإستراتيجي، الأفراد.. إلخ). ويمكننا بشكل عام تلخيص التطورات التي عرفتها الجودة كما يأتي:

### **(1) مرحلة مراقبة الجودة (1910-1940)<sup>(4)</sup> :**

تميزت هذه المرحلة في البداية بظهور نظرية تايلور، التي إهتمت بالتنظيم العلمي للعمل، والتي تقوم على الفصل بين مراحل: التصميم، التحضير، المراقبة، وبين مرحلة التنفيذ. ثم ظهر بعد ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية، مصطلح مراقبة الجودة، التي فصلت بين أقسام الإنتاج

(1) محمود سلامة عبد القادر، نفس المرجع، ص 25.

(2) نفس المرجع.

(3) - Vincent Labousheic, op. cit., P.187.

- تقرير " إدارة النوعية الشاملة"، مجلة التعاون الصناعي، العدد 84، السنة الثانية والعشرون، أبريل 2001، ص ص 99-100.

(4) - C.N.R.S (Centre Nationale de la Recherche Scientifique) , Sensibilisation Qualité, Mai, 1998, P. 3.  
- Maurice Teillac, le contrôle technique de qualité , 2<sup>e</sup> ed, Entreprise Moderne d'édition, Paris, 1972, P. 15.

وأقسام المراقبة، وركزت على المراقبة النهائية للمنتجات، بواسطة المراقب الذي كان سنة 1910 رئيساً للعمال، مهمته مراقبة العامل أثناء تأديته لعمله.

## (2) مرحلة ضمان الجودة (50-1960):

تميّزت هذه المرحلة بظهور مصطلح ضمان الجودة، أو تأثير الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم التركيز على:

2-1- جودة العمليات وجودة المنتج.

2-2- إنّ قسم الإنتاج هو المسؤول عن جودة المنتجات ( المراقبة).

2-3- إنّ قسم ضمان الجودة، هو المسؤول عن جودة المنتجات إتجاه العملاء، وهو المسؤول عن إتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على الجودة، والتحكم فيها.

## (3) مرحلة الجودة الشاملة (1980):

تميّزت هذه المرحلة بظهور مصطلح الجودة الشاملة، الذي يركز على أنّ مسؤولية الجودة، هي مسؤولية كل أقسام المنظمة، وأنّ الكل في مسؤول عن جودة المنتجات وقد تم التركيز على:

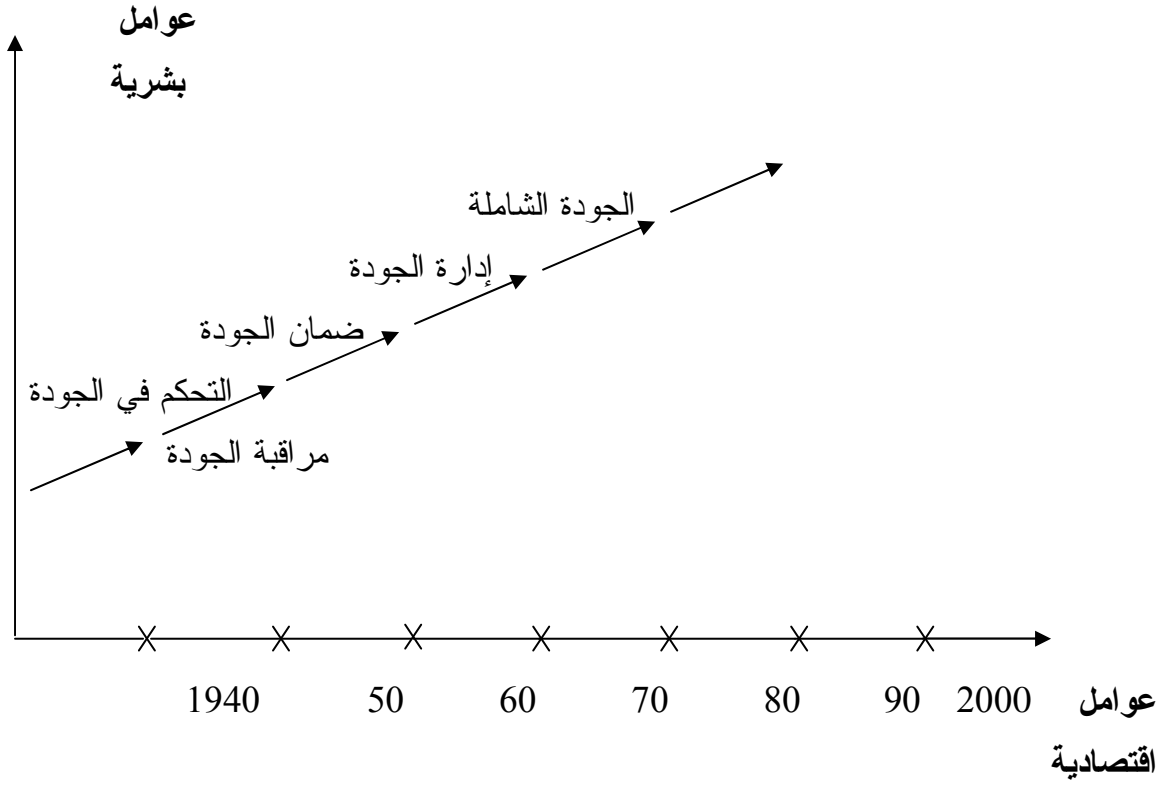
3-1- إستخدام أساليب التسيير التي تهدف إلى تحقيق النجاح، بتحقيق رضا العميل، والتركيز على تلبية رغباته.

3-2- مساهمة ومسؤولية كل الأفراد داخل المنظمة.

3-3- البحث المستمر والمركز على تحسين سير العمل في المنظمة ( البحث عن العيوب الصفرية ومؤشرات القياس).

مما سبق ترى الباحثة، أنّ مفهوم الجودة تطور مع تطور الحياة الإقتصادية وغيرها ( الثقافية، الإجتماعية، التكنولوجية...)، وذلك من إعتبار الجودة في البداية كعملية مراقبة مدى مطابقة المواصفات، إلى مراقبة العامل بواسطة رئيس العمال، ثم تحول رئيس العمال إلى مراقب للمنتجات سنة 1945، ثم ظهر النموذج المثالي " التايلوري" للإدارة، حيث أصبحت الجودة عبارة عن الإحترام التام لما هو متوقع، ثم تطور المفهوم في الستينات، إلى إعتبارها كبرهان عن مدى الثقة في المنتج ( ضمان الجودة)، ثم تطور في الثمانينات مع تطور إدارة الجودة، إلى إعتبارها عبارة عن قابلية المنتج أو الخدمة، على إشباع الإحتياجات الظاهرة والكامنة للعميل، وإعتبار العميل ملكاً (مفهوم الجودة الشاملة) ، ويمكننا توضيح هذه المراحل بالشكل التوضيحي الآتي:

شكل رقم: (2) التطور التاريخي لمفهوم الجودة



المصدر: من إعداد الباحثة.

#### رابعاً : وظيفة الجودة<sup>(1)</sup> :

يُميّز التنظيم الوظيفي للمنظمة، بين مجموعة من الوظائف الكبرى، بالنسبة لمجموع النشاطات التي تعمل على إنتاج وبيع المنتج، مثال ذلك الوظيفة التقنية، أو الوظيفة التجارية، كما أنّ مجموع الأفراد العاملين في المنظمة، يتوزعون على مجموعة من الأقسام، ويمكن للقسم الواحد أن يتولى مجموعة من الوظائف، ويمكن للوظيفة الواحدة أن يتولاها مجموعة من الأقسام.

لم تعرف وظيفة الجودة إلا بعد سنوات الخمسين، وكل المقالات حول التنظيم أو الإدارة في الصناعة، لم تكن تصف أكثر من مراقبة كمية للإنتاج، وفي الحقيقة إنّ الهدف من وظيفة

(1) Robert Fey et Jean Marie Gogue, la Maitrise de la Qualité Industrielle, Les éditions d'organisation, Paris, 1983, P. 37.

الجودة، هو إشباع العميل بأقل تكلفة ممكنة، و الأساليب الرئيسية المستخدمة لذلك، هي عبارة عن أنشطة وقائية، تنفذ من قبل جميع أقسام المنظمة: إدارية، مالية، تجارية، تقنية، إنتاجية، إضافة إلى قسم التفتيش والفحص...إلخ.

و إذا كانت الجودة هي قضية الجميع، فيجب أن تصبح مسؤولية كل فرد، ولهذا فإنه من الضروري جدًا أن يكون هناك قسم لإدارة الجودة، يقوم بالإشراف على نشاطات الأقسام الأخرى في هذا المجال، كما يقوم بجمع النتائج وتحديد الأهداف، وهو غير مسؤول عن جودة أو عدم جودة المنتجات، ولكنه يقود وينسق ويراقب بعض الأعمال، حتى يتمكن كل قسم معني، من المشاركة الفعالة في تحقيق الجودة وتوطيدها، وهذا يقود إلى مبدأ " تكامل وظيفة الجودة في المنظمة " . وهو التكامل الذي يتحقق عبر المحورين الآتيين:

### المحور الأول:

إن قسم الجودة يعمل ليس بمعزل عن بقية الأقسام، خاصة قسم الإنتاج والقسم التجاري والمالي، كما يعمل في علاقة مباشرة مع المديرية العامة للمنظمة.

### المحور الثاني:

إن جميع الأقسام الأخرى تتولى نصيبها من المسؤولية في وظيفة الجودة ، ويمكن للإدارة أن تتسق بنجاح كبير هذه الوظيفة.

ومن مهام قسم الجودة تقديم المساعدة اللازمة، في الإنتاج وفي الدراسات، حتى تجري في ظروف طبيعية وعادية، خاصة و أنه يمتلك الوسائل التي تمكنه من ذلك، وتسمح له بكشف الأمور غير الطبيعية، وفي هذه الحالة يتدخل مهندس الجودة، وينظم الأقسام المعنية، أو يباشر الإتصال بالعملاء من أجل معالجة الأمور، وهو مسؤول عن تقديم النصائح، وكشف الحقائق للأقسام المختلفة<sup>(1)</sup>.

### خامسا: لولب التطور في الجودة<sup>(2)</sup> :

في بداية تطور الجودة، كانت الرقابة على الجودة مسؤولية قسم الفحص والإختبار داخل المنظمة، وذلك يتعارض مع الواقع ، لأنّ إرتفاع أو إنخفاض مستوى الجودة ليس مسؤولية هذا القسم فقط، ولكن يشاركه فيها أيضا قسم التسويق عند تحديده المستهلكين، بناء على البحوث

<sup>(1)</sup> أحمد فؤاد راشد، عبد المنعم محمد حمودة، أساسيات التقييس وجودة الإنتاج، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1976 ، ص 169.

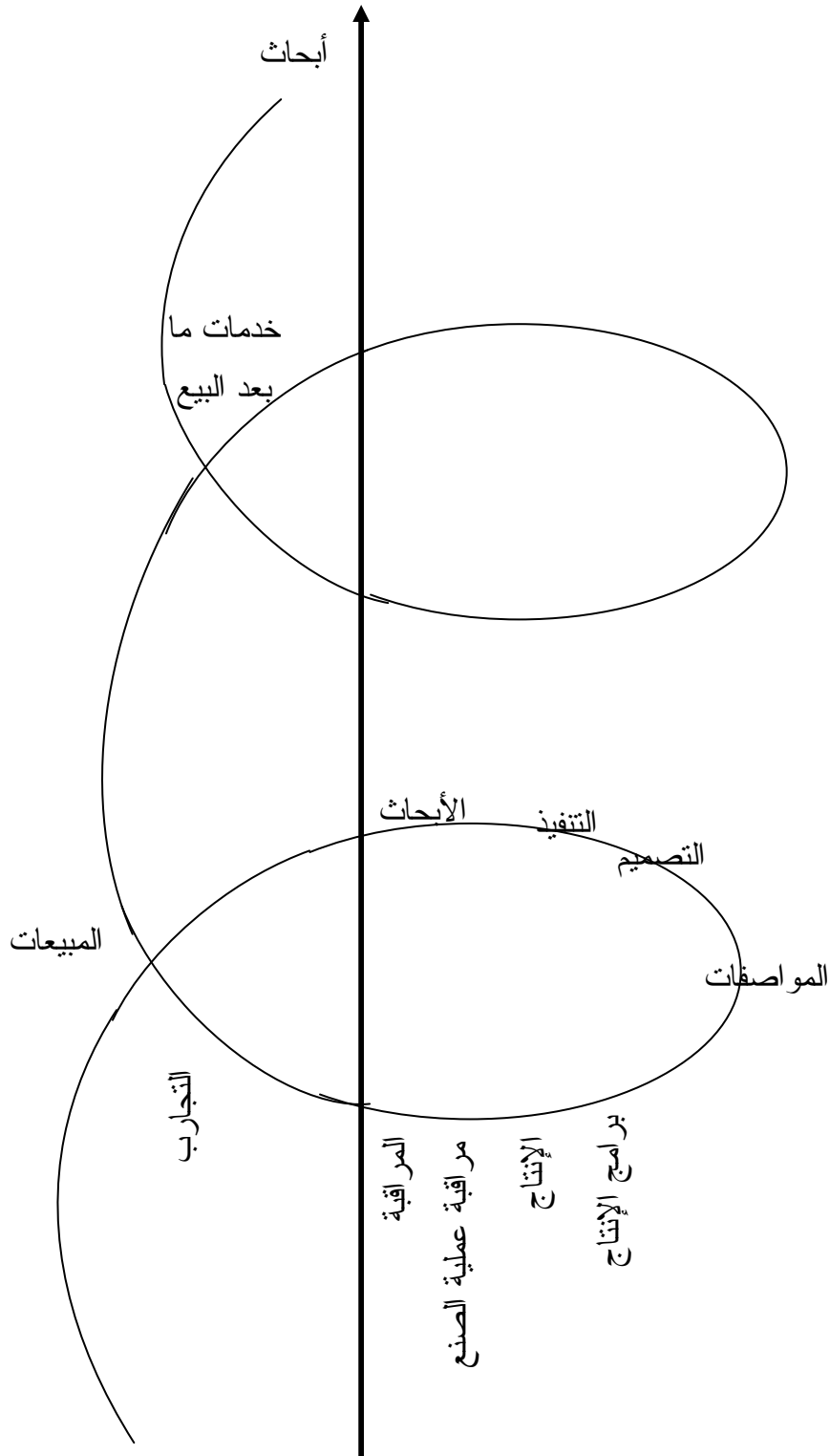
<sup>(2)</sup> J.M.JURAN, op. cit., PP. 19-20.

التسويقية التي يقوم بها، للتعرف على أذواق المستهلكين ورغباتهم، ثم قسم التصميم عند تحديده المواصفات المطلوبة في المنتج، وكذلك قسم المشتريات عند شراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج، وكذلك قسم المبيعات الذي يقوم بتسويق المنتجات وإيصالها للمستهلك، ويسجل ملاحظاتهم حول جودة المنتج، ومدى مطابقته للمواصفات.

إنّ مسؤولية الجودة إذا هي مسؤولية مشتركة بين العديد من الأقسام، وهي تمثل نظاما كاملا للتحكم في الجودة، الهدف منه ضمان إنتاج منتجات بدرجة عالية من الجودة، لإرضاء رغبات المتعاملين، وبأقل تكلفة ممكنة، وقد وضع ذلك ( جوران JURAN ) في المؤتمر العالمي العاشر، للمنظمة الأوروبية لضبط الجودة في (استوكهولم) في رسم توضيحي أطلق عليه ( لولب التطور في الجودة )، وهو على الشكل الآتي :



شكل رقم (3): لولب التطور الجودة



المصدر: J.M.Juran op. cit., P.19 .

**اللولب :** هو نموذج تصوري للأنشطة المترابطة، التي تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة خلال جميع المراحل، بدءاً من مرحلة توصيف الإحتياجات، وحتى مرحلة تقييم مدى إشباعه<sup>(1)</sup>. ويوضح الشكل أن كل العوامل المذكورة، إبتداءً من الأبحاث، وإنتهاءً بخدمات ما بعد البيع، تؤثر على مستوى التطور في جودة المنتجات، وكل عامل له تأثيره في حركة اللولب نحو الأعلى، وكلما تحسن أحد هذه العوامل، كلما تحرك اللولب إلى الأعلى، أي حدث تطور في تحسين الجودة، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق قابلية المنتج للإستخدام حسب (JURAN).

إن أغلبية النشاطات الموضحة في اللولب، هي نشاطات مرتبطة بالجودة في الأقسام الداخلية للمنظمة، مثال ذلك أقسام المراقبة والتجارب، و البعض الآخر هو عبارة عن نشاطات مكملة، تقوم بها منظمات أخرى خارج المنظمة، مثل الموردون والعملاء، وهناك نشاطات أخرى مرتبطة بالجودة، تقوم بها الأقسام الداخلية للمنظمة، ولكنها غير ظاهرة في اللولب، مثال ذلك قسم الأفراد ( يتدخل في برامج التدريب)، و نشاطات تقوم بها منظمات خارجية، ولا تظهر أيضاً في اللولب، مثال ذلك أعمال مكاتب التوحيد القياسي والجمعيات المهنية.

إذا إن حصول المنتجات على القابلية للإستخدام، تتطلب مساهمة العديد من الأجهزة الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة، والتي تعمل بنشاط للتخصير للجودة، وبالتالي فإن فكرة أن تكون الجودة هي مسؤولية قسم مراقبة الجودة فقط، هي فكرة غير سليمة. ويؤكد (جوران) على أنه من الضروري إعطاء مصطلح معين، لمجموع النشاطات المرتبطة بالجودة، والتي تحقق للمنتج القابلية على الإستخدام، فقد أطلق على مجموع هذه النشاطات تعبير: " وظيفة الجودة ".

إن توزيع هذه النشاطات على الأجهزة المرتبطة باللولب يتطلب ما يأتي<sup>(2)</sup>:

- 1) تعريف النشاطات التي تلبي جماعياً أهداف القابلية على الإستخدام المحددة من قبل المنظمة، عند مستويات مثلى للتكلفة.
- 2) توزيع هذه النشاطات على مختلف الأجهزة الواضحة، أو الظاهرة في اللولب.
- 3) تزويد الأجهزة بالوسائل التقنية، ووسائل الإدارة الضرورية لتحسين سير النشاطات<sup>(3)</sup>.
- 4) ممارسة هذه النشاطات داخل الأقسام المعنية.
- 5) التأكد من أن هذه النشاطات حقيقة مداراة بشكل جيد.

(1) AFNOR, Gérer et Assurer la Qualité, op. cit., P.72.

(2) J.M. JURAN, op. cit., P.20.

(3) الأدوات التقنية:المعدات والآلات والأجهزة والطاقة ووسائل الإدارة: السياسات، الأهداف، المخططات، التنظيم، التكوين، الإدارة.

6) التنسيق بين نشاطات الأقسام، من أجل تحقيق مثالية الأداء والنتائج التي تحصل عليها المنظمة.

وبشير (جوران) في هذا المجال إلى أن هناك أربعة معلمات (Paramètre) أساسية لتحقيق القابلية للإستخدام للمنتج أو الخدمة<sup>(1)</sup>:

**1) جودة المشروع وتشمل:**

- جودة دراسة السوق.
- جودة التصميم.
- جودة المواصفات.

**2) جودة المطابقة وتشمل:**

- التكنولوجيا.
- اليد العاملة.
- التسيير.

**3) قدرات الإستخدام خلال الزمن وتشمل:**

- الإتاحة.
- الصلاحية وحدة الصلاحية.
- الصيانة.

**4) خدمات ما بعد البيع وتشمل:**

- السرعة.
- الكفاءة.
- الكمال.

(1) C.E.G.O.S, op. cit., P. 3.

سادسا: ضمان الجودة<sup>(1)</sup> :

ينصرف مفهوم ضمان الجودة : حسب المواصفة العالمية ( ISO 8402 ) الصادرة عام

1994 للتعبير إلى يأتي:

- مجموع الأنشطة المحددة مسبقا، والمنفذة بشكل تلقائي في إطار نظام الجودة، والمبرهن عنها كإحتياجات، من أجل إعطاء الثقة المناسبة، بأن الكيان المعين، قادر على إشباع متطلبات الجودة.

- مجموعة الأعمال الهادفة إلى:

في داخل المنظمة: خلق الثقة بالحصول على الجودة.

في خارج المنظمة: خلق الثقة لدى العملاء بالحصول على الجودة.

و بالتالي فإن ضمان الجودة، هي أعمال مخططة ومنظمة معدة في إطار نظام الجودة، وتهدف إلى تمكين المنظمة من الإعداد المنظم، لجميع عمليات مراقبة الجودة، اللازمة للحصول على الجودة في وثيقة جودة ( خطة الجودة مثلا).

ووفقا لهذه التعاريف يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

1- إن مصطلح ضمان الجودة (أو تأكيد الجودة)، لا يمكن أن يكون كاملا إذا كانت المتطلبات المعطاة، لا تعكس الإحتياجات الكاملة للمستعمل.

2- ومن أجل فعالية ضمان الجودة، يقوم ضمان الجودة بشكل عام، بإستخدام تقييم مستمر للعوامل المؤثرة، على مدى ملاءمة التطبيقات المنتظرة للتصميم ، و في نفس الوقت تتم عمليات المراجعة والمراقبة على أنشطة الإنتاج وعلى المعدات، من أجل الوصول إلى الثقة في المنتج.

3- يستخدم ضمان الجودة في المنظمة، كأداة إدارة في الحالات الآتية، كما يستخدم من أجل إعطاء الثقة في الموردين.

(1) AFNOR, Recueil des Normes Françaises, op. cit., P. 25.

4- إن ضمان الجودة يهّم التنظيم، ووسائل التنفيذ التي تستخدمها المنظمة، لضمان جودة المنتج أو الخدمة، ويهدف إلى إعطاء الثقة في قدرة المنظمة، على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها، و هو يقود المنظمة إلى التأكد من أن كل الأنشطة التي لها تأثير على جودة المنتجات أو الخدمات، هي معرفة بشكل كافي ويتم التحكم فيها.

إن ضمان الجودة، يعتمد كمرجع في المواصفات الدولية من المجموعة (ISO 9000)، التي توضح نظام الجودة ومتطلباته، و الواجب إعماله.  
إن ضمان الجودة، يحقق حماية تحت شكل إشعار أو إنذار، يسمح للمنظمة باتخاذ تدابير وقائية، قبل حدوث الخطر<sup>(1)</sup>، وذلك في إطار سياسة الجودة في المنظمة، التي تعبر عن التوجيهات العامة للمنظمة فيما يتعلق بالجودة، وكما تحددها الإدارة العامة.

### سابعاً : محدّدات الجودة :

هناك أربعة محدّدات أساسية للجودة، تساعد المنتجات أو الخدمات على تحقيق الغرض المقصود منها بنجاح وهي<sup>(2)</sup>:

1- **جودة التصميم (Quality of design):** وتشير إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص، أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، إن قرار التصميم يجب أن يأخذ في الإعتبار، متطلبات العميل، بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية، وإعتبارات التكاليف والأمان و الإعتدالية.

2- **جودة التطابق ( Quality of conformance ):** وتشير إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة، مع الغرض من تصميمها، وتتأثر درجة التطابق بمجموعة من العوامل مثل: القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة، قدرة الآلات والمعدات ، مهارات العاملين، تدريب العاملين ، الحوافز، الربط بين عملية التصميم وعملية الإنتاج ، متابعة تقييم المطابقة، إتخاذ الإجراء التصحيحي كلما كان ذلك ضرورياً.

(1) JURAN, op. cit., P.49.

(2) نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج و العمليات ( مدخل استراتيجي )، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2002، ص338.

- Philippe Détrie, op. cit., P.24.

**3- سهولة الإستخدام ( Ease of use )**

تؤدي سهولة الإستخدام، وتوافر التعليمات والإرشادات اللازمة للعميل، عن كيفية استخدام المنتج لها، إلى زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقا لما هو مصمم لها.

**4- خدمات ما بعد البيع ( Service after delivery )**

تؤدي مثل هذه الخدمات ( الصيانة والإصلاح )، إلى المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع.

## المبحث الثاني : تطوّر الجودة في العالم

- أولا : تطور الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية
- ثانيا : تطور الجودة في اليابان
- ثالثا : تطور الجودة في فرنسا
- رابعا : تطور الجودة في إنجلترا
- خامسا : تطور الجودة في روسيا و الصين

تطورت مفاهيم الجودة مع تطور الإنتاج، وانتشار المنظمات الصناعية، واستمر هذا التطور على مستوى المفاهيم والأساليب الإحصائية، للتحكم في الجودة. ويتناول هذا المبحث تطور الجودة، ومفاهيمها، والرقابة عليها، في الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وفرنسا، وانجلترا، وروسيا والصين.



## أولاً : تطور الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية :

مرّ تطور الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية بالمراحل الآتية:<sup>(1)</sup>

### 1- مرحلة التحكم في الجودة: ( 20 - 1945 )

قامت شركة (Western Electric) عام 1920 بتركيب هاتفي، وكان من المستحيل تشغيله في البداية بسبب كثرة العيوب، وللتغلب عليها، تم إنشاء قسم للجودة إثنان من أعضائه هما (Shewhart, Deming)، حيث قام (ديمينج) بفصل وظيفة الجودة، عن وظيفة الإنتاج، وربطها مباشرة بالإدارة، وأوجد فكرة ضمان الجودة، بينما قام (شيوارت) عام 1931 بنشر كتابه « Economic Contrôl of Quality for Manufactured Product » حدّد فيه أهداف إدارة الجودة، والأدوات الإحصائية التي تسمح بتحقيقها<sup>(2)</sup>، وقد تم ادخال الطرق الإحصائية، في مصانع الأسلحة عام 1942، و تم تكوين عدد كبير من المهندسين، كان لهم بعد الحرب دورا كبيرا، في تطور أساليب التحكم في الجودة في أمريكا.

وفي عام 1944 قام (Henry Romig, Dodge) من شركة (Bell System) بوضع جداول العينات البسيطة، التي سمحت لغير الإحصائيين، ببناء مخططات العينات للفحص الداخلي.

### 2- مرحلة مراقبة الجودة الشاملة: (1950)

نشر (Feigenbaum) عام 1945 أول مقال له تحت عنوان " الجودة والإدارة" وضح فيه نتائج تجارب تطور الجودة في مختلف مديريات شركة (Général Electric) وكان هذا أول تطبيق لمراقبة الجودة الشاملة.

وفي عام 1956 عين مديرا للشركة السابقة، وكان بهذا أول إختصاصي جودة، كلّف بمسؤوليات هامة في هذه الشركة، ثم تعددت تدخلاته في اليابان، وأصبح لها وزن أكبر، وشاركه في ذلك إختصاصيان آخران، لعبا دورا هاما في تطوير مراقبة الجودة الشاملة، وهما (ديمينغ وجوران).

عيّن (ديمينج) عام ( 46 - 1948 ) من قبل وزارة الدفاع الأمريكية، للمشاركة في دراسة إقتصادية في اليابان، تتعلق بمديري المنظمات اليابانية، حيث نجح وأصبح عام 1980 من مشاهير

(1) Vincent Laboucheix, Traité de la Qualité Totale, Dunod, Paris, 1990, p. 5.

(2) Robert Fey, Jean Marie Gogue, op. cit., P.25.

الجودة في العالم، وتبعه (جوران) الذي دعي من اليابان لإتمام ما قام به (ديمينج) وكان تأثيره هناك بالغاً.

### 3- مرحلة الجودة والجهود الفردية: ( 1960 )

وحتى عام 1960 بقيت الجودة مقتصرة فقط على المهندسين والإدارة، ولم يكن للفرد أية مسؤولية تجاه تحقيق الجودة، ولكن في عام 1961 أعلن ( فيليب كروسبي ) عن مصطلح (العيوب الصفرية ) في شركة ( Martin Marietta ) ، وأوضح أن العيوب مصدرها تقريبا الفرد فقط، وبالتالي يجب تركيز الجهود على الفرد لتحسين الجودة، وطوّر ( كروسبي ) فكرته هذه عام 1966، واعتبر الفرد مسؤولاً عن جودة العمليات المسندة إليه، وأنه يجب إتقان العمل من المرة الأولى، وفي عام 1967 تم تطبيق برنامجه الخاص بالعيوب الصفرية ( Zero Defect ) بنجاح كبير.

### 4- مرحلة الجودة الإستراتيجية والإصلاح: ( 1975 )

تميزت هذه الفترة بالمنافسة الشديدة للمنظمات اليابانية، التي أصبحت تهدد المنظمات الأمريكية، فقد كانت جودة وصلاحية السيارات، وأجهزة التلفزة اليابانية، أعلى بكثير من مثيلاتها الأمريكية، وقد أرجع المحللون الأمريكيون الأمر في البداية، ضعف الصناعة الأمريكية مقارنة بالصناعة اليابانية، إلى أسباب خارجية بالنسبة للمنظمات: ( الثقافة اليابانية ، التشغيل مدى الحياة )، ولكن إتضح فيما بعد خطأ هذه المبررات، خاصة بعد نجاح اليابانيين في العمل مع الأمريكيين، في الولايات المتحدة الأمريكية، وحصولهم على نفس النتائج العالية.

وإصلاح أوضاع الصناعة الأمريكية، قامت إدارة المنظمات المنتجة للسيارات، ببرامج متوسطة وطويلة المدى، هدفها إحداث تغيير جذري، في طرق العمل والإهتمام بدور العامل، كما تم تطوير برامج التحسين، والإصلاح في كل المنظمات.

### ثانياً : تطور الجودة في اليابان : (1)

كانت الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية منهارة، وكانت المنتجات اليابانية حسب المعايير الأمريكية، قبل الحرب منخفضة الجودة ، وكان من الضروري لليابان تحسين الجودة من أجل رفع الإنتاجية، ولتحقيق هذا الهدف قامت عام 1946 بإنشاء " الإتحاد الياباني

(1) Vincent Laboucheix , op. cit., P.6.

للعلميين والمهندسين " « JUSE » ، الذي كان له دورا كبيرا في تطوير حركة الجودة، تلاه عام 1949، إنشاء فرقة أبحاث مكونة من « Asaka, Ishikawa, Kogure, Mizuno, Moriguchi » وتهتم بالجودة، وفي نفس السنة تم تنظيم أول " دروس للجودة " مدتها ستة أشهر، للتأسيس والتعريف بالجودة، وفي عام 1950 قام "ديمينج" بقبول دعوة الإتحاد « JUSE » لإعطاء دروس في الجودة في اليابان، وقام بإعطاء دروس في الجودة لمدة ثمانية أيام، أكد فيها على ضرورة الأساليب الإحصائية، وفي عام 1951 أنشئت جائزة ( ديمينج ) اليابانية للجودة ، وفي عام 1954 جاء دور (JURAN) لإعطاء دروس في تحسين الجودة.

وفي سنة 1956 كانت هناك عملية تحسين كبيرة لإطارات المنظمات، بضرورة التحكم في الجودة، استمرت هذه العملية إلى غاية 1959، وفيما بين عام (61-1962) تطورت الجودة في بقية القطاعات، وخاصة في أقسام تطوير التسويق، والمبيعات والإدارة، وفي عام 1962 أصدر الإتحاد « JUSE » جريدة شهرية للتحكم في الجودة، موجهة لرؤساء العمال، وتم نشر دليل (إيشيكواوا) الذي يعالج التحكم في الجودة، وكان من نتائج هذه العملية، ظهور أول حلقة للجودة عام 1962، لتعمم الفكرة فيما بعد، في اليابان خلال السنوات الموالية (60-1982)، وبقي (إيشيكواوا) الأب الفكري لهذه الحلقات، يدير الإتحاد « JUSE »، وقام بتنظيم ملتقى لمديري المنظمات بغرض التكوين، كما قام بتدريس كتب (شوارت) ، وفي عام 1955 نشر لأول مرة في اليابان مفهوم بطاقات المراقبة، وفي عام 1978 عين مديرا لجامعة التكنولوجيا (Musahi) في طوكيو.

### ثالثا : تطور الجودة في فرنسا<sup>(1)</sup> :

حتى نهاية الخمسينات كان لفرنسا سوقها الداخلية وسياستها الحمائية، وكانت تقوم بإنتاج منتجات عالية الجودة، دون إهتمام بالتكاليف.

وفي عام 1947 قامت الولايات المتحدة الأمريكية، بعرض مساعدتها على دول أوروبا، للنهوض بإقتصاداتها المنهارة بعد الحرب، وكانت فرنسا من ضمن الدول التي قبلت هذا العرض، تحت شعار " مخطط مارشال"، وقامت بتوجيه أموال المساعدة التي تلقتها إلى تحسين الإدارة من أجل تحسين الإنتاجية، ونتيجة لذلك أنشئ مكتب للجودة عام 1950.

وقد ساهمت الجامعات في ما بعد، في نشر وتطبيق الإحصاء في المنظمات الفرنسية، وتم التركيز على تكوين المهندسين و التقنيين، في مجال تطبيق الإحصاء في المنظمة، و كان من نتائج

(1) -Vincent Labousheix, op. cit., P. 8.

- Robert Fey, Jean Marie Gogue, op. cit., P. 300.

هذه الخطوة، التي قامت بها الجامعة الفرنسية، فتح الطريق أمام تطور أساليب التحليل الإحصائي للعمليات الإنتاجية، وتطوير المراقبة، وتخفيض بقايا المنتجات خلال العمليات الإنتاجية، وتطبيق نظام العينات في العلاقات بين العملاء والموردون، وحلّ المشاكل المتعلقة بالجودة. وفي عام 1957 تم تنظيم أول ملتقى للإختصاصيين الأوروبيين، في الجودة في باريس بمساهمة متخصصين أمريكيين، تم خلال هذا الملتقى إنشاء منظمة أوروبية، مهمتها ترقية فكرة إدارة الجودة في الصناعات المختلفة.

وفيما بين سنوات 60-1964، كانت هناك أعمال قيادية، خاصة بالجودة والإنتاجية في 38 مؤسسة فرنسية.

وفي عام 1961 تم إنشاء منظمة التقنيين والمتخصصين في المراقبة الصناعية، (ATPCI)، والتي تحولت فيما بعد إلى (L'AFQ) وهي المنظمة الفرنسية لإختصاصي الجودة، هدفها الإهتمام بإقتصاد الجودة، وبالتحديد تكاليف الجودة.

في عام 1966 تم إنشاء مجموعات عمل، أصبحت الآن لجان مكونة من خلايا لتبادل التجارب، والبحث في المواضيع ذات المنفعة العامة (الصلاحية، العلاقات بين العملاء والموردون، تكاليف الجودة... إلخ).

في عام 1970 تم بمساعدة (AFNOR) إنشاء وظيفة تدريس منهجية إدارة الجودة، وقد تابع أكثر من 10.000 متدرب، الملتقيات التي أقامتها (L'AFCIQ) حتى عام 1988.<sup>(1)</sup> و في عام 1972 تم إنشاء شعب إقليمية، بمشاركة ممثلين محليين من (AFNOR) وبطلب من وزارة الصناعة الفرنسية، قامت (L'AFCIQ) ابتداء من سنة 1976، بتطوير أعمال تدقيق المراقبة في المنظمات، وترقية الجودة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة.

وفي عام 1980 تم إنشاء جائزة الصناعة والجودة، بمساهمة (L'usine Nouvelle) تعطى كل سنة لمنظمتين، إحداهما صغيرة والأخرى كبيرة، تكونا قد حققتا تنظيمًا جيدًا، ونتائج كمية معتبرة، و في نفس السنة تم إنشاء فرقة عمل، تهتم بتطبيق الجودة في مجال التعليم، بمساعدة الجامعة، وقامت هذه الفرقة بتطوير التكوين في الجودة في مجال التعليم.

وفي عام 1984 تم إنشاء جائزة (George Borel) لمكافأة الإختصاصيين الذين ساهموا بأعمالهم الفردية القيمة، في تطوير منهجية الجودة.

<sup>(1)</sup> Association des anciens élèves de l'I.A.E de Paris, La Qualité dans l'entreprise, Les Editions d'organisation, Paris, 1985, p . 299.

#### رابعاً : تطور الجودة في إنجلترا<sup>(1)</sup> :

كان لإنجلترا دوراً هاماً في تطوير القوانين الإقتصادية والرياضيات، وتطبيقها في مجال الصناعة، وقد استخدمت هذه القوانين بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، في بداية الحرب العالمية الثانية.

وفي عام 1920 قام (رونالد فيشر Ronald Fisher)، وهو مهندس زراعي يعمل في مركز للأبحاث في « Rothmasted » ، بتوضيح كيفية تحقيق خطة تجريب إحصائي تطبيقي في الزراعة، و نتيجة لنجاح أعماله، انتشرت الطرق التي طبقها في مختلف أنحاء العالم، وتم اعتمادها في الزراعة والطب وعلم الأحياء، وفي الصناعة بشكل واسع.

كما قام (Kal Pearson) وهو مؤسس الإحصاء الرياضي في جامعة (University College de Londre) بتطوير أفكار (F. Galton) حول الانحدار والارتباط. وفي عام 1931 في الولايات الأمريكية ، إلتقى (E.S.Pearson) وهو أستاذ جامعي متخصص في الإحصاء، (بشيوارت) ، و قام بنشر أبحاثه في المجال الصناعي. وفي عام 1982 دعا (بيرسون) شيوارت إلى إعطاء مجموعة من المحاضرات في الإحصاء التطبيقي في جامعة لندن.

#### خامساً : تطور الجودة في روسيا والصين :

وضعت روسيا برنامجاً واسعاً للتحكم في الجودة مع البروسترويك، أما الصين فقد أعلنت عام 1990 برنامج تكوين أساسي، يشمل تكوين سبعون مليون فرد في الجودة، على إمتداد خمس سنوات.

(1) Vincent Laboucheix, op. cit., P.10.

## المبحث الثالث : عولمة الجودة

أولاً : تطور الشبكة الغدعالمية للجودة

ثانياً : الجودة والإستراتيجية التنافسية

ثالثاً : تحديات عولمة التجارة الخارجية

رابعاً : المعايير العالمية للجودة

إن إعادة بناء إقتصادات الدول بعد الحرب العالمية الثانية، هو الذي حدّد بداية عولمة الجودة، في البداية بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، ثم بين الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

لقد شهد عقدا السبعينات والثمانينات، تطورا ملحوظا في الجودة، يمكن ملاحظته في تطور مفهوم الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، والنجاح الياباني الباهر في هذا المجال، وسيطرة المنتجات اليابانية على الأسواق العالمية، وعليه لم تعد الجودة ترتبط بالأسواق المحلية فقط، بل أصبحت تخضع لقواعد عالمية، ومواصفات عالمية، ومعايير التميز العالمية، وأصبحت الجودة عالمية المستوى، وقد كان لظهور سلسلة المواصفات العالمية ( ISO 9000 ) عام 1987، أحد أهم الإستجابات و الإهتمامات العالمية بالجودة على الصعيد العالمي.

### أولاً : تطوّر الشبكة العالمية للجودة :

إزداد إنتشار الإهتمام بالجودة بعد الحرب العالمية الثانية، بعد نجاح تجربتها في المنظمات اليابانية، وبدأ التعاون في هذا المجال، بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، ثم بين الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وبقية دول العالم.

لقد أنشأ « Feigenbaum » عام 1966 مجموعة مكونة من ستة أشخاص إشتهروا عالمياً

باهتمامهم بالجودة ، وهو ضمنهم، وهم :

- الياباني « Ishikawa » .
- الإنجليزي « Kogure » .
- الأمريكي « Jack Lancaster ».
- البريطاني « F.Nixon ».
- الفرنسي « George Borel ».

قامت هذه المجموعة بالإهتمام بالجودة في العالم، وتحولت فيما بعد إلى

( الأكاديمية العالمية للجودة ISO ) وقام ( Borel ) بإعداد قواعد وقوانين عملها، وتضم الأكاديمية سبعون إختصاصياً كلهم معروفون بنشاطاتهم في مجال الجودة، منهم 33 أمريكي، 29 أوروبي، 13 ياباني، 5 فرنسيين من أعضاء (AFCIQ).

و كان ( Feigenbaum ) هو أول من ترأس الأكاديمية، وهي تقوم بالإشراف على ثلاث

منظمات عالمية للجودة هي:

### 1) المنظمة الأوروبية للجودة « EO Q C » :

هي منظمة علمية وتقنية، ليس لها أي هدف سياسي، تعمل على تعميق المعارف و إكتشاف

طرق جديدة في ميدان مراقبة الجودة<sup>(1)</sup>.

أنشئت في لاهاي في مارس 1957 بمبادرة من ألمانيا الفيدرالية، فرنسا، هولندا، إيطاليا،

انجلترا، وتجمع هذه المنظمة جميع دول أوروبا الشرقية والغربية ماعداً ألبانيا، أي 25 دولة وتقوم بتبادل التجارب مع الإختصاصيين العالميين.

<sup>(1)</sup> Association des anciens élèves de l' I.A.E de Paris, op. cit., P.305.



## 2) المنظمة الأمريكية لمراقبة الجودة « A S G C » :

أسست عام 1946 وتضم أكثر من 52000 عضو، وتمثل حالياً أكبر تجمع (اتحاد) مهني في العالم لخدمة الجودة، وتملك المنظمة 199 فرع إقليمي، إضافة إلى فرع متخصص بالنشاط في الخارج، وهو يضم أكثر من 13000 عضو.

## 3) الإتحاد الياباني للمهندسين والعلميين « JUSE » :

أسس عام 1946، وهو يهتم فقط بالتطور الصناعي، وذلك بتطبيق وترقية العلوم و التكنولوجيا، وهو يضم المنظمات فقط، وقد بلغت حالياً حوالي 2000 منظمة، وتشارك هذه المنظمات في تنظيم مؤتمر للجودة كل سنة، إضافة إلى تنظيم المؤتمرات العالمية. إن الشروط الجديدة للنمو الإقتصادي، تجعل المنظمة لا تكتفي بنشاط محدد في حدود سوق وطنية وحيدة، إنما يجب عليها دخول الأسواق الأجنبية، لتكون لها منافسة ومكانة في التجارة الدولية.

## ثانياً : الجودة والإستراتيجية التنافسية<sup>(1)</sup> :

للتطور في المحيط العالمي، تواجه المنظمة الكثير من الصعوبات التي لا يمكن مواجهتها، دون أن تكون لها معارف تقنية متخصصة في الأسواق الأجنبية، والتي تضمن جودة الإدارة بها.

إنّ الحصول على مكانة لائقة في السوق العالمية، يتوقف على مستوى جودة المنتجات وتكاليف الإنتاج، و هما العاملان الرئيسيان اللذان يمكن أن يدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق الخارجية، كما أن نجاح أية منظمة في تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية، يمكن تفسيره بالتحكم بثلاثة عوامل هامة هي: جودة الأساليب المستخدمة، وجودة الأفراد، وجودة التقنيات.

و يتفق المتخصصون حالياً على مدى أهمية الجودة<sup>(2)</sup>، ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي متميز في السوق، إذ لا تستطيع المنظمات الإستمرار في السوق، دون تبني إستراتيجية فعالة تجاه جودة منتجاتها، لأنّ فشل المنتج في إشباع إحتياجات العميل، لن يعوضه أي جهد تسويقي آخر، ففي مجال التسويق الدولي تكون جودة المنتجات، هي الحجر الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة التسويقية، لأنّ نجاح المنظمة يتوقف على مدى تقبل المنتجات التي تقدمها للسوق.

(1) Association Des Anciens Elèves de l' I.A.E de Paris, op. cit., PP.227-229 .

(2) توفيق محمد محسن، مرجع سابق، ص 25.

إنّ التغييرات السياسية و الإقتصادية التي تجتاح العالم، ستؤثر في كيفية وثوقيت تبادل السلع المنتجة، إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، تكون جودة المنتج هي الأساس في التعامل، وبالتالي من بين عوامل التسويق، تحظى الجودة بالأهمية الكبرى في إستراتيجية المنافسة.

**ثالثا : عولمة التجارة<sup>(1)</sup> :**

بظهور عولمة التجارة لم تعد التبادلات بين الدول تحكمها الإتفاقيات الثنائية فقط، بل أصبحت تتم في الإطار العالمي، حيث كل دولة تنتج السلعة أو الخدمة، التي تحقق فيها ميزة تنافسية تسمح لها، بالإستفادة من مزايا التخصص، و نتيجة للتبادل التجاري الدولي، بدأ التفكير في وضع إطار عالمي له وكانت أول خطوة في هذا المجال الإتفاقية العامة للتعريفات والتجارة المعروفة بإسم "الجات" ، هدفها وضع إطار قانوني، ينظم النظام التجاري الدولي، بما يضمن إستقرار الأسواق الخارجية بعيدا عن التيارات السياسية، والتحرير الكامل للتجارة الخارجية تدريجيا، بما لا يتعارض مع التنمية الإقتصادية.

إنّ المفاوضات المتعددة الأطراف، التي أجريت على مدى ثمانية أعوام في "أورجواي" أدت إلى تطور نوعي عميق للإتفاقية المؤقتة للتعريفات والتجارة، ومن أهم ملامح هذا التطوير:

- 1) توسيع نطاق السلع التي تخضع تجارتها لتنظيم دولي، لتشمل السلع الزراعية، وتنظم التجارة الدولية في الخدمات، كالتأمين و النقل و المصارف و المقاولات و السياحة لأول مرة.
- 2) إدخال معظم المناقصات ذات الطابع التجاري، ضمن إتفاقيات تحرير التجارة العالمية، وفتح باب العقود للمنافسة الدولية.
- 3) تخفيض القيود المفروضة على الإستثمارات بين الدول، تمهيدا للتخلص من إجراءات التمييز بين الإستثمارات الوطنية والإستثمارات الأجنبية.

وفي هذا السياق يمكننا الإشارة إلى أهم تحديات "الجات" و المتمثلة في<sup>(2)</sup> :

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998 ، ص ص 29-30 .

- أديجي باديرو، الدليل الصناعي إلى الأيزو 9000، ترجمة: فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1979، ص 10.

- جمال طاهر أبو الفتوح، إدارة الجودة الكلية، مدخل لتحسين جودة المنتج في صناعة الغزل والنسيج بمصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1996، ص 4.

(2) توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن ( أساليب حديثة في المعايرة )، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، مصر، سنة 2004-03، ص ص 11-12.

- تقضي الإتفاقية بتحرير تدريجي للتجارة العالمية، بما في ذلك تجارة الخدمات كالمصارف و التأمين، و السياسة والنقل، و الإتصالات و المقاولات و الإستثمارات، حيث تقضي الإتفاقية بتحرير القيود الداخلية التي تفرضها كل دولة عضو، على عمل الشركات الأجنبية بها.

- سوف تلزم الدول الأعضاء و منها الدول النامية، خلال السنوات القادمة و التي ستنتهي في 1 / 1 / 2005، بإجراء تخفيضات جمركية تدريجية، على ما يصدر منها من سلع، سواء كانت مستلزمات إنتاج أو سلع تامة الصنع، وهذا سيؤثر سلبا على السوق المحلي، الذي سيواجه بواردات منافسة سعرا وجودة، وحتى لو تساوت الجودة فإن سعر المنتج الأجنبي، سيكون قوة تنافسية لصالحه، لاسيما مع إقتصاديات الإنتاج الكبير، إزاء ما قد يكون من تكلفة وسعر أعلى نسبيا للمنتج المحلي.

- تقضي الإتفاقية بإلغاء إجراءات الدعم والحماية، التي تقوم بها الدولة للأنشطة التي تمارس بها، وهذا سيؤثر على أسعار واردات الدول النامية، من السلع الغذائية، حيث ستميل نحو الإرتفاع بسبب إلغاء الدعم الحكومي الأجنبي الذي كان يقدم للمنتجين المصدرين، ومع أن الإتفاقية أعطت إمتيازات خاصة للدول الأقل نموا (التي يقل متوسط دخل الفرد بها من الناتج المحلي الإجمالي عن ألف دولار سنويا )، وذلك بأن تحمي صناعاتها الوليدة بقيود كمية وغير كمية، إلا أن تأثير الإتفاقية على هذه الدول، سيكون كبيرا بعد فترة السماح الممنوحة.

- تقضي الإتفاقية بإلغاء نظام الحصص الذي يكفل نصيبا من صادرات سلعة معينة، نتجها دولة معينة إلى سوق دولة أخرى، وتحل بدلا منها منافسة حرة قوية، ولقد تم تحويل إتفاقية "الجات" إلى شكل تنظيمي أطلق عليه " منظمة التجارة العالمية " وذلك اعتبارا من 1 / 1 / 1995، وتقوم هذه المنظمة بالإشراف على تطبيق الإتفاقية، بحيث تكتمل الملامح النهائية للنظام العالمي التجاري الجديد في عام 2005<sup>(1)</sup>.

ونشير إلى أن المعطيات الحالية لإتفاقية "الجات" تشير بما لا يدع مجالا للشك، إلى توقع بروز العديد من المتغيرات الجديدة أهمها<sup>(2)</sup>:

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، مرجع سابق، ص37.

(2) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص31.

1) سوف تظهر العديد من المشاكل التسويقية الجديدة، المختلفة عما هو قائم حالياً، و التي لا يمكن حلها بالطرق التقليدية التي تقوم على مبادئ الإدارة، التي ظهرت في القرن التاسع عشر، بل تحتاج إلى نمط جديد في التعامل مع الأسواق، و تفكير مختلف في كيفية إخراجها.

2) سوف يتطور دور المستهلك خلال السنوات القادمة، لأنه سوف يتمتع بقدر أكبر من القوة الشرائية، وقد أكبر من المعلومات، مما سيجعل طلباته أكثر، سواء من ناحية الجودة أو السعر أو من ناحية الخدمات، التي سوف يضطر المنتجون إلى تأمينها، للمحافظة على مراكزهم التنافسية في السوق.

3) سوف يؤدي تحرير التجارة إلى توسيع قاعدة الأسواق، وتبعاً لذلك قاعدة الإنتاج، وتشجيع الدخول المتبادل إلى الأسواق، مما سيطرح قضية الجودة بالحاح كبير.

4) سوف تؤدي القيود الفنية إلى ضرورة تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، و الإهتمام بالمواصفات العالمية للجودة.

5) سوف تزداد المنافسة الصناعية بسبب توجيهات "منظمة التجارة العالمية"، ولن تتمكن المنظمات الوطنية مواجهة ذلك، إلاّ بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها، فضلاً عن حصولها على شهادة الإيزو 9000 .

6) سوف تجبر المنظمات على تحسين الجودة وتخفيض التكلفة، وتوفير قوى عاملة مدربة، وذلك برسم إستراتيجيات شاملة، تتعلق بالبحث والتطوير، تسمح لها بتصميم منتجات جديدة، وتطوير المنتجات القائمة، و تحسين الجودة وتخفيض التكلفة، وذلك بهدف:

أ- المحافظة على أسواقها التقليدية، وكسب أسواق جديدة.

ب- تحقيق تماشي مع المتغيرات الجديدة في أساليب ومفاهيم تخطيط ومراقبة الإنتاج (ظهور مفهوم المراقبة الشاملة للجودة، العيوب الصفرية، الإنتاج اللحظي...إلخ).

### رابعاً : المعايير العالمية للجودة<sup>(1)</sup> :

في عام 1987 وضعت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، مواصفات دولية اتفقت الدول الصناعية على توحيدها لكافة المنتجات، وكننتيجة لذلك فإنه يتعذر على الدول النامية الدخول إلى أسواق أوروبا، و الأسواق التقليدية التي كانت تتعامل معها، دون حصول منظماتها على شهادة الجودة العالمية " الإيزو"، وتتسابق المنظمات اليوم في كل الدول إلى الحصول على هذه الشهادة، رغبة منها في زيادة حصتها السوقية، على المستوى المحلي و الدولي، و تعظيم أرباحها، وبالتالي أصبح من الضروري إلقاء الضوء على المفاهيم الأساسية للجودة، ونظم إدارتها، بإعتبارها تحدياً جديداً يواجه المنظمات، و لابد من التعامل مع هذا الواقع الجديد، الذي فرض نفسه كمتغير جديد هام، انضم إلى مجموعة التحديات و المتغيرات العالمية، المتمثلة في الإدارة الديناميكية، و التغيرات التكنولوجية، خاصة تكنولوجيا المعلومات.

إن محاولة أي دولة اليوم الوصول إلى الأسواق الدولية، تستدعي بالضرورة تطبيق نظام للجودة، يضمن الجودة العالمية للمنتجات، ويكون مقبولاً و معترفاً به عالمياً، و لذا أصبحت المواصفات القياسية اليوم، هي الأساس العام الذي تقوم عليه التجارة العالمية، و بدونها لا يمكن تحقيق التناسق بين المنتج و رضا العميل و كفاءة الإنتاج، و تحدد هذه المواصفات القياسية العناصر الحيوية، التي يجب أخذها في الإعتبار للإنتاج العالي الجودة، و على كل منظمة أن تضع أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه العناصر.

وتضع المواصفات القياسية الأسس للتطبيق العالمي، حيث يجب على المنظمات التي تنوي دخول المنافسة في الأسواق العالمية، أن تتطابق مواصفات منتجاتها مع المواصفات القياسية السائدة، وبالرغم أن لكل دولة مواصفاتها القياسية الخاصة، فإن هناك مواصفات قياسية عالمية موحدة، تطبق في الأسواق العالمية على الجميع.

ولتشجيع المشاركة النشطة في مجال تطور الجودة، تم إنشاء عدة جوائز للجودة، فعلى المستوى العالمي جذبت الجائزة العالمية الأوروبية للجودة، معظم الطلبات من كل أنحاء العالم، و تمنح هذه الجائزة للمنظمات التي تحقق المواصفات القياسية للجودة العالمية، كما أصبحت جائزة " مالكوم بالدريج " الأمريكية، أهم و أرقى جائزة في وزارة التجارة الأمريكية، و قد أنشئت هذه الجائزة عام 1987 لتشجيع و تكريم المنظمات، التي أظهرت إلتزاماً كبيراً بتحسين الجودة و الإدارة، وهي تمنح إلى ثلاث فئات: الصناعة، الخدمات، و المشروعات الصغيرة، و

(1) ماهر العجي، مرجع سابق، ص ص 11-12.

الهدف منها تشجيع الوعي الخاص بالجودة في الصناعات الأمريكية، وإعدادها لتكون أكثر تنافسية في الأسواق العالمية.

لقد أصبح نظام الإيزو 9000 أحد المعايير الرئيسية للتبادل التجاري الدولي، وتستخدم المنظمات شهادة الإيزو كميزة تنافسية، إزاء المنظمات التي لم تحصل عليها بعد، و بالتالي أصبحت الدول النامية الآن تواجه تحديا عالميا جديدا، إضافة إلى تحدي الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، فهي مطالبة اليوم بتنظيم منظماتها، لإستيفاء متطلبات هذه المواصفة الدولية، باعتبارها شرطا للعالمية، و الدخول إلى الأسواق الدولية.

## الفصل الثالث: فلسفة إدارة الجودة الشاملة

### مقدمة

المبحث الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني : رواد إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و نظرية الإدارة

## مقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية، تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ الأساسية لإدارة المنظمة اعتماداً على الجودة، و هي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق الأداء الأفضل للمنظمة، من أجل الوصول إلى إرضاء العميل. ظهرت إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، في نهاية الأربعينيات من القرن العشرين، في أعقاب الحرب العالمية الثانية، على يد رواد الجودة، أشهرهم ( ديمينج، وجوران، وكروسبي، و فايجن باوم ) ، إلا أنّ أفكارهم في البداية لم تجد قبولا في أمريكا واعتبرت أفكاراً خيالية.

وفي بداية الخمسينات ذهب كل من (ديمينج وجوران) إلى اليابان، بدعوة من اتحاد المهندسين اليابانيين « JUSE »، بهدف حصر خسائر اليابان بعد الحرب، وهناك أخذوا في تعليم اليابانيين مفاهيم وتقنيات الجودة الشاملة، التي رفضها الأمريكيون آنذاك، وقد نجحت الصناعة اليابانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكان لها تأثير كبير في نجاح المنتجات اليابانية، وغزوها الأسواق الأمريكية والأوروبية، الأمر الذي أجبر الأمريكيين، على إعادة النظر في الموضوع، و الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المنظمات الأمريكية، ولهذا يقال بأن الجودة الشاملة أمريكية المنبع والفكر، ويابانية التطبيق.



## المبحث الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة

أولاً : تعريف إدارة الجودة

ثانياً : تعريف إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً : مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

رابعاً : المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة

خامساً : مضامين إدارة الجودة الشاملة

سادساً : اهتمامات إدارة الجودة الشاملة

سابعاً : أهداف إدارة الجودة الشاملة

ثامناً : فوائد إدارة الجودة الشاملة

تاسعاً : هرم إدارة الجودة الشاملة

يتناول هذا المبحث التعريفات المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، والتطور التاريخي الذي عرفته، وتحديد المنطلقات الفكرية والفلسفية التي تعتمد عليها، و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، و الفوائد التي تحققها للمنظمات التي تأخذ بها.

## أولاً : تعريف إدارة الجودة :

قبل التعرض إلى تعريف إدارة الجودة، ارتأينا ضرورة التطرق إلى التعريفات الآتية:

### (1) تعريف الإدارة<sup>(1)</sup>:

يستخدم مصطلح الإدارة عادة للدلالة على عمل مكتبي وعمل إداري، و مبدئياً يتضمن المصطلح إدارة كل العمليات الآتية:

**التقدير:** « Prévoir » و تتضمن تحديد الأهداف.

**التنظيم:** « Organiser » و تتضمن إعتقاد و حدات قياس، و تحديد طرق القياس.

**القيادة:** « Commander » و تتضمن إتخاذ مجموعة من القرارات، لتدنية الإنحرافات بين النتائج و الأهداف المحددة.

**التنسيق:** « Coordonner » و ذلك بتجميع المسؤولين المعنيين في لجان، و التنسيق فيما بينهم.

**المراقبة:** « Contrôle » و تتضمن تنفيذ و مراقبة التعليمات، و تفسير وتعليل النتائج. و إنطلاقاً من هذا فالإدارة إذا ميكانيزم منظم، يسمح بالمحافظة على مكونات الجودة عند أفضل قيمة، من وجهة نظر المنظمة، و من وجهة نظر الزبون.

**الإدارة:** إذا تعني تحديد الأهداف و المعايير، و وضعها موضع التنفيذ، ومراقبة النتائج، و إتخاذ القرارات التصحيحية للإنحرافات إن وجدت، كما تعني الوصول إلى تحقيق الأهداف، بإستخدام الطرق و الوسائل الضرورية، و المحافظة على النتائج.<sup>(2)</sup>

و تعرفها المواصفة القياسية ISO 9000-2000: بأنها الأنشطة المتناسقة لتوجيه ومراقبة المنظمة.<sup>(3)</sup>

(1) Jean Marie Gogue, Robert Fey, op. cit., P.40.

(2) - K.ISHIHARA, Maîtriser La Qualité, éditions, MARE NOSTRUM, 1996, P. 12.

- François Daguise, Profession : Qualiticien, Dunod, Paris, 2000, P. 60.

(3) - ISO, ISO9000-2000, Vocabulaire, P. 8.

- Jean Pierre Thibaut, le diagnostic d'entreprise -Guide pratique- Société d'édition et de diffusion pour la formation, Paris, 1989, P. 240.

## (2) تعريف إدارة الجودة:

هناك العديد من التعاريف الأساسية لإدارة الجودة نورد أهمها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

**(1-2) تعريف ( ديمينج ) :** " الإدارة الإحصائية للجودة، عبارة عن تطبيق الطرق الإحصائية، على إمتداد جميع مراحل صنع المنتجات الأكثر نفعاً، و الأكثر ملاءمة للأسواق، و الأقل تكلفة ".  
نلاحظ من التعريف أن ديمينج يعتبر إدارة الجودة، عبارة عن تطبيق الأدوات الإحصائية لمراقبة المنتجات، خلال جميع مراحل الصنع، لضمان إنتاج منتجات ذات جودة عالية و بأقل تكلفة.

**(2-2) تعريف (جوزيف جوران) :** " إدارة الجودة هي مجموعة من الوسائل المستخدمة لتحديد معايير الجودة وتطبيقها".  
نلاحظ من التعريف أن (جوران) يربط إدارة الجودة، بوسائل وضع معايير الجودة و تطبيقها، لمراقبة جودة المنتجات، و التأكد من مستوى جودتها.

**(3-2) تعريف ( فايجن يوم) :** " إدارة الجودة هي أسلوب تعاون فعّال، بين جميع أقسام المنظمة للحصول على الجودة، و تحسين جودة المنتجات و المحافظة عليها، عند مستوى معين يسمح بإشباع حاجات المستعملين لها، و يراعي أقل تكلفة بالنسبة للمنتج".  
نلاحظ من التعريف أن إدارة الجودة عند (فايجن يوم)، هي عبارة عن أسلوب عمل تعاوني بين جميع أقسام المنظمة، من أجل تحقيق هدف رئيسي، و هو إنتاج منتجات ذات جودة تتوافق مع احتياجات و متطلبات المستهلكين، مع مراعاة التكلفة.

**(4-2) التعريف الياباني: حسب المواصفة الصناعية اليابانية « JIS » :**  
" إدارة الجودة هي نظام يظم مجموعة من الوسائل، التي تسمح بإنتاج منتجات تتطابق مع إحتياجات المستخدمين لها، وفي ظروف إقتصادية ".  
حسب هذا التعريف تعتبر إدارة الجودة، نظام يشمل جميع أقسام المنظمة، هدفه إنتاج منتجات تتطابق مع إحتياجات المستهلك بأقل تكلفة.

**(5-2) تعريف المواصفة القياسية ( ISO 8402 ) 1994<sup>(2)</sup> :** " إدارة الجودة هي محاور الوظيفة العامة للإدارة، التي تحدّد سياسة الجودة، و تضعها موضع التنفيذ".

(1) K. ISHIHARA, op. cit., P. 10.

(2) AFNOR, Gérer et Assurer la Qualité, op. cit., P.72.

نلاحظ هنا أن المواصفة القياسية تربط إدارة الجودة، بالوظيفة العامة للمنظمة، تعتبرها مسؤولة عن وضع سياسة الجودة و السهر على تطبيقها.

**2-6) تعريف المواصفة القياسية: (ISO 9000-2000) (1)** " إدارة الجودة هي الأنشطة المتناسقة، التي تسمح بتوجيه و مراقبة المنظمة فيما يتعلق بالجودة ".

نلاحظ من التعاريف السابقة إجمالاً:  
أن الجودة يجب أن تدار، لأنها موجهة إلى الوظائف في المنظمة، فهي تعني الإنتاج، و جميع الوظائف، و المسؤولين عن الجودة، و الموردين، وكل العاملين في المنظمة(2).

### **3) الخصائص الأساسية لإدارة الجودة:**

هناك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة، و التي عالجت موضوع الجودة بشكل متكامل و هي(3):

- 3-1- إن النظام المتكامل لإدارة الجودة يشمل الأنشطة التالية:**
  - اختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة و تصميم المنتج.
  - كافة النظم الرئيسية و الفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة.
  - إن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج، وكذلك النظم الرئيسية و الفرعية لضمان الجودة.
- 3-2- أن تتضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث أخطاء أو العمل على التقليل منها.**
- 3-3- إن إدارة الجودة تطبق في المنظمات الصناعية و الخدمة.**
- 3-4- إن نظام الرقابة على الجودة و تحديد مستوى الجودة، هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد و التكلفة من تطبيق هذا النظام، و لا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لإتخاذ القرارات المناسبة حول ذلك.**
- 3-5- إن الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب، هي من المسؤوليات الأساسية لكل فرد داخل المنظمة، رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص والتفتيش، و قد ساهمت هذه المسؤولية في ظهور فكرة حلقات الجودة.**

(1) ISO, ISO 9000-2000, op. cit., P.9.

(2) Philippe Détrie, op. cit., P.22. لمزيد من المعلومات أنظر

(3) مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 49.

يتضح من هذا الطرح أن دراسة إدارة الجودة بالمفهوم الشامل يتطلب التركيز على

جانبيين هامين هما:

- أهمية الجانب الإستراتيجي في إدارة الجودة.
- أهمية العنصر البشري في نجاح إدارة الجودة.

### ثانيا : تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تتباين المفاهيم و الأفكار حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة،وفقا لزاوية النظر إليه،كغيره من المفاهيم الإدارية،إلا أنّ هذا التباين الشكلي في المفاهيم،يكاد يكون متماثلا في المضامين الهادفة،إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه،و الذي يتمثل في رضا المستهلك،من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة،ولا يوجد تعريف متفق عليه، يحظى بقبول عام لدى المفكرين و الباحثين،بشأن إدارة الجودة الشاملة،ولكن هناك بعض التعاريف أظهرت تصورا عاما لهذا المفهوم،نوردها فيما يأتي:

**(1) تعريف منظمة الجودة البريطانية:** « BQA » " إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة،التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية،و المادية المتاحة،بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة " (1) .

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الكفاءة و الفاعلية داخل المنظمة،و يقودها إلى التميّز،من خلال تلبية إحتياجات المستهلك،الذي من خلاله تحقق المنظمة أهدافها،دون أن تكون هناك إزدواجية في العمل،و دون أن يكون هناك هدر في الموارد و الجهود.

**(2) تعريف « جون أوكلاند » (2) :** " John Okland " إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة

التي تدار بها المنظمة، لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي، على نطاق العمل ككل" نلاحظ أن التعريف يركز على الفاعلية، و المرونة والوضع التنافسي، وعلى الشمولية في العمل.

(1) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 74.

- محمد محمد إبراهيم، المدير و الإتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 555.

(2) خضير كاظم حمود، مرجع سابق ص 74.

**3) تعريف معهد الجودة الفيدرالي<sup>(1)</sup>:** " إدارة الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل، يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية، من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات في المنظمة ".

نلاحظ أن التعريف يشير إلى المنهج الشمولي لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على الجودة، منذ التعرف على رغبات و حاجات العملاء و ترجمتها إلى معايير فنية، إلى أن يتم تقديم المنتج أو الخدمة إلى العميل، مع ضرورة تحقيق الرضا و السعادة له.

**4- تعريف « James Rialy » نائب رئيس معهد جوران<sup>(2)</sup>:** " إدارة الجودة الشاملة هي تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، و التي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف، و قبل كل شئ المراحل المختلفة للعمل، فالجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل ".

يركز هذا التعريف على جانب مهم من جوانب حركة الجودة الشاملة، وهو التحسين المستمر في كل العمليات والوظائف، كما أنه ربط الجودة بتحقيق رضا العميل.

**5- تعريف « Baharat Wakhlu »<sup>(3)</sup>:** " إدارة الجودة الشاملة هي التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين، عن طريق عمل المديرين و الموظفين مع بعضهم البعض، من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة، من خلال تأدية العمل الصحيح، و بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى و في كل وقت ".

(1) محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 554.

(2) نفس المرجع، ص 15.

(3) - مأمون درادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 18.

- أحمد رشيد، إعادة إختراع و وظائف و إدارة الحكومة دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 29.

نلاحظ من هذا التعريف، أن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب التفوق و التميز في الأداء التنظيمي، و العمل المشترك للمدراء و الموظفين، و العمل على إسعاد المستهلكين بتقديم سلعة ذات جودة عالية، والقيام بالعمل صحيحا، من المرة الأولى و في كل وقت.

**6- تعريف « Shucter »<sup>(1)</sup>:** " إدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل و يكافح المدراء و الموظفون بشكل مستمر و دؤوب، لتحقيق توقعات المستهلك، و أداء العمل صحيحا منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية، و في أقصر وقت".

يشير التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة، و فلسفة جديدة، هدفها التميز في الأداء، و القيام بالعمل صحيحا من المرة الأولى، و ذلك ضمن عمل تعاوني بين المدراء و الموظفين.

**7- تعريف « أودجرز Odgers »<sup>(2)</sup>:** " إدارة الجودة الشاملة أكثر من مجرد عمليات الإدارة إنها ثقافة، طريقة حياة، من خلالها و عن طريقها تهدف المنظمات، إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد، كل المديرين، كل الموظفين، في الأداء، و التصرف السليم في المنظمة ".

نلاحظ أن التعريف يركز على إحداث تغيير هام في ثقافة المنظمة و طرق الأداء.

**8- تعريف « كروسبي Crosby »<sup>(3)</sup>:** " إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الإداري و التنظيمي الأمثل في الأداء، و استخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة و فعالية " .

يشير التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة، منهجية منظمة قائمة على التخطيط المسبق للعمليات، لتجنب و منع حدوث المشكلات، و إتباع تحفيز العمل الإداري و التنظيمي على الأداء الجيد، و الاستخدام الأفضل للموارد المختلفة.

(1) فريد زين الدين، المنهج العملي التطبيقي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية: مرجع سابق ص 24.

(2) فريد زين الدين، نفس المرجع، ص 24.

(3) هایل يعقوب فاحوري، إدارة الإنتاج و العمليات دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 349



**9- تعريف « جابلونسكي J.R.Jablonski »<sup>(1)</sup>:** " إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين، بهدف تحسين الجودة، و زيادة الإنتاجية، بصفة مستمرة من خلال فرق العمل ".  
نلاحظ من التعريف أنه يرسخ فكرة العمل الجماعي بين الإدارة و العاملين، وذلك من خلال استثمار مواهب و قدرات العاملين في المجالين الفني و الإداري، بغية تحقيق التحسين المستمر للجودة المطلوبة، باعتماد فريق العمل بكفاءة إنتاجية عالية.

بالإعتماد على التعاريف السابقة، يمكننا أن نعرف إدارة الجودة الشاملة كآتي:  
" إنها عبارة عن نظام متكامل يقوم على ثقافة إدارية متميزة، تتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، و الأدوات الإحصائية، و العمليات الإدارية، المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا العميل، و الموظف على حدّ سواء.

### **ثالثا : مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:**

نستعرض فيما يلي أهم المراحل التاريخية، التي مرّ بها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من خلال تطور مفهوم الجودة و الرقابة عليها، حيث مرّ هذا المفهوم بمراحل تاريخية متلاحقة(أنظر الفصل الثاني) إلى أن وصل إلى مفهومها الحديث، الذي قامت عليه إدارة الجودة الشاملة، و يمكننا تلخيص هذه المراحل بما يلي<sup>(2)</sup>:

### **المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية:**

لم يكن في هذه المرحلة مصنع و إنتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع عبارة عن ورشة تضم صاحب الورشة، و عدد من العمّال يقومون بالإنتاج، باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة، يحددها الزبون حسب رغبته، و يقوم صاحب الورشة بتلبية رغبة زبونه،

(1) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق ص 120 .

(2) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص 22.

- Jean – Marie Gogue, op,cit ; p. 7.

- زلفى عبد الفتاح، " دراسة مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية

بمدينة جدّة " -دراسة ميدانية- المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المعهد القومي للتخطيط،

القاهرة، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، يونية 2000، ص ص 118-119.

بإعطاء التوجيهات للعمال بإنتاج السلعة المطلوبة، و كانت عملية الرقابة على المنتج تتم من قبل العامل بنفسه، مع تدقيق نهائي من صاحب الورشة.

### المرحلة الثانية : بعد الثورة الصناعية:

حلّ المصنع في هذه المرحلة محلّ الورشة، و أصبح له هيكلًا تنظيميًا، أي أصبح منظمة تضم عدد كبير من العمال والآلات، و ينتج منتجات بأحجام كبيرة و بجودة عالية، و أصبحت الرقابة تتم من قبل المشرف المباشر على العمال، إذ تقع عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

### المرحلة الثالثة : الإدارة العلمية<sup>(1)</sup>:

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين على يد " فريدريك تايلور " بالولايات المتحدة الأمريكية، و " هنري فايول " في فرنسا، و قدّمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن، و سبل تخفيض تكلفة الإنتاج، من خلال الحدّ من الهدر و الضياع في العمل آنذاك، و قد تميزت هذه المرحلة بظهور مفهوم فحص الجودة، أو التفقيش على الجودة، حيث تسند مسؤولية الفحص، إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، و التأكد من مطابطة المنتوجات المحققة، مع المعايير المحددة بشكل مسبق، مع التأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، و كان الهدف من الرقابة في هذه المرحلة، هو تحديد الانحراف أو الخطأ و المسؤول عنه، لتوقيع العقوبة المستحقة بحقه، و هو ما كان يسمى آنذاك ( بالرقابة البوليسية).

### المرحلة الرابعة : الرقابة الإحصائية على الجودة:

ظهر هذا النوع من الرقابة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931، والذي رافقه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج، من أجل تخفيض أخطاء تصنيع المنتجات، حيث بواسطته تسهل عملية الرقابة على الجودة، ويسهل استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وأشهر هذه الأساليب " نظرية الاحتمالات "، التي سمحت باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة، ولكن بعد اشتداد المنافسة لم يعد هذا الأسلوب مقبولاً، وذلك

(1) جاسم مجيد، دراسات في الإدارة و الإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 12.

لوجود احتمال وصول وحدات معيبة من الإنتاج إلى السوق، الأمر الذي يؤثر سلباً على سمعة المنظمة في السوق، و على رضا عملائها.

كان (دوارد ديمينغ ) رائد الجودة الأمريكي، أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، و نقل أفكاره هذه إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، حيث لاقت نجاحاً كبيراً،و كان لها دور كبير في إعادة بناء اليابان، و التفوق الملحوظ له في مجال الجودة.

### المرحلة الخامسة : ضمان الجودة:

بدأ التفكير بمفهوم ضمان الجودة عام 1956، ثم تطوّر بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعّال، ففي مجال الرقابة على الجودة، و يقوم ضمان الجودة على فلسفة، مفادها أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة، وتحقيق النجاح دون خطأ (صفر خطأ) أو ( صفر عيب)، يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات، من مرحلة تصميم المنتج، حتى مرحلة وصوله إلى العميل، إذ يشترك جميع العاملين في المنظمة بشكل متعاون، في وضع الأساليب الكفيلة بمنع حدوث الأخطاء في أيّة عملية، و أصبح ضمان الجودة أحد الإستراتيجيات الأساسية، التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، وقد تبنت هذه الإستراتيجية العديد من المنظمات الكبيرة الحجم، و يمكن تلخيص مميزات هذه المرحلة بأربعة عناصر أساسية هي:

- 1) الإهتمام بدراسة تكلفة الجودة، و القرار الإقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة.
- 2) ظهور مدخل الرقابة الشاملة على الجودة (TQC)، الذي كان النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup> (TQM).
- 3) الإهتمام بقياس درجة الإعتمادية للمنتج، المكوّن من أكثر من جزء عند تصميم المنتج، و الإعتمادية للمنتجات التي تعمل بشكل جيّد و لفترة زمنية محدّدة، بأقل عدد من المشاكل و الأعطال.

4) التركيز على اختفاء نسبة المعيب ( صفر عيب).

### المرحلة السادسة : إدارة الجودة الإستراتيجية:

(1) إبراهيم حسن إبراهيم، " الرقابة الإحصائية على الجودة وفلسفة ديمينغ في الإدارة، مجلة التعاون

الصناعي، العدد 54، أكتوبر، 1993، ص 38.

ويرمز لها بـ (SQM)، ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عام 1970 و 1980 بسبب دخول التجارة العالمية حالة منافسة بين الشركات لكسب أكبر حصص من السوق، و خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة الأسعار المعقولة وتقوم هذه الإدارة على:

- إرضاء الزبون و تلبية ما يريده و يتوقعه.
- الجودة مسؤولية الجميع.. فهي عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شئ: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب و إجراءات العمل.. الخ.

### المرحلة السابعة : إدارة الجودة الشاملة (TQM):

ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980، و مازال مستمرا حتى الآن، وسبب ظهوره هو شدة تزايد المنافسة العالمية، وإكتساح الصناعة اليابانية للأسواق خاصة أسواق البلدان النامية، وخسارة الشركات الأمريكية و الأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، و إزاء هذا الوضع قامت المنظمات الأمريكية، بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولا و عمقا، و استخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، والتعامل مع الزبائن والموردين، و تفعيل أساليب ضمان الجودة، لتصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا على الجودة.

يتضح إذا أن إدارة الجودة الشاملة، ما هي في الواقع سوى تطوير لإدارة الجودة الإستراتيجية، كوسيلة دفاعية استخدمتها الشركات الأمريكية والأوروبية لصد غزو الصناعة اليابانية لأسواقها، حيث اتبعت المنظمات اليابانية نهجا متطورا في مجال تحسين الجودة، أسماه رائد الجودة الياباني إيتشيكاوا، بالرقابة الشاملة على الجودة.

إذا إن إدارة الجودة الشاملة هي إمتداد لإدارة الجودة الإستراتيجية، و لكن من الملاحظ أن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقا وشمولية من إدارة الجودة الإستراتيجية.

لقد اعتمد الأمريكيون في تطوير أفكار إدارة الجودة الإستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشاملة، على أفكار اليابانيين، و لكن تأسيس حركة تحسين الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، يرجع إلى الأمريكيين بالدرجة الأولى، من خلال الأدوار التي قام بها ديمينج و جوران.

ونشير إلى أن تطور وتتابع مداخل الجودة عبر تطورها، لم يحدث في صورة هزات مفاجئة للفكر الإداري، أوفي صورة طفرات، و لكنه تم من خلال تطور مستقر و

ثابت، بحيث اشتملت كل مرحلة من مراحل التطور، المرحلة السابقة لها، ولم تكن منفصلة عنها، فمدخل مراقبة الجودة تتضمن مبادئه مدخل الفحص، وكذلك مدخل تأكيد الجودة يتضمن مدخل مراقبة الجودة، كما أن مدخل الجودة الشاملة يتضمن في فلسفته و تطوره نظم ضمان الجودة<sup>(1)</sup>.

#### رابعاً : المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة :

بدأت خلال السنوات القليلة الماضية، معالم فلسفة إدارية شاملة، و يمكن حصر أهم عناصر هذه الفلسفة في الآتي<sup>(2)</sup>:

- 1- قبول التغيير باعتباره حقيقة، و التعامل مع المتغيرات الإيجابية بدلاً من تجاهلها، أو محاولة تجنبها، أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير.
- 2- الإقنتاع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة، واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته، و التأثير فيها وعدم الإنكفاء داخل المنظمة، ومن ثم تطبيق مفهوم الإدارة المنفتحة على المناخ.
- 3- الإعتراف بالسوق و آلياته، و اعتباره الأساس في نجاح الإدارة أو فشلها، و قبول أحكامه التي لها الفضل في تقييم أداء الإدارة.
- 4- استيعاب التكنولوجيا الجديدة و المتجددة، كعنصر حاكم لتفكير الإدارة و اختياراتها.
- 5- الإستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، و إعادة رسم و تصميم التنظيمات، والأساليب الإدارية وفقاً لمعطياتها.

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها في صناعة الغزل والنسيج المصرية، دراسة تطبيقية على آلة الغزل والنسيج، مجلة البحوث التجارية، المجلد السادس عشر، مرجع سابق، ص-ص 3-10.

(2) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9000، مرجع سابق، ص 25 .

- 6- قبول المنافسة كواقع ضروري و السعي لتحقيق سبق على المنافسين من خلال خلق التميز .
- 7- إدراك أهمية الإستثمار الأمتل لكل الطاقات و الموارد، و تعبئتها لتحقيق التميز المعتمد على كامل قدرات المنظمة.
- 8- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين.
- 9- إدراك العالم كوحدة متكاملة، و ضرورة الخروج من الحيز الإقليمي في التعامل، إلى الحيز العالمي.
- 10- إدراك أهمية العميل و ضرورة الإقتراب منه، وإتخاذ معيارا أساسيا في الإختيارات الإدارية.
- 11- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي.
- 12- رفض المسلمات و المبادئ الكلاسيكية في الإدارة و التنظيم، و الاستعداد لتقبل مفاهيم و منطلقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية.
- 13- الإيمان بأنّ العنصر البشري هو الأساس الأهمّ في إنجاح الإدارة، و بذلك يجب أن تتال إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة.
- 14- اعتبار تحقيق الأهداف و النتائج هو الغاية الأساسية للمنظمات، وأن العمليات والأنشطة المختلفة، هي وسائل و آليات، أي أن الإدارة تتوجه بالنتائج.

#### خامسا : مضامين إدارة الجودة الشاملة:

- تشمل إدارة الجودة الشاملة على عدد من المضامين الأساسية و المفاهيم، التي تشكل إطارها و مفهومها و فلسفتها و هي كالآتي<sup>(1)</sup>:
- 1- الشمول: حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء في جميع المجالات، و لذلك لابدّ من إحداث تغيير جذري و شامل، لكل مكونات المنظمة بهدف تحسينها.
  - 2- أسلوب عمل جماعي تعاوني: إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري من قدرات و مواهب و خبرات و إمكانيات، من أجل تحقيق الجودة الشاملة بكل أبعادها.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 42.

3- مفهوم الأدوار المتكاملة: فكل فرد داخل المنظمة له دور محدد يؤديه، ويحقق من خلاله قيمة معينة يطلق عليها القيمة الشخصية، يساهم من خلالها في تحقيق جزء معين من القيمة الكلية للمنظمة.

4- تحقيق الجودة الشاملة مسؤولية جماعية: إذ تقع مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة و إرضاء العملاء على جميع العاملين بالمنظمة.

5- أداء العمل صحيحا من المرة الأولى: و ذلك بجعل عدد الأخطاء في العمل عند أدنى حد، و هذا يساعد على جعل التكلفة عند أدنى مستوى لها، ويجعل الزبون في حالة رضا.

6- تحسين الجودة هو تحسين للربحية: إنّ تحسين الجودة و بشكل مستمرّ من خلال إدارة الجودة الشاملة، يعني زيادة رضا المستهلك و تحقيق رغباته، مما يدفعه إلى اقتناء سلع وخدمات المنظمة، و يساعد على جذب عملاء جدد، مما يوسع حصة المنظمة في السوق مستقبلا، و يحسن من ربحيتها.

7- التكلفة الكلية الشاملة وليس تكلفة تصنيع السلعة أو الخدمة: تركز إدارة الجودة الشاملة على مفهوم التكلفة الكلية الشاملة، و هي تشمل جميع تكاليف الأعمال المتعلقة بتحقيق جودة المنتج أو الخدمة، وهي تشمل: تكلفة المنتج وفق المعايير المحددة، تكلفة التقييم تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي، تكلفة خسارة حصة من السوق، تكلفة الفرص الضائعة، تكلفة سوء السمعة خارجيا، و تكلفة التخزين للمواد و السلع منتهية الصنع.

8- إدارة الجودة الشاملة رحلة ومسيرة طويلة: و ليست محطة وصول، بمعنى آخر فهي رحلة طويلة الأجل، رحلة إستراتيجية تقوم المنظمة من خلالها باختراق المستقبل والتكيف معه، في ظل المنافسة الشديدة، و ذلك من أجل توطيد نفسها في السوق، بواسطة تحقيق مستوى جودة عالي لإرضاء العملاء.

و بالتالي فإنّ إدارة الجودة الشاملة لها صفة الإستمرارية، و هي رحلة ليس لها نهاية.

**سادسا : اهتمامات إدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>:**

- إن إدارة الجودة الشاملة أمرا حيويا يتوجه إلى التعامل مع المتطلبات التالية:
- 1- ضمان انتشار مفهوم الجودة، في كافة مرافق المنظمة و مستوياتها، و قبول العاملين جميعا مسؤولية المشاركة في تحقيقها، و تحمل نتائج القصور فيها.
  - 2- العناية ببلورة مفاهيم الجودة وفلسفتها بالمنظمة، و صياغتها في سياسات واضحة، تتبع من إستراتيجية عامة، تهدف إلى تعميق و تثبيت، معاني و آليات، و معايير الجودة الشاملة في المنظمة.
  - 3- تأكيد قيام الأجهزة المعنية بتخطيط الجودة و تحديد معاييرها، و متابعة تنفيذ برامجها و تقييم مدى الإلتزام بها.
  - 4- العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات ومجالات النشاط، على معاني وآليات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، و التأكيد على استمرارية التدريب، لتجديد و تحديث المفاهيم.
  - 5- ضمان مطابقة مواصفات و أداء السلعة أو الخدمة لإحتياجات العملاء و توقعاتهم، و ضمان التطابق بين مواصفات السلعة أو الخدمة حسب التصميم المعتمد لها، و بين مواصفاتها أثناء و بعد تمام إنتاجها.
  - 6- ضمان التطابق (أو الإقتراب) مع المستويات العالمية المعتمدة، أو المتعارف عليها، لمواصفات السلع و الخدمات.
  - 7- ضمان تخطيط وقت التصميم و الإنتاج و التسويق، حيث تصل السلعة أو الخدمة إلى السوق المستهدف في أسرع وقت، بالقياس لما يحققه المنافسون، و في توافق مع رغبات و احتياجات العملاء.

<sup>(1)</sup> علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص 130.



8- ضمان تخطيط و تنفيذ كافة عمليات التصميم، و الإنتاج و النقل و التداول و التسويق، بحيث تكون التكلفة الكلية لوحدة المنتجات أو الخدمة، أقل ما يمكن في المتوسط، و بالقياس لمستوى التكلفة لدى المنافسين، و في توافق مع مستويات الأسعار التي يتحملها السوق.

وتتبلور عمليات إدارة الجودة الشاملة بما يأتي:

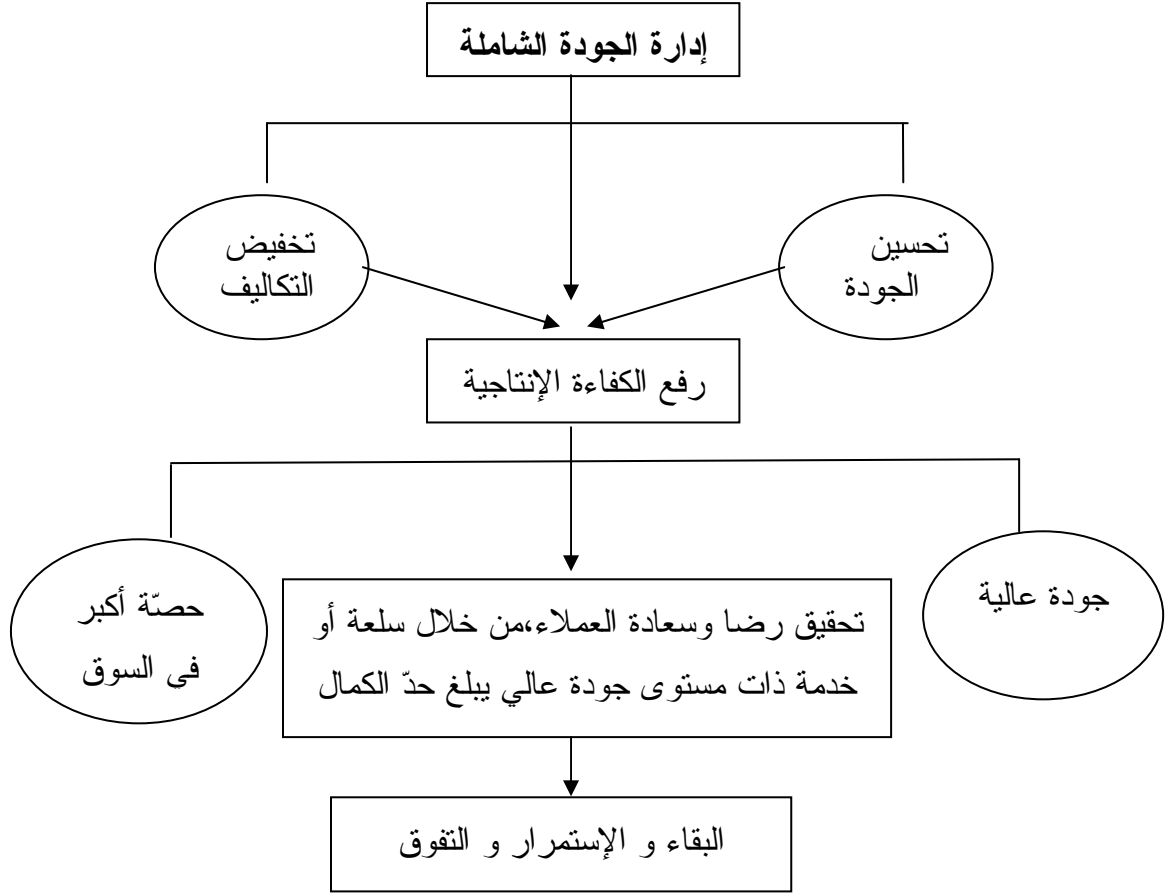
- إقامة الهياكل وتوفير الكوادر البشرية والتقنيات اللازمة لتطبيق النظام.
- معرفة احتياجات و توقعات المستهلكين من منتجات المنظمة.
- معرفة المستويات العالمية لجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها منظمات مماثلة.
- تحديد الأساليب و التقنيات الواجب استخدامها، للوصول إلى المستوى العالمي للمنتجات والخدمات.
- نشر مفهوم الجودة في جميع أنحاء و مستويات المنظمة.
- إدماج معايير جودة الأداء في نظم الرقابة والتوجيه و تقييم العمال.
- إشراك المستفيدين من المنتجات و الخدمات، في تقديم أفكار و مقترحات تستعين بها الإدارة، في تصميم أساليب و توقيت و تكلفة تقديمها.

#### سابعاً : أهداف إدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>:

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة، في السعي إلى إرضاء العميل و تحقيق رغباته بدرجة عالية من الجودة و تخطيها، و بشكل مستمر و دائم، و لكن في الواقع العملي، لا يمكن تحقيق هذا الهدف، إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عالي للمنتجات و الخدمات، من أجل تحقيق رضا و سعادة العملاء، من أجل ضمان البقاء و الإستمرار، و التطور للمنظمة، و يمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل الآتي:

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 39-40 .

شكل رقم(4): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 40.

من الشكل السابق نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1) فهم حاجات و رغبات العميل لتحقيق ما يريده.
- 2) توفير السلعة أو الخدمة وفقا لمتطلبات العميل من حيث: الجودة، التكلفة، الوقت، الإستمرارية.
- 3) التكيّف مع المتغيرات التقنية، و الإقتصادية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- 4) توقع احتياجات و رغبات العميل في المستقبل، و جعل ذلك عملا مستمرا.
- 5) جذب المزيد من العملاء، و المحافظة على العملاء الحاليين، و جذب مستهلكين جدد.
- 6) التميز في الأداء و الخدمة، عن طريق التطوير و التحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة.

- (7) جعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية، في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حدّ ممكن، و لكن ليس على حساب الجودة، بل من خلال ترشيد الإنفاق، و تخفيض نسبة الإنتاج المعيب، و تحسين الجودة.
- (8) تحقيق الربحية و القدرة التنافسية في السوق.
- (9) أن تكون المنظمة هي الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
- (10) أن تكون المنظمة هي الأسرع في تقديم الخدمات والمنتجات، من خلال قنوات المختلفة، التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.
- (11) المرونة الدائمة و إدخال التعديلات اللازمة، في الحجم و نوع المتطلبات الإنتاجية وفقاً لإحتياجات العملاء.

وتعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافاً مرغوباً بها من طرف المديرين، و يجب على الإدارة أن تعرف كيفية إدارة هذه الأهداف في الإتجاه الصحيح، و في الوقت المناسب، وأن تهتم بالموازنة بين هذه الأهداف حسب أهميتها النسبية، و العمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة، و هذا يحتم على إدارة المنظمات، تعلم القيم والممارسات التي يجب أن تنتهجها، و ضرورة قيادة المنظمة من خلال تحقيق الجودة<sup>(1)</sup>.

#### ثامنا : فوائد إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من الفوائد التي حققتها العديد من المنظمات العالمية، التي أثبتت تميزاً واضحاً في نتائجها، من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نذكر منها: شركة (Xerox)، وشركة الخطوط الجوية البريطانية (Ritish Airways)، شركة (IBM)، و شركة (بول ريفير للتأمين Paul Rever Insurance)، و (البريد الملكي Royal Mail).

(1) - أحمد شاكر العسكري التسويق الصناعي (مدخل استراتيجي) - دار وائل للطباعة والنشر،

عمان، 2000 ص 180.

- مصطفى أرنب، تحليل تكاليف ضبط الجودة والعلاقة بينها وبين التكاليف الكلية، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، العدد 44، السنة الثانية عشر، أبريل، 1991، ص 24.

و من أهم الفوائد التي حققتها هذه المنظمات ما يلي<sup>(1)</sup>:

- **زيادة الربحية:** من خلال القيام بالعمل صحيحا من المرّة الأولى، و تخفيض التكلفة بتخفيض عيوب الإنتاج، و زيادة رضا العملاء و انخفاض شكاوي العملاء.
- **تقوية المركز التنافسي للمنظمة:** و زيادة حصتها في السوق، و ذلك بتقديم منتج أو خدمة بجودة عالية، وفقا لطلب العميل بالسعر المناسب، و في الوقت المناسب، من أجل كسب رضا العميل و تحقيق التمييز.
- **تحسين الأداء و الإنتاجية:** بتبني أسلوب فرق العمل، و تبني مبدأ المشاركة الجماعية في حلّ مشاكل العمل، و تحسين الجودة، و التعليم و التدريب المستمرين.
- **تخفيض معدل دوران العمل:** باستخدام الحوافز المادية و المعنوية، و تبني العمل الجماعي و روح الفريق و التعاون، الأمر الذي يخلق لدى العاملين ولاء و انتماء للمنظمة و البقاء فيها.
- **رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات:** بالمشاركة و التشاور، و توفر المعلومات و الحقائق عن موضوع القرار.
- **توسيع أفق القيادة الإدارية العليا:** بتوجيه تفكيرها نحو التخطيط الإستراتيجي، و اتخاذ قرارات أفضل.
- **كسب رضا المجتمع:** بإشباع رغبات العملاء الذين يشكلون جزءا من المجتمع، و المحافظة على البيئة و الصحة العامة.
- **تحسين الإتصال:** و التعاون بين وحدات المنظمة، و تحسين العلاقات الإنتاجية، و رفع الروح المعنوية للعاملين.
- **زيادة الابتكارات:** و التحسين المستمر و الدائم.

(1) - وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 61 .

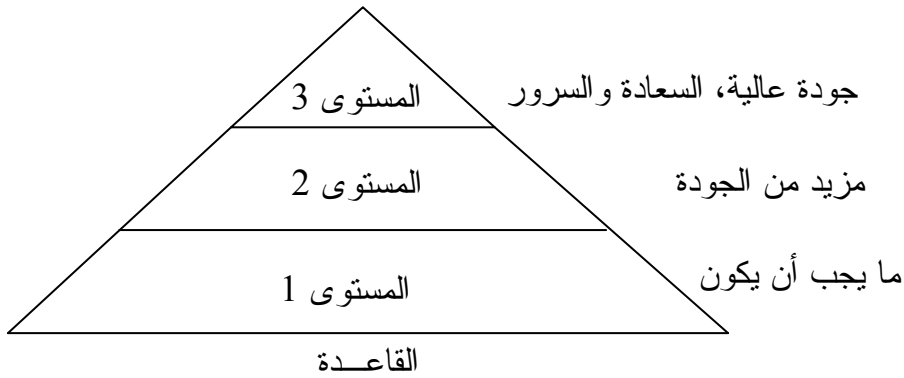
- علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000 ، ص 121.

### تاسعا : هرم إدارة الجودة الشاملة:

لا يمكن للمنظمة أن تحقق هدف الوصول إلى أعلى جودة، من أجل تحقيق الرضا التام لعملائها دفعة واحدة، ولكن عليها أن تحققه على مستويات هرمية متدرجة، وفق ما قدمه المفكر (نورباكي كانو Norbaki Kano)، لتدرج الحاجات الإنسانية، فقد أوضح أن المنظمات التي تريد تطبيق فلسفة و منهجية صحيحة لإدارة الجودة الشاملة، عليها أن تحقق ثلاث مستويات أو درجات هرمية للجودة الشاملة، و هي كالتالي<sup>(1)</sup>:

- **المستوى الأول:** يمثل هذا المستوى من الجودة الحد الأدنى من المزايا التي يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة، و عادة ما تكون هذه المزايا معروفة مسبقا لدى العميل، و هو متأكد من الحصول عليها، وعلى المنظمة أن تحقق هذا المستوى، وتوطّد نفسها فيه، ثم تتطّلق إلى المستوى الثاني و الثالث.
  - **المستوى الثاني:** يشمل مزايا المستوى الأول، و لكن بمستوى جودة أعلى، و مزايا إضافية تحقق رضا للعميل أعلى من المستوى الأول.
  - **المستوى الثالث:** ويشمل هذا المستوى على جوانب من الجودة، لم يكن العميل يتوقع الحصول عليها، فهي لا تحقق الرضا فقط، بل تشعره بالسعادة و السرور، لأنها فاقت توقعاته، و يتكوّن لديه شعور الولاء للمنظمة.
- ويمكن توضيح ما سبق بالرسم الآتي:

شكل رقم (5) : هرم إدارة الجودة



المصدر : من إعداد الباحثة.

من خلال هذا الهرم، نرى أنه على المنظمة أن تتدرج في تقديم مستوى الجودة لعملائها، و يحتاج الأمر إلى إمكانيات و تخطيط مسبق لذلك.

(1) وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 46-47.

## المبحث الثاني : رواد فلسفة إدارة الجودة الشاملة

- أولا : إدوارد ديمينج
- ثانيا : جوزيف جوران
- ثالثا : فيليب كروسبي
- رابعا : فايغن بوم
- خامسا : كاورو إيشيكاوا
- سادسا : جينيشي تاجوشي

ساهمت الأفكار الأساسية، لعدد من العلماء البارزين المهتمين بإدارة الجودة الشاملة (جلهم أمريكيون)، في دفع تطور مفهوم إدارة الجودة و بلورة فلسفة حديثة لها، من بين هؤلاء والتر شيوارت (1891-1967) الأمريكي، الذي نشر مؤلفات هامة حول مراقبة الجودة و أساليبها أهمها:

-Economic Control of Quality of Manufactured Product 1931.

و كذلك:

- Statistical Method From The Viewpoint of Quality Control 1939.

و كان لهذه المؤلفات أثرا بالغا على مفكري الجودة و أهمهم: (ديمينغ و جوران و فايجن باوم)، الذين كان لهم دورا بارزا في تطور حركة الجودة في اليابان، وقد ساهمت هذه الأسماء بقوة في هذا المجال مقارنة مع غيرهم، و قد استمدوا أفكارهم من خلال دراساتهم المستفيضة، و تجاربهم في عدد من المنظمات في أمريكا و اليابان، والتي شكلت في مجموعها توجهها حديثا لإدارة الجودة.

وسوف نتناول في هذا المبحث أهم الأفكار الأساسية لديهم:

يعتبر ( ادوارد ديمينج و جوزيف جوران و كروسبي ) من الرواد الأوائل، الذين كان لهم فضل كبير في نشر مفاهيم الجودة الحديثة، إضافة إلى مفكرين آخرين كان لهم دورا بارزا في تطور هذا المفهوم، و هم كالاتي<sup>(1)</sup>:

#### أولاً: ادوارد ديمينج :

ولد في 14 أكتوبر عام 1900 في الولايات المتحدة الأمريكية، و كانت وفاته في ديسمبر عام 1993 خسارة عالمية.

درس في جامعة ( وايومنج Wyoming ) وتخرج منها مهندسا عام 1922، واصل دراسته و حصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات و الفيزياء من جامعة (بيل)، و لتدعيم مداخله عمل في مصانع ( هاوثورن Hawthorne ) في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية في شيكاغو، ثم عمل في وزارة الزراعة في مخبر الأبحاث للأسمدة الأزوتية، وهناك التقى بـ: ( والتر شيوارت ) أب الإحصاء الحديث.

يعتبر (ديمينج) كمؤسس للموجة الثالثة من الثورة الصناعية، و هو من خبراء الإنتاج الحربي أثناء الحرب العالمية الثانية، و عمل كإستشاري جودة للعديد من المصانع و الهيئات الأمريكية، و كان يمتنع عن العمل مع الإدارات التي لا تعطي دعما لإدارة الجودة، وهو صاحب فكر ثوري في موضوع الجودة و إدارة الجودة، فهو القائل " لقد حان الوقت لإيجاد دين جديد في أمريكا "، و يقصد بذلك فكر جديد في إدارة المنظمات الإنتاجية<sup>(2)</sup>.

دعا (ديمينج) شيوارت إلى إعطاء محاضرات في مدرسة وزارة الزراعة، حيث كان يدرس الإحصاء، وساعد شيوارت في الكتاب الذي يحمل عنوان:  
« Statistique Methods From The Viewpoint of Quality Control » الذي نشر عام 1939 و أعيدت طباعته بعد ذلك دون إنقطاع.

(1) هيوكوش، إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية، ترجمة: طلال

بن عايد الأحمد، مركز البحوث، السعودية، 2002، ص 29.

(2) عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات

التشييد، للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة سنة 2000، ص 11.



في الفترة (39- 1946) عمل (ديمينج) مستشاراً في الإحصاء بمكتب الإحصاء، وأدخل تحسينات على إحصاءات السكان عام 1940، وبعد عام 1946 أصبح أستاذاً في الإحصاء في (Graduate School of Business Administration) بجامعة نيويورك، و قام بإعداد ملتقيات حول الرقابة الإحصائية بمساعدة جامعة « Stanford » شارك فيها أكثر من 30.000 شخص، و كان لها تأثير ملحوظ على الجودة و حجم الإنتاج العسكري، و في هذه الأثناء كان يشترك مع (هارولد ودوج )، في العمل بمخابر بيل، و اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل و الإنتاج.

وقدم نظريته الجديدة في الإدارة على مستوى المصنع والتي أسماها آنذاك : "الرقابة الإحصائية على الجودة"، و من خلال محاولته تطبيق النظرية على الصناعات الأمريكية في تلك الفترة، لم يلق أي تجاوب من الصناعة الأمريكية، و كنتيجة لذلك تحول إلى تطبيقها بالمصانع اليابانية.

توصل (ديمينج) إلى قاعدة مفادها أن 85 % من الأخطاء التشغيلية، سببه النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين وأعراف متبعة، ولا يتحمل العامل في عمله إلا نسبة 15 % من الأخطاء ، وأسماها مبدأ (15- 85)، إنَّ البحث عن الخطأ في النظام هو الأساس، وليس التركيز على خطأ العامل، لأنَّ مسؤولية العامل لا تتعدى 15 % فقط، وبالتالي لا داعي للحكم على الأفراد في حالة الإخطاء لأنهم محكومون بنظام، و لا بد من العمل على البحث في أخطاء النظام و تصحيحها<sup>(1)</sup>.

سافر ديمينج إلى اليابان مع فريق الجنرال ( مكادثر)، من أجل إعادة إعمارها بعد الحرب العالمية الثانية، و قدم هناك خبرته على شكل استشارات لتطوير الرقابة على الإنتاج، و لذا اعتبر ديمينج من أسباب نجاح اليابان في الجودة، و يعترف اليابانيون بدور ديمينج في نجاحهم، حيث كان له دور كبير، في تعليمهم استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة.

وفي عام 1951 خصصت الحكومة اليابانية جائزة جودة خاصة باسمه عرفت بـ " جائزة ديمينج"، تمنح بشكل سنوي للمنظمات التي تتميز في تطبيق برامج الجودة، و منح

(1) توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مرجع سابق، ص 21.

عام 1960 وسام الإمبراطور ( هيروهييتو) تكريماً له على إسهاماته في التطور الياباني، ولكنه لم يشتهر في الولايات المتحدة الأمريكية إلا عام 1980، حيث قدم التلفزيون للجمهور الأمريكي، حصصاً حول ما قدمه ديمينج في اليابان، و كان لها تأثيراً كبيراً في المجتمع .

قام (ديمينج) بتدريس فلسفته لمدراء أكبر المنظمات الأمريكية، و كتب كتابه: « Out of The Crisis » نشر في حوالي مليوني نسخة، ثم بدأ بإعطاء سلسلة طويلة من الملتقيات في مختلف أنحاء العالم، و على امتداد عشر سنوات، كان ينظم ملتقيين كل شهر، و ملتقيات من أربعة أيام، تضم أكثر من 500 شخص<sup>(1)</sup>.

ركّز (ديمينج) دراساته على ضرورة قيام المنظمة، بتقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل، و أشار في كتاباته إلى فلسفته و أساليبه، التي أصبحت ذات تأثير فعال في تطوير إدارة الجودة الشاملة، و أشار إلى ضرورة تحول كلي للنمط الرئيسي للإدارة، و كان يؤمن بتشجيع العاملين، و إسهامهم في إدخال التحسينات المستمرة، و يؤكد (ديمينج) أن الجودة ليست مطلقة و لكنها نسبية، و يؤمن بأنّ هناك ارتباط وثيق بين الجودة و الإنتاجية، و فلسفته في إدارة الجودة تركز على أن الإنتاجية تتحسن كلما قلّت الانحرافات، و يحمل ديمينج 94% من الأخطاء للإدارة، فالإدارة في وجهة نظره لا بدّ وأن تساعد الأفراد على العمل بذكاء، لا أن يعملوا بعناء.

و هو من كبار أنصار استخدام النظم الإحصائية في مراقبة و متابعة الجودة، و هو صاحب دورة التحسين المستمر والمسماة باسمه (عجلة ديمينج) التي توصلنا لها سابقاً ، و قد تركّزت أفكاره الأساسية في خمسة مجالات هي:

- (1) النقاط الأربع عشر لإدارة الجودة.
  - (2) الأمراض السبع القاتلة.
  - (3) المعوقات الست عشر.
  - (4) المناخ الجديد.
  - (5) نظام المعرفة العميقة.
- وسوف نتعرض لذلك بالتفصيل لاحقاً.

(1) J.Marie Gogue, op. cit., P.15.

### ثانيا : جوزيف جوران :

ولد(جوران) عام 1904 وهو أمريكي من أصل روماني، نزع والده إلى أمريكا و لم يكن قد بلغ عامه الأول، تعليمه الأساسي كان في الهندسة الكهربائية و القانون، و عمل أستاذا بجامعة نيويورك، كلف هو الآخر عام 1950 بتطوير الجودة، في الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، شأنه في ذلك شأن (ديمينج).

تتلذ على يده الكثير من علماء الجودة اليابانيين، أشهرهم إشيكاوا، أسس عام 1979 معهدا بإسمه، ليقدم فيه الندوات و المحاضرات الخاصة بإدارة الجودة.

و هو صاحب المقولة المشهورة: " الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها ".

وجّه له اتحاد المهندسين اليابانيين، دعوة لزيارة اليابان في بداية الخمسينات، لعقد ملتقيات للإدارة العليا و الوسطي في المنظمات، و قد قلده إمبراطور اليابان وساما، اعترافا بفضله في التوزيع الإحصائي للجودة.

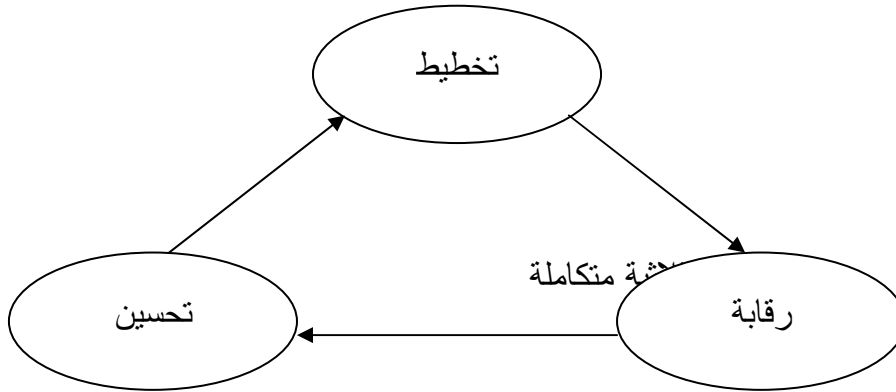
و في عام 1951 تمكّن (جوران) من إتمام صياغة مجموعة أفكار متماسكة و غير متحيّزة حول إدارة الجودة، ضمنها كتابه: « The Quality control Hand book »، تعرض فيه إلى جميع أوجه الجودة، و مراقبة الجودة، و ضمان الجودة، و إدارة الجودة أثناء الأداء التشغيلي (العمليات)، و على الوقت الضائع، أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها.

وقد ترجم أفكاره في شكل أطلق عليه " ثلاثية عمليات الإدارة لجوران "، أو "ثلاثية الجودة" « Juran Trilogy of Management Processus » و تتضمن هذه الثلاثية: تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة <sup>(1)</sup> حسب الشكل التالي:

(1) - فريد زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 30.

- خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 95 .

شكل رقم (6) : ثلاثية الجودة عند جوران



المصدر: خضير كاضم، مرجع سابق، ص 95.

ألف عدة كتب حول إدارة الجودة الشاملة، تناولها المختصون باهتمام عبر العالم، و فيما يلي أهم ما تميزت به فلسفته<sup>(1)</sup>:

- 1- إن مستوى الجودة له علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل، و يحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج و أدائه عاليا المستوى، و العكس صحيحا.
- 2- يعرف الجودة على أنها "الملاءمة للاستخدام" و بالتالي فإن موضوع إرضاء العميل من خلال الجودة ذو بعدين:

- **تحديد احتياجات و متطلبات العميل:** و في ضوءها يتم تحديد مستوى الجودة المطلوب.
- **مراعاة توفير هذه المتطلبات:** عند تصميم إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة، بشكل يأتي بجودة تحقق الرضا لدى العميل وفق متطلباته.

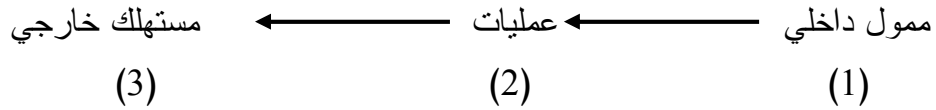
إنّ المنتج من الممكن أن يطابق المواصفات و لكنه غير ملائم للإستخدام.

(1) - محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص ص 27-28.  
- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 179 .

3- تتألف الجودة من قسمين:

- **الجودة الداخلية:** و تتعلق بمفهوم العميل أو المستهلك الداخلي، الذي يمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملون داخل المنظمة.
- **الجودة الخارجية:** و تتعلق بالعميل أو المستهلك الخارجي، الذي يمثل العميل الذي يشتري المنتج، و لا يكون ضمن أعضاء المنظمة أو أحد العاملين بها.

و كلا القسمين يشكلان سلسلة الجودة، حيث تبدأ بمرحلة تصميم المنتج و تنتهي بمستخدمها (العميل أو المستهلك )، و تشكل السلسلة حسب المراحل التالية:



و أشار (جوران) أنه في كل مرحلة أو حلقة من حلقات السلسلة، هناك إمكانية لإدخال التحسينات على الجودة.

4- ركز جوران على أهمية و ضرورة التحسين المستمر للجودة من خلال برامج أسماها بمشاريع تحسين الجودة المتتالية، و هذه المشاريع يمكن أن تقترحها الإدارة، الاختصاصيون و العاملون.

5- صنّف جوران التكاليف ضمن ثلاث فئات:

- **تكاليف الإخفاق أو الفشل:** و تشمل تكاليف تصحيح الأخطاء، و إعادة العمل من جديد بشكله الصحيح، كما تشمل تكاليف خسارة عميل، نتيجة انخفاض مستوى الجودة.
- **تكاليف القياس:** و تشمل تكاليف فحص الإنتاج.
- **تكاليف الحماية أو المنع:** و تشمل على تكاليف الرقابة الوقائية، و التعليم و التدريب.

و أكد جوران على ضرورة تجنبّ النوع الأول من التكاليف لأنه ليس له عائد، و تحتاج الإدارة إلى تكثيف جهودها لتلافيه.

6- ربط جوران مسألة الجودة و تحسينها بتطبيق ثلاثية إدارة الجودة و هي: التخطيط، الرقابة، التحسين و أوضح أن مضمون كل عملية كالآتي:

**(1-6) تخطيط الجودة:** و تشمل:

- \* تحديد المستهلكين.
- \* تحديد احتياجاتهم.
- \* تصميم المنتج بشكل يلبي حاجات المستهلكين.
- \* تصميم العمليات بشكل تكون قادرة على تحقيق المواصفات المطلوبة في المنتج.
- \* وضع خطة لجعل الجودة موضع التنفيذ.

**(2-6) الرقابة على الجودة:** يرى (جوران) أن الرقابة على الجودة ضرورية، لتحقيق

أهداف العمليات الإنتاجية والحدّ من العيوب، و تتضمن الرقابة الخطوات الآتية:

- \* تقييم الأداء الفعلي للعمل ( المتحقق).
- \* مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية.
- \* معالجة الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- إن الرقابة الفعالة هي الرقابة المستمرة التي تستخدم الأساليب الإحصائية.

**(3-6) تحسين الجودة:** يرى (جوران) أن عمليات التحسين المستمر بمثابة القلب لإدارة

الجودة الشاملة، و هي لا تنتهي بل هي مستمرة في جميع النواحي، و تشمل جودة المنتج و جودة العمليات، و تتضمن عملية التحسين المستمر للجودة:

\* تحديد أهداف عملية التحسين لأنّ الفشل في تحديد الأهداف يؤدي إلى الفشل في وضع الخطة.

- \* تنمية وعي العاملين في المنظمة حول أهمية التحسين المستمر.
- \* تدريب العاملين و تنمية قدرتهم على العمل الجماعي و حلّ المشكلات.
- \* التحسين الفعال يقوم على أساس المشاركة.
- \* التحسين عملية شاملة.
- \* نشر نتائج التحسين بين الجهات ذات العلاقة.
- \* جعل عملية التحسين جزءاً من إستراتيجية العمل بالمنظمة.

7- أكد (جوران) على ضرورة إيجاد جهة تكون مسؤولة، عن الإشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المنظمة، و أطلق عليها مجلس الجودة، الذي يقوم بوضع أهداف التحسين، و تحديد احتياجات التحسين، و وضع برامج التدريب و التنمية، و التنسيق، بين مشاريع التحسين، و يقوم المجلس بالتنسيق و الإتصال بين الإدارة العليا في المنظمة، و المسؤولين عن مشاريع تحسين الجودة، و بالتالي يعتبر جوران أول من أكد على دور الإدارة العليا في تخطيط المنتجات، و اتخاذ الخطوات الضرورية لتحقيق أهدافها.

8- ضرورة إعادة مناخ تنظيمي مناسب، لتشجيع العاملين على روح المبادرة و الإبداع، و يلعب المدراء هنا في المستويات الإدارية العليا دورا هاما في تحضير و إقناع الأفراد، في كل المستويات الإدارية، على إعتبار أن الجودة هدفا و فلسفة للمنظمة.

9- الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي للجودة، لتحديد الأهداف طويلة و قصيرة الأجل للجودة، و الخطط اللازمة لتنفيذها.

و قد لخص (جوران) فلسفته في عشر نقاط هي كالآتي:

- بناء الوعي للحاجات و استغلال الفرص للتحسين .
- وضع أهداف للتحسين.
- التنظيم لتحقيق الأهداف.
- توفير فرص تدريب للمنظمة.
- تنفيذ مشروعات لحلّ المشكلات.
- إعداد التقارير عن مراحل تطوّر العمل.
- العرفان و التقدير لجهود العاملين.
- مشاركة الجميع في معرفة النتائج.
- وضع خطوط محدّدة للأهداف.
- الإحتفاظ بمعدلات التحسين كجزء من النظام العام للمنظمة.

و قد لعبت أفكار (جوران) هذه دورا بارزا في تطوير مداخل تحسين الجودة في المنظمات.

### ثالثاً : فيليب كروسبي :

ولد (فيليب كروسبي) عام 1926 بالولايات المتحدة الأمريكية، و هو أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية في الستينات من القرن العشرين، و اهتم بوضع معايير لقياس الخلل، و قياس التكلفة الإجمالية للجودة.

أسس (كروسبي) مؤسسة بإسمه سنة 1979 لتقديم الإستشارات في الجودة، و له كتاب ( quality is Free ) حققت مبيعاته أكثر من مليون نسخة.

تقوم الفلسفة الإدارية لكروسبي فيما يتعلق بإدارة الجودة على ما أطلق عليه "مسلمات إدارة الجودة" و تتلخص في الآتي<sup>(1)</sup>:

1- تعريف الجودة على أنها المطابقة للمواصفات، و تعتبر المواصفات وسيلة الإتصال بين أطراف النظام الإنتاجي، و يجب إحترامها بشكل صارم.

2- إن منع حدوث الأخطاء هو السبيل الوحيد لتحقيق الجودة، و لتحقيق ذلك يجب تفهم المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية، ثم دراسة و إكتشاف إحتتمالات الخطأ التي يمكن أن تظهر في النظام، و العمل على منع حدوثها، أي أن نظام تحقيق الجودة، هي الجودة الوقائية و ليست التقييمية.

3- معيار الأداء هو المعيب الصفري أي منتج بلا عيوب، و يعتبر عدم قبول هذا المعيار مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى، فالأفراد يقبلون هذا المبدأ في حياتهم الخاصة، لكنهم لا يقبلونه في بيئة عملهم، لأنهم يحاسبون على نتيجة عملهم.

4- إن مقياس الجودة هو تكلفة عدم المطابقة، و هو مقدار التكاليف التي تدفعها المنظمة بسبب عدم المطابقة للمواصفات، فالبيانات الخاصة بتكلفة الجودة، تساعد على إبراز أهمية المشاكل الخاصة بالجودة للإدارة، و إذا تحققت جودة المطابقة، فإن تلك التكلفة سوف تختفي تماماً، و لذلك أطلق عليها « Quality is Free ».

و يرى (كروسبي) أن ما تتطلبه الجودة، لكي تكون في تطور مستمر، يتألف من عوامل مختلفة منها<sup>(2)</sup>:

(1) محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص 28.

(2) - خضير كاضم حمود، مرجع سلبق، ص 95.

- سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، 2002، ص 37.



- إنَّ المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات و الخدمات.
- إنَّ تطوير الأدوات التي تساعد على تحسين الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصّة السوقية للمنظمة.
- جدية الإدارة العليا و إلتزامها بالعمل على التحسين و التطوير.
- أن يتمّ تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية و ظرفية أخرى.

وقد حدد( كروسبي) أربعة عشر خطوة لتحسين الجودة هي:

- 1- إلتزام الإدارة العليا : لا بدّ من ضرورة اهتمام الإدارة بالجودة و الحاجة إليها، و إيصال ذلك لجميع العاملين في المنظمة.
- 2- فرق تحسين الجودة : تتكون هذه الفرق من رؤساء الإدارات، للحثّ على التحسين في إداراتهم و المنظمة ككل.
- 3- مقاييس الجودة : أي إنشاء المقاييس الصحيحة لكل نشاط، للتمكن من تحديد مشكلات الجودة الحالية و المستقبلية، و أين تقع مشاكل الجودة.
- 4- تكلفة الجودة : وذلك بتقدير تكلفة الجودة، و توضيح استخداماتها كأداة إدارية.
- 5- الإنتباه للجودة : و ذلك برفع درجة إدراك أهمية الجودة، و الاهتمام الشخصي بها من طرف الجميع.
- 6- القرارات التصحيحية : و ذلك باتخاذ قرار التصحيح و حلّ مشاكل التحسين.
- 7- تخطيط العيب الصفري : و ذلك بتهيئة مناخ بالمنظمة، يؤكّد على عدم وجود معيب في المنتج، و ذلك بإنشاء لجنة لتخطيط البرنامج الصحيح وفقاً لرؤيتها، للوصول إلى المعيب الصفري من أول مرة.
- 8- تدريب المشرفين : يجب أن يتمّ تدريب جميع المستويات الإدارية، للقيام بدورهم في برنامج تحسين الجودة.
- 9- يوم للمعيب الصفري: و ذلك بالتأكّد من عدم وجود معيب بشكل يومي، لجعل العاملين يشعرون بهذا التغيير.
- 10- تشجيع الإبتكار: أي تشجيع الأفكار على الإبتكار داخل المنظمة.
- 11- شجيع الإلتصال بالإدارة : و ذلك بتشجيع العاملين على الإلتصال بالإدارة، لوضع حدّ لمعوقات تحسين الجودة و تحقيق أهدافها، وذلك بإبلاغهم الإدارة بالعقبات التي يواجهونها في سبيل تحقيق أهداف التحسين.

- 12- **العرفان بالجهود المبذولة:** وذلك بمكافأة و تحفيز من يقدم جهودا غير عادية، في تطوير و تحسين الجودة.
- 13- **تأسيس مجلس الجودة:** يتكوّن المجلس من الرؤساء و المهنيين، و يقوم بعملية التنسيق و الإتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة، و يجتمع بصفة منتظمة.
- 14- **كرّرها ثانية:** أي تكرير الخطوات من (1) إلى (13)، من أجل التأكيد على عمليات تحسين الجودة، لتعطي انطبعا بأن برنامج تحسين الجودة لا ينتهي.

#### رابعا : فايجن باوم:

ولد عام 1920 و هو أول من نادى بمفهوم المراقبة الشاملة للجودة، موضحا أن مسؤولية تطوير و تخطيط الجودة تقع بالدرجة الأولى على إدارة الإنتاج، أما الأنشطة الأخرى كمراقبة الجودة فمسؤوليتها ثانوية، و أنّ الهدف الأساسي لإدارة الجودة، يجب أن ينصبّ على إنتاج وحدات جيّدة بصفة أساسية، قبل أن ينصب على إكتشاف الوحدات المعيبة بعد ظهورها<sup>(1)</sup>.

في عام 1951 قام (فايجن باوم) بتأليف كتابه « Total Quality Control »، و كان بذلك أول من استخدم كلمة (شاملة) ، و قد تركّزت أفكاره الأساسية بما يأتي:

1- طوّر مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (TQC)، و عرفها على أنها: " نظام فعّال لتحقيق العمل الجماعي، و ذلك بتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف، و المجموعات داخل المنظمة، و التي تتولى بناء الجودة و الحفاظ عليها و تحسينها، بالشكل الذي يمكن من إنتاج المنتجات و تقديم الخدمات، بأكثر الأساليب إقتصادا، مع تحقيق الرضا الكامل للعميل"، و قد أطلق فايجن باوم على عملية التكامل بين كافة الأقسام تعبير " الدورة الصناعية"، التي تبدأ بدراسة رغبات العميل، و تحديد جودة التصميم، و تنتهي برضا العميل.

2- أشار إلى مفهوم "الجودة من المنبع"، بقوله أن المسؤولية عل الجودة يجب أن تكون على من يقومون بالعمل، و هذا يعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولا عن أداء عمله بجودة متميزة.

(1) - توفيق عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مرجع سابق، ص 16.

- مأمون درادكة، خالد الحياصات وآخرون، مرجع سابق، ص 19.

3- الجودة مسؤولية واسعة و شاملة، تبدأ مع التزام الإدارة بالجودة، و إستمرار التحسينات فيها، بدءاً من التصميم و من ثم المدخلات فالعمليات ثم المخرجات، و أكد على ضرورة أن تكون جودة المنتج أكثر أهمية من معدلات و أحجام الإنتاج، و يجب أن يكون للعاملين الحق في توقيف الإنتاج، عند حدوث أية مشاكل في جودة المنتجات التي يتم إنتاجها.

4- أوضح (فايجن باوم) الحاجة على إعادة النظر في عدّة مفاهيم كلاسيكية في مجال الجودة مثل: الدور التقليدي لوظيفة الفحص، مسؤولية عمال الإنتاج فقط، تعارض مستوى الجودة مع تكلفة الإنتاج، و إقتصار الأساليب الإحصائية في مجال الجودة على المتخصصين.

هذه هي أفكار و فلسفات الرواد الأربعة الأوائل، الذين كان لهم السبق في طرح أفكارهم و فلسفاتهم في إدارة الجودة الشاملة، و كانت أفكارهم هي الأفكار الجامعة، و لا تكاد تخرج عن أصولها أفكار الرواد الآخرين منهم (إشيكاوا و تاجوشي).

#### خامسا : كاورو إشيكاوا:

ياباني الأصل وهو تلميذ لجوران، يطلق عليه الأب الحقيقي لحلقات الجودة ، إذ كان له السبق في تكوين مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح بين 4 و 8 عمال يشكلون حلقة الجودة، و الانضمام إليها تطوعاً، و يرأس الحلقة مدير المنظمة، أو مدير القسم أو أحد أعضائها، و غالباً ما تجتمع حلقة الجودة لمدة ساعة أسبوعياً.

تتمثل مهمة هذه الحلقات، في التعرف على المشاكل التي يواجهها العاملون عند مزاولتهم لأعمالهم، و اقتراح الحلول المناسبة، بهدف تطوير الأداء و تحسينه، مع مراعاة البعد الإنساني في العمل، و الحرص على إبراز القدرات الإنسانية، و يصرّ إشيكاوا على أن تكون حلقات الجودة جزءاً مكملاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة، باعتبارهما يهدفان إلى تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل<sup>(1)</sup>.

(1) - PierreR. Turcotte, Jean Louis Bergeron, Les Cercles De Qualité, Les Editions (arc) , 1984, P.5.

- Bernard Monteil, Michel Perigord, Gilbert Raveleau, les outils des cercles et de l'amélioration de la qualité, collection Management 2000, les éditions d'organisation, Paris, 1985, PP . 24-25.

- وليام ل. مور وهربرت، حلقات الجودة، تغيير إنطباعات الأفراد عن العمل، ترجمة، زين العابدين،

عبد الرحمان الحفظي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص ص 26-27.

- بهيرة الموجي، دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1995، ص ص 4-5.

ومن أبرز مراحل مراقبة الجودة الشاملة التي إقترحها إشيكاوا ما يأتي:

- \* العمل على إشراك جميع العاملين في المنظمة، في طرح المشكلات و حلولها.
- \* تكوين حلقات مراقبة الجودة، وتشجيع برامج حلقات الجودة، على المستوى العام للدولة ككل.

- \* التركيز على تطبيق الطرق و الأدوات و الأساليب الإحصائية.
- \* إقترح إشيكاوا تحليلاً لأسباب المشاكل، أطلق عليه ( عظام السمكة )، وكذلك مخطط إشيكاوا، وهو يستخدم لمتابعة شكاوي العملاء عن الجودة، و تحديد مصدر الخطأ، و يتطلب استخدام هذا الأسلوب تحديد الموضوع المراد تحليله، ثم رسم هيكل لعظام سمكة ذي عظام مختلفة، ثم دراسة كل القضايا و الأفكار المثارة، و حلولها على التوالي، من خلال وضع كل مشكلة أو قضية، على عظمة من عظام السمكة، حتى يتم وضع جميع القضايا على ظهر السمكة، و تساعد بالتالي على تكوين مجموعات للنقاش و تحفيز عملية الأفكار، ويعرف هذا التحليل بمخطط السبب و الأثر<sup>(1)</sup>.

#### سادسا : جينيشي تاجوشي:

عمل تاجوشي مستشاراً لعدد من الشركات الكبرى مثل ( Ford و IBM ) و غيرها، لمساعدتهم على تطوير الرقابة الإحصائية، على جودة عملياتهم الإنتاجية.

و اكتسب شهرته لما ابتكره من طرق خاصة، بتحسين هندسة الجودة بأقل تكلفة، و يساعد هذا المدخل الخاص بحل المشاكل، على تحديد الخسائر الناشئة عن قصور الجودة الخاصة بالأداء، و المتعلقة مباشرة بإنحرافات الأداء المستهدف، و يوضح منهج تاجوشي، الاستخدام الأكفأ للأساليب التحليلية و التجريبية، لتحديد السبب الحقيقي للمشكلة، و هو يركز على تصميم المنتجات و تقليل انحرافات خصائص الأداء، و تصميم الأبعاد، و

(1) - عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة (الدليل المتكامل)، إصدارات بميك القاهرة، سنة 1998، ص 41.

- مور وليام، مور هريت، مرجع سابق، ص 110.

- عبد الحكم أحمد الخزامي، نموذج تحليل السبب والأثر، القوى الميدانية، مكتبة ابن سينا للطباعة والتوزيع، مصر، 2000، ص 48.

- Gerd F- KAMISKE, JÖRJ- Peter BRAUER, Management de la qualité de A à Z, traduit de l'allemand par : Pascale Avenel, Ed. Masson, Paris, 1995, PP. 84-85.

يوضح تاجوشي ثلاثة مفاهيم أساسية للتعامل مع منهجه، الذي يستخدم لتحسين المنتجات و العمليات و هي كالآتي:

### 1- قابلية الجودة للتكيف:

و تعني إنتاج المنتجات المطلوبة بمواصفات موحّدة، على الرغم من وجود ظروف بيئية و صناعية غير مناسبة، و الفكرة الأساسية هي إزالة نتائج هذه الظروف بدلا من إزالة الأسباب، و أوضح أنّ دراسة النتائج هي أقلّ تكلفة و أكثر فاعلية من إزالة الأسباب، و بهذا يمكن إنتاج منتجات متماثلة الجودة أو موحّدة الجودة، بالرغم من حدوث تغيرات في المواد المستخدمة أو العمليات الإنتاجية.

### 2- عامل خسائر عدم الجودة:

يوضّح أن هناك تكاليف مصاحبة لعدم تحقيق الجودة المطلوبة، تتضمن ليس فقط عدم إرضاء العميل، و انخفاض المبيعات، و لكن أيضا تكاليف التعويض و الخدمة، و إعادة التصنيع و الفحص الداخلي، و الإصلاح و تكاليف المعيب، و يوضح دور هذا العامل في زيادة معدّل الخسائر (التكاليف)، كلّما ابتعد عن مستوى الجودة المطلوب، و يمكن توضيح ذلك بالمعادلة:

$$خ = ف^2 . ت$$

أي: الخسائر = مربع الانحراف عن الهدف × تكاليف تجنب الانحراف  
وأوضح تاجوتشي، أن الطرق التقليدية التي تقوم بتحديد حدود المسموحات الممكن قبولها في المنتج المعيب مبسّطة جدّا، حيث أن ذلك يؤدي إلى زيادة خسائر الجودة<sup>(1)</sup>.

### 3- الجودة الموجهة للعميل (الجودة المستهدفة):

ويقصد بها فلسفة تحسين مستمرة، من خلال إنتاج منتج مطابق للمواصفات (الأهداف) التي تسعى إلى تحقيقها، ضمن فترة زمنية محدّدة.

(1) محمد رشاد الحملاوي، أسامة محمود فريد و آخرون، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس،

القاهرة، 1998، ص 140.

## المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظرية الإدارة

أولاً : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظرية الإدارة  
ثانياً : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والنظريات الإداري

يؤكد الواقع العملي أن رواد الجودة خاصة ( ديمينج و جوران ) قد تأثرا كثيرا بأفكار المدارس العلمية السابقة للإدارة.

و يتناول هذا المبحث توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و نظريات الإدارة و تحديد الفرق بينهما.

**أولاً : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و نظرية الإدارة :**

تعتبر الممارسات الإدارية التي تقوم بها المنظمات في الوقت الحالي، و أنماط سلوكها الإداري، و طريقة رسم استراتيجياتها و سياساتها و مظاهر ثقافتها التنظيمية جميعها، أمورا تمثل تراثا لنظريات الإدارة في المرحلة التي تمت فيها.

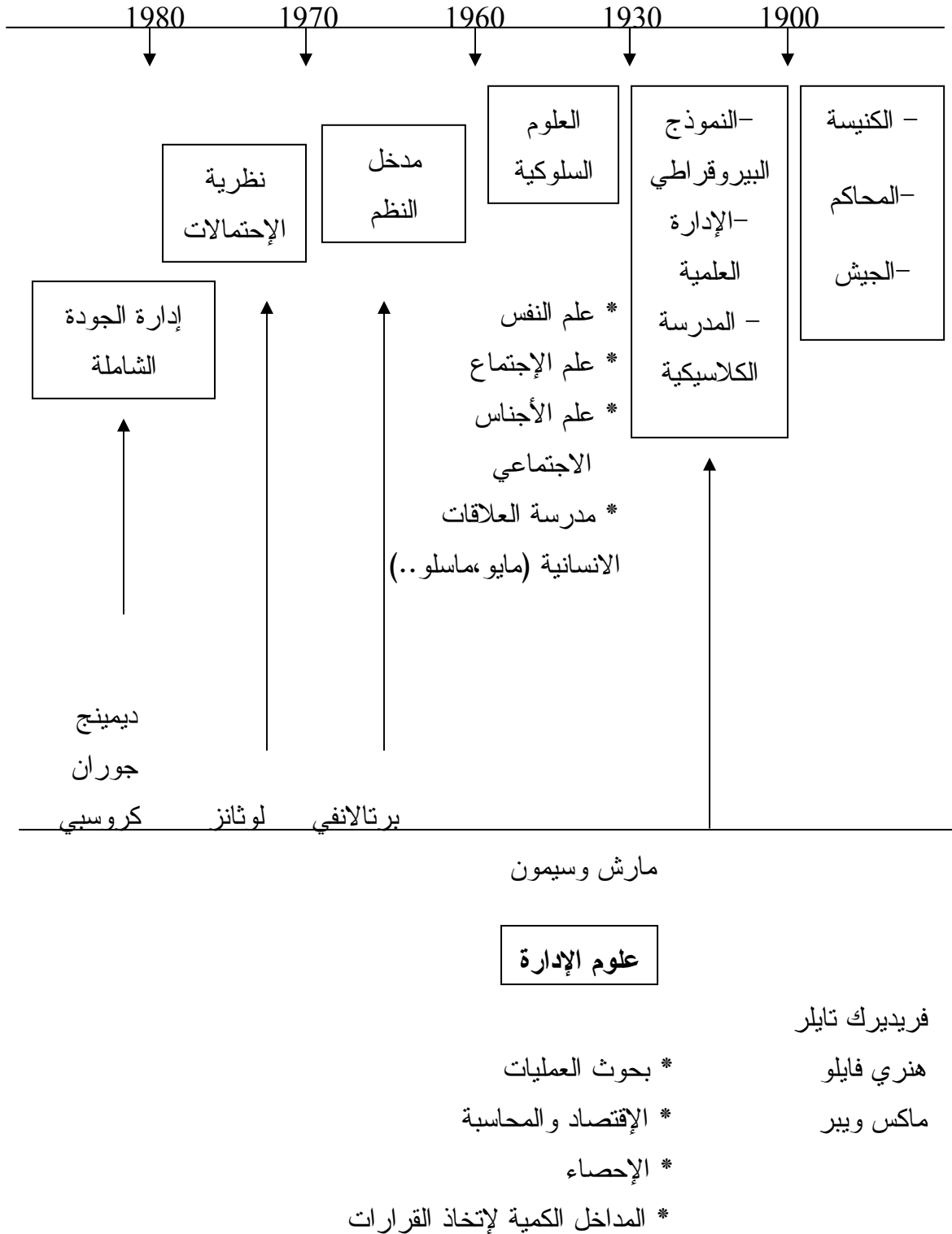
إنّ إدارة الجودة الشاملة نمت و تطوّرت بتبني أفكار ( ديمينغ و جوران ) في اليابان أثناء الحرب، إلّا أنّ الواقع يؤكد أنّهما تأثرا بمساهمات نظرية الإدارة، التي تناولتها علوم الإدارة و العلوم السلوكية و مدخل النظم، و بالتالي يمكن القول أنّ إدارة الجودة الشاملة، تستمدّ جذورها من المدارس العلمية السابقة للإدارة، منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، و مرورا بمدخل النظم و نظرية الاحتمالات. ولكن معدل تقدم الغرب، في إدراك الحاجة إلى تفكير جديد، و تطبيقات جديدة للممارسات الإدارية، كانت تسير ببطء شديد، إذ بعد مرور حوالي عشرين سنة من إدخال اليابان لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، بدأت المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية تحذو حذو اليابان في الأخذ بنفس المبادئ، و قد توقع جوران عام 1967، بأن اليابان ستكون في مقدمة العالم في قيادة الجودة خلال العقدين المواليين<sup>(1)</sup>.

إنّ الشكل التوضيحي التالي يوضح لنا مكانة إدارة الجودة الشاملة، في المسيرة التاريخية لتطور الفكر الإداري:

(1) فريد زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق،



شكل رقم (7) : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و تطور الفكر الإداري



المصدر: فريد زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص 35.

نلاحظ من الشكل أنه بعيدا عن ممارسات الكنيسة، و المحاكم والجيش، و ما تبعها من مساهمات (فريديرك تايلر، و هنري فايول، وماكس ويبير) الذين كان لهم الفضل في حركة الإدارة العلمية، والمدرسة التقليدية في الإدارة، فقد كانت سنة 1929 تشكل نقطة التحول الرئيسية، بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، التي بدأ معها التطبيق الفعلي للعلوم السلوكية في دراسة المنظمات، ثم جاءت جهود (برتالانفي) في مجال ظهور نظرية النظم، التي كانت قوة متكاملة، أدت إلى ظهور نظرية الإحتمالات للإدارة في السبعينات، ثم إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات، و بالتالي فإنه ليس من الإنصاف أن توصف إدارة الجودة الشاملة، بأنها فكر مستقل عن المدارس العلمية السابقة للإدارة، لأنها تستمد جذورها اعتبارا من ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، مروراً بمدخل النظم، و نظرية الإحتمالات<sup>(1)</sup>.

و قد تطور مدخل إدارة الجودة الشاملة، بتبني أفكار (ديمينج وجوران) في اليابان أثناء الحرب، لكن الواقع يؤكد أنهما قد تأثرا بمساهمات نظرية الإدارة، التي تناولتها علوم الإدارة، و العلوم السلوكية، و مدخل النظم.

### ثانيا : الإختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية :

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن الإدارة التقليدية في عدة نواحي<sup>(2)</sup> ، و تتركز هذه الإختلافات في عدة عناصر، منها مفهوم الجودة و مسؤولية تحقيقها، و القيادة و السلطة و السياسات إلخ...و الجدول الآتي يوضح بدقة هذه الإختلافات:

(1) إيهاب محمد صبيح زريق، الإدارة الأصول والنظريات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 87.

(2) - كمال حمدي أبو الخير، التنظيم و نظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1997، ص ص 130-131.

- أحمد رشيد، إعادة إختراع وظائف و إدارة الحكومة، القاهرة دار النهضة العربية، 1996، ص 5.

جدول رقم (4) : أهمّ الاختلافات بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة

العناصر	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف	تعظيم العائد على الإستثمار	تحقيق رضا وسعادة العميل
الهيكل التنظيمي	عمودي	أفقي
التخطيط	التركيز على المدى القصير	تكامل بين المدى الطول والقصير
أسلوب العمل	فردى	جماعى تعاونى ( فرق العمل)
المسؤولية	شخصية، جزئية	جماعية، شاملة
القيادة الإدارية	سلطوية	ديموقراطية قائمة على المشاركة
السلطة	مركزية	لامركزية، تفويض للسلطة
التحفيز	مادى	مادى و معنوى فى آن واحد
السياسات	جامدة	مرنة
هدف الرقابة	كشف الأخطاء و محاسبة المسؤول	كشف الأخطاء وأسبابها و وصف العلاج و تنمية الرقابة الذاتية
حلّ المشاكل	فردى	جماعى
متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة، واضحة، مفهومة
علاقات العمل	الشكّ	تبادل الثقة بين الجميع
هدف الإنتاج	الكمية و التكلفة	الجودة العالية
التحسين	عند الحاجة و الضرورة	مستمر
توجيه الأفراد	لحب العمل	لزرع الولاء و الإلتفاء للمنظمة
تنمية الأفراد	التدريب عند الحاجة	التدريب و التنمية مستمرين
مسؤولية الجودة	محصورة فى جهة معينة	مسؤولية الجميع
العميل	خارجى فقط	داخلى و خارجى
الموردون	خصوم	خير معين
شراء المستلزمات	الشراء بأقل سعر	الشراء بما يخدم الجودة
الأنظمة و اللوائح	إلتزام تام بها	مرونة فى التطبيق
علاقات السلطة	الفصل بين السلطة التنفيذية و الإستثمارية	الجمع بين السلطتين فى فريق واحد

المصدر: عمر وصفي عقيلي بتصريف من الباحثة، مرجع سابق، ص ص 57-58.

يتضح من الجدول أنّ إدارة الجودة الشاملة تختلف عن الإدارة التقليدية، من حيث الهدف و السلطة و الهيكل التنظيمي، و المسؤولية و السياسات، وكذلك من حيث الثقافة التنظيمية، بعناصرها التي تركز على القيادة الواعية المتفتحة و الملتزمة، وعلى التعاون في حلّ المشكلات، و المشاركة في إتخاذ القرارات، و تشجيع الإبتكار و العمل الجماعي، و توجيه أهداف المنظمة نحو خدمة العميل و تحقيق رضاه.

### ثالثا : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و النظريات الإدارية:

تستمد إدارة الجودة الشاملة جذورها، من الأفكار و النظريات الإدارية السابقة لها، إلا أنّها تختلف عنها من حيث النشأة و الإنتشار، فنشأة إدارة الجودة الشاملة و انتشارها، يختلف تماما عن نشأة إنتشار النظريات و الأساليب الإدارية، التي إستخدمتها المنظمات بعد الحرب العالمية الثانية، مثل الإدارة بالأهداف و الإدارة الإستراتيجية و التصميم التنظيمي، التي استخدمت أولاً في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتشرت عالميا، بينما إدارة الجودة الشاملة على العكس من ذلك، تطورت و حققت نجاحا كبيرا في اليابان، ثم انتشر استخدامها في أمريكا الشمالية و أوروبا، و باقي دول العالم.

ويمكن تحديد أربعة أوجه لهذا الإختلاف تتمثل في الآتي<sup>(1)</sup>:

#### 1- التأسيس الفكري:

يرجع أصل معظم الإسهامات في نظرية الإدارة إلى العلوم الإجتماعية، فعلم الإجتماع يقدم الأساس النظري للتصميم التنظيمي، و العلوم البسيكولوجية هي المرشد الأساسي لنظم دعم القرارات، و الاقتصاديات الجزئية هي أساس معظم أساليب الإدارة المالية، بينما يرجع مصدر الأساس النظري لإدارة الجودة الشاملة، إلى علم الإحصاء، فهي تعتمد على مراقبة العملية إحصائيا، و استخدام أسلوب العينات و تحليل الإنحرافات.

#### 2- مصادر الإبتكار:

إنّ الأفكار و الأساليب الإدارية، هي نتائج فكر أكاديمي للمدارس الفكرية ومراكز البحوث و الإستشارات الإدارية، و لكننا نجد أنّ رواد إدارة الجودة الشاملة مثل (ديمينج و جوران و فايجن باوم)، كان عملهم الأساسي في المجال الصناعي و الحكومي، وكانت خلفيتهم هي الهندسة الصناعية و الفيزياء، و كانت النتيجة أنّ أصبح الأكاديميون طلابا عند

(1) Robert M. Crant, Rami Shani and R. Krishnan "TQM" Challenge to Management Theory and Practice, SalaON Management Review (winter 1994), PP. 25-35.

رواد الجودة، فمثلا قامت (Motorola) بفتح برنامج للتدريب على إدارة الجودة الشاملة لأساتذة الجامعة عام 1991.

### 3 - التطور على المستوى العالمي :

بدأ استخدام معظم الأساليب الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتشرت إلى باقي دول العالم، بينما نجد أن إدارة الجودة الشاملة تطورت في اليابان أولاً، ثم انتشر استخدامها في أمريكا و أوروبا، و باقي دول العالم في المنظمات الصغيرة أولاً، وذلك على عكس انتشار الأساليب الإدارية، التي بدأت في المنظمات القائمة أولاً مثل: (General Motors, IBM).

## الفصل الرابع : نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### مقدمة

المبحث الأول : النماذج التقليدية والمعدلة

المبحث الثاني : النماذج الحديثة للتميز

المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة والتميز

## مقدمة:

يتطلب الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في أيّة منظمة، إيجاد نماذج لتطبيقها، و الإلتزام بهذه النماذج و مراجعتها باستمرار، لضمان تطورها تماشياً مع التغييرات. و تختلف النماذج المتاحة حالياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فيما بينها اختلافات واضحة، ويمكن لأيّة منظمة أن تختار منها للتطبيق ما يتلاءم مع خصائصها الذاتية، و قد كان للإسهامات الكبيرة للرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة، دوراً كبيراً في تكريس و ترسيخ المبادئ، و الرؤية الخاصة بكل منهم، تدعمت فيما بعد بأفكار جديدة لمفكرين جدد، بنوا أفكارهم استناداً إلى الفكر الأصلي للرواد، و قد استطاعت أفكار هؤلاء المفكرين الجدد، أن تقدم رؤية جديدة و نماذج متكاملة لإدارة الجودة الشاملة، و يمكننا تقسيم هذه المساهمات إلى ثلاثة مداخل حسب ظهورها الزمني كالاتي:

أ- المدخل التقليدي: ويشمل مجموعة من إسهامات الرواد الأوائل، في شكل نماذج تعكس

أفكارهم الأساسية في الموضوع، و سوف نتعرض إلى:

\* نموذج إدوارد ديمينج.

\* نموذج جوزيف جوران.

\* نموذج فيليب كروسبي.

ب- المدخل المعدلة: وتشمل نماذج تمثل إسهامات جديدة، أدخلت تعديلات على أفكار

الرواد الأوائل، و تشمل أفكاراً أكثر تطوراً حول إدارة الجودة الشاملة، و سوف

نتعرض في هذا المدخل إلى نموذج فيكتوري (Victory -C)، ونموذج (همبر

Hamper).

ج- المدخل الحديث: و يشمل مداخل حديثة لإدارة الجودة الشاملة، تعكس تطورا في

الفكر و الرؤية، و يضم المدخل نماذج معاصرة، و سوف نتعرض إلى:

• نموذج الجائزة الأمريكية للجودة أو نموذج بالدريدج (Baldrige).

• نموذج الجائزة الأوروبية (EFQM).

• النموذج الدائري.

• النموذج الياباني المبني على التحسين المستمر (الكيزن Kaizen).

## المبحث الأول : النماذج التقليدية و المعدلة

### أولاً : النماذج التقليدية

- 1) نموذج إدوارد ديمينج
- 2) نموذج جوزيف جوران
- 3) نموذج فيليب كروسبي

### ثانياً : النماذج المعدلة

- 1) نموذج فيكتور
- 2) نموذج همبر



يمثل (ديمينج و جوران و كروسبي) الجيل الأول من رواد إدارة الجودة، و من خبراء إدارة الجودة في أمريكا و اليابان، إذ كان لهم دورا كبيرا و هامًا في تطوير الصناعة اليابانية، و الإقتصاد الياباني، بعد الحرب العالمية الثانية، و هم من وضع اليابان على الطريق السليم إلى القيادة الممتازة للإقتصاد، و المبنية أساسا على إدارة الجودة الشاملة.

أولاً : النماذج التقليدية :

1- نموذج إدوارد ديمينج :

( ديمينج ) أخصائي من خبراء الجودة المعروفين، عرف في اليابان بلقب " أب الجودة "، و لكن الإعتراف بنبوغه في هذا المجال، تأخر كثيرا في بلده أمريكا، التي تبدي حاليا اهتماما كبيرا بأفكاره.

لقد تركّزت الأفكار الأساسية لديمينج في المجالات التالية:

- فلسفة ديمينج في إدارة الجودة الشاملة أو النقاط الأربعة عشر.
- الأمراض السبع الفاتلة.
- وفيما يلي توضيح لذلك:

1-1 فلسفة ديمينج في إدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>:

و يتضمن أربعة عشر نقطة، تشكل في مجموعها الإطار العام لنموذج ديمينج، و يمكن للمنظمات أن تستعين به من أجل وضع نموذج خاص بها، و يتركز النموذج على مبدأ أنّ العنصر البشري هو الأساس و محور الإهتمام ، و تتركز هذه النقاط في المبادئ الآتية:

\* تبنّي المنظمة لفلسفة جديدة في الجودة، تقوم على تحقيق أعلى جودة للمنتجات و الخدمات، من أجل تدعيم المركز التنافسي للمنظمة في السوق، و ضمان بقائها واستمرارها في النشاط،و يجب أن تعمم هذه الفلسفة على كل العاملين الذين يتولون مسؤولية تنفيذها.

\* تبنّي سياسة تطوير و تحسين مستمر و دائم للمنتج أو الخدمة، تماشيا مع المنافسة، لأنّ التحسين المستمر يضمن للمنظمة البقاء و الإستمرار، و أكدّ على ضرورة القضاء على الخوف لدى العمّال، و خلق المناخ المناسب الذي يجعلهم يشعرون بأنّ التحسين المستمر ليس عبئا، بل هو تميز و تفوق على الآخرين.

(1) - سونيا محمد البكري، إدارة الأعمال، العمليات ( مدخل النظم ) ، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 131.

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، مرجع سابق ص 43 .  
- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 172-173 .

- \* خلق التناسق بين الأهداف.
- \* تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ و محاسبة المسؤول، إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ، و مساعدة من يخطئ ليتجاوز خطأه و يستمر في العمل.
- \* إنهاء الإعتماد على السعر في اختيار الموردين، و توطيد العلاقة معهم، و أن يكون هدف التعامل مع الموردين، هو الحصول على مستلزمات ذات جودة عالية.
- \* إتباع الطرق الحديثة في التدريب و التعليم، التي تهدف إلى شرح مفهوم الجودة كنظام، و إشعار كل عامل بأنه مسؤول عن تحقيق جزء معين من الجودة الشاملة، و أن تخدم الطرق الحديثة في التعليم و التدريب، عملية التحول من النهج الإداري القديم، إلى النهج الحديث المتمثل في إدارة الجودة الشاملة.
- \* تغيير سياسة التقييم القائمة من التركيز على الكم ( كميات الإنتاج )، إلى التركيز على جودة الإنتاج.
- \* ضرورة وجود قيادة واعية منقهما، تقود المنظمة نحو التغيير.
- \* إزالة الحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم، و الإعتراف بقيمة العمل.
- \* التركيز على عملية التحسين و التطوير الذاتي للعاملين، و إكسابهم معارف ومهارات جديدة لمواكبة التقدم التكنولوجي، و تدريبهم على استخدام الأساليب الإحصائية.
- \* توفير الإستقرار الوظيفي للعاملين.

\* إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة، و تحويله من النمط القديم إلى نمط جديد، يقوم على أساس جعل العاملين، يعملون في فرق عمل ذات أهداف مشتركة، تخدم النهج الجديد لإدارة الجودة الشاملة.

\* العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين، و خلق الهياكل الإدارية التي توصل العمل يوميا، لتطبيق النقاط الثلاثة عشر السابقة.

و أوضح (ديمينج) أنّ وضع هذه الفلسفة الإدارية الجديدة، موضع التطبيق الفعلي، يتطلب من المنظمات أن تعمل على إدخال العديد من التغييرات، و العديد من الأساليب و المفاهيم التنظيمية الخاصة بها، و خاصة المتعلقة منها، بوضع الأهداف، و تصميم نظم الحوافز، و أساليب التعامل مع الموردين، و التدريب، و يرى أن هذه التغييرات، ستمكّن المنظمات من تحقيق التميز الواضح في جودة المنتجات، وبالتالي تدعيم قدراتها التنافسية<sup>(1)</sup>.

## 2-1 الأمراض السبع القاتلة<sup>(2)</sup>:

لقد استعرض (ديمينج) هذه الأمراض التي تعيب المنظمات كالاتي:

- \* عدم ثبات إستقرار الأهداف.
- \* التركيز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، و المتمثلة في تحقيق الربح السريع.
- \* تقييم الأداء بالتقارير السنوية، و تقارير الجدارة و الإستحقاق.
- \* عدم ثبات الإدارة و خصوصا المدير العام، الذي يعكس أثرا هاما على تحقيق أهداف المنظمة في الأمد القصير.
- \* الإدارة بالنماذج المعروفة، و بدون اعتبار للنماذج غير المعلومة.
- \* المبالغة في نفقات العلاج الطبي لبعض العاملين.
- \* المبالغة في نفقات الضمان للمنتجات المباعة.

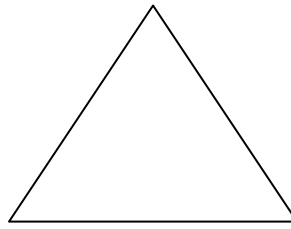
(1) سمير محمود الخولي، إستراتيجية العمليات وإدارة الجودة الكلية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992، ص ص 102-103.

(2) علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1992، ص 301.

إنّ هذه الأفكار توضح فلسفة (ديمينج) في الجودة، وقد وضع شكلا هندسيا على هيئة مثلث، أطلق عليه مثلث ديمينج، يلخص المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفته في تحقيق الجودة و الإنتاجية، من خلال إدارة الجودة الشاملة، و يمكن توضيح المثلث في الشكل الآتي:

شكل رقم (8): مثلث ديمينج

دعم الإدارة للتحسين ( العناصر: 1، 3، 14 )



تحسين العلاقات الداخلية

( العناصر: 5، 7، 8، 9، 10، 12، 13 )

تطبيق المنهج الإحصائي

(العناصر: 2، 4، 6، 11)

المصدر : فريد زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص30.

يوضح الشكل أنّ أهمّ أسس تحقيق الجودة الشاملة، و تحسين الإنتاجية، يتمثل في دعم الإدارة لعملية التحسين، و إدراكها لمفاهيم الجودة و تبنيها لها، من خلال تطبيق المنهج الإحصائي، و تحسين علاقات العمل بالمنظمة، وهو ما يتفق مع إدارة الجودة الشاملة حسب رأي (ديمينج) .

من دراسة هذه المبادئ الأربعة عشر، و الأمراض القاتلة التي أكد (ديمينج) على خطورتها يمكن استنتاج ما يأتي:

- يجب أن تصبح الجودة نقطة الارتكاز الأساسية لسياسة المنظمة، و ذلك بالالتزام القوي من جانب الإدارة، التي يجب أن تعمل على تحديد رسالة المنظمة، و توضيح رؤيتها المستقبلية.

- نلاحظ بشكل ملفت أن (ديمينج) يركّز على ضرورة تبني الإدارة العليا للمنظمة، فكرة تطوير السياسات و الإجراءات الروتينية، و تهيئة العاملين لعملية التغيير، و التطوير المستمر، و إدراكهم لمسؤولياتهم الإدارية.
- أكّد على ضرورة التركيز على الوقاية، بدلا من التفتيش لتحسين الجودة، وذلك بمنع الخطأ قبل حدوثه.
- أكّد على ضرورة تكوين علاقة دائمة و مستمرة و جيّدة مع الموردين، وتكون مبنية على الجودة العالية للمستلزمات، و ليس على الأسعار المنخفضة.
- أكّد أن مسؤولية الجودة تقع بالدرجة الأولى على الإدارة العليا.
- أكّد على تطوير برامج التعليم و إعادة تأهيل العاملين، لأنّ ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء.
- أكّد أنّ التغيير الدائم للإدارة، من أهمّ العوامل المؤثرة سلبا على جودة المنتج أو الخدمة، كما أن ارتفاع معدل دوران التوظيف في المناصب الإدارية العليا، يؤدي إلى عدم تطبيق مفهوم الجودة، أو حتى استيعاب المفهوم.
- حذّر (ديمينج) لإدارة العليا من تطبيق سياسة التخويف، عند التعامل مع العاملين، مؤكدا على ضرورة أبعاد الخوف في التعامل معهم، و توفير المناخ الملائم لتأدية العمل، لأن ذلك يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، و تحقيق أهداف المنظمة.
- أكّد أن التنسيق بين وحدات أقسام المنظمة، ساعد على رفع مستوى الجودة، و على ذلك يجب إلغاء الحواجز بين العاملين في الإدارات، و زيادة التنسيق الفعال بينها.
- أكّد على أهميّة معرفة النظام ومكوناته، بالنسبة لأعضاء الإدارة العليا، و على معرفة علم الإحصاء، خاصة الطرق الإحصائية البسيطة، التي تساعد على اتخاذ القرار السليم، و تحديد أنواع الانحرافات خلال العملية الإنتاجية.

- يؤكد النموذج بشكل عام، على أهمية معرفة الإدارة العليا بالخلفية الأدبية للجودة، و على أهمية الجانب الإنساني في العملية، وضرورة إلمام الإدارة العليا، و معرفتها بالأساليب العلمية في علم النفس، و استخدامه في حثّ العاملين على تحسين مستوى الأداء.
- إنّ مدخل فلسفة ديمينج يعتمد على مبدأ أنّ النظام مسؤول عن 94 % من أسباب الإنحراف في الجودة، و أنّ العامل مسؤول فقط عن 6 % الباقية منها، و ينصح باستخدام الرقابة الإحصائية، لكشف الإنحرافات ثم معالجتها.
- ساهم (ديمينج) بأفكاره هذه، مساهمة كبيرة في برامج تحسين الجودة في اليابان، في الخمسينات كما وضحنا ذلك سابقاً، وقد اعترف اليابانيون بهذه المساهمة القيمة، و أنشأوا جائزة للجودة تحمل اسمه وهي (جائزة ديمينج Deming Award)، تمنح للإنجازات المهمّة في مجال الجودة.

## 2 - جائزة ديمينج:

ارتبط اسم (إدوارد ديمينج) بحركة الجودة في اليابان، منذ الأربعينيات من القرن الماضي، و لذا أنشأ الإتحاد الياباني للعلميين و المهندسين ، جائزة ديمينج عام 1951 تقديراً له للخدمات الكبيرة التي قدمها للاقتصاد الياباني<sup>(1)</sup>.

تمنح هذه الجائزة للأفراد و الهيئات، التي تحقق إنجازات مهمّة في مجال مراقبة الجودة، كانت الجائزة في البداية تمنح لليابانيين فقط، ثم بدأت منظمات غير يابانية تبدي اهتمامها بالجائزة و تتقدم للفوز بها، و فعلاً حصلت عليها منظمات أمريكية عديدة، كما تمنح الجائزة للأفراد المبدعين في التأليف في مجال الجودة.

(1) - نجم عبود نجم، إدارة العمليات، التنظيم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الثاني،

مركز البحوث إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، 2001 ، ص 332.

- أحمد سيد مصطفى ، دليل المدير العربي إلى سلسلة الايزو 9000، دليل عملي، مرجع سابق،

ص 50.

### فئات الجائزة : (1)

تتعدد الجوائز حسب الفئات التالية:

- جائزة ديمينج للأفراد The Deming Priz for Individuals .
- جائزة ديمينج للتطبيق The Deming Application Prize .
- جائزة الرقابة على الجودة للمصانع The Quality Control Awards for Factories .
- قلادة ديمينج The Deming Medal .

إنّ لجنة جائزة ديمينج، هي الجهة المسؤولة عن الأفراد و المنظمات المطلوب الإعتراف بها، يرأس اللجنة رئيس مجلس إدارة « JUSE »، أو أيّ فرد يرشحه المجلس، و تتشكل اللجنة من أعضاء يختارهم رئيس مجلس الإدارة، من أصحاب المعرفة و الخبرة، أو يشغلون مناصب بارزة في منظمات لها ارتباط بموضوع الرقابة على الجودة، و تتشكل اللجنة الفرعية لتطبيق الجائزة، من أساتذة الجامعة و خبراء الرقابة على الجودة، في الحكومة و المنظمات غير التجارية، تراجع اللجنة الطلبات، و تجري اختبارات على الموقع، و تمنح الجوائز .

### تطبيق الجائزة و عملية الإختيار:

يعمل خبراء « JUSE » مع المنظمات لإعدادهم، من خلال تشخيص الرقابة على الجودة، ثم يبدأ طلب الحصول على الشهادة في السنة الموالية لإنتهاء الخبراء من أعمالهم، و إذ حظي طلب المنظمة بالقبول، ترسل وصفا بممارساتها في الرقابة على الجودة، و بيانا عن أعمالها باللغة اليابانية، و إذا تمت الموافقة على الوصف، تتم زيارة تقييمية لموقع الجهة الطالبة، و تعلن نتيجة الفائزين بالجائزة، و تقام حفلة لتقديم الجوائز .

### معايير الجودة في جائزة ديمينج:

وهي عبارة عن الشروط التي تطبق في إطارها الرقابة على الجودة، تم تحديدها بشكل قوائم اختبار كالآتي:

(1) فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة

الشاملة TQM ، دار الفجر للنشر و التوزيع 2000 ، ص ص 103-104 .



**1- السياسات:** أي كيف يتم تحديد ونشر السياسات ؟ ما هي النتائج المحققة، وتتناول

السياسات:

- الإدارة.
- الجودة.
- الرقابة على الجودة.
- طريقة وضع السياسات.
- الترابط بينها.
- الاستفادة من الطرق الإحصائية.
- نشر السياسات.
- مراجعتها.
- معالجة النتائج التي تحققت.
- العلاقة بين السياسات و التخطيط طويل الأمد.

**2- إدارة المنظمة:** كيف يتم تحديد المسؤولية والسلطة ؟

**3- التعليم و التدريب:** أي كيف يتم تعليم الرقابة على الجودة ؟ كيف يصل التدريب إلى مستحقيه ؟ و إلى أي مدى يتم فهم الرقابة على الجودة و الأساليب الإحصائية ؟ و كيف تتم الاستفادة من برامج و نتائج التعليم، من أنشطة حلقات الجودة، و من أنشطة الرقابة على الجودة.

**4- تجميع، بث، و استخدام معلومات الجودة:** أي كيف تجمع البيانات و تثبت في مواقع

المنظمة المختلفة داخليا و خارجيا ؟ و ما درجة السرعة في توظيفها ؟ أي يتعلق الأمر بـ:

- جمع المعلومات الخارجية.
- انتقال المعلومات بين الوحدات التنظيمية.
- سرعة استخدام المعلومات ( استخدام الحاسب الآلي ) في تشغيل البيانات و تحليلها إحصائيا، و الاستفادة من النتائج.

**5- التحليل:** أي هل يتم كشف المشكلات الحساسة و تحليلها في مقابل الجودة الشاملة، وعملية الإنتاج ؟ و هل يتم تفسيرها باستخدام الطرق الإحصائية السليمة ؟ و يتعلق الأمر هنا بـ :

- اختبار المشكلات الرئيسية.
- استخدام الطرق الإحصائية.
- الربط بين الأساليب التكنولوجية الصحيحة.
- تحليل الجودة، و تحليل العملية، و الإستفادة من نتائج التحليل.
- الحسم في اقتراحات التحسين.

**6- المعايرة:** أي كيف تستخدم المعايير و تجمع و تنظم ؟ و ما دورها في الإرتقاء بتكنولوجيا المنظمة ؟ و يتعلق الأمر هنا بـ:

- تنظيم المعايير أي وضعها في نظام.
- طرق إنشاء و مراجعة و إلغاء المعايير.
- محتويات المعايير.
- إستخدام الطرق الإحصائية.
- الإستفادة من المعايير.

**7- الرقابة:** أي هل تراجع الإجراءات من أجل الصيانة و التحسين ؟ هل يتم فحص دقيق للمسؤولية و السلطة ؟ و هل تراجع خرائط الرقابة و الأساليب الإحصائية ؟ و يتعلق الأمر هنا بـ:

- نظم الرقابة على الجودة، و الموضوعات المرتبطة مثل التكاليف و الكمية.
- الإستفادة من أساليب الرقابة الإحصائية، و خرائط الرقابة و غيرها.
- الظروف الواقعية للأنشطة الرقابية ؟ و مساهمة أنشطة أداء حلقات مراقبة الجودة.

**8- ضمان الجودة:** أي كل عناصر تشغيل الإنتاج الضرورية للجودة و الإعتمادية، ثم فحصها، و كذلك فحص نظام إدارة ضمان الجودة ؟ و يتعلق الأمر بـ:

- تصميم، تحليل، رقابة، و تحسين العملية.

- الآلية، القياس، الإختبار، التفتيش.
- صيانة المعدّات، الرقابة على المشتريات و المواد.
- مراجعة نظام ضمان الجودة، و الإستفادة من الطرق الإحصائية.
- الأمانة و المناعة ضد مسؤولية أخطاء المنتج.
- تقييم و مراجعة الجودة.

**9-النتائج:** أي هل المنتجات ذات المستوى الكافي من الجودة يتم بيعها ؟ وهل هناك تحسينات في الجودة، الكمية، التكاليف ؟ و هل تحسنت المنظمة ككل في مجال الجودة، طريقة التفكير، الأرباح، الأداء، الرغبة في العمل ؟ ، ويتعلق الأمر هنا بـ:

- قياس النتائج: نتائج هامة في مجال الجودة، الوقت، التسليم، التكاليف، الأرباح، السلامة و البيئة.
- نتائج غير منظورة.
- إجراءات التصحيح و التغلب على العيوب.

**10-التخطيط للمستقبل:** أي هل تم التعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف حاليا ؟ هل تم التخطيط للرقابة على الجودة، و من المحتمل استمرارها ؟ و يتعلق الأمر هنا بـ:

- واقعية الخطة.
- خطط لمزيد من التحسين و التقدم<sup>(1)</sup>.

هذه هي قائمة إختبار جائزة ديمينج، و هي توفر طريقة منظمة للحكم على عمل المنظمة، و يقوم المختبرون بإعطاء درجات على أساس نسبة مئوية لكل عنصر، و اجتياز الإختبار يحتاج إلى 70 % على الأقل، و لا توجد أوزان محدّدة لكل عنصر.

## **2- نموذج جوزيف جوران :**

قدّم جوران مساهمة كبيرة في إدارة الجودة، خلال الحرب العالمية الثانية، و حصل آنذاك على وسام تقديري من الإمبراطور الياباني تقديرا لهذه المساهمة، و قد اشتمل نموذجه في إدارة الجودة، على مجموعة من المفاهيم هي كالآتي<sup>(2)</sup>:

(1) نفس المرجع ، ص ص 107-108.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص ص 79-80.

## 2-1 الجودة:

تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات العميل، و تحصل على رضاه، مع عدم احتوائها على العيوب، فمحتوى الجودة له علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل، و يحدث الرضا، عندما تكون جودة المنتج و أدائه عاليًا المستوى، و العكس صحيح.

## 2-2 إن إرضاء العميل من خلال الجودة ذو بعدين:

- تحديد احتياجات و متطلبات العميل، و التي يتم استنادا إليها، تحديد مستوى الجودة المطلوب.
- مراعاة توفير هذه المتطلبات، عند تصميم إنتاج المنتج أو الخدمة، بشكل يحقق الرضا للعميل وفقا لإحتياجاته.

## 2-3 تتألف الجودة من:

- الجودة الداخلية: و تتعلق بمفهوم الزبون الداخلي.
- الجودة الخارجية: و تتعلق بالعميل الخارجي.

## 2-4 ترجم أفكاره في شكل ثلاثية عمليات الإدارة لجوران: و تتضمن: تخطيط الجودة،

مراقبة الجودة، تحسين الجودة<sup>(1)</sup>:

### • تخطيط الجودة: و يقوم على:

- \* تحديد احتياجاتهم.
- \* تطوير مواصفات المنتج للوفاء بحاجات المستهلكين.
- \* تطوير العمليات القادرة على إنتاج هذه المواصفات.

### • مراقبة الجودة: قسّمها جوران إلى:

- \* تقييم الأداء الحالي للتشغيل.
- \* مقارنة الأداء الحالي بالأهداف.
- \* التصرف حسب الإنحرافات.

(1) فريد زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العربية، مرجع سابق،

- تحسين الجودة: ركز جوران على ضرورة التحسين المستمر للجودة، ويشمل التحسين:

- \* تحديد أهداف عملية التحسين المستمر.
- \* تنمية وعي العاملين حول أهمية التحسين المستمر.

## 2-5 صنف تكاليف الجودة ضمن ثلاث فئات:

- تكاليف الفشل أو الإخفاق: وتشمل:
  - \* تكاليف تصحيح الأخطاء و إعادة العمل من جديد بشكل صحيح.
  - \* تكاليف خسارة العميل نتيجة انخفاض مستوى الجودة.
- تكاليف القياس: وتشمل:
  - \* تكاليف فحص المنتجات.
  - \* تكاليف الحماية أو المنع، وتشمل تكاليف الرقابة الوقائية والتعليم والتدريب.

2-6 ربط جوران حالة الجودة و تحسينها بمدى كفاءة الإدارة: و أشار إلى ضرورة وجود جهة مسؤولة، عن الإشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المنظمة، و أسماها بمجلس الجودة، يكون هذا المجلس همزة وصل بين الإدارة العليا، و المسؤولين عن مشاريع التحسين.

2-7 أكد على ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب: يشجع العاملين على الإبداع، و يسمح بإحداث تغييرات في المفاهيم و المعتقدات التنظيمية.

## 2-8 أكد على ضرورة التعامل مع المشكلات و حلّها بأسلوب علمي.

- لعبت أفكار جوران هذه دورا بارزا في تطور مداخل تحسين الجودة ، و مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بتركيزه على عدد من العناصر الهامة نذكر منها:
- ضرورة وجود قيادة واعية.
  - رضا العميل.

- مناخ تنظيمي مناسب.
- مشاركة الإدارة و مسؤوليتها.
- التخطيط الإستراتيجي للجودة.
- مراقبة الجودة.
- التحسين المستمر لها.

### 3- نموذج فيليب كروسبي:

من أشهر الرواد في مجال الجودة و أساليب تطويرها، وهو مؤسس أول كلية للجودة، ركزت مجهوداته على أساليب تطوير الجودة و تخفيض تكاليفها، اشتهر بأنه أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية أي صناعة بلا عيوب، و حث المنظمات على أن تعمل باستمرار لتحقيق الهدف النهائي للجودة، و بنسبة صفر عيب. ويؤكد كروسبي أنّ برنامج "العيوب الصفرية " لا يعني أن العاملين معصومين من الخطأ، و لكنه يعني أن المنظمة يجب ألا تتوقع من هؤلاء العاملين ارتكاب أخطاء، و أننا إذا لم نؤمن بإمكان تحقيق مستوى صفر من العيوب، فإننا لن نستطيع تحقيق هذا الهدف على الإطلاق.

و يتكون نموذج كروسبي في الجودة من أربعة عشر مبدأ هي (1) :

- 1-3 الإلتزام الثابت بالجودة من قبل الإدارة العليا.
- 2-3 تكوين فرق لتحسين الجودة .
- 3-3 استخدام القياس كأداة موضوعية.
- 4-3 تحديد تكلفة الجودة.
- 5-3 زيادة الوعي بأهميّة الجودة، فمسؤولية تحقيق الجودة هي مسؤولية الجميع.
- 6-3 اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- 7-3 التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج.
- 8-3 التركيز على تعليم العاملين، و تدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
- 9-3 تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهميّة شعار " منتج بلا عيوب".

(1) Philip B. Crosby, op. cit., PP. 149-151.

- 3-10 تحديد الأهداف و تشجيع الإبتكار الفردي داخل المنظمة.
- 3-11 التخلّص من أسباب الأخطاء، و إزالة معوقات الإتصال الفعال، و ضرورة الإتصال بالعملاء و معرفة إحتياجاتهم، و إقامة علاقات جيّدة مع الموردين.
- 3-12 التعرف على أهميّة عملية تحسين الجودة، و مكافأة من يقدم جهودا غير عادية، في تطوير و تحسين الجودة.
- 3-13 تكوين مجالس للجودة، تقوم بعملية التنسيق و الإتصال بين أعضاء فرق تطوير الجودة.
- 3-14 الإستمرار في عملية تحسين الجودة، و ذلك بتكرار العمليات السابقة لكي نعطي للعاملين تشجيعا مستمرا، لإزالة معوقات الجودة، و تحقيق أهداف المنظمة.

و من بين هذه المبادئ الأربعة عشر، يركّز (كروسبي) على أربعة محاور أساسية أطلق عليها اسم " الأسس " و هي كالآتي:

- يعرف (كروسبي) الجودة بأنها المطابقة للمواصفات، وعلى الجهاز الإداري و الفني في المنظمة، الإلتزام بمطابقة المنتج أو الخدمة المقدمة مع المعايير الأساسية التي تم وضعها مسبقا.
- أكد كروسبي على أهميّة القيام بالعمل بشكل صحيح من أوّل مرّة، بدلا من معالجة الوضع و تصحيح الأخطاء لاحقا، و ذلك من خلال الإهتمام بوضع طرق وقائية في العملية الإنتاجية بنفسها، و محاولة تجنب المشكلات قبل حدوثها، و هو يركز على ضرورة الوقاية و التركيز عليها، بدلا من التفتيش و المراقبة.
- الأداء القياسي يحقق مستوى صفر من العيوب و الأخطاء.
- إن قياس الجودة هو تكلفة الجودة ذاتها، فتكلفة العيب إذا تم إصلاحه لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء النهائي، ويقدر كروسبي تكاليف الجودة بنسبة تتراوح بين 20 % إلى 40 % من إيرادات المنظمة، و يحث على أهمية قياس تكلفة عدم المطابقة (عدم الجودة)، بدلا من التركيز على المفهوم التقليدي المتضمن قياس المؤشرات، و هو يعتمد في نمودجه على أن أفضل قياس للجودة هو تكلفتها و قسّم التكلفة إلى:

- **تكلفة المطابقة:** و تشمل تكلفة التعليم و التدريب و الوقاية، و تكاليف التقويم و الإختبار و التفتيش.

• **تكلفة عدم المطابقة:** و تشمل تكاليف إعادة التفتيش و إعادة الإختبار و الإصلاح، و تكاليف الخدمات القانونية. و يؤكد أنه كلما تم تحسين الطرق و الأساليب الوقائية، كلما أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف و ارتفاع مستوى الجودة.

و ترى الباحثة أن النموذج يعتمد على الأفكار الأساسية التالية:

- \* الجودة هي المطابقة للمواصفات.
- \* معيار الأداء هو منتج بلا عيوب.
- \* منع الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة.
- \* ضرورة إنترام الإدارة العليا بالجودة لأن ذلك يضمن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- \* تطوير الثقافة المرتبطة بالجودة و تحسين الجودة.
- \* ضرورة الإهتمام بإحتياجات العملاء، و إقامة علاقات جيدة مع الموردين.
- \* مقياس الجودة هو الثمن الذي تدفعه المنظمة بسبب عدم المطابقة.
- \* الجودة هي مسؤولية الجميع.

وتصل الباحثة إلى النتيجة الآتية:

- اختلف كل من (ديمينج و جوران) مع (فيليب كروسبي) و لم يتقبلا معيار العيوب الصفري .

- لقد كانت وجهة نظر (ديمينج) غير مؤيدة لإستخدام هذا المعيار، كشعار مستهدف لقوة العمل، موضحاً بأن الفرد له رقابة محدودة، على العوامل التي يمكن أن تكون السبب في تدهور الجودة، وأن إدارة المنظمة يجب أن تتحمل مسؤوليتها في بناء نظم الجودة، و الأدوات و الخامات التي يستخدمها العامل.

- يرى (جوران) بأن معيار العيوب الصفري، يتعارض مع قانون تناقص الغلة، الذي يمكن أن ينسحب إلى الجودة، إذ يرى بأن الجودة عند نقطة معينة إذا أدخلت عليها تحسينات أكثر، ستكون أكثر تكلفة عن تحمل مستوى الفشل.

- إن (ديمينج و جوران) لم يختلفا مع كروسبي في وجهة نظره حول مسؤولية الإدارة، و اعتبار أن غالبية المشاكل ناتجة عن الإدارة و ليس العمال.



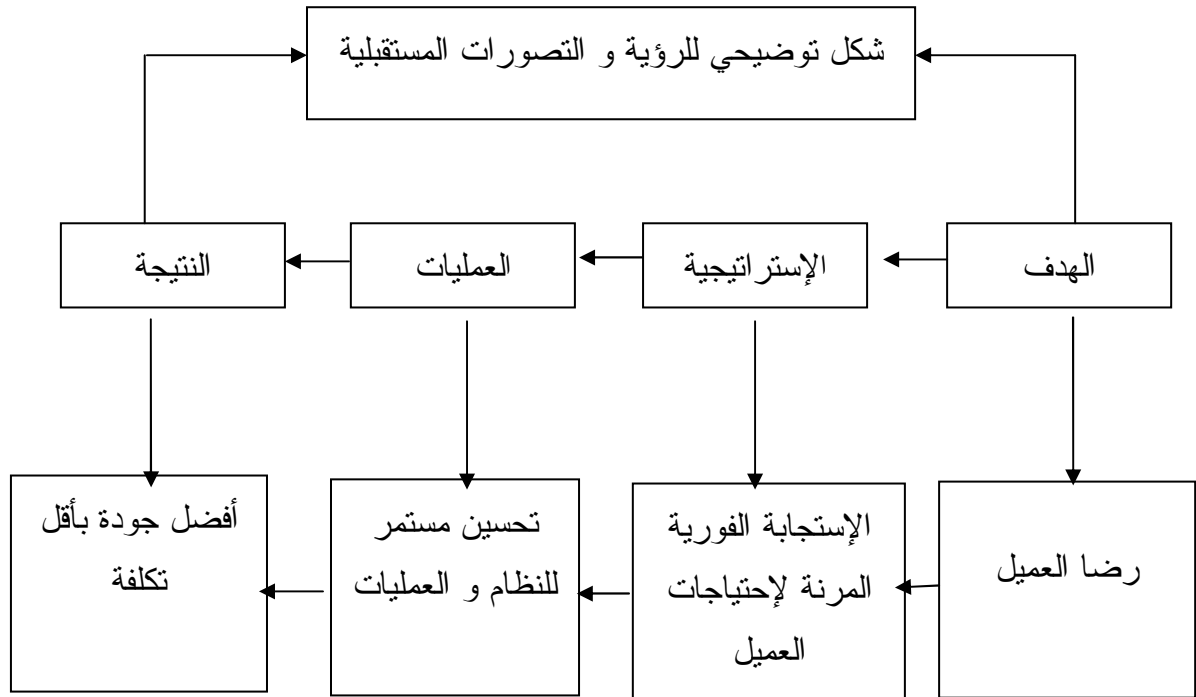
- لم يختلف الرواد الثلاثة أيضا حول ضرورة الإهتمام بالعميل، و اعتبار احتياجاته نقطة الإنطلاق في تخطيط الجودة وتحسينها، إضافة على ضرورة الإهتمام بالموردين.

ثاني : النماذج المعدلة : وتشمل:

1- نموذج فيكتوري: (لتطبيق إدارة الجودة الشاملة )

قدمّ هذا النموذج (جيمس سايلور James Saylor)، و يعتمد على وضع رؤية واضحة، عن نظام إدارة الجودة الشاملة، مع ضرورة توفير القيادة الإدارية الجيدة، القدرة على وضع هذه الرؤية موضع التطبيق و جعلها حقيقة، و يمكن تصوّر هذه الرؤية بالشكل التالي<sup>(1)</sup>:

شكل رقم(9) : الرؤية و التصوّرات لنموذج فيكتوري



المصدر: فريد زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص 55.

(1) - فريد زين الدين، المنهج العملي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع

سابق، ص ص 55-56.

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 194.

من الشكل يمكن توضيح المعالم الأساسية لنموذج فيكتوري بما يأتي:

- 1- الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء العميل.
- 2- جعل فكرة العميل يدير المنظمة، حقيقة واقعة و ليس مجرد شعار.
- 3- جعل رضا العميل الإستراتيجية التي تعمل بها المنظمة، و السعي إلى تلبية متطلباته بأعلى درجة من المرونة، و تحقيق رضا العميل من خلال أعلى جودة و أقل تكلفة ممكنة.
- 4- متابعة و تقييم و قياس مستوى رضا العميل.
- 5- مشاركة جميع الأطراف في عملية التحسين المستمر، فالجودة مسؤولية الجميع، والعاملون هم من يقومون بتنفيذ العمل في المنظمة، و يمكن تقديم مقترحاتهم للتحسين، و الموردون شركاء للمنظمة، و يجب أن يلتزموا بالتوريد وفقا للمواصفات، و هذا يؤثر مباشرة على إمكانية التحسين، و بما أن العملاء الداخليون و الخارجيون هم هدف التحسين، فإنّ تحقيق رضاهم و قياس هذا الرضا، هو عامل أساسي في التحسين الواجب القيام به.
- 6- إقرار نظام يستهدف التحسين، و تتطلب عملية التحسين تخطيطا مسبقا وفق نظام، يتضمن خطوات منهجية تضمن تحقيقه، و يشمل هذا النظام الخطوات الآتية:
  - إجراء مسح ميداني شامل لكافة مجالات العمل داخل المنظمة، لفهم و تحديد مجالات التحسين.
  - تحديد مجالات التحسين مع مراعاة التخصص.
  - دراسة مجال التحسين بشكل جيد من كافة الجوانب، و تحديد وسائل التحسين و العوامل المؤثرة فيه.
- 7- تنفيذ التحسين و متابعته و تقييمه.
- 8- مشاركة الجميع في التحسين، إذ يجب تحديد مسؤوليات كل فرد بشكل دقيق، منعا للتكرار في تنفيذ الأعمال.
- 9- إن التعليم و التدريب المستمرين، مطلب أساسي لتحقيق الجودة.
- 10- وضع سياسة تحفيز للعاملين، تشتمل على حوافز مادية و معنوية، و تكون الحوافز جماعية وليست فردية.

**11-** تنمية إلتزام الإدارة العليا التي تعمل على توفير الدعم الكامل، وبث روح الحماس في العاملين، تجاه تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

تلاحظ الباحثة أن النموذج يركز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال التحسين المستمر و الدائم للجودة، و يهدف إلى تحقيق الرضا الكامل للعميل، و ذلك بتوفير العوامل الآتية:

- وضع إستراتيجية عمل هدفها العميل.
- متابعة و قياس مستوى رضا العميل.
- المرونة في تلبية متطلبات العميل.
- تقديم أعلى جودة بأقل تكلفة.
- التركيز على تخطيط و تحسين الجودة التي هي مسؤولية الجميع.
- إتباع سياسة ملائمة للتحفيز الجماعي.
- التركيز على عامل هام جدا برأينا في كل برامج تطبيق إدارة الجودة، وهو إلتزام الإدارة العليا للمنظمة، و دعمها و تأييدها الدائم، لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.

## **2- نموذج همبر « Hamper » : ( لتطبيق إدارة الجودة الشاملة)**

يقوم النموذج على مجموعة من العناصر، تضمن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، و هذه العناصر هي<sup>(1)</sup>:

**1-2 الهدف:** يمثل هدف إدارة الجودة الشاملة خلق الرضا لدى العميل، بدراسة احتياجاته و مطالبه و توقعاته، و التركيز على تلبيتها.

**2-2 القيادة:** يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يتوفر في القيادة الإدارية العناصر

التالية:

- الإلتزام و التأييد و الحماس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- توفير القادة المتحمسين المؤمنين بالجودة، و بضرورة التحسين المستمر.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 195.

### 2-3 تصميم الجودة: و يشمل على:

- تصميم العمليات بشكل تلبي حاجات و توقعات العميل.
- توفير الجودة في تصميم العمليات.

### 2-4 الهيكل التنظيمي: يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة أن يشمل الهيكل

التنظيمي الأجهزة الآتية:

- مجلس للجودة.
- فريق من المنقبين.
- فرق من أجل التدريب و الإشراف.

### 2-5 التعليم و التدريب: و ذلك بنشر الوعي بضرورة الجودة الشاملة، والتعريف

بمفاهيمها بإتباع برامج للتعليم و التدريب، تعمل على تهيئة و إعداد الجميع داخل المنظمة، لفهم و إدراك إدارة الجودة الشاملة، لضمان تعاونهم و التزامهم، و تقليل درجة مقاومتهم لبرنامج الجودة، الذي سيحدث تغييرا جذريا في كل شئ داخل المنظمة.

### 2-6 تشكيل فرق العمل: تقوم هذه الفرق بتحديد المشاكل و وسائل حلها، و هي تهدف

إلى تحسين الجودة.

### 2-7 نظام الإتصال و المعلومات: و يتعلق الأمر بضرورة وجود نظام جيد للإتصال و

جمع المعلومات، و يسهل تبادلها بسرعة.

### 2-8 التحسين المستمر: و الذي يتطلب متابعة تنفيذ العمليات و تحديد المشاكل و حلها

مباشرة، و دراسة متطلبات و احتياجات العميل، لأخذها بعين الإعتبار في عمليات التحسين التي تقوم بها المنظمة.

تلاحظ الباحثة، أن النموذج يركز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، من

خلال قيادة واعية مؤهلة لقيادة العملية، و إحداث التغييرات المطلوبة، و القيام بالتحسين

المستمر و ل دائم للجودة، بتحسين تصميم العمليات، من أجل بلوغ هدف نهائي استراتيجي، و هو الحصول على رضا العميل.

وترى الباحثة من إستعراض هذه النماذج أنها تقوم على مبدئين أساسيين هما:

- العميل هو محور إستراتيجية الجودة، و الهدف من برامج التحسين المستمر في المنظمة.
- ضرورة إلتزام القيادة العليا في المنظمة و إيمانها ببرامج إدارة الجودة الشاملة، و ضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة، بما يخدم مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الثالث : النماذج الحديثة للتميز

- أولاً : النموذج الأمريكي (نموذج جائزة بالدريج)
- ثانياً : النموذج الأوروبي (نموذج الجائزة الأوروبية)
- ثالثاً : النموذج الدائري
- رابعاً : النموذج الياباني (نموذج التحسين المستمر)
- خامساً : نموذج معهد الإمداد للتحسين المستمر

يشمل هذا المدخل مجموعة جديدة من النماذج الحديثة، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، و هي تمتاز بشموليتها عن النماذج السابقة ، فهي تعبر عن نظام متكامل لإدارة الجودة، يشمل كافة العناصر الأساسية التي تضمن نجاح إدارة الجودة الشاملة. و سوف نتناول في هذا المبحث أربعة نماذج من أبرز نماذج التميز، لأنها تشكل أهم إفرزات الفكر الحديث في مجال إدارة الجودة الشاملة، و أكثرها إستخداما و شيوعا في العالم، لشموليتها و وضوح العلاقات بين عناصرها.

### أولاً : النموذج الأمريكي ( نموذج جائزة مالكوم بالدريج ):

(مالكوم بالدريج) هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، خصصت جائزة بإسمه، أقرها الكونجرس الأمريكي بشكل قانوني، في 20 أغسطس 1987 في عهد الرئيس رونالد ريجان، و يشرف على هذه الجائزة المعهد الوطني للمعايير و التكنولوجيا الأمريكية « NIST »، وسمي " قانون مالكوم بالدريج لتحسين الجودة على المستوى العالمي"، تمنح هذه الجائزة سنويا للمنظمات الأمريكية الصناعية و الخدمية، التي تتجح في تطبيق المعايير المحددة، و ذلك تخليداً لذكرى رجل الصناعة الأمريكي ( Malcom Baldrige ) الذي شغل منصب وزير التجارة في الحكومة الأمريكية<sup>(1)</sup>.

تشتمل الجائزة على إطار عام، يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة و هدفها، و متطلبات تحقيقها، بشكل يسمح للمنظمات بتطبيقها في سعيها للوصول إلى التميز، و تحظى الجائزة باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يتولى الرئيس الأمريكي سنويا تقديماً للمنظمة الفائزة، ويطلق على الجائزة "النموذج الأمريكي للتميز"<sup>(2)</sup>.

#### 1) أهداف النموذج: يهدف النموذج إلى<sup>(3)</sup>:

- ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة.
- تدعيم المفاهيم المتعلقة بمتطلبات تميز الأداء، وتوحيد سياسة المنظمات، من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
- نقل تجارب المنظمات الناجحة في تحقيق مستويات التميز، إلى غيرها من المنظمات التي تسعى إلى تحسين الأداء، و الوصول إلى مراتب أعلى في التميز.

و تقوم لجنة من الإختصاصيين في الجهاز الحكومي الأمريكي، و من حقل الصناعة، بفحص مستوى الجودة في المنظمات المتنافسة، بإستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط، و المنظمة الفائزة هي التي تحصل على أكبر مجموع، و من المنظمات المشهورة التي حصلت على هذه الجائزة:

(1) Philippe Detric , op.cit., P. 157.

(2) لويد دوبينز، كلير كراوفورد ماسون، إدارة الجودة التقدّم و الحكمة و فلسفة ديمينج ترجمة: حسين

عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية القاهرة، 1997، ص 148.

(3) فرانسيس ماهوني، مرجع سابق ص 129.



- شركة موتورولا (Motorola) عام 1988.
- شركة ويستجهاوس (Westing House) عام 1988 .
- شركة جلوب متاليرجيكا (Metallurgical) عام 1988 .
- شركة زيروكس (Xerox) و شركة ميليكين (Milliken) عام 1989 .
- شركة (IBM)، شركة كاديلاك (Cadillac) ، شركة فيدرال اكسبريس (Federal Express) عام 1990.
- شركة سولكترون (Solectron) و شركة (Zytec) عام 1991.

و في كل عام يتم إختيار منطمتين فقط، من بين ثلاثة مجموعات رئيسية من الأنشطة هي: المنظمات الصناعية الكبرى، و المنظمات الخدمية الكبرى، و منشآت الأعمال الصغيرة التي لا يتعدى عدد العاملين بها أقل من 500 عامل<sup>(1)</sup>.

## (2) إجراءات منح الجائزة<sup>(2)</sup>:

تتمثل إجراءات منح الجائزة في الخطوات التالية:

1-2 تقدم المنظمة الراغبة في الترشيح لهذه الجائزة ملخصا لا يزيد عن 75 صفحة، مدعما بوصف لنظم الجودة بها.

2-2 إذا قيل هذا الملخص، اجتازت المنظمة مرحلة التصنيف المبدئية للمتقدمين، (تجتاز المنظمة هذه المرحلة إذا حصلت على 700 نقطة من بين 1000 نقطة التي تحددها معايير النموذج)، و يلي ذلك عملية دقيقة للفحص و التقييم، يقوم بها مجلس المختبرين، وهو مجلس يتشكل من: الحكومة، الصناعة و المتخصصين الإستشاريين.

2-3 يتم تقييم المترشحين على أساس المعايير المحددة في النموذج، و التي تم وضعها بمعرفة المعهد الوطني للمعايير و التكنولوجيا كما أسلفنا.

(1) محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص 39.

(2) فريد زين الدين، المنهج العملي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 65.

### 3) المفاهيم و القيم التي يقوم عليها النموذج:

يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة من المفاهيم الرئيسية، تعبر عن قيم التميز، و تتبع من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، و هي كآلاتي<sup>(1)</sup>:

- 1-3 القيادة ذات الرؤية: كعنصر مؤثر و فاعل في تحقيق التميز في الأداء.
- 2-3 التميز المستمد من رغبات العملاء: وذلك بالتركيز على الإستجابة السريعة لإحتياجات العملاء، و التحولات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
- 3-3 التعليم الشخصي و التنظيمي و الاهتمام بالعنصر البشري: وذلك بتقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال، و ما يمثله من قدرات فكرية و مهارات، تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة، و تحقيق أهدافها، و ضرورة التعليم التنظيمي، و التطوير المستمر لعناصر و مقومات الأداء.
- 4-3 الإدارة بهدف الإبتكار و الإبداع.
- 5-3 تعميق التوجيه الإستراتيجي، ووضوح رسالة المنظمة و رؤيتها المستقبلية، و التركيز على تخطيط المستقبل.
- 6-3 إستثمار الحقائق في الإدارة و ذلك بتنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات و الحقائق.
- 7-3 تنمية الشعور بالمسؤولية العامة و المواطنة، وذلك بإدراك الدور الإجتماعي للمنظمة و مسؤوليتها نحو المجتمع.
- 8-3 التركيز على النتائج و خلق القيمة.
- 9-3 انتهاج مدخل النظم في التفكير و الإدارة، و ذلك بتنمية نظم المعلومات و دعم اتخاذ القرارات.

<sup>(1)</sup> علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 45.

**(4) هيكل النموذج (1) :**

يحتوي النموذج على إطار يضم سبعة عناصر، تقيّم المنظمات على أساسها، من أجل تحديد مستوى تميز أدائها، و هي على النحو الآتي:

1-4 القيادة.

2-4 التخطيط الإستراتيجي للجودة.

3-4 التركيز على العميل.

4-4 المعلومات و التحليل.

5-4 التركيز على إدارة الموارد البشرية.

6-4 إدارة العمليات.

7-4 نتائج الأعمال.

وتوزع نقاط النموذج البالغ عددها 1000 نقطة، على هذه العناصر حسب أهميتها،

حسب الشكل التالي، و ذلك حسب التعديل الذي أدخل على النموذج سنة 2002:

(1) مارك براون، دليل الجيب إلى شهادة بالدريج للجودة، الدار العربية للعلوم لبنان، 1999،

ص ص 14-15.

جدول رقم (5): توزيع النقاط على عناصر النموذج ( النموذج المعدل سنة 2002).

الحد الأقصى للنقاط		العناصر الرئيسية و الفرعية
العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	
120	80 40	(1) القيادة: 1-1 تنظيم القيادة. 2-1 الشعور بالمسؤولية العامّة والمواطنة.
85	40 45	(2) التخطيط الإستراتيجي: 1-2 استراتيجية التنمية. 2-2 استراتيجية التفعيل ( الإنتشار)
85	40 45	(3) التركيز على العميل و السوق: 1-3 العميل و السوق 2-3 إدارة العلاقة مع العميل وإشباع رغباته.
90	50 40	(4) المعلومات و التحليل: 1-4 تحليل و قياس الأداء التنظيمي. 2-4 إدارة المعلومات.
85	35 25 25	(5) التركيز على إدارة الموارد البشرية: 1-5 أنظمة العمل. 2-5 التعليم و التدريب. 3-5 تقدير جهود العاملين و الإرتفاع بمستوى أدائهم.
85	45 25 15	(6) إدارة العمليات: 1-6 عمليات الإنتاج و الخدمات 2-6 تقييم العمليات. 3-6 تدعيم العمليات.
450	125 125 80 120	(7) نتائج الأعمال: 1-7 نتائج متعلقة بإشباع العميل. 2-7 نتائج مالية ( بالسوق). 3-7 نتائج إدارة الموارد البشرية. 4-7 نتائج التنظيم.
1000	1000	مجموع النقاط

المصدر: عي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 17

و قد تم تعديل النموذج عدة مرات، تماشياً مع فلسفة التحسين المستمر، و الجدول السابق يعكس آخر تعديل للنموذج أجري سنة 2002، و قد أدى هذا التعديل إلى إثراء معايير النموذج، بحيث أصبح نموذجاً للإدارة أكثر شمولاً.

تلاحظ الباحثة ما يأتي:

- 1) يقوم النموذج على سبعة محاور أساسية، تحدد العلاقات التأثيرية التتابعية فيما بينها، مما يساعد على تحديد الخطوات المنطقية المتتابعة، لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- 2) حدد النموذج مجموعة من العناصر الجزئية لكل عنصر، مما يساعد المنظمات التي ترغب في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، على تحديد الجزئيات الفرعية اللازمة لتلك النظم، و معرفة نقاط الضعف و القوة، الخاصة بكل عنصر فرعي.
- 3) يحدد النموذج الأهمية النسبية لكل عنصر، مما يساعد المنظمة على تحديد الجهد النسبي، الواجب بذله في العمل لتحقيق كل عنصر.
- 4) يركز النموذج على ضرورة توفر القيادة الواعية، و يعتبرها بمثابة المحرك الرئيسي لنظام إدارة الجودة الشاملة، و يتوقف عليها فشل أو نجاح النظام.
- 5) يصور النموذج إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل، يسعى إلى تحقيق رضا العميل.

#### ثانياً : النموذج الأوروبي : نموذج الجائزة الأوروبية « EFQM » <sup>(1)</sup>

اعتماداً على الأفكار الرئيسية لكل من جائزة (Deming) التي تمنح في اليابان، وجائزة (Baldrige) التي تمنح في الولايات المتحدة الأمريكية، وضعت الدول الأوروبية بالتعاون مع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، والمنظمة الأوروبية للجودة، ما

(1) - محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة

والتعليم، مرجع سابق ص 40.

- علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 30.

يسمى بالجائزة الأوروبية للجودة عام 1988، و منحت للمرة الأولى في أكتوبر عام 1992، للمنظمات الأوروبية فقط، والتي أظهرت تقدما ملحوظا في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة.

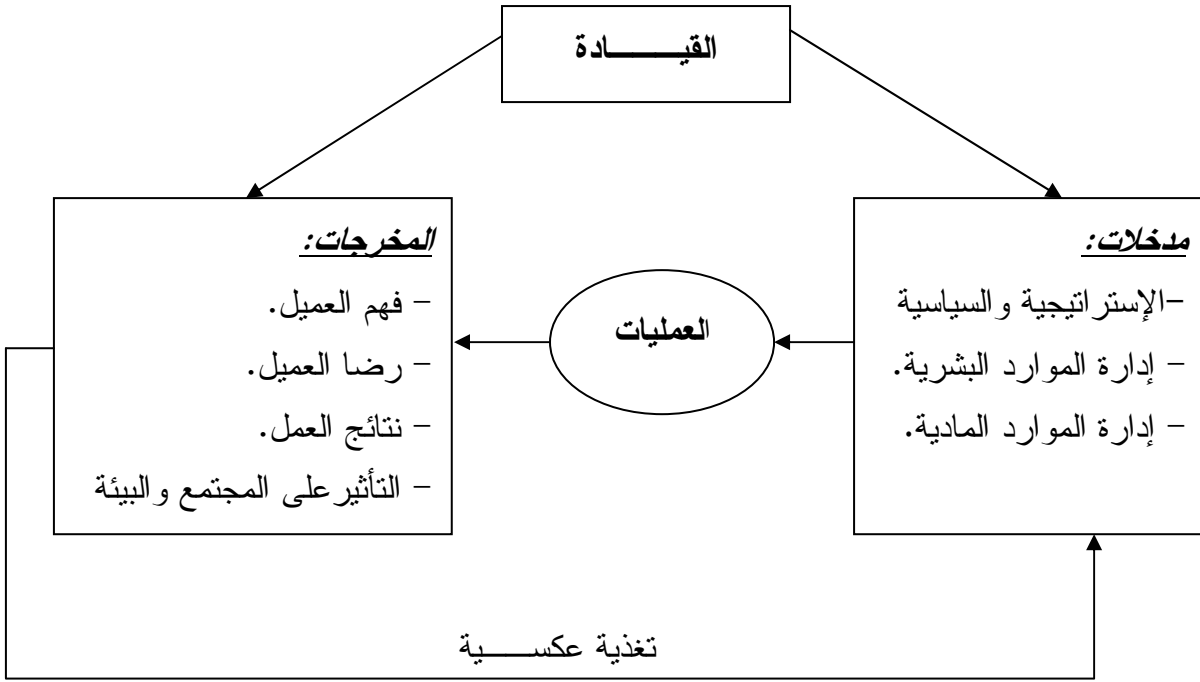
يعتبر النموذج الأوروبي من أبرز نماذج التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر، و هو يقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة.

تتبلور فلسفة النموذج في أنّ التميز في الأداء و خدمة العملاء و المجتمع، إنما يتحقق من خلال القيادة، التي تقوم بصياغة و توجيه السياسات و الإستراتيجيات و الموارد البشرية، و تستثمر العلاقات، و تدير العمليات المختلفة في المنظمة.

يشتمل النموذج أو الجائزة على مجموعة من العناصر أو المعايير، خصص لكل منها عدد من النقاط حسب مدى أهمية العنصر، وتشكل هذه العناصر مجتمعة، نموذج إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرها.

ينظر النموذج إلى إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل، يتكون من مدخلات توجهها و تديرها قيادة إدارية فعالة، للوصول إلى مخرجات محددة.  
و الشكل التوضيحي التالي يوضح هذا النظام و مكوناته:

شكل رقم (10): نموذج الجائزة الأوروبية للجودة.



المصدر : عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 206.

و قد حدّد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية، مع إمكانية تعديل هذه القيم حسب ظروف كل منظمة و طبيعة عملياتها<sup>(1)</sup> .  
و الجدول الآتي يوضح الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر التسعة، التي يتكون منها النموذج موضحة في عدد من النقاط حددت لكل عنصر منها:

<sup>(1)</sup> Michell Weil, le management, la pensée, les concepts, les faits, éditions ARMAND COLIN, Paris, 1994, P.126.

جدول رقم(6): توزيع الأهمية النسبية لعناصر النموذج الأوروبي للتميز

الوزن النسبي	عدد النقاط	عناصر النموذج الأوروبي للجودة
10 %	100	<b>القيادة</b>
		- المدخلات :
08 %	80	- الإستراتيجية و السياسة.
09 %	90	- إدارة الموارد البشرية.
09 %	90	- إدارة الموارد المادية.
14 %	140	<b>العمليات :</b>
		<b>المخرجات:</b>
20 %	200	- فهم العميل.
09 %	90	- رضا العميل.
15 %	150	- نتائج العمل ( نتائج الأداء).
06 %	60	- التأثير في المجتمع و البيئة (نتائج للمجتمع)
<b>100 %</b>	<b>1000</b>	<b>المجموع الكلي</b>

المصدر: علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 33.

و فيما يلي توضيح لعناصر النموذج<sup>(1)</sup>:

### **1- القيادة:**

يشير هذا العنصر إلى أسلوب قيادة المنظمة، في تنمية و تسيير الأداء، لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، و أهدافها على المدى البعيد، فالقيادة هي التي تدير عناصر المدخلات، و تحرك العمليات و الأنشطة من أجل تحقيق المخرجات، و التأكد من مستوى جودتها، و بالتالي إن نجاح النظام يتوقف على أهمية سلوك القادة، و مدى كفاءتهم، بإعتبارهم المثل الذي يحتذي به العاملون و يتبعونه، و يتم تقييم هذا العنصر حسب المعايير الآتية:

(1) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 207- 208 .

- علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص ص 35-36.



- 1-1 مدى اهتمام القادة ببلورة و توضيح رسالة المنظمة، و رؤيتها المستقبلية، و منظومة القيم الأساسية بها، و درجة توافقها مع قيم سلوكهم " إدارة التميز " .
- 2-1 مدى اهتمام القادة بالتأكيد من أن نظم الإدارة في المنظمة، تم تصميمها بعناية، و أنها تطبق بجدية، و تخضع للمراجعة و التطوير بإستمرار .
- 3-1 مدى تفاعل القادة بجدية مع العملاء و الموردين، و غيرهم من شركاء المنظمة و ممثلي المجتمع .
- 4-1 أسلوب القادة في دفع و تشجيع و مساندة العاملين، و تقديم مساهماتهم و انجازاتهم .

## 2- المدخلات:

و تتكون من العناصر الآتية:

### 1-2 الإستراتيجية و السياسة:

تعتبر الإستراتيجية عن الفهم العام و الرؤية البعيدة، و التصور المستقبلي المطلوب تحقيقه، من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة .  
أما السياسة فتعبر عن الإطار العام، الذي يحكم سير تنفيذ العمليات داخل المنظمة .

و يتضمن هذا الفهم التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تحقيق رسالتها و رؤيتها المستقبلية، من خلال إستراتيجية واضحة، و مدى توفر السياسات و الخطط، التي تترجم تلك الإستراتيجيات إلى واقع عملي، و يتم تقييم هذا العنصر حسب المعايير الآتية:

- 1-1-2 أن تكون الإستراتيجية و السياسة، مستندة إلى الإحتياجات الحالية و المستقبلية، لأصحاب المصلحة و توقعاتهم في المنظمة .
- 2-1-2 أن تكون الإستراتيجية و السياسة، قد أعدت بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية، و البحوث و الدراسات، و غيرها من أنشطة التفكير و التعليم و الإبتكار .
- 3-1-2 أن يتم تصميم الإستراتيجية، و مراجعتها و تحديثها بصفة مستمرة .
- 4-1-2 أن يتم تفعيل الإستراتيجية و السياسات، من خلال مجموعة مخططة من العمليات .
- 5-1-2 أن يتم نشر و تنفيذ الإستراتيجية و السياسات .

**2-2 إدارة الموارد البشرية:** يشير هذا العنصر إلى أسلوب المنظمة في إدارة شؤون الموارد البشرية، و تنمية مهاراتهم و إطلاق طاقاتهم المعرفية، و يفيذ هذا العنصر في التعرف على مدى كفاءة استخدام العنصر البشري و تشغيله داخل المنظمة، و يتم تقييم هذا العنصر حسب المعايير الآتية:

**1-2-2** يتم تخطيط وإدارة وتطوير، نظم شؤون الموارد البشرية بأسلوب موضوعي.

**2-2-2** يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة عند الأفراد، كما تتم تميمتها والمحافظة عليها.

**3-2-2** يتم إشراك الأفراد في أنشطة المنظمة.

**4-2-2** يجري الإتصال و التحاور بين الأفراد و المنظمة.

**5-3-2** يتم مكافأة الأفراد و تقدير جهودهم و العناية بهم.

**3-2 إدارة الموارد المالية:** و هو يعبر عن مدى كفاءة المنظمة، في استخدامها و استثمارها للموارد المادية التي تستخدمها كالألات و المواد و غيرها، و يتم تقييم هذا العنصر حسب المعايير الآتية:

**1-3-2** تتم إدارة واعية للمباني و التجهيزات، و المواد المختلفة المستخدمة.

**1-3-2** تتم إدارة التقنية المستخدمة.

### **3- العمليات:**

و هي تمثل كافة الأنشطة التي يؤديها العنصر البشري في المنظمة، من أجل تحقيق الجودة ، و يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم و إدارة العمليات بالمنظمة، و إجراءات تحسينها، و يتم تقييم هذا العنصر حسب المعايير الآتية:

**1-3** يتم تصميم و إدارة العمليات بطريقة نظامية.

**2-3** يتم تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الإبتكار و الإبداع، لتحقيق المنافع للعملاء و أصحاب المصلحة.

**3-3** يتم تصميم السلع و الخدمات و تطويرها، بناء على حاجات العملاء و توقعاتهم.

3-4 يتم إنتاج السلع و الخدمات، و توصيلها للعملاء، و توفير خدمات الصيانة اللازمة لها.

3-5 تتم إدارة و تنمية العلاقات مع العملاء.

#### 4- المخرجات:

و تشمل نتائج العمليات التي يجب أن تحقق ما يأتي:

- فهم العميل: و يعبر عن مدى إدراك المنظمة و فهمها، لحاجات العميل الخارجي.
- رضا العميل: و يعبر عن شعور الرضا لدى العملاء، و توجههم نحو المنظمة.
- نتائج العمل: و تعبر عن مدى كفاءة الأداء من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة للعميل.
- التأثير بالمجمع و البيئة: و يعبر عن مدى تفهم المنظمة لظروف و احتياجات المجتمع المحيط بها، و ما تحققه للمجتمع المحلي و العالمي.
- و يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المنظمة لعملائها و يتم تقييمه حسب المعايير الآتية:

1-4 مقاييس إدراك العملاء لما تحققه لهم المنظمة من منافع.

2-4 مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة العملاء.

3-4 مقاييس إدراك العاملين لما تحققه لهم المنظمة من منافع.

4-4 مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة العاملين.

5-4 مقاييس إدراك المجتمع المحلي، الوطني و الدولي للمنظمة و أهميتها.

6-4 مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة المجتمع.

تلاحظ الباحثة من عرض النموذج، أنه يقدم منهجية واضحة، تساعد إدارة المنظمة في تحقيق التميز، من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال وضع السياسات و الإستراتيجيات، و تخطيط العمليات و حشد الموارد، و وضعها موضع التطبيق، و هذا بالتركيز على الدور الريادي لعنصر القيادة، الذي يعتبر المحرك و الموجه و المنسق لنظام إدارة الجودة الشاملة، و هو في ذلك يشابه مع نظيره الأمريكي في المنطق العام، و المدخل، و العناصر الأساسية للتقييم.

### ثالثاً : النموذج الدائري :

ظهر هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف عام 1991 ، و حقق نجاحاً في المنظمات التي طبقتة، و قد تم وضعه من طرف جهة رائدة في مجالات البحوث، و الدراسات ذات الصلة الوثيقة بالجودة الشاملة، و هي المعروفة باسم (GOAL / QPC)، و هو يمثل جهداً مشتركاً، بين عديد من المنظمات الأمريكية الضخمة التي طبقت فعلاً نظام إدارة الجودة الشاملة، و أهمها (شركة فورد FORD)، و شركة ( حولت باكارد Hewlet Packard )، و يمثل النموذج جهداً منظماً لتحقيق نوع من التكامل بين العناصر المختلفة، حول ما يسمى بخطة رئيسية لها هدف استراتيجي، هو تحقيق رضا العميل من خلال إشباع حاجاته، و هذا الإشباع هو المحور الذي تدور حوله عناصر النموذج و هي كالآتي<sup>(1)</sup>:

الممارسات الإدارية اليومية .

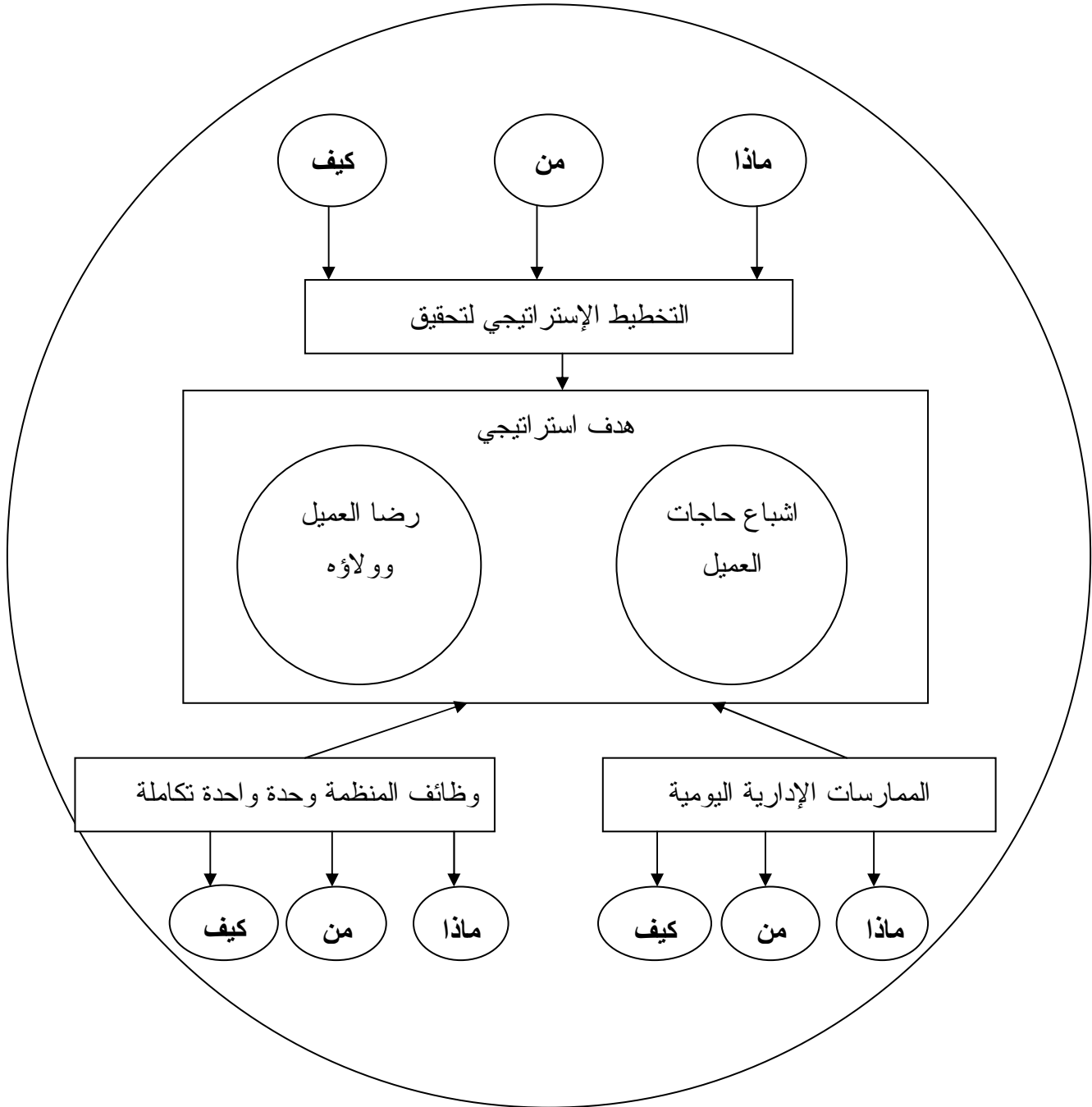
\*التخطيط الإستراتيجي.

\*وظائف المنظمة وحدة واحدة متكاملة.

ويمكن توضيح عناصر النموذج بالشكل التوضيحي الآتي:

(1) فريد زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق،

شكل رقم ( 11 ): النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص199.

و قد استخدم النموذج ثلاثة أسئلة إرشادية متكررة في كل عنصر، و ذلك من أجل تخطيطه و تحديد مكوناته الفرعية، التي سيتم من خلالها تنفيذ النموذج و هذه الأسئلة هي:

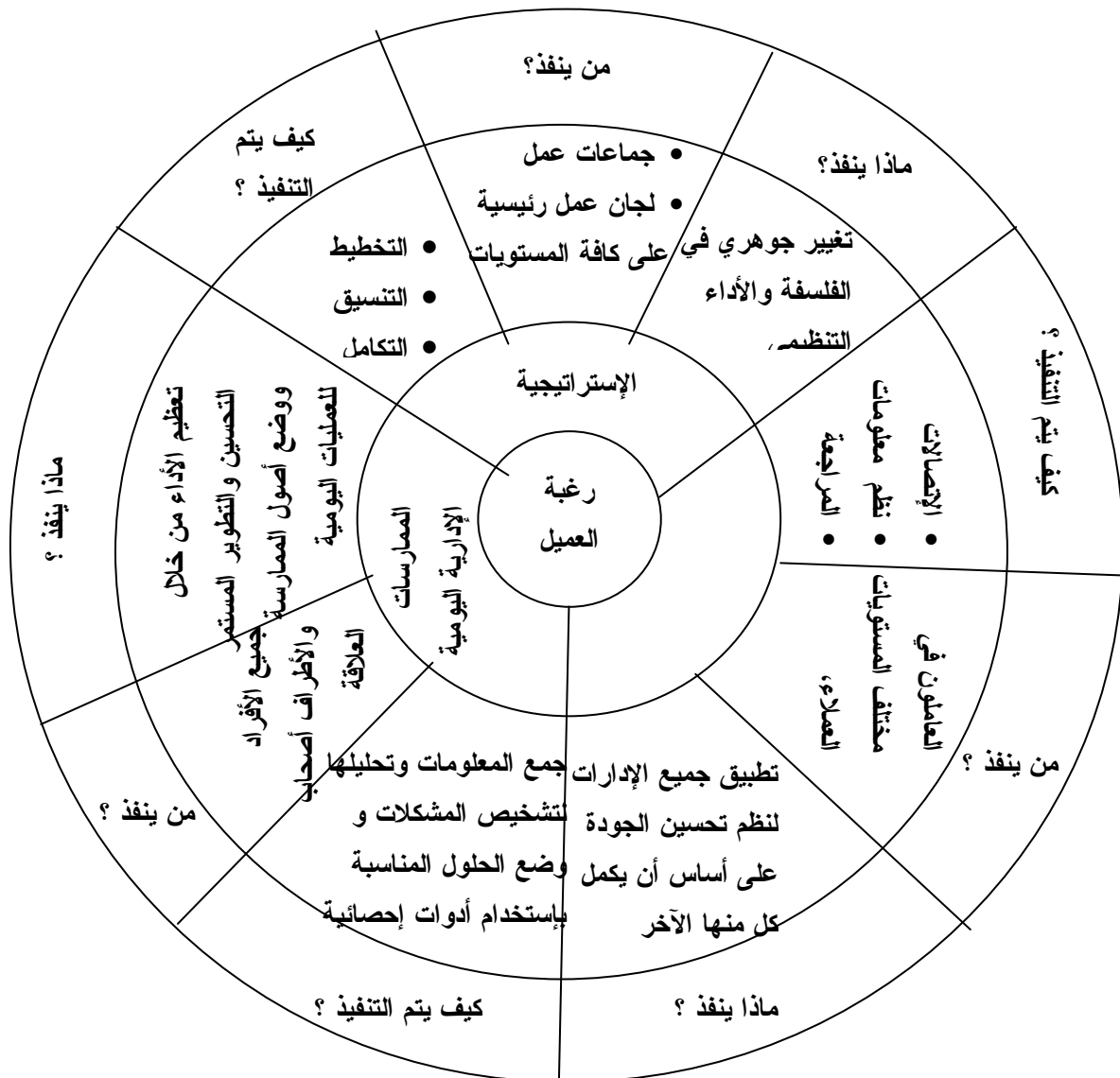
\* ماذا ينفذ؟

\* من ينفذ؟

\* كيف يتم التنفيذ؟

و بالإجابة على هذه الأسئلة، أمكن التوصل إلى الشكل المتكامل الآتي، الذي يوضح مكونات النموذج الرئيسية و الفرعية:

شكل رقم(12): مكونات النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 201.

- فريد زين الدين، مرجع سابق، ص 61.

وفيما يلي شرح العناصر الرئيسية و الفرعية:

### 1- الممارسات الإدارية اليومية :

يتطلب تنفيذ العمليات اليومية، وجود مجموعة من الأساليب، تجري بموجبها عملية التنفيذ، وتلعب هذه الأساليب دوراً أساسياً، في السيطرة على جميع الممارسات التي تجري داخل المنظمة، من أجل تحقيق أعلى مستوى من الجودة في الأداء و التحسين، وباستخدام الأسئلة الإرشادية نحصل على:

#### **ماذا ينفذ ؟ What ?**

يتم في هذا المجال وضع معايير على شكل ضوابط، تنظم جميع الممارسات الإدارية التي يتم من خلالها تنفيذ كافة العمليات داخل المنظمة، وتهدف هذه المعايير إلى توجيه الأداء الكلي في المنظمة، نحو تحقيق أعلى جودة، وذلك باعتماد سياسة التحسين المستمر للجودة.

#### **من ينفذ ؟ Who ?**

بمعنى من سيتولى القيام بالتحسين و التطوير الدائم و وضع المعايير ؟ و الإجابة حسب مدخل إدارة الجودة الشاملة تكون أن كل فرد في المنظمة، رئيساً أو مروضاً، هو مسؤول عن تحقيق الجودة و تحسينها، فإدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع، سواء كان الفرد يعمل ضمن فريق عمل، أو حلقة جودة، أو أي موقع آخر.

#### **كيف يتم ذلك ؟ How ?**

و هو يتعلق بالأساليب و الوسائل الخاصة بوضع أساليب التحسين و المعايير، موضع التنفيذ الفعلي، إذ يتطلب تحقيق إدارة الجودة و تحسينها المستمر، أن تستخدم المنظمة مجموعة من الأساليب الإحصائية الكمية، التي يمكن بواسطتها جمع المعلومات عن كل الممارسات اليومية، المتعلقة بالأداء و تحليل البيانات، لتشخيص المشكلات و العمل على حلها أو تلافيها.

### 2- التخطيط الاستراتيجي:

تسعى المنظمة إلى إحداث تطوير و تحسين شامل لعملياتها، و هذا لا يمكن تحقيقه بالممارسات اليومية للإدارة، و التعديل و التغيير فيها، و لهذا من الضروري لخدمة أغراض الجودة الشاملة، تبني التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل، الذي يمكن من توحيد و تكامل كافة أنشطة المنظمة، و تسخيرها لتحقيق هدف استراتيجي أساسي هو إرضاء العميل،

و باستخدام الأسئلة الإرشادية الثلاثة نحصل على العناصر الفرعية للتخطيط الإستراتيجي كالاتي:

### ماذا ينفذ ؟ What ?

إدخال تغييرات جذرية شاملة في الفلسفة التنظيمية و الأداء التنظيمي، في ظل تشجيع روح المبادرة و الابتكار، لدى جميع العاملين في المنظمة.

### من ينفذ ؟ Who ?

يتولى التنفيذ لجان عمل رئيسية، و فرق عمل تضم في عضويتها، أفرادا من كافة المستويات الإدارية في المنظمة.

### كيف يتم التنفيذ ؟ How ?

إن تحقيق هدف أية إستراتيجية يتطلب وضع تخطيط استراتيجي، يترجم إلى تخطيط متوسط و قصير الأجل، و التخطيط السليم أيا كان نوعه و مستواه، لابد أن يراعي أمرين أساسيين هما:

- التكامل بين مكونات التخطيط الإستراتيجي.
- التنسيق بين كافة الجهود التخطيطية و التنفيذية.

### 3- وظائف المنظمة وحدة واحدة متكاملة :

(ما يسمى بالإدارة التكاملية لوظائف المنظمة)

ينظر النموذج الدائري للمنظمة على أنها نظام كلي، يتكون من أنظمة فرعية تمثل الوظائف التي تنفذ بداخلها، من أجل تحقيق هدفها الإستراتيجي، تتكامل هذه الوظائف مع بعضها و تتناسق، بشكل يجعل أداءها ذو تأثير متبادل، و باستخدام الأسئلة الإرشادية نحصل على العناصر الفرعية الآتية:

\* ماذا ينفذ ؟

محور التنفيذ بالنسبة لجميع الوظائف، هو تحقيق الجودة و السعي المستمر إلى تحسينها، من قبل الجميع بالتكامل و التعاون.

\* من ينفذ ؟

يتحقق ذلك بمشاركة العاملين في المنظمة، و الموردين و العملاء.



\* كيف يتم التنفيذ ؟

لتحقيق ذلك يجب تبني نظام إتصالات جيد و فعال، و نظام للمعلومات يؤمن إستقصاء أداء المعنيين بالجودة و تحسينها و هم: العملاء، الموردون، العاملون في المنظمة، و يحتاج هذا النظام إلى رقابة مستمرة، تعتمد على تدقيق و مراجعة كافة الأمور.

وترى الباحثة أن هذا النموذج يلتقي مع النماذج السابقة، في تركيزه على هدف استراتيجي هام و هو تحقيق رضا العميل، و إشباع احتياجاته باستمرار، و ذلك باستخدام التخطيط الإستراتيجي، الذي يؤمن التكامل و التناسق بين مختلف أنشطة المنظمة، من أجل تحقيق الجودة و تحسينها باستمرار.

#### رابعا : النموذج الياباني :

بني النموذج الياباني للتميز في إدارة الجودة الشاملة، على مفهوم التحسين المستمر ( Kaizen الكيزن)، و هو يحدّد شروط و مقومات و معايير قياس تميز المنظمات.

إنّ كلمة Kaizen يابانية تعني التحسين المستمر على كافة المستويات، و الذي يشمل الجميع كما يقول (ماساكي إيماي Masaaki Imai)<sup>(1)</sup>، و « Kai » تعني التغيير، و « Zen » نحو الأفضل، و هذه الكلمة تقدم فلسفة للمنظمة ككل، لأنها تمدها بالرغبة في التقدم و التحسين، و مبادئ التطوير في المنظمة، لابدّ و أن تشمل مشاركة كل العاملين، في تحسين العمليات التي يقومون بأدائها<sup>(2)</sup>.

يتبنى النموذج منهج الكيزن المبني على مجموعة من المفاهيم المتكاملة، و التي تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة.

إنّ أسلوب الكيزن ينظر إلى عملية التحسين، على أنها عملية تأتي بشكل تدريجي، أي على شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد و متأنّي و متتالية و متلاحقة، و بشكل

(1) توم بينترز، ثورة في عالم الإدارة، ترجمة: محمد الحريري، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998، ص 95.

(2) - علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص ص 149-150.

- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأمل للايزو، مرجع سابق، ص 81.

- معهد الإدارة بلندن، إدارة العمليات و الجودة، مكتبة جرير، الرياض، 2001، ص 169.

مستمر، فالاليابانيون ينظرون إلى عملية التحسين المستمر، على أنها تراكمية لا تأتي دفعة واحدة، بل على دفعات، و يركزون على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي و التكنولوجي، فالتكنولوجيا المستخدمة في التحسين سهلة و بسيطة، و يعتمد التحسين المستمر للجودة، على عنصر بشري ذو مهارة عالية، محفز بشكل جيد، و يستخدم تكنولوجيا مبسطة و ليست معقدة.

### (1) مفاهيم النموذج :

هي مفاهيم متكاملة و مترابطة و هي كالآتي:

1-1 تطوير الأداء يجب أن يكون مستمرا من أجل تحقيق الجودة، و هذا التطوير هو مسؤولية جميع العاملين في المنظمة، و ليس مقتصرًا على المختصين بأمور الجودة فقط.

1-2 يركز مفهوم التطوير من أجل الجودة على بعدين هامين هما:

- **صيانة العمليات:** و تتعلق بالمحافظة على كفاءة العمليات، وإصلاح ما يطرأ عليها من خلل، للمحافظة على مستويات الجودة المخططة.
- **تحسين العمليات:** يهتم التحسين بالتطوير و الابتكار و الإبداع، في إعادة تصميم العمليات التنفيذية بشكل أفضل، يحقق المزيد من الجودة.

1-3 إنّ الغرض من صيانة و تحسين العمليات التنفيذية، هو الحصول على نتائج أفضل من حيث الجودة، و إرضاء المستفيدين، و إشباع احتياجاتهم المتغيرة و المتطورة باستمرار.

1-4 تقوم منهجية (Kaizen) على أساس أن تشمل الصيانة و التحسين، كافة عمليات المنظمة في جميع المجالات، كما أنّ التطوير الشامل في كافة عناصر المنظمة، هو أساس تحقيق الجودة الشاملة.

1-5 تتوزع مسؤولية أفراد المنظمة عن تحقيق التحسين المستمر، حيث تختص الإدارة العليا بالدرجة الأولى، بقضية التحسين، بينما تركز القيادات في المستويات المالية على أمور الصيانة، ضمن هدف عام، و هو اعتبار التطوير الشامل مسؤولية الجميع.

6-1 إن (Kaizen) توجه فكري و نمط سلوكي، ينبغي أن يسود بين جميع أفراد المنظمة، فهو ليس مجرد تقنية متخصصة يمارسها خبراء الجودة فقط.

7-1 تبدأ مهمة (الكيزن) في المنظمة، بالفحص الدقيق و الشامل لكافة عناصر المنظمة، لكشف العيوب و من تم إصلاحها.

8-1 تتضمن منهجية (Kaizen) العديد من تقنيات الجودة المتكاملة منها:

- حلقات الجودة.
- نظم الإقتراحات.
- نظم الصيانة الكاملة المانعة.

9-1 يعتمد (Kaizen) على استخدام الوسائل بسيطة التكاليف، لتحقيق أقصى تحسين ممكن في الجودة.

10-1 تؤكد فلسفة (Kaizen) على ضرورة التعلم التنظيمي، حيث يتشبع العاملون بأفكار الجودة، و تطبع سلوكهم في الأداء، دون حاجة إلى رقابة من الرؤساء.

## 2) المبادئ الأساسية في فلسفة Kaizen:

تتمحور فلسفة (الكيزن) في المبادئ الثلاثة الآتية:

### 1-2 ترتيب البيت:

تقوم فكرة ترتيب البيت، على أن الجودة لا يمكن أن تتحقق في ظل الفوضى، و عدم نظام مكان العمل، و بالتالي يجب أن تبدأ المنظمة بعملية ترتيب البيت، حسب الخطوات التالية: ( الخمسة s):

- **Seiri**: أي فحص الموجودات في مكان العمل وفرزها، و التخلص من الأشياء غير الضرورية.
- **Seiton**: إعادة ترتيب الأشياء الباقية بطريقة منظمة.
- **Seiso**: تنظيف مكان العمل و المعدات و التجهيزات المستخدمة، و مواصلة عمليات النظافة باستمرار.

- **Seiketsu** : المحافظة على النظافة الشخصية للعامل، و مراعاة تطبيق المبادئ الثلاثة السابقة باستمرار.
- **Shitsuke** : تأكيد الرقابة الذاتية، أي رقابة الفرد لنفسه، و تنمية الإلتزام بمبادئ الكيزن، بوضع معايير الأداء التي تتضمن تلك المبادئ.

من الواضح أن مبادئ ترتيب البيت، تمثل فلسفة كاملة، تمهد السبيل لإقامة نظام فعال للجودة.

## 2-2 منع الفاقد: أداء الضائع من الموارد:

تهدف فكرة منع الفاقد إلى منع مصادر الخلل، في استخدام الموارد، و ضبط حركة العمليات، من أجل تحقيق المخرجات لمستويات الجودة المستهدفة، فهي تهدف إلى تعميق و تأكيد الأعمال ذات القيمة المضافة، و التخلص من الأعمال التي تهدر القيمة و تبدد الجودة، و تتركز مصادر الفاقد حسب فلسفة الكيزن بما يأتي:

- الفاقد المتمثل في زيادة الإنتاج عن المخطط، و الذي يعني استخدام المزيد من الموارد، أكبر من الحدود المطلوبة.
- الفاقد المتمثل في الإحتفاظ بمخزون أكبر من اللازم.
- الفاقد المتمثل في عمليات إعادة الأداء بسبب الأخطاء.
- الفاقد المتمثل في الحركة الزائدة عن الحاجة، و التي لا ينتج عنها قيمة مثل: الإجتماعات غير المخططة.
- الفاقد في الإجراءات و العمليات التنفيذية.
- الفاقد نتيجة الإنتظار بين العمليات التنفيذية، أو بين الأنشطة داخل العملية الواحدة، دون أن يكون هناك عمل مفيد خلال وقت الإنتظار.
- الفاقد في عمليات النقل ( عمليات تنقل دون فائدة منها، أي أنها لا تضيف شيئاً للمخرجات).

إنّ فلسفة الكيزن تركز على منع الهدر في الموارد، لأنه يشكل مصدر استنزاف لأموال المنظمة بشكل مستمر، لا تكتشفه الإدارة في أغلب الأحيان، و للقضاء على الفاقد و منع هدر الموارد، طور اليابانيون فلسفة أو تقنية أطلقوا عليها " هندسة التقليل - The Less »

« Engineering » تقوم على تصميم و مراقبة العمل و الأداء، في جميع مراحلها، بغرض تحقيق هدف رئيسي، و هو تقليل كل ما يؤدي إلى الفاقد، و بذلك فإنها تعتبر من أهم مداخل تحسين الأداء، و رفع مستوى الجودة.

### 3-2 الترميط: Standardization (1)

و يقصد به وضع قواعد تنظم أداء الأعمال المختلفة، في الأوقات العادية، بما يحقق مستوى الجودة المستهدف، و يتم الترميط من خلال دراسة العمل أو النشاط، و تحليله إلى مكوناته الأساسية، و رسم الطريق المناسب لأداء كل جزء من النشاط، بحيث تتكامل جميع الأجزاء، و تنتج المنتج أو الخدمة المطلوبة، وفق المعايير الرئيسية المخططة، من حيث التوقيت، السرعة، الكمية، التكلفة، و التطابق مع احتياجات المستفيد.

إنّ الترميط هو أساس الجودة، وهو أساس الأتمتة التي تحقق المزيد من الجودة، و لكي تكون الأنماط مفيدة في تحقيق الجودة، ينبغي أن تعبر عن أفضل و أيسر و أكثر طرق الأداء أماناً، و أن تقدم أحسن طريقة، لصيانة الخبرة و المعرفة الفنية المتاحة للمنظمة، و أن تساعد على قياس الأداء الفعلي، و صيانة العمليات و تحسينها.

### 3 مزايا تطبيق Kaizen:

إنّ تطبيق فلسفة التحسين المستمر تحقق للمنظمة المزايا الآتية:

- الرقابة المستمرة لجميع الوظائف في المنظمة.
- خلق الإرتباط بين العاملين الذين يقومون بتنفيذ عملية معينة.
- زيادة إرضاء العامل معنوياً و وظيفياً.
- تقليل التكاليف و زيادة الكفاءة، و الحدّ من التكاليف في جميع مستويات المنظمة.

نلاحظ أن النموذج الياباني في تحسين الجودة، يقوم أساساً على صيانة و تحسين العمليات و منع الهدر في الموارد، و التنظيم و الالتزام بأداء الأعمال بشكل صحيح و منظم، باستخدام الترميط الذي يسمح بإعداد أنماط العمل المختلفة، يتم تطبيق الأعمال وفقاً لها، مما يؤدي إلى زيادة التحكم بها، و أدائها بشكل صحيح.

(1) سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص 240.

#### 4) المتطلبات الإدارية لنجاح نظام التحسين المستمر:

يتطلب نظام التحسين المستمر، تدعيم الإدارة على جميع المستويات التنظيمية، و إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية، لتدعيم الجهود طويلة الأجل للتحسين، و تتمثل مسؤولية الإدارة، في تشجيع و تبني عملية تغيير ثقافة التنظيم، و هذا يتطلب:<sup>(1)</sup>

- تطوير رؤية إستراتيجية للمنظمة، بمشاركة العاملين المساعدين.
- تطوير أنماط إدارية تشجع الثقة في التعاون.
- المحافظة على الهدف، خصوصا خلال الأوقات الصعبة.
- صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة.
- تبني وجهة نظر متوازنة بين الأجل الطويل و الأجل القصير.
- وضع برامج تدريب مستمرة.
- الإعراف بالإنجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية الفرعية.

و يركز النموذج على دور الإدارة العليا، و يعتبرها عاملا رئيسيا في النجاح، و بدون قيادتها لتحقيق هذه المتطلبات، لا يمكن لأية جهود تحسين أن تتجح.

إن الهدف الأساسي لعمليات التحسين المستمر، هو الوصول إلى الإتقان الكامل، عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية في المنظمة، و بالرغم من أن الإتقان الكامل هدف صعب التحقيق، لكن يجب أن تبذل الجهود المكثفة لتحقيقه.

#### خامسا : نموذج معهد الإمداد للتحسين المستمر للعملية :

يركز هذا النموذج على التغييرات التنظيمية السلوكية، المطلوب القيام بها لإيجاد ثقافة للتحسين المستمر بالمنظمة، و يتكون النموذج من خمسة عناصر تشكل في مجموعها إطار التحسين المستمر، و التميز في الأداء على النحو الآتي<sup>(2)</sup>:

(1) سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص 234.

(2) - أحمد فهمي جلال، إستراتيجية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990، ص ص 60-63.

- فريد زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص ص 73-75.

### 1- وضوح الرؤيا و التصرفات:

و يقصد به ضرورة إعداد رسالة المنظمة و أهدافها، و العمل على بناء وعي فردي و جماعي، بأهداف نظام إدارة الجودة الشاملة ومبادئها و فلسفتها.

### 2- التمكين ( توفير الإمكانيات):

و هي العملية التي يتم بمقتضاها مساعدة المنظمة، على تنفيذ مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة، و التي تتطلب تنمية إلتزام الإدارة العليا، بخلق بيئة مؤاتية تدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، و توفير الإمكانيات و الموارد اللازمة لذلك.

### 3- التركيز:

يقصد به تركيز جهود التميز في الأداء والتحسين المستمره، بالشكل الذي يؤدي إلى الإنتقال من العموميات إلى التفاصيل، أو الجوانب الأكثر تحديدا، مثل الإنتقال من الأهداف العامة إلى الأهداف الفرعية، و ترجمة هذه الأهداف الفرعية، إلى ممارسات و أفعال يتم توجيه جهود التحسين بحيث تتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة هذا مع الأخذ بعين الاعتبار أن يكون رضا العميل أحد الأهداف المهمة.

### 4- التحسين:

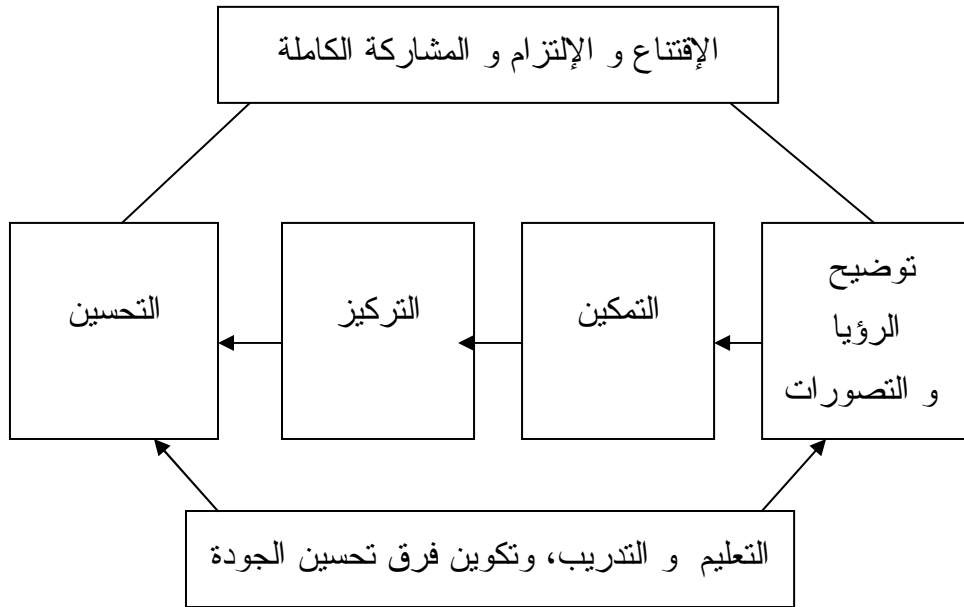
و يهدف إلى التوجه نحو تحسين الأداء للمنظمة ككل، و الإهتمام بإرضاء العملاء و تحقيق رسالة المنظمة.

### 5- التعليم و التدريب:

من العناصر الأساسية لضمان نجاح جهود نظام إدارة الجودة الشاملة، أن يكون مستندا إلى التعليم و التدريب، لأنه يضمن تزويد الأفراد و الجماعات داخل المنظمة، بالقدر الكافي من المعرفة.

ويمكن توضيح الإطار العام للنموذج بالرسم التوضيحي الآتي:

شكل رقم (13): نموذج الإمداد



المصدر : فريد زين الدين، المنهج العملي، مرجع سابق، ص 73.

ترى الباحثة أن النموذج يركز على ارتباط مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بضرورة توفر فكر استراتيجي لدى الإدارة، يجعلها تقتنع وتلتزم بهذا المفهوم، و خاصة فيما يتعلق بمفهوم التحسين و التميز المستمر في الأداء، الذي يمثل محور إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى وضوح الرؤيا بماهية رسالة المنظمة و أهدافها، و ضرورة توفر نظرة طويلة الأجل، حول كيفية تحقيق هذه الأهداف، و زيادة فرص المنظمة لتحقيقها.

كما ترى الباحثة أن هذه النماذج، تقود إلى نتيجة هامة، و هي أنها جميعا تشترك في رسم الإطار النظري، و المحاور التي يقوم عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهناك تشابه كبير بين المفاهيم و الأسس التي تقوم عليها، فهي جميعا تركز على:

- \* تحديد الإطار النظري و الفلسفة الإدارية الجديدة، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- \* رسم إستراتيجية جديدة توفر للمنظمة، رؤية واضحة لتحقيق رسالتها الجديدة.
- \* إرضاء العميل و تحقيق سعادته هو الهدف الأساسي.
- \* التركيز على دور القيادة ذات الرؤية البعيدة، و التزامها بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.
- \* إحداث التغيير الجذري في الثقافة القديمة للمنظمة.



- \* التركيز على الدور الأساسي الهام، الذي يجب أن تقوم به الموارد البشرية في المنظمة، و استخدام أسلوب العمل الجماعي التعاوني، و الإهتمام بالتعليم و التدريب.
- \* إنّ الوصول إلى التميز، يعتمد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى التطوير المستمر لكل شئ داخل المنظمة.
- \* مسؤولية تحقيق الجودة و تحسينها، هي مسؤولية كل فرد في المنظمة.
- \* تنمية علاقات جيدة مع الموردين.
- \* توفير نظام جيد لتوفير البيانات، و توفير شروط الإتصال السريع و الفعال.

## المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والتميز

أولاً : الإطار الفكري لإدارة التميز

ثانياً : المقومات الأساسية لإدارة التميز

ثالثاً : الملامح الأساسية لمنهجية إدارة التميز

ظهر مفهوم إدارة التميز، للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل، يجمع عناصر و مقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة، تحقق لها قدرات متنامية، في مواجهة التغيرات و الأوضاع الخارجية المحيطة بها، و تكفل لها تحقيق الترابط و التناسق الكامل، بين عناصره و مكوناتها الذاتية، و استثمار قدراتها الكامنة، و التفوق في الأسواق، و تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة، من مالكين للمنظمة و عاملين بها، و متعاملين معها و المجتمع بأسره.

و يتميز العصر الحديث الحالي، بالتركيز على معنى التميز و التفوق، في كل ما يقوم به الإنسان من أعمال، و ما تمارسه المنظمات من أنشطة.

### أولاً : الإطار الفكري لإدارة التميز :

على قمة تطورات علم الإدارة في العصر الحديث، ظهر مفهوم جامع يتبلور فيه الهدف الأساسي للإدارة في المنظمات المعاصرة، و هو مفهوم التميز .

#### 1- تعريف التميز : (Excellence)

يمكن تعريف التميز كالاتي:

- التميز : هو فن إتقان كل الأعمال خاصة الأعمال الصغيرة<sup>(1)</sup>.
  - التميز : هو إتقان العمل من المرة الأولى، و الهدف هو المعيب الصفري<sup>(2)</sup>.
  - التميز : هو إنجاز الإدارة لنتائج غير مسبوقه، تتفوق بها على كل من ينافسها، و تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم<sup>(3)</sup>.
  - التميز : هو الجودة الفائقة الكاملة، في كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال و قرارات، و ما تعتمد من نظم و فعاليات، بحيث لا تترك مجال للخطأ و الإحراف ، و تحقق تنفيذ الأعمال صحيحة و تامة من أول مرّة<sup>(4)</sup>.
- إنّ المنظمات العصرية التي تسعى إلى تحقيق الجودة، لا تتخلى أبدا عن مبدئين أساسيين هما<sup>(5)</sup>:
- إرضاء الزبون.
  - البحث عن التميز.

تستخلص الباحثة من ذلك، أن التميز هو التفوق و الإتقان في كل شيء، و لا يمكن الوصول إلى ذلك، إلا بتحسين الجودة و تحقيق رضا العميل.

(1) Philippe Détrie, op. cit., P. 42.

(2) IDEM.

(3) علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 12.

(4) نفس المرجع .

(5) Chantal Busnaut et Martine Prêtet, op. cit., P. 8.

### 2- تعريف إدارة التميز:

يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح، يعتمد التكامل و الترابط، و ينظر إلى المنظمة على أنها منظومة متكاملة، تتفاعل عناصرها و تتشابك آلياتها، و تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها مجتمعة، و انطلاقا من هذا يمكن تعريف إدارة التميز كالآتي:

• إدارة التميز هي: " القدرة على توفيق و تنسيق عناصر المنظمة، و تشغيلها في تكامل و ترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، و الوصول إلى مستوى المخرجات، الذي يحقق رغبات و توقعات و منافع أصحاب المصلحة، المرتبطين بالمنظمة"<sup>(1)</sup>. لقد ظهر هذا التعريف الحديث للكاتب: (Jhons Oakland) في كتابه: (Total organizational Excellence) سنة 2001.

### 3- أسس التميز:

إن الإطار الفكري لإدارة التميز، يتضمن أسس التميز التي تتركز في المتطلبات الآتية:

#### 3-1 التكيف و التعايش: تعمل المنظمة في محيط إقتصادي و إجتماعي و سياسي

متقلب، و مليئ بالتغيرات الطارئة، و عليها أن تكون دائما مستعدة لمواجهة و تقبل كل شيء، و الجودة الأولى التي تحققها، تتمثل في قدراتها على مقاومة و مواجهة التغيرات المفاجئة، في أقصر فترة زمنية، و بالتالي فإن تكيف المنظمة مع المناخ المحيط المتغير و تعايشها معه، هو أحد الأسس الهامة لتحقيق التميز.

#### 3-2 اتخاذ القرارات: و هي مهمة القيادة ( الإدارة العليا) التي تقوم بمراقبة الموارد

المالية و البشرية و التكنولوجية، و عليها أن تتخذ قراراتها في ضوء هذه الموارد (ظروف ذاتية)، و كذلك في ضوء رؤيتها و فهمها للظروف و المتغيرات الخارجية، و تقوم القيادة أيضا بتقييم الأداء بالمنظمة، و الحكم على كفاءة العمل و مستوى الإنتاجية، استنادا إلى المعايير المحددة مسبقا في خططها، و مقارنة ما حققته من نتائج، مع المنظمات الأخرى المتميزة، و ذلك بإتباع أسلوب القياس المقارن أو المرجعي (سنوضح ذلك لاحقا) ، و بالتالي إن القيادة الإدارية ذات القدرات المعرفية المتطورة، هي من أهم أسس التميز.

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص 21.

**3-3 الإتصال:** يتطلب التميز اليوم رؤيا شاملة للإتصال، تعتمد على المعلومات والحقائق، التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة و خارجها، لذا على المنظمة أن تهتم بـ :

• **الإتصال الداخلي:**

و يتعلق الأمر بالإعلام داخل المنظمة، و هو عامل تفوق لإدارة المنظمات الناجحة، و ذلك بتنمية علاقات مباشرة بين العاملين، و نبذ العلاقات التقليدية بين العاملين و الإدارة، و العمل على الإنتشار السريع للمعلومات، باستخدام وسائل الإتصال السريعة، إنّ العلاقات المتزايدة بين أفراد المنظمة، يسمح بانتشار المعلومات بسرعة، بالتالي باتخاذ القرارات بشكل صحيح.

• **الإتصال الخارجي:**

و هو يكمل الإتصال الداخلي من وجهة نظر التميز، إذ يجب أيضا تنمية و بناء علاقات جيدة مع المحيط، إنّ الإعتناء بالإتصال الخارجي ضروري جدا لنجاح مشاريع المنظمة في محيطها، و يلعب دورا أساسيا في جذب رؤوس الأموال باتجاه المنظمة، فمن صفات التميز القدرة على الإستثمار، من أجل تعظيم فرص المنظمة، للوصول إلى النجاح، و تحقيق أهدافها فالوصول إلى التميز.

**4- الإتصالات للعميل:**

و ذلك بالإقتراب من العميل، و تفهم حاجاته و توقعاته، و جعل رغباته أساسا لكل القرارات، لذا تعمل المنظمة دوما على الإهتمام باستمرار باحتياجات المستهلكين، و تنظم نفسها لتتابع باستمرار التطورات المستجدة في رغباتهم، و العمل على مسايرتها، والقيام بالبحوث التسويقية اللازمة في هذا المجال، والإلتزام بالجودة وفق المواصفات و بالمستوى الذي يرضي العميل، سواء كان عميلا داخليا أو خارجيا.

**5- بث الشعور بالمسؤولية:**

و ذلك بإشراك العمال في الحوارات التي تسبق اتخاذ القرارات، و إتباع اللامركزية في الإدارة، التي تسمح لعدد كبير منهم بالقيام بمسؤولياتهم، و بالتعبير عن آراءهم، من أجل تحقيق النجاح و التميز لمنظمتهم، كما أن إتباع برامج تكوين داخلية، تجعل

العامل يشعر بالمسؤولية تجاه النتائج المالية، التي يجب أن تحققها المنظمة، لذلك فإن إدارة متميزة للموارد البشرية في المنظمة، هي من أهم أسس التميز.

#### 6- عولمة التفكير و النشاط :

و ذلك بإدخال البعد العالمي إلى هيكل ونظم و عمل المنظمة، فالعولمة هي الوسيلة الوحيدة التي تسمح للمنظمة الناجحة، بالإستمرار في توسعها، فتزداد تطورا و تزداد قدرتها التنافسية، و بتأثير التوجه نحو العولمة و حركة تحرير التجارة الدولية، تعمل هذه المنظمات على إعادة بناء أنفسها، على أسس جديدة، تهدف إلى توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، و هي خطوة إلى طريق الوصول إلى التميز في السوق العالمي.

#### ثانيا : المقومات الأساسية لإدارة التميز:

إنّ تحقيق إدارة التميز هو هدف رئيسي لإدارة الجودة الشاملة، و يتطلب هذا توفير المقومات الآتية<sup>(1)</sup>:

1- بناء استراتيجي متكامل، يعبر عن التوجهات الرئيسية الحالية و المستقبلية للمنظمة، ويشمل رسالة المنظمة، والرؤية المستقبلية للمنظمة، والأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها، و آلية إعداد الخطط الإستراتيجية، و متابعتها و قياس انجازها.

2- منظومة متكاملة من السياسات ، التي تحكم و تنظم عمل المنظمة، و هيكل تنظيمية مرنة متناسبة مع متطلبات الأداء، و قابلة للتعديل و التكيف، مع المتغيرات الداخلية و الخارجية.

3- قيادة فعالة، قادرة على وضع الأسس و المعايير و توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط.

4- اعتماد اللامركزية، التي تمكن العاملين من القيام بمسؤولياتهم، حسب مستوياتهم الإدارية.

(1) علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص ص 26-27.

5- نظام معلومات متكامل، يسمح باتخاذ قرارات سليمة.  
6- نظام متطور، لضمان الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات، و أسس تحديد مواصفات و شروط الجودة، و معدلات السماح فيها، و آليات رقابة و تصحيح انحرافات الجودة.

7- نظام لإدارة الأداء، يتضمن آليات تحديد الأعمال و الوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، و قواعد متابعة الأداء و تقييم النتائج، و نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، و أداء مجموعات و فرق العمل ، هذا إضافة إلى نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يسمح بتنميتها و توجيه أدائها.

و تسعى إدارة التميز إلى الكشف عن القدرات الكامنة ( المحورية) التي تميز المنظمة، عن منافسيها و تعمل على تنميتها و توظيفها في عمليات المنظمة للتفوق عليهم، و تتخذ القدرات الكامنة شكل طاقات و إمكانيات، يمكن عند استغلالها أن تحقق للمنظمة التفوق و السبق، و هي في أغلب الأحيان، تعبر عن طاقات و إمكانيات أساسها الفكر الإنساني الخلاق، و المعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المنظمة أو البعض منهم.

### ثالثا : الملامح (المميزات) الأساسية لمنهجية إدارة التميز :

يمكن التأكيد على الملامح الأساسية الآتية، لمنهجية إدارة التميز، المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة :

1- إن تحقيق إدارة التميز في المنظمة، يمنحها القدرة على إنجاز أهدافها، باستخدام الموارد المتاحة لها، و تنسيقها في عمليات مترابطة، تتصل بداياتها بنهاياتها، بحيث تسمح بتخطيطها و مراقبتها، للتأكد من الإلتزام بمواصفات الجودة، في جميع الأعمال، انطلاقا من مفهوم الجودة الشاملة.

2- إن إدارة التميز تتحقق بفعل الترابط في عمليات المنظمة، وربط المدخلات بالمرجات، وفق أسس واضحة و قابلة للقياس، و هو ما يتفق و تحقيق الجودة الشاملة.



3- إن إدارة التميز تتحقق حين يعمّ الإلتزام بالجودة، أي أداء العمل حسب المواصفات، و بالمستوى الذي يرضي العميل، سواء كان عميلا داخليا أو خارجيا، و بذلك تصبح الجودة الشاملة، ميزة أساسية في إدارة المنظمة.

4- تستند إدارة التميز على فلسفة و فكر الجودة الشاملة، بتركيزها على العميل، و على تنمية علاقات التعامل مع العملاء، و المحافظة على ولائهم للمنظمة.

#### رابعا : معادلة التميز:

تعددت النماذج الإدارية لتميز الأداء التنظيمي، خلال النصف الثاني من القرن العشرين بشكل كبير، و تدور معظم هذه النماذج حول محورين هامين هما<sup>(1)</sup>:

#### **1- مسببات التميز:**

و تتضمن القدرات التنظيمية التي تستطيع أن تحقق التميز مثل: القيادة، الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية.

#### **2- نواتج التميز:**

و تتضمن النتائج التي يمكن أن تحققها المنظمة من التميز مثل: رضا العميل، التوجه بالمستهلك، التوجه بالسوق.

و على ذلك يمكننا تشكيل المعادلة التي توضح مسببات، و نتائج التميز كالاتي:

**(معادلة التميز = القيادة+الموارد البشرية+الإدارة الإستراتيجية+ المستهلك+السوق).**

تطبق هذه المعادلة على جميع المنظمات بكافة أشكالها و أنواعها، لأنها تتصف بدرجة عالية من العمومية التي تسمح للمنظمات الحكومية و غير الحكومية، الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح، بتطبيقها، و يؤكد هذه الحقيقة ما توصلت إليه النماذج الحديثة لتميز الإداري، خاصة النموذج الأمريكي (جائزة بالدريج)، الذي تتعامل مع المنظمات الحكومية و غير الحكومية، بنفس المعايير، و استخدام مصطلح منظمة للإشارة إلى كل منها، و لكن هذا لا ينفي حقيقة أن لكل منظمة خصوصيتها، فالمنظمات و إن تشابهت في العديد من الجوانب، يظل بينها اختلافات عدة، و لكل منها خصوصيتها، في تطبيق المعايير الأساسية، لمفردات معادلة التميز.

<sup>(1)</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية

القاهرة، 2003، ص 18.

## الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة الشاملة و أنظمة الإيزو 9000

المبحث الأول : نظام إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل

المبحث الثاني : المواصفات القياسية العالمية الإيزو 9000

المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة إدارة الجودة الإيزو  
9000

## مقدمة:

كان لتطور مفاهيم الجودة و مداخلها، من خلال الإسهامات العديدة التي قدمها الرواد الأوائل، حيث طوروا الجودة من مفهوم التركيز على جودة المنتج النهائي، إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، التي تهدف أساسا إلى تحقيق رضا العميل، أثرا واضحا في ظهور أنظمة إدارة الجودة ومواصفاتها، فقد انتهت الجهود الدولية بقيام المنظمة العالمية للتقييس، وإصدار سلسلة مواصفات (الإيزو9000) لأول مرة عام 1987 ، ثم تم تعديلها بين عامي 1994 و2000، و حظيت بالإجماع على المستوى العالمي، وأصبحت شهادة المطابقة مع هذه المواصفات مطلبا تجاريا، وشرطا للمنافسة في ظل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية، وتبناها عدد كبير من الدول كمواصفات وطنية، و قد اعتمدها المجموعة الأوروبية مثلا، كشرط للدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة، وقد أدت التعديلات إلى تطوير هذه المواصفات، وصيغت المواصفة الجديدة (الإيزو9000-2000) الصادرة سنة 2000، بما ينسجم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، بحيث عكست فقراتها النظرة الشمولية إلى الجودة، و اعتبرها نظاما متكاملًا، يقوم على مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل

أولاً : تعريف إدارة الجودة الشاملة

ثانياً : الملامح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

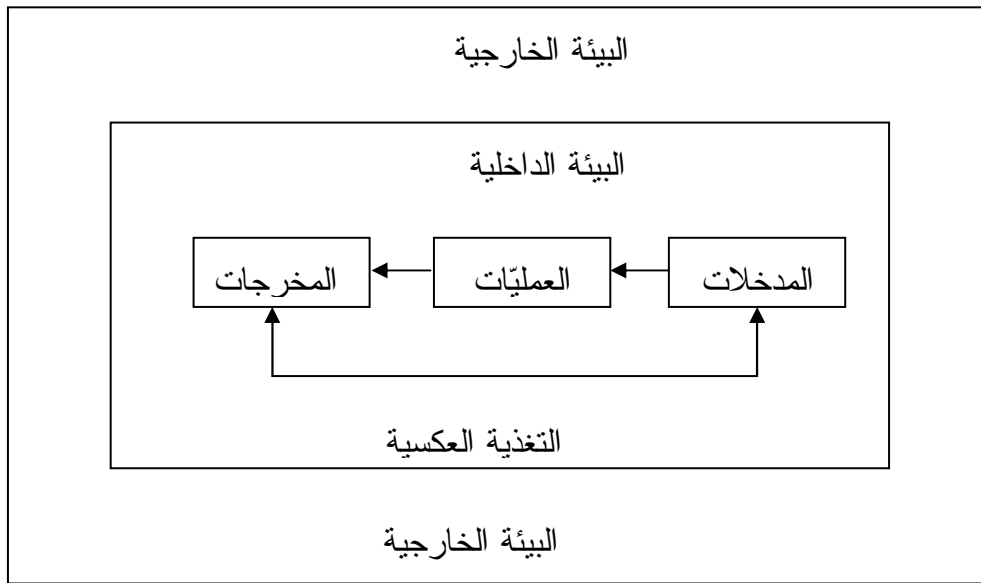
ثالثاً : المقومات الإدارية والتنظيمية لإدارة الجودة الشاملة

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى المنظمة، على أنها نظام كلي واحد، مكون من أنظمة فرعية، هي الإدارات الرئيسية و ما تشتمل عليه من تقسيمات، فالمصلحة العامة فوق أيّ اعتبار، و لا مكان للنظرة الجزئية، و المصلحة الفردية، في ظل إدارة الجودة الشاملة، والنجاح الجزئي غير وارد، فالنجاح في تطبيق نظام الجودة، هو نجاح الكل متمثلاً في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، و سوف نتناول في هذا المبحث، التعريف بنظام إدارة الجودة الشاملة كنظام مفتوح، و ارتباطه بعناصر البيئة المحيطة به، مع تحديد مكوناته و مقوماته.

**أولاً : نظام إدارة الجودة الشاملة :**

**تعريف:** يعرف نظام إدارة الجودة الشاملة على أنه " مجموع المدخلات و المخرجات و العمليات أو الأنشطة"<sup>(1)</sup>.  
و من المفيد النظر إلى إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام مفتوح متكامل على النحو الآتي:

**شكل رقم (14):** نظام إدارة الجودة الشاملة ( نظام مفتوح)



المصدر : مأمون درادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 40 .

و حسب هذا النظام تعتبر المنظمة نظام اجتماعي مفتوح، يتركب من هيكل متداخل من العلاقات المتبادلة بين أعضائه، و بينه و بين عناصر البيئة المحيطة، بحيث تؤثر المنظمة بالبيئة وتتأثر بها.

إنّ الشكل رقم (14) يصور عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة الثلاثة و هي:

- المدخلات.
- العمليات.
- المخرجات.

<sup>(1)</sup> مأمون درادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 40.

- البيئة.
  - التغذية العكسية.
- و فيما يلي شرح هذه المكونات<sup>(1)</sup>:

### 1- مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة :

تتكون مدخلات النظام من المعلومات الأساسية، التي تتخذ ركيزة في تصميم مستويات الجودة، ومعاييرها و أساليب تحقيقها، و تشمل هذه المعلومات ما يأتي:

- أهداف و استراتيجيات المنظمة.
- سياسات الإدارة في مجالات النشاط المختلفة.
- الهيكل التنظيمي وأنماط العلاقات التنظيمية.
- هيكل الموارد البشرية، و مستويات المهارة و التدريب.
- طبيعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، و نوعية الخدمات التي تقدمها.
- طبيعة المستفيدين من خدمات المنظمة، و مستويات تطلعاتهم و توقعاتهم.
- التقنيات المستخدمة في عمليات المنظمة.
- الموارد و الإمكانيات المالية و المادية المتاحة.

و تشكل هذه المدخلات المقومات الأساسية التي تسمح للمنظمة بالقيام بالعملية الإنتاجية.

### 2- عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة:

هي عبارة عن الأنشطة التي تتم باستخدام المدخلات، كي تتحقق مستويات الجودة المستهدفة، في جميع أنحاء المنظمة، و تشمل هذه العمليات ما يأتي:

- تحديد أهداف و مستويات الجودة.
- تحديد سياسات الجودة.
- تخطيط الجودة.
- تنظيم و تنسيق عمليات تحقيق الجودة.

(1) - علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص ص 139-140.

- مهدي زويلف و علي العضيلة، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، 1996، ص ص 93-94 .

- François Daguisé, profession qualitecien, Dunod, Paris, 2000, P. 17.

- قيادة و توجيه العاملين للإلتزام بفكر، و أهداف الجودة.
- رقابة و تقييم مستويات الجودة.
- تأكيد الجودة، أي العمل على ضمان استمرار مستويات الجودة، المطابقة للمعايير المستهدفة.
- تحسين الجودة.

إنّ هذه العمليات هي الجهود المبذولة، من أجل تحديد مستويات الجودة المستهدفة، في جميع المستويات بالمنظمة، و الجهود المحققة لهذه المستويات، و التي يبذلها الجميع.

### 3- مخرجات نظام إدارة الجودة الشاملة:

- تتبلور مخرجات النظام، في ناتج العمليات التي استخدمت فيها المدخلات، و بالتالي تكون مخرجات نظام إدارة الجودة الشاملة كما يأتي:
- أهداف و مستويات الجودة المطلوبة في كل عملية.
  - السياسات و القواعد التي يلتزم بها الجميع، في مباشرة أعمالهم، حتى تتحقق الجودة المرغوبة.
  - الخطط و البرامج الهادفة إلى تعميق و تأكيد مفاهيم الجودة و مستوياتها، في مدخلات و عمليات و مخرجات المنظمة.
  - أسس تكوين فرق تحسين الجودة.
  - معايير قياس الجودة.
  - المؤشرات الدالة على تطوير الجودة.

### 4- البيئة:

وهي المصدر الأساسي للمنظمة للحصول على مواردها الأساسية، البشرية منها أو المادية، وهي الملتنقى لمخرجاتها من السلع و الخدمات، فالمنظمة تتأثر بالبيئة و تؤثر فيها في نفس الوقت.

### 5- التغذية العكسية:

تعتبر المعلومات المرتدة، عبارة عن مخرجات المنظمة من البيئة الخارجية، وهي سيلة للتأكد من رضا العملاء، و في ضوء المعلومات المرتدة، تجري عملية التعديل على مدخلات المنظمة و عملياتها، من أجل تحسين الجودة بما يتلاءم و رغبات العملاء. إنّ تكامل نظام



إدارة الجودة الشاملة، مع باقي نظم الإنتاج و التسويق و الإدارة، يعتبر من أساسيات نجاحه، لأنّ إدارة الجودة الشاملة ليست معزولة عن قضايا تصميم العمل و إدارة الأداء، من مختلف مجالات النشاط، بل هي جزء لا يتجزأ منها، ويلعب العنصر البشري، الدور الأساسي في تصميم نظم إدارة الجودة الشاملة، وتفعيلها وتحقيق المستهدف منها، لذا يكون من الضروري إعداد و تدريب وتحفيز العاملين بالمنظمة، للتعامل الإيجابي مع فكر و آليات الجودة، باعتبارها أسلوب الأداء الأمثل، وليس مجرد نظام إداري يجب الإلتزام به، أي أن تصبح الجودة جزءا من السلوك العادي للعاملين، على إختلاف مستوياتهم، ومجالات عملهم في المنظمة.

وترى الباحثة، أنّ فكرة النظام المفتوح، يفرض على المنظمة ضرورة التكيف مع البيئة، فالتكيف مسألة جوهرية في منهجية إدارة الجودة الشاملة، و يجب على المنظمة رصد اتجاهات المتغيرات البيئية و دراسة تأثيرها على المنظمة ثم التكيف معها.

### ثانيا : الملامح الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة :

يتميّز نظام إدارة الجودة الشاملة بالسّمات و الملامح الآتية<sup>(1)</sup>:

**1- الشمول:** بمعنى أنّه يشمل كل مستويات المنظمة، و من هنا كانت التسمية " الجودة الشاملة ".

**2- التطور:** فهو يدعو إلى التحسين المستمر، في عمليات و أنشطة المنظمة، وكذلك في التقنيات المستخدمة و عناصر الأداء المختلفة.

**3- المشاركة:** فهو يقوم على مبدأ مشاركة كل العاملين في المنظمة، و تعادلهم لتحقيق أهداف الجودة.

**4- المنهجية العلمية:** فهو يعتمد على تحليل، تصميم، تخطيط وتنظيم، أنشطة المنظمة لضمان القيام بها، بأعلى كفاءة و جودة.

<sup>(1)</sup> علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 135.

**5- الإِنطلاق من أعلى:** فهو يركز على إقتناع الإدارة العليا، التي تلعب الدور الأساسي في نجاح النظام.

**6- التنظيم الشبكي:** فهو يتعامل مع المنظمة كشبكة متكاملة.

**7- العمل الجماعي:** فهو يركز على العمل الجماعي، و تكوين فرق العمل لتحسين الجودة، بدلا من الجهود الفردية.

**8- الرقابة الذاتية:** فهو يعتمد على تنمية الرقابة الذاتية، بدلا من الرقابة الخارجية، لأنّ الجودة سلوك لا يفرض على الإنسان، بل ينبع من الإقتناع.

**9- التركيز:** فهو يركّز على الأنشطة المهمّة، و يعمل على التخلّص من الجهود التي لا لامردود لها.

**10- الحسم:** فهو يتبنى فكرة منع الخطأ، و ليس مجرد الكشف عن الأخطاء بعد وقوعها، و محاولة إصلاح آثارها.

### **ثالثا : المقوّمات الإدارية و التنظيمية لنظام إدارة الجودة الشاملة :**

إنّ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح، يشترط توفر مقوّمات مهمّة لا بد من وجودها، لأنّها تمثل البنية التحتية الأساسية التي يقام عليها، و يمكن تلخيص هذه المقوّمات بما يأتي<sup>(1)</sup>:

**1- بناء استراتيجي واضح،** يتضمن رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية، و مجموع السياسات الموجهة للأداء في كافة مجالاته.

**2- هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة أنشطة المنظمة،** و توجهاتها الإستراتيجية، و يتيح مرونة التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

(1) نفس المرجع ، ص 143.

- 3- تصميم العمليات الرئيسية، بتبني مفاهيم إدارة العمليات، لأنه يسمح للمنظمة بمباشرة عملياتها و أنشطتها بأعلى كفاءة.
- 4- نظام لإدارة الأداء يحدّد خطط و معايير الأداء، لكل وظائف المنظمة، و يكشف عن الإنحرافات في الأداء، و يسمح بتصحيحها.
- 5- هيكل من الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة، و التي يتناسب إعدادها و مهاراتها و خبراتها، مع متطلبات العمليات داخل المنظمة.
- 6- نظم للحوافز تربط العاملين، بنظام إدارة الجودة الشاملة.
- 7- قيادات إدارية على مختلف المستويات التنظيمية، تتبنى فكر الجودة، و توفر المناخ الملائم لتنفيذ المهام داخل المنظمة.
- 8- نظم فعّالة للاتصال مع العملاء الخارجيين و الداخليين، تسمح بالتعرّف على مدى رضاهم، على مستوى الخدمات المقدّمة لهم.

## المبحث الثاني: المواصفات القياسية العالمية الإيزو 9000

- أولا : المنظمة العالمية للمواصفات القياسية
- ثانيا : نشأة وتطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000
- ثالثا : مفهوم مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000
- رابعا : سلسلة مواصفات الإيزو 9000
- خامسا : دوافع تبني مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000
- سادسا : تعديل مواصفات الإيزو 9000
- سابعا : المواصفة القياسية العالمية إيزو 9000 إصدار سنة 2000
- ثامنا : أسباب إصدار المواصفة الجديدة 9000-2000
- تاسعا : الملامح الجديدة للمواصفة الجديدة 9000-2000
- عاشرا : شهادة المطابقة للجودة الإيزو 9000

كان لنجاح المواصفات العسكرية البريطانية و الأمريكية، التي عالجت إشكالية عدم تطابق المنتجات لمتطلبات العميل، ثم ظهور المواصفات البريطانية الشهيرة BS 5750 عام 1979، وما تبعها من مواصفات وطنية و إقليمية مشابهة، دورا كبيرا في ظهور سلسلة المواصفات العالمية، لاسيما بعد تعدد هذه المواصفات الوطنية، وعدم التماثل بين متطلباتها، مما شكّل عائقا تجاريا أمام حرية التبادل التجاري بين الدول، و هكذا ظهرت الحاجة لأهميّة إيجاد مواصفات عالمية، تحقق نفس النجاح الذي حقته المواصفات السابقة، و تتجاوز مشكلة عدم تماثل المتطلبات و تناقضها، فكان الهدف الأساسي لمنظمة الإيزو التي أنشئت عام 1946، توحيد المواصفات الوطنية في مواصفة قياسية عالميّة، لتسهيل التبادل التجاري العالمي للسلع و الخدمات، و مواجهة الإتجاه المتزايد نحو متطلبات أكثر للعميل فيما يتعلق بالجودة، و قد لاقت المواصفات القياسية الإيزو 9000، الصادرة عام 1987، قبولا و انتشارا واسعا، حيث تم اعتمادها من طرف دول كثيرة كمواصفات وطنية، و قد تطورت هذه المواصفات و أصبحت شهادة المطابقة لأنظمة الإيزو 9000، مطلبا تجاريا و شرطا للمنافسة، في ظل اتفاقيات (الجات) .

و سوف نتناول في هذا المبحث، نشأة و تطوّر المواصفات القياسية العالمية، مع توضيح أهمّ التعديلات التي أجريت عليها سنة 1997 و سنة 2000، من أجل الوصول إلى تحديد أهميّة شهادة المطابقة الإيزو 9000، و فوائدها بالنسبة للمنظمات.

أولاً : المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) (1)

إنّ الحروف « ISO » هي الحروف الأولى من إسم المنظمة العالمية للمواصفات، التي تأسست عام 1946 بمقر إدارتها بسويسرا، و هي عبارة عن إتحاد عالمي، يضم هيئات التقييس الوطنية في دول العالم، و يبلغ عدد أعضائها أكثر من 150 عضواً، يمثل كل عضو دولة واحدة، و تتمثل رسالة المنظمة، في تطوير و توحيد المواصفات العالمية وجميع الأنشطة ذات العلاقة، و المتضمنة تقييم المطابقة بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع و الخدمات، و تطوير التعاون في مجالات الأنشطة العلمية، و التكنولوجيا، و الإقتصادية، و تمارس منظمة الـ (ISO) عملها، من خلال تشكيل لجان فنية (TC)، لها الحق في إنشاء لجان فرعية، و مجموعات عمل من أعضائها الممثلين بهيئات التقييس في الدول المختلفة، و تقوم هذه اللجان بإعداد مسودّات المواصفات العالمية، كما تتولى منظمة الإيزو مهمة تطوير المواصفات في كافة المجالات، باستثناء المواصفات الفنية، للمنتجات الخاصة بالصناعة الكهربائية و الهندسية والإلكترونية، التي تتولى مسؤوليتها منظمة أخرى، تأسست عام 1906، و هي اللجنة العالمية للإلكترونيات التقنية (EIC).

ثانياً : نشأة و تطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 (2)

إنّ نشوء مواصفات أنظمة الإيزو 9000، تعود إلى حاجة الصناعة العسكرية والنووية، خلال الحرب العالمية الثانية، بسبب فشل العديد من منتجات تلك الصناعات، في أداء عملها، مما جعل وزارة الدفاع البريطانية، تفرض نظاماً للتأكد من جودة الأسلحة والمعدّات التي يتم توريدها، وبدأ العمل بما سمي بمواصفات الدفاع (Defence Standards)، و هي إجراءات للجودة يجب الإلتزام بها، من قبل المصممين والموردين للمعدّات الحربية، والتأكد من أنّ المنتجات مطابقة للمواصفات، وفي السبعينات تم إدماج مواصفات الدفاع هذه، فيما أطلق عليه بمواصفات الحلفاء للجودة (AQAP) والتي لا تزال مستخدمة، بواسطة حلف الناتو، للتأكد من جودة المعدّات الحربية الموردة لدول الحلف، و نتيجة للفوائد التي حققتها اشتدّت الحاجة

(1) - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000 ، ISO 9000 ، دار وائل

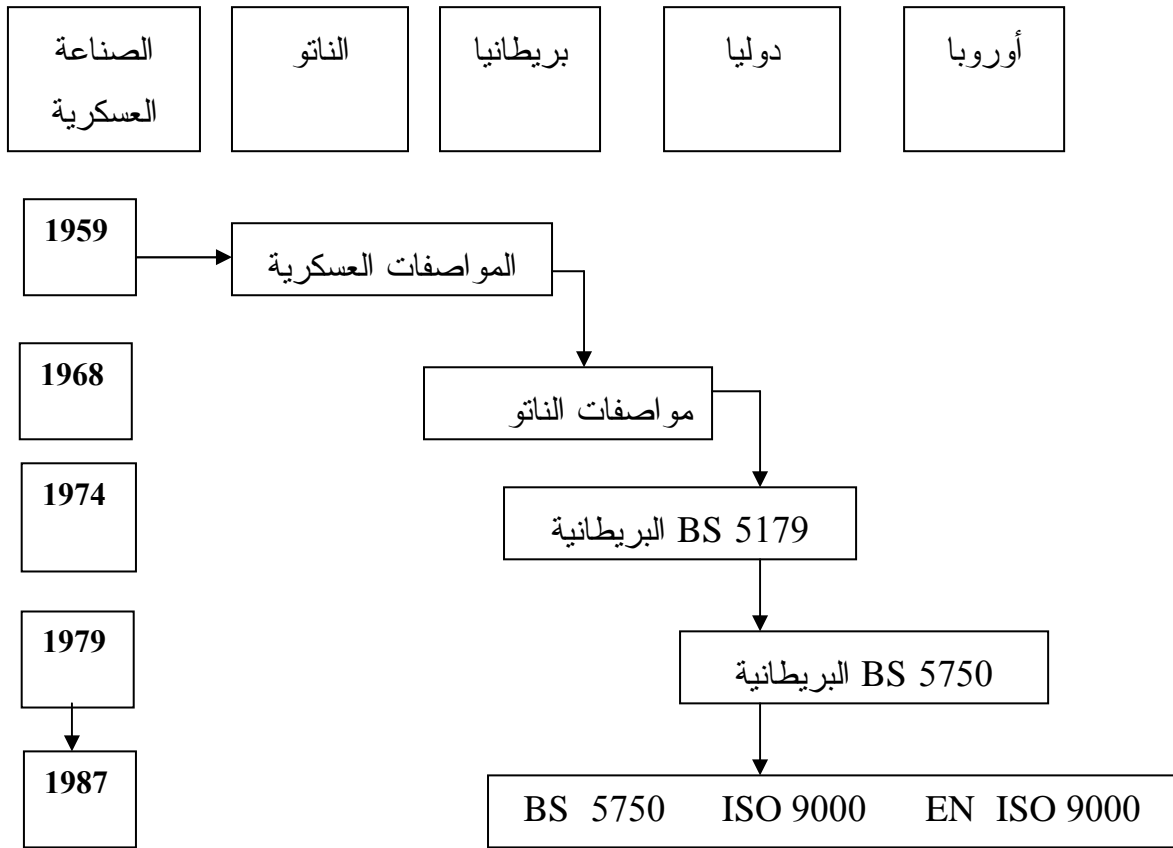
للنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى 2002 ، ص 29.

- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 91.

(2) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 91-92.

إلى نظام مماثل للجودة، يمكن استخدامه في مختلف الصناعات، و تم إصدار المواصفة البريطانية ( BS 5750 ) في عام 1979، خاصة بالصناعات غير الحربية، وتلبية للطلب العالمي، وفي عام 1987، تم إصدار المواصفة الدولية لنظم الجودة (ISO 9000)، و هي مطابقة تماما للمواصفة البريطانية (BS، 5750) وأطلق عليها (BS 5750 / ISO 9000)، إلا أنه تم تعديلها عام 1994 لتصبح (BS / EN/ISO 9000)، وذلك لإرجاعها إلى أصلها البريطاني (BS)، و إضافة البعد الأوروبي (EN)، وهناك أسماء محلية للمواصفة في العديد من الدول، ففي فرنسا تسمى ( NFX 50 ) وفي اسبانيا (UNE 66900) ، و في كندا ( CSAZ 29 ) ، وفي الولايات المتحدة الأمريكية (Q 90) وتبناها المعهد القومي الأمريكي للمواصفات (ANSI)، و الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة (ASQS) <sup>(1)</sup>. والشكل اللآتي يوضّح هذا التطور:

شكل رقم(15): تطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000



المصدر: عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 34.

(1) أديجي باديرو، مرجع سابق، ص 39.

وقد لاقت مواصفات الإيزو 9000 منذ صدورها عام 1987، قبولا و انتشارا واسعين، فقد سارعت دول كثيرة إلى اعتمادها كمواصفات وطنية، إذ يحق للدول وضع مواصفات وطنية خاصة بها، على نهج المواصفة العالمية وفي حدودها، بحيث تتم الموافقة عليها و اعتمادها داخل الدولة و بشكل يسمح باعتبارها مكافئة للمواصفة العالمية، و تحت مسميات المواصفات المعتمدة في كل من تلك الدول<sup>(1)</sup>.

و بالفعل فقد تمّ اعتماد مواصفات الإيزو 9000، كمواصفات وطنية في أكثر من 99 دولة، واكتسب أهمية إقليمية، إضافة لأهميتها العالمية، و ذلك من خلال اعتمادها من هيئات التقييس التابعة للتحالفات الإقتصادية الإقليمية: اللجنة الأوروبية للتقييس، اللجنة الأمريكية للمواصفات، المنظمة الإقليمية الإفريقية للتقييس، المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين، و حاليا تطبق هذه المواصفات في حوالي من 130 دولة<sup>(2)</sup>.

وخلال السنوات اللاحقة لسنة 1987 قامت اللجنة التقنية (ISO TC 176) بإعداد مواصفات أخرى، لها علاقة بإدارة الجودة وبالنواحي الفنية المتعلقة بها، أصبح بعضها جزءا من سلسلة المواصفات (ISO 9000)، وبعضها الآخر وضع في سلسلة خاصة، سميت سلسلة المواصفات (ISO 10000)، وشكلت جميعها إضافة إلى المواصفات (8402)، ما سمي بعائلة المواصفات القياسية (ISO 9000)<sup>(3)</sup>.

(1) نظمي نصر الله، إيزو 9000 بداية إلى تطوير المنظومة الإدارية، إصدار إتحاد الصناعة المصرية، القاهرة، 1995، ص 26.

(2) La Revue de la Qualité, CACQE INFO. « La Qualité Dans Le Monde » n° 9 Mai 1997, Source Revue Qualitative, N° 84, ALGER, Décembre 1996 .

(3) - Stephane Mathieu, Anticiper les normes ISO 9000 version 2000, AFNOR, Paris, P-P .9-11.  
- مأمون السلطي، سهيلا إلياس ( دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة الإيزو 9000)، مرجع سابق، ص 25.

- مأمون السلطي، التعرف على عائلة المواصفات القياسية ISO 9000 مجلة الجودة، المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجية، دمشق العدد 4، أيلول 1996، ص 18.



**ثالثاً : مفهوم مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000:**

يمكننا إيراد التعاريف التالية لبعض المهتمين بأنظمة الإيزو<sup>(1)</sup>:

\* الإيزو 9000 : " مجموعة من المواصفات، التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المنظمات ".

\* الإيزو 9000 : " مجموعة من المواصفات، التي تحدّد الصفات و الخصائص، الواجب توفرها في أنظمة الجودة ".

\* الإيزو 9000 : " عائلة من المواصفات التي تحدّد مجموعة من العناصر أو المتطلبات الأساسية، التي يستند عليها نظام إدارة الجودة في المنظمات ".

\* الإيزو 9000 : " مجموعة من المواصفات التي توجه أو تنظم التوثيق لبرامج الجودة ".

\* الإيزو 9000 : " عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات تحدّد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تصممه و تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أجل منتجاتها تتوافق مع حاجات وتوقعات العملاء<sup>(2)</sup> .

إنّ الإيزو 9000 إذا يوفر مجموعة من المتطلبات، التي تحدّد ماهية الخصائص و الصفات، التي يجب توفرها في أنظمة الجودة، و لكنّه لا يحدّد كيفية تطبيق هذه المتطلبات، فهو يركز على ما هو مطلوب، و ليس على الكيفية التي يتم بها تلبية هذه المتطلبات.

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 43.

(2) أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل عملي، مرجع سابق، ص 11.

**رابعاً : سلسلة مواصفات الإيزو 9000<sup>(1)</sup>:**

إنّ الإيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات القياسية العالمية، الصادرة عن المنظمة الدولية للمواصفات القياسية العالمية « ISO ». و تمثل هذه المواصفات إجماعاً دولياً، على مجموعة من المبادئ التي تمثل الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة، لوضع و تطبيق نظام فعال للجودة، بغض النظر عن حجم المنظمة التي ستقوم بتطبيق هذه المبادئ، كبيرة أو صغيرة، ذات نشاط إنتاجي أو خدمي، تابعة للقطاع العام أو الخاص.

يضم هيكل مواصفات الإيزو عدّة مواصفات، تبدأ بالمواصفة القياسية العالمية الإيزو 8402، تليها مواصفة الإيزو 9000، ثم الإيزو 9001، الإيزو 9002، الإيزو 9003، الإيزو 9004، و فيما يلي عرض موجز لهذه المواصفات<sup>(2)</sup>:

**الإيزو 8402:** و هي مواصفة قياسية عالمية، تضع تعريفاً للمصطلحات المستخدمة عبر سلسلة مواصفات الإيزو، بحيث تعطي فهماً مشتركاً لها، عبر التعاملات على المستوى العالمي.

**الإيزو 9000:** وتتعلق بإدارة الجودة و ضمان الجودة، تضم إرشادات للإختبار و الإستخدام. إنّ أهمّ عناصر المواصفة القياسية العالمية إيزو 9000 الصادرة سنة 1994، هو الشرط الرابع في المواصفة، و الذي يتضمن 20 شرطاً فرعياً، موزعة على الشكل الآتي:

- ISO 9001: و تتضمن العشرين شرطاً فرعياً جميعاً.
- ISO 9002: و تتضمن 18 عشر شرطاً فرعياً.
- ISO 9003: و تتضمن 12 عشر شرطاً فرعياً.

وعلى ذلك يمكننا إعداد الشكل الآتي، الذي يوضح مكونات المواصفة ISO 9000 الصادرة عام 1994 :

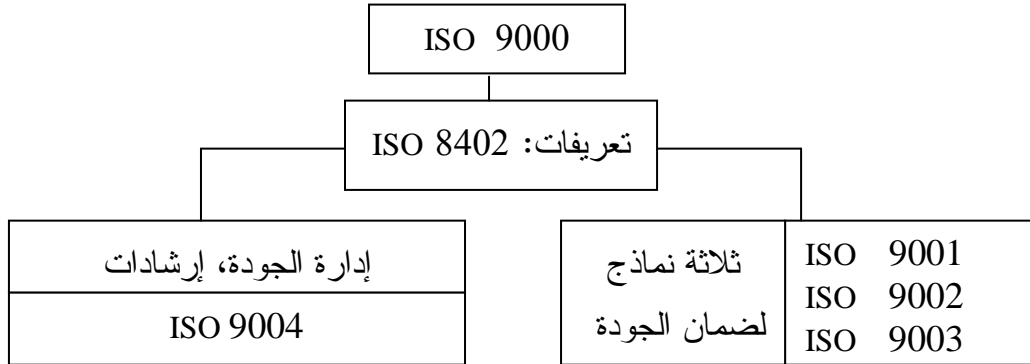
(1) - مأمون السلطي ، سهيلا إلياس، مرجع سابق ص 25.

- اديدجي باديرو، مرجع سابق، ص 35.

(2) - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 347.

- عبد الرحمان بن حمد الحميضي، " اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو 9000 في الشركة السعودية (سابق)، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد الأربعون، العدد الأول، أبريل 2000، ص ص 153-154.

شكل رقم (16) : هيكل المواصفة الدولية الإيزو 9000 الصادرة عام 1994 .



المصدر: مركز التجارة الدولي، نظام الجودة الشاملة ( الإيزو 9000 ) إرشادات للمشروعات الصناعية ترجمة: إبراهيم حسن محمد، 1993، ص 29،

و نشير إلى أنّ هذه المواصفات مكتملة لبعضها البعض وليست بديلة.

ويمكن توضيح محتويات الشكل كالاتي:

\* الإيزو 9001 : وهي مواصفة قياسية عالمية لأنظمة الجودة، تهدف لضمان الجودة في: التصميم، التطوير، و الإنتاج، و التركيب و الخدمات، وهي المواصفة الأكثر شمولاً، و تحتوي على عشرين عنصراً، و تقدم نموذجاً لضمان الجودة للمنظمات، التي تتخصص في التصميم، التطوير و الإنتاج ، و تركيب المنتجات أو الخدمات.

\* الإيزو 9002 : و هي مواصفة قياسية عالمية لأنظمة الجودة، وهي عبارة عن نموذج لضمان الجودة، في عمليات الإنتاج و التركيب، و تحتوي على ثمانية عشر عنصراً، للمنظمات التي تتخصص في الإنتاج، و تركيب المنتجات أو الخدمات، و النموذج المطلوب عادة ما يحدده العميل.

\* الإيزو 9003 : و هي مواصفة قياسية عالمية لضمان الجودة في التفتيش النهائي، و الإختبار، و تحتوي على إثني عشر عنصراً، للمنظمات التي تتخصص في التوزيع و التفتيش، و إختبار المنتجات المصنعة فقط، دون أية نشاطات أخرى تتعلق بأي إنتاج أو تركيب، فهي تقدم نموذجاً لضمان الجودة في التفتيش النهائي و الإختبار.

\* الإيزو 9004: و هي مواصفة قياسية عالمية لضمان جودة الإدارة، و عناصر أنظمة الجودة، و هي عبارة عن خطوط إرشادية، حول تطوير أنظمة الجودة و تطبيقها، وهي تفحص كل عناصر الجودة بتفصيلات أكثر، ويمكن استخدامها في أغراض التدقيق الداخلي والخارجي، وتمثل هذه المواصفة العناصر الكاملة لنظام جودة الإدارة، و تأتي هذه المواصفة كإمتداد للمواصفة الإيزو 9000.

و أخيرا و تجنباً للخلط بين هذه المواصفات، يمكن القول بأنّ الإيزو 9000 و الإيزو 9004، هما مواصفتان تساعدان في تصميم النظام الداخلي لإدارة الجودة، و تساعد على الإختبار من بين المواصفات: 9001، 9002، 9003 حين يتطلب ذلك، فهما إذا تستخدمان في إدارة الجودة داخليا، و فقط إذا كان الهدف هو ضمان الجودة داخليا. أمّا المواصفات: 9001، 9002، 9003 فهي تستخدم لأغراض ضمان الجودة خارجيا. و الجدول الآتي يوضّح توزيع الشروط الفرعية بين المواصفات الثلاثة:

جدول رقم (7) : شروط المواصفة الدولية 9000 إصدار 1994.

رقم الشروط أو المواصفة			الشروط
9003	9002	9001	
1/4	1/4	1/4	1- مسؤولية الإدارة.
2/4	2/4	2/4	2- نظام الجودة.
--	3/4	3/4	3- مراجعة العقود.
--	--	4/4	4- رقابة التصميم.
3/4	4/4	5/4	5- رقابة المستندات.
--	5/4	6/4	6- المشتريات.
--	6/4	7/4	7- المنتجات المورددة بمعرفة المشتري.
4/4	7/4	8/4	8- تعريف المنتجات و تتبعها.
--	8/4	9/4	9- رقابة العمليات.
5/4	9/4	10/4	10- الفحص و الإختبار.
6/4	10/4	11/4	11- معدّات القياس و الإختبار.
7/4	11/4	12/4	12- موقف الفحص و الإختبار.
8/4	12/4	13/4	13- رقابة المنتجات غير المطابقة.
--	13/4	14/4	14- الإجراءات التصحيحية.
9/4	14/4	15/4	15- المناولة، التخزين، التعبئة و التسلم.
--	15/4	16/4	16- سجلات الجودة.
10/4	16/4	17/4	17- مراجعة الجودة داخليا.
11/4	17/4	18/4	18- التدريب.
--	--	19/4	19- الخدمات.
12/4	18/4	20/4	20- الأساليب الإحصائية.

المصدر: علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو، مرجع سابق، ص 95.

من هذه الشروط نرى أنّ المواصفة الدولية ISO 9000، تهدف أساسا إلى الإرتقاء بالمستوى العام لإدارة الجودة بالمنظمة، التي تتطلع للحصول على شهادة مطابقة الجودة، لأنّ الحصول على هذه الشهادة، يعني أنّ المنظمة قد تأهلت واستوفت الشروط، واستكملت في

تنظيمها وإدارتها المتطلبات الموضوعية، التي توفر أساسا ملائما لإنتاج منتجات ذات جودة عالية.

### خامسا : دوافع تنبئ موصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000<sup>(1)</sup>:

هناك ثلاثة دوافع أساسية لتطبيق موصفات الإيزو 9000 و هي:

#### 1- طلب العميل:

إنّ طلب العميل وضغطه على المنظمات، لإثبات مطابقة نظام جودتها لمتطلبات الإيزو 9000، يعدّ الدافع الرئيسي للعديد منها، لتطبيق موصفات الإيزو 9000، خاصة بعدما أصبح هذا الشرط مسبقا لدى العميل، لكي يقوم بعمليات الشراء.

#### 2- الميزة التنافسية:

تطبق المنظمات موصفات الإيزو 9000، رغبة منها في تحسين أوضاعها، لتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق، و لذا فهي تسعى إلى الحصول على شهادة المطابقة، التي تسمح لها بجذب أكبر عدد ممكن من العملاء للتعامل معها.

#### 3- التحسين الداخلي:

إنّ الكثير من المنظمات التي طبقت موصفات الإيزو 9000، كان هدفها إجراء التحسينات الداخلية بهدف تحسين الجودة، و رفع مستوى الأداء، للفوز بالعديد من المنافع الداخلية، التي تنعكس إيجابا على الإنتاجية، و تقلل من التكاليف الناتجة عن عدم الكفاءة.

نستنتج من ذلك أنّ طلب العميل، والميزة التنافسية، هي دوافع ناتجة عن قوى خارجية ممثلة بالعملاء، بينما ينبع التحسين الداخلي من قوى داخلية تؤمن به، و هي ممثلة في إدارة المنظمة.

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 37.

### سادسا : تعديل مواصفات الإيزو 9000:

إنّ الهدف الأساسي من تعديل المواصفات، هو تصحيح الأخطاء المكتشفة، أثناء تطبيق المواصفات و تطوير النصوص الخاصة بها، و قد قامت اللجنة الفنية ( ISO / TC / 176 ) بإجراء تعديلين هامين على هذه المواصفات و هما كالآتي:<sup>(1)</sup>

#### - التعديل الأول عام 1994:

وهو أوّل تعديل أجري على المواصفات الإيزو 9000، و ذلك انسجاما مع الضوابط التي اعتمدها منظمة (ISO)، بإجراء مراجعة لمواصفاتها كل خمس سنوات، فقد قامت اللجنة الفنية ( ISO/ TC / 179 ) و لجانها الفرعية عام 1992، بإجراء مراجعة لبعض مواصفات هذه السلسلة، وإعداد توصيات بشأنها، كما قامت بوضع مقترحات لمواصفات جديدة أخرى، تبين وجود الحاجة إليها، نتيجة استخدام المواصفات التي تم إصدارها، وقد اكتملت تلك التعديلات، و أصدرت المواصفات المعدلة عام 1994<sup>(2)</sup>، و لم تكن التعديلات جوهرية إذ لم تمس البنية، و إنّما اقتصر على إضافة متطلبات فرعية، و تقرر أن تتم مراجعة و تعديل جميع المواصفات و إعادة إصدارها عام 2000.

#### - التعديل الثاني عام 2000:

أجرت منظمة الإيزو عملية مسح واسعة على مستوى العالم، لفهم حاجات المستفيدين من سلسلة المواصفات بصورة أفضل، و تم إجراء مراجعة شاملة لكافة مواصفات السلسلة، مستفيدة من جميع الخبرات السابقة في نظم إدارة الجودة، بغية الوصول بالمواصفات إلى تحقيق أعلى درجات الرضا من قبل المستفيدين منها، و بغرض جعل هذه المواصفات تعكس المفاهيم الحديثة للإدارة، وتحسين الممارسات التنظيمية، في ضوء الملاحظات و التوصيات التي عكستها نتائج المسح الشامل الذي قامت به المنظمة، لذا فقد أجريت تغييرات رئيسية في بنية المواصفات، مع الإحتفاظ بالمتطلبات الأساسية للمواصفات السابقة، و قد اكتملت التعديلات، و تم إصدار المواصفة ( ISO 9001- 2000 ) في 15 / 12 / 2000 .

<sup>(1)</sup> - Stephane Mathie Mathieu, « Normes Qualité ISO 9000 Version 2000 », AD 1740, techniques de L'ingénieur, Traité L'entreprise Industrielle, Paris, 2000, PP. 1-3.

- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص ص 68- 69 .

<sup>(2)</sup> مأمون السلطي سهيلا إلياس، مرجع سابق، ص 25.

و شملت التعديلات الأساسية شكل ومحتوى المواصفة، لكي تتلاءم مع سلسلة الإيزو 14000 الخاصة بمواصفات نظام إدارة البيئة ( ISO 14001 : 1996 )، وبشكل جعلها تتسجم مع إدارة الجودة الشاملة، و من بين أهمّ التعديلات:

- تبسيط مواصفات الإيزو 9000.
  - التوجّه نحو إدماج المواصفات 9001، 9002 و 9003 في مواصفة واحدة للمتطلبات هي الإيزو 9001 .
  - وضع مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، تتوافق مع المواصفة الإيزو 9001.
- و قد جاء هذا التعديل الجديد في جوهره، متناسقا مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

#### سابعا : المواصفة القياسية العالمية إيزو 9000 إصدار عام 2000<sup>(1)</sup>:

صدرت هذه المواصفة في 15 / 12 / 2000، لتحلّ محلّ المواصفة السابقة إصدار عام 1994، وهذا تماشيا مع قواعد المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، و التي تتضمن ضرورة مراجعة المواصفات المسماة سلسلة إيزو 9000 كل خمسة أعوام، بحيث تستجيب بشكل أكثر كفاءة لمتطلبات العملاء، و إحتياجات إدارة العمل في المنظمات المختلفة، من مختلف الأحجام، و في مختلف أنواع النشاط، إلى جانب متغيرات التجارة الدولية، و أساس هذه المراجعة الدولية، هو الدروس المستفادة من تطبيق هذه المواصفات خلال الفترة التي تسبقها. بحيث تكون النتائج النهائية للمراجعة:

- إمّا تعديل المواصفات.
- أو التأكيد على ما يجري.
- أو سحبها و وضع مواصفات جديدة.

وفي عام 1996 قامت المجموعة الفنيّة (ISO / TC / 176) بإجراء مراجعة بعض المصطلحات اللغوية في المواصفة، التي صدرت عام 1994، و بدأت عام 1996 بالاشتراك مع خبراء أكثر من 52 دولة، بمراجعة شاملة لتعديل هذه السلسلة من المواصفات، و إصدار

(1) لطفي فهمي حمزاوي، نظم الجودة الحديثة في مجال التصنيع الغذائي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 224.



المواصفة الجديدة التي تتفق مع متطلبات و اتجاهات العصر، مستندة في ذلك إلى مجموعة من الأسباب الموضوعية .

### ثامنا: أسباب إصدار المواصفة الجديدة إيزو(9000 – 2000) :

و يمكن إيجازها بما يأتي:

- 1- الإنتقادات التي وجهت إلى المواصفة السابقة إصدار 1994، من مستخدمي المواصفة.
- 2- ضرورة الإتجاه إلى نموذج العملية كأساس لنظام إدارة الجودة.
- 3- التفكير فيما هو وراء التوافق مع متطلبات المواصفة، و حتمية الإتجاه إلى مزيد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بهدف زيادة كفاءة نظام إدارة الجودة.
- 4- تعدد المواصفات التي تتعلق بنظام إدارة الجودة و هي: 9001، 9002، 9003.
- 5- ضرورة التوافق مع متطلبات العملاء و مستخدميها.
- 6- ضمان إمكانية إستخدام المواصفة بسهولة لمختلف المنظمات، من جميع الأحجام والأنشطة.
- 7- ضرورة توفير الوضوح و البساطة، مع ربط المواصفة بشكل واضح و ايجابي، بالأعمال و مقتضيات الأداة الفعلية.

وفي عام 1997 قامت اللجنة الفنيّة لمنظمة الإيزو، بعمل إستقصاء رأي شامل بين مستخدمي مجموعة مواصفات الإيزو9000، شمل 1120 منظمة من مختلف الأنشطة و الأحجام، و ذلك في 40 دولة من بينها الدول العربية، و انتهى الإستقصاء بعد تحليله إحصائياً، إلى أنّ المواصفة السابقة تحتاج إلى عدّة تعديلات كالآتي:<sup>(1)</sup>

- 1- مراعاة البساطة و الوضوح، واستخدام مصطلحات واضحة، مع الإختصار قدر الإمكان.
- 2- ضرورة تكامل المواصفات المطلوب إصدارها، لتعبّر عن منظومة إدارية واحدة و متكاملة.
- 3- مراعاة معالجة التطوير المستمر.
- 4- تطبيق نموذج العملية وإدارة العملية(Process Management Process Model).

(1) لطفي فهمي حمزاوي، مرجع سابق، ص 283.

- 5- مراعاة التوافق مع باقي المواصفات المعقدة بالمنظومة الإدارية مثل مواصفة الإيزو 14000 الخاصة بالبيئة.
- 6- الإهتمام أكثر بقضية إرضاء العملاء.
- 7- أن تأخذ المواصفات المعدلة، متطلبات الأعمال و طبيعتها في الإعتبار، بحيث تناسب جميع المنظمات على إختلاف أحجامها و نشاطها.
- 8- مراعاة المتطلبات الخاصة بالمنشآت الخدمية و طبيعة عملها.
- 9- مراعاة أن تهدف الإيزو 9001 إلى الفاعلية Effectiveness، بينما يجب أن تهدف الإيزو 9004 إلى الكفاءة و الفاعلية Efficiency and Effectiveness.
- 10- التركيز على دور إدارة المنظمة في تطبيق المواصفة، و ضرورة إلتزامها و تدخلها بشكل إيجابي.
- 11- استخدام نظام التقييم الذاتي ( Self Assessment )، إلى جانب المراجعات الداخلية، والإجراءات التصحيحية و الوقائية.
- 12- معالجة موضوع تكاليف تطبيق نظم الجودة، و أخذها في الإعتبار، و توضيح العلاقة مع جودة الإنتاج.
- 13- إستخدام أسلوب العمليّات في إدارة العمل، كأساس للمنظمة.
- 14- الإلتجاه إلى التوافق مع متطلبات التطور في تكنولوجيا الإتصال.
- 15- التأكيد على إشراك كل العاملين في التنفيذ، و تحفيزهم و قياس رضائهم.
- 16- توضيح العلاقة مع منظومات الإمتياز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و المعمول بها في معظم الدول المتقدمة.

وقد تمت الموافقة على مستوى المواصفة العالمية (DIS)، في اجتماعات اللجان الفنية للمنظمة في سان فرانسيسكو بأمريكا في سبتمبر 1999، وصدرت رسميا في نوفمبر 1999، كما صدرت المسودة النهائية للمواصفة (FDIS) في أكتوبر 2000، و نشرت المواصفة في شكلها النهائي في ديسمبر 2000.

### تاسعا : الملامح الأساسية للمواصفة الجديدة إيزو 9001-2000 :

لقد شملت المواصفة على الملامح الأساسية الآتية:

- 1- إلغاء المواصفات 9002، 9003، و الإكتفاء بمواصفة واحدة شاملة، يصدر عنها شهادات التوافق و هي: 9001 وعنوانها : إدارة نظام الجودة ISO 9001.

2- إلغاء المواصفة 8402، الخاصة بالمفاهيم و المصطلحات، و استبدالها بمواصفة جديدة يطلق عليها إيزو 9000.

3- إلغاء المواصفة الاسترشادية إيزو 9004، و استبدالها بأخرى تحت نفس المسمى (إيزو 9004)، و يعكس ذلك خطوة متقدمة على طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4- دمج و إلغاء مجموعة كبيرة من المواصفات الإسترشادية، و الإكتفاء ببعضها كتقارير فنية يمكن الرجوع إليها إختياريا.

5- إحداث توافق كامل بين المواصفة إيزو 11001، الخاصة بالمراجعة الداخلية لمنظومة الإدارة، و المواصفة 14001، الخاصة بالمراجعة الداخلية للبيئة.

6- يقصد بالإيزو 9001 في المواصفة القياسية إصدار 2000، توضيح قدرة المنظمات أو الهيئات، على استيفاء متطلبات العملاء، بينما يقصد بالإيزو 9004، أن تعمل بعد 9001 على تطوير نظام إدارة الجودة، أي أنّ إيزو 9004 لا يقصد بها أن تكون أداة أو تغيير للإيزو 9001.

7- تم تطبيق إيزو 9004، 9001، عن طريق عملية بسيطة، و ليس عن طريق العشرون شرطا فرعيا المستخدمة في إيزو 9001 السابقة، كما يتناسق الأسلوب المبسط الجديد مع دور التحسين (Plan ,Do ,Check Act)، المستخدم في مواصفة إيزو 14000 لنظم الجودة البيئية و هي عبارة عن:

- Plan : أي حدّد هدفك الضروري لتحقيق نتائج طبقا لرغبات المستهلك وسياسة المنظمة.
- Do : أجز العملية طبقا للهدف السابق.
- Check : اختبر و قس العملية و المنتج حسب سياسة المنظمة و أغراض و متطلبات المنتج و ما هي النتيجة.
- Act : نفذ مع التحسين المستمر.

8- استبدال العشرون شرطا الفرعية في المواصفة إيزو 9001، بأربعة بنود رئيسية كالاتي<sup>(1)</sup>:

- مسؤولية الإدارة.
- إدارة الموارد.
- تحقيق المنتجات أو الخدمات.
- القياس، التحليل و التحسين.

9- صدور عائلة إيزو : 9000 - 2000 في أربعة إصدارات أساسية:

- إيزو 9000: نظم إدارة الجودة: المفهوم و التعريفات.
- إيزو 9001: نظم إدارة الجودة: المتطلبات.
- إيزو 9004: نظم إدارة الجودة: الإرشادات و التوجيهات.
- إيزو 10011: إرشادات مراجعة نظم الجودة<sup>(2)</sup>.

\* عملية الإنتقال إلى التوافق مع المواصفة: الإيزو 9001-2000 :

ونشير إلى المنظمات الحاصلة على شهادة المطابقة مع الإيزو 9001 أو 9002 أو 9003 إصدار 1994، قد منحت فترة انتقال للتوافق مع هذه المواصفة، مدتها عام على الأقل، اعتبارا من ديسمبر 2000، حتى يسهل عليها التوافق مع المتطلبات التي فرضتها المواصفة الجديدة، أما المنظمات المسجلة فعلا للحصول على الشهادة، فإنه لزاما عليها أن تقوم بدراسة الفروق بين المواصفة القديمة اصدار، 1994 التي هي مسجلة للحصول عليها، و المواصفة الجديدة إصدار 2000 ، وفي هذا الصدد تبين المواصفة الجديدة البنود العشرين في المواصفة السابقة، و مدى تواجدها في المواصفة الجديدة، التي ضمت مجموعة جديدة من المتطلبات، مع تغيير شامل في هيكل المواصفة، و لكنها لا تعتبر المواصفة السابقة كأن لم تكن، و لذلك فإنّ المنظمات المسجلة فعلا، سوف تجد أنّ عليها التوافق مع مجموعة جديدة من المتطلبات، و لكن ليس عليها مثلا إلغاء نظام التوثيق أو إجراء تعديل كامل للمنظومة الإدارية، وإنما عليها تطويرها فقط. و ذلك لأنّ متطلبات المواصفة السابقة تمثل جزءا من متطلبات المواصفة الجديدة إصدار 2000<sup>(3)</sup>.

(1) Philippe Detric, op.cit., P . 320.

(2) خضير كاظم محمود، وسلطان أبو تايب، متطلبات التأهيل لشهادة الايزو ( ISO 9000 ) دار اليقضة للنشر، عمان، 2001، ص 17.

(3) لطفي فهمي حمزاوي، مرجع سابق، ص 293.

### عاشرا : شهادة المطابقة الإيزو 9001:

شهادة المطابقة هي شهادة صادرة من الهيئة الوطنية للمواصفات و المقاييس، تثبت مطابقة المنتجات التي تنتجها المنظمة، للمواصفات القياسية المحددة مسبقا.

و يتطلب حصول أية منظمة على شهادة الإيزو 9001، بداية الإلتزام بالمواصفة و تفرعاتها، على أساس أن الجودة في الإنتاج هي حلقة متكاملة، تضم كل أنشطة المنظمة بدءا من شرائها للمواد الأولية و انتهاءا بتقديم خدمات ما بعد البيع، كما تشمل كافة الأمور المتعلقة بآلية إدارة المنظمة.

### 1) مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9001 :

وتتمثل هذه المراحل بما يأتي<sup>(1)</sup>:

#### المرحلة الأولى: (ما قبل التسجيل)

تقوم المنظمة فيها بوضع منهجية مكونة من مجموعة من الخطوات لتكييف نظام جودتها، وفقا لمتطلبات الإيزو 9000 ، و هذه المنهجية لا تكون ناجحة، إلا إذا رافقها إلتزام حقيقي من طرف الإدارة العليا للمنظمة بتطبيق الإيزو 9000، و لذا يتوجب على الإدارة القيام بما يأتي:

- اتخاذ قرار بتطبيق الإيزو 9000 و إظهار إلتزامها بتطبيق هذا القرار.
- اختبار عناصر نظام الجودة.
- تحديد مجال التسجيل ( منتج، خدمة، خط إنتاج، معمل، كافة منتجات المنظمة ).
- تحديد التوقيت الزمني للبدء بعملية التطبيق.
- الموافقة و المصادقة على خطة التنفيذ.

إنّ الوقت اللازم لعملية تطبيق الإيزو 9001، و هو الفترة الممتدة ما بين قرار الإدارة العليا الحصول على الشهادة، و تاريخ الحصول عليها، يعتمد على الوضع الحالي لنظام الجودة في المنظمة ، و مدى إلتزام الإدارة العليا، و توفر الموارد، و لذا فإنّ هذه الفترة تتباين كالاتي:

(1) - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص ص 81-83.

- فرانكلين أوهارا، مرجع سابق، ص ص 85-86.

- من 3 إلى 6 أشهر: إذا كانت المنظمة تسعى وراء مقاييس عسكرية أو مقاييس نووية.
- من 6 إلى 10 أشهر: إذا كانت المنظمة لديها إجراءات حديثة، و مواصفات عمل جاهزة بها قسم للجودة.
- من 10 إلى 18 شهرا: إذا كانت إجراءات المنظمة ناقصة، و تظهر مسؤولية نظام الجودة في الفحص النهائي فقط.
- من 18 إلى 24 شهرا: إذا لم يكن هناك بعد إلتزام من طرف الإدارة العليا.

وفي دراسة نشرتها مجلة « Quality System Up date » أكدت فيها أن المنظمات التي لديها نظام جودة، لا يحتاج إلى تغييرات ثانوية، حققت التسجيل في 8.5 شهرا، بينما كانت هذه المدة بالنسبة للمنظمات التي تتطلب إجراء تكييف واسع في نظام جودتها 13.5 شهرا، و في دراسة أخرى قام بها ( Weston Jr و V.Loeberghs )، كان معدل الوقت اللازم لتطبيق الإيزو 9001 هو 18 شهرا.

#### المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل أو الحصول على الشهادة:

و تمثل هذه المرحلة آلية تأهيل المنظمة للحصول على شهادة المطابقة، و تتضمن الخطوات التالية:

- اختيار الهيئة المانحة للشهادة.
- قبول هذه الهيئة ( المسجل ) إجراء عملية التقييم.
- التقييم الرسمي.

#### المرحلة الثالثة: تدقيق المطابقة و تدقيق تطبيق نظام الجودة

و تتكون عملية تدقيق المطابقة من الأجزاء التالية:

- اللقاء الافتتاحي: مع المدير التنفيذي للمنظمة و كبار المدراء.
- التقييم: تدقيق فيما إذا كانت الأنشطة مطابقة للإجراءات الموثقة.
- إعداد تقرير التقييم حول النتائج.
- اللقاء الختامي: و في هذا اللقاء يقدم تقرير التدقيق، الذي يحتوي على التوصيات بأخذ أحد القرارات التالية:

\* الموافقة على منح الشهادة : تمنح المنظمة شهادة المطابقة إذا استطاعت تطبيق كل متطلبات الإيزو 9000.

\* الموافقة المشروطة: قد تكون الموافقة على منح الشهادة مشروطة، إذا شخص فريق التدقيق حالات عدم تطابق ثانوية، فإنه يشترط تصحيح هذه الحالات خلال فترة يحددها المسجل، و يكون الحد الأقصى 13 أسبوعاً، و تمنح المنظمة الشهادة، بعد التأكد خلال فترة المراجعة الدورية من أن المنظمة قامت باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

\* عدم الموافقة و إعادة التقييم: إذا شخص فريق التدقيق أن حالات عدم التطابق كانت رئيسية، فهذا يدل على أن نظام الجودة قد وثق لكنه لم يطبق، و بالتالي لا تمنح المنظمة الشهادة، و يتحتم عليها أن تعيد التقييم بعد أن تقوم بالإجراءات التصحيحية، و في حال تأكد فريق التدقيق من تنفيذ التعديلات، يتم منح المنظمة شهادة المطابقة.

إنّ مدّة صلاحية هذه الشهادة 3 سنوات، يتحتم على المنظمة بعدها أن تعيد نفس الإجراءات ولكن بشمولية أقل، و خلال هذه الفترة تكون هناك زيارات مراقبة دورية للمنظمة خلال كل ستة أشهر.

#### المرحلة الرابعة: (مرحلة ما بعد التسجيل)

بعد حصول المنظمة على شهادة الإيزو 9001، و تسجيلها في قائمة المنظمات الحاصلة عليها، فإنها سوف تخضع إلى زيارات مراقبة دورية كل ستة أشهر، قد تكون هذه الزيارات مجدولة أو مفاجئة، و إذا أكتشف المسجل أية حالات عدم تطابق رئيسية، فإنه سوف يسحب الشهادة و يشطب اسم المنظمة من القائمة.

إنّ الهدف الأساسي من زيارات المراقبة إذا، هو التحقق من أن نظام الجودة ما زال يعمل بصورة مستمرة، و يستوفي متطلبات الإيزو، و أن المنظمة تحافظ على مستوى جودة ثابت، و الذي على أساسه منحت الشهادة، و لكن هذا لا يعني أن المنظمة لا يحق لها القيام بالتحسين المستمر، لأنّ المواصفة تشجع باتجاه التحسين المستمر، بشرط أن تكون التغييرات موثقة، و ربما يتطلب الأمر إشعار المسجل بها.

## (2) فوائد الحصول على الشهادة:

إنّ تطبيق الإيزو 9001 يؤدي إلى تهيئة انسجام في الأداء، و علاقات داخلية وخارجية فعّالة، كما يحسّن من صنع القرار الإداري، و يسمح بالتحسين المستمر، و تخفيض التكلفة و تحسين الأداء في كافة المجالات، و يمكننا إجمال هذه المزايا بما يأتي<sup>(1)</sup>:

- أداء منسجم على مستوى المنظمة.
- تكوين علاقات جيّدة بين الموردين و العملاء.
- ثقة أقوى لدى العميل.
- أداء أفضل في عملية صنع القرار.
- التحسين المستمر في العمليات.
- اعتماد أقل على الأفراد.
- زيادة القيمة المضافة.
- وجود أقوى و أوسع في الأسواق.
- إعطاء المنظمة ميزة تنافسية.
- مراجعات أقل لنظام المورد.

وختاماً نشير إلى أنّ تنفيذ متطلبات المواصفة العالمية ISO 9001، سيؤدي حتماً إلى تمهيد الطريق، لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتركيزها على التوثيق و التدقيق و اتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية، أثناء مراجعة الإدارة للنظام، تساهم في توفير فرص مناسبة للتحسين المستمر، وإرضاء العميل، و هو ما يدعم فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

(1) - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 19.

- منشورات معهد الإدارة بلندن، إدارة العمليات والجودة، مكتبة جريب الرياض، 2001، ص 176.



المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة  
إدارة الجودة الإيزو 9000

إنّ العامل الأساسي لتقييم أداء أيّة منظمة هو جودة منتجاتها، وقد ظهرت في الساحة العالمية بعد الحرب العالمية الثانية، مقاييس لقياس الجودة و النظم الخاصة بها، متمثلة في مواصفات الإيزو 9000، التي تتضمن التأكيد على العمليات الرسمية و المواصفات الواجب الإلتزام بها، وقد أدّى ارتباط هذه المواصفات بالجودة، إلى الخلط بينها و بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إذ استعملها الكثيرون للدلالة على نفس المعنى، على الرغم من التباعد بينهما، فإدارة الجودة الشاملة أبعد نظرا وأشمل فلسفة من أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 ، و سنحاول في هذا المبحث الوقوف على الإختلافات الجوهرية بين المفهومين.

### العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أنظمة الجودة الإيزو9000:

بعد استعراضنا سابقا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، و مفهوم أنظمة إدارة الجودة الإيزو9000، فإننا نرى بأن إدارة الجودة الشاملة أبعد و أشمل من مواصفات إدارة الجودة الإيزو9000، وأنهما ليسا بديلين مختلفين لفلسفة واحدة، وفي نفس الوقت لا يوجد تعارض بينهما، فقد توصلت المنظمات إلى أن تطبيقها لمواصفات الإيزو، ساعدها على تقييس و إضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها، مما يثبت أن إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو متوافقتان و لا يوجد تعارض بينهما، لأنّ التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، يتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات أنظمة الجودة الإيزو9000، و بذلك فالمنظمات التي طبقت برامج إدارة الجودة الشاملة، لن تحتاج إلا لتغييرات ثانوية للإيفاء بمتطلبات التسجيل، مما يوفرّ عليها كلفة و وقت التطبيق، أما المنظمات الحاصلة على شهادة المطابقة الإيزو9000، فإنّ أنظمة جودتها تمثل قاعدة قوية، تبنى عليها ثقافة إدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على العميل، و مشاركة العاملين، و التحسين المستمر.

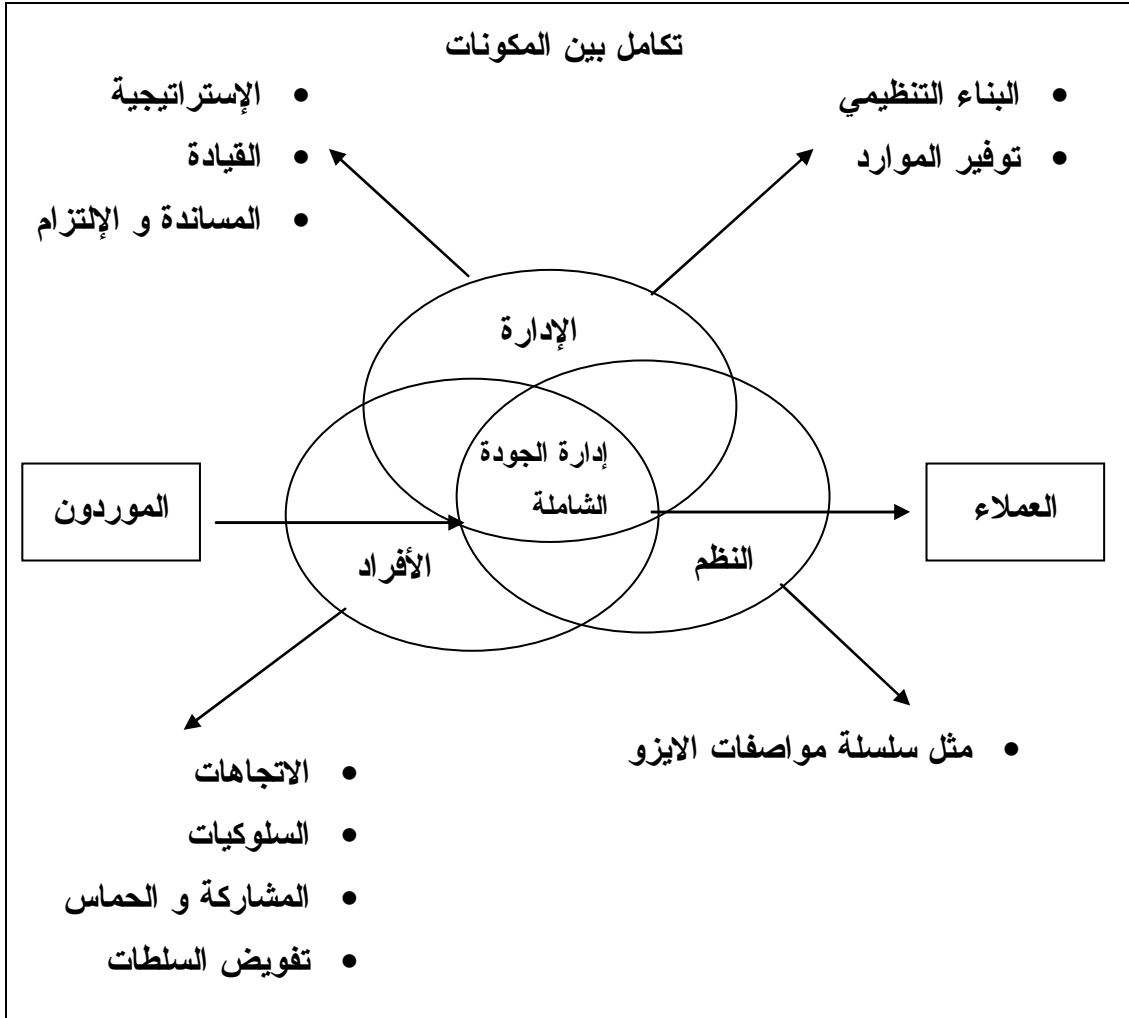
وقد أثبتت الدراسات الاستطلاعية، أنّ مواصفات الإيزو9000، تشكل القاعدة التي يمكن للمنظمة أن تستند إليها، للبدء في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، لأنّ الخطوة المنطقية الموالية بعد الحصول على شهادة المطابقة، هو البدء بتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، أمّا المنظمات التي لا تملك هذه البرامج، و لم تحصل على شهادة المطابقة، فإنّها تستطيع اعتماد مواصفات الإيزو9000 قاعدة أساسية لها، للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، التي هي إدارة للجودة من منظور شامل.<sup>(1)</sup>

و يمكننا الإستعانة بالشكل الآتي، الذي يوضّح التكامل بين العناصر المختلفة، التي تشكل مدخل إدارة الجودة الشاملة، للوقوف منها على العلاقة بينها و بين مواصفات نظام الإيزو9000:

(1) - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 72.

- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 191.

شكل رقم (17): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو 9000



المصدر: محمد محمد إبراهيم، المدير و الإتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 565.

يتضح من الشكل، أنّ المواصفات القياسية العالمية الإيزو 9000، تمثل الجزء الفني من مكونات واهتمامات إدارة الجودة الشاملة، في حين أنّ إدارة الجودة الشاملة، هي أكثر من مجرد نظام فني، فهي نظام اجتماعي، يقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفني و الاجتماعي، من خلال نظام إداري يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء، و العاملين بالمنظمة و أصحاب المنظمة، إضافة إلى المتطلبات الفنية.

للأفراد سلوكياتهم و دوافعهم و اتجاهاتهم، و طرق تفاعلهم مع بعضهم، و بالتالي فالجودة تتحقق من خلال التركيز على النظم الاجتماعية، و ليس على مجرد وجود نظام فني، و في المقابل من ذلك نجد أنّ مواصفات الإيزو 9000، تمثل نظاماً لإدارة الجودة تركز على

الجانب الفني فقط، المتمثل في الإجراءات الرسمية المكتوبة، التي ترشد العاملين في أداء العمل، و هي لا تطبق على جميع العمليات في المنظمة، بل تطبق على جزء منها فقط، و بالتالي لا يمكن القول بأن النظامان نظامان مترادفان و متطابقان، فهناك منظمات حصلت على شهادة المطابقة الإيزو 9000، و لكنها لم تبدأ بعد رحلة إدارة الجودة الشاملة، و بالتالي يمكن اعتبار أنّ مواصفات الإيزو 9000، تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتشكل خطوة أولى في رحلة المنظمة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، وهناك منظمات حصلت على إحدى جوائز الجودة، التي تثبت تميزها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دون أن تطبق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000.

إنّ الجدول الآتي يوضح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو 9000:

**جدول رقم (8): الفرق بين خصائص إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة الجودة الإيزو 9000**

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة TQM
- يقوم على مواصفات مكتوبة و موثقة.	- تمثل إدارة الجودة من منظور شامل
- تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل.	- تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد
- ليس من الضروري التركيز على العميل.	- التركيز على العميل.
- تهتم بالنظم الفنية و الإجراءات.	- تهتم بالبعد الاجتماعي و تؤلف بينه و بين النظام الفني ( فلسفة و مفاهيم أشمل)
- مشاركة الجميع غير ضرورية.	- التأكيد على مشاركة الجميع.
- لا يجب التركيز على التحسين المستمر لأنه مجرد قرار.	- تهتم بالتحسين المستمر.
- التركيز جزئي.	- تشمل كافة الإدارات و الأقسام.
- الجودة مسؤولية قسم الجودة فقط.	- كل فرد مسؤول عن الجودة.
- من الأنسب المحافظة على الوضع كما هو.	- تتطلب تغييرا في الثقافة و العمليات.

المصدر: - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 66.

- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 118.

من تفحص هذه الخصائص يمكننا الوقوف على الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و

أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 كالآتي<sup>(1)</sup>:

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 70.

1- إنّ إدارة الجودة الشاملة منهج إداري، و فلسفة إدارية تنظيمية عامة و شاملة، تتبنى أنظمة متكاملة، في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، تقوم على إشباع متطلبات العملاء و تحقيق رضاهم، بينما يتضمن نظام الجودة الإيزو9000، إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها، وهذه المعايير ذات طابع عمومي عالمي، و ليست خاصة بمنظمة معينة، و يجب أن تطبق في جميع المنظمات التي تريد الحصول على شهادة المطابقة، و بالتالي فهي تتصف بالعمومية، و ليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

2- إنّ إدارة الجودة الشاملة أعم و أشمل من مواصفات الإيزو9000، فهي تهتم بالمستهلك الداخلي، و تتبنى حلقات الجودة، و مبدأ المشاركة و العمل الجماعي، و تهتم بالموارد البشرية وما يتعلق بها من أمور مثل: القيادة، السلوكيات، الإتجاهات، الحوافز...إلخ، و تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء والموردين و المجتمع، في حين أنّ مواصفات الإيزو، لا يدخل قسما كبيرا من هذه المبادئ ضمن اهتماماتها.

3- إنّ المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، تهدف إلى التعامل مباشرة مع العملاء، من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم، و العمل على توفيرها، في حين تهدف المنظمات التي حازت على شهادة المطابقة الإيزو9000، إلى التعامل غير المباشر مع العميل،، و ذلك من خلال تطبيق المعايير العالمية للجودة في السلع و الخدمات التي تنتجها.

4- إنّ المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، تطبق نموذجها الخاص بها، والتي لها حرية التصرف فيه، بينما جميع المنظمات التي حصلت على شهادة الإيزو، خاضعة إلى مراجعات و تفتيش دوري، من قبل المنظمة المانحة، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة، التي على أساسها منحت الشهادة، كما أنّها ملزمة بإجراء تعديلات، كلما غيرت المنظمة العالمية ISO معاييرها.

5- شهادة الإيزو مهمة للمنظمات الصغيرة، التي تريد دخول السوق العالمي أو الإقليمي، أمّا المنظمات الكبيرة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، فقد تخطت هذه المرحلة، و

أصبحت تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة، في ظل المنافسة القويّة المحليّة و العالميّة.

6- تقوم إدارة الجودة الشاملة على إحداث تغيير جذري، في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، واعتبار أنّ الجودة مسؤولية كل فرد فيها، في حين أنّ مواصفات الإيزو 9000، لا تتطلب الحاجة إلى تغيير، و الجودة فيها مسؤولية قسم الجودة أو مراقبة الجودة، و ليست مسؤولية كل فرد.

وترى الباحثة إنّ مواصفات الإيزو 9000، تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة، و تشكل خطوة أولى على طريق تطبيقها، و بالتالي فإنّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة، هو أبعد و أوسع، من مفهوم المواصفات القياسية العالمية.

لقد تنبّهت اللجنة الفنيّة بمنظمة الإيزو، إلى أهميّة مدخل إدارة الجودة الشاملة في السنوات الأخيرة، و تأكّد لديها ضرورة تبني ثقافة هذا المدخل، و النظر إلى الجودة على أنّها ليست مجرد مواصفات فنية، يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة، و لكنّها نظام إدارة متكامل، يشمل كل إدارات و أقسام المنظمة، و قد بدا ذلك جليا في المواصفة القياسية الأخيرة، التي أصدرتها المنظمة عام 2000، و التي اعتمدت فيها على مفاهيم و فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

## الفصل السادس : استراتيجية المنظمة و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : استراتيجية المنظمة

المبحث الثاني : رسالة المنظمة

المبحث الثالث : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



## مقدمة:

يتطلب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وضع إستراتيجية عامة تحدّد الأهداف الإستراتيجية للجودة ،و المتمثلة في تحقيق رضا العميل، والتميز في الأسواق، وتحديد الإمكانيات اللازمة لذلك، و رسم سياسة الجودة، و وضع رؤية واضحة للمستقبل تضمن للمنظمة مسايرة التغيرات العالمية السريعة.

## المبحث الأول : استراتيجية المنظمة

أولاً : تعريف استراتيجية المنظمة

ثانياً : استراتيجية الجودة عند إيشيكاوا

ثالثاً : تطبيق استراتيجية الجودة

رابعاً : علاقة استراتيجية الجودة ببقية استراتيجيات المنظمة

خامساً : مراحل وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة

سادساً : أهداف استراتيجية إدارة الجودة الشاملة

تعتبر استراتيجية الجودة من أهم الإستراتيجيات ، التي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة ، ولوضعها موضع التنفيذ، لابد من ترجمتها إلى خطط مرحلية ، يتم تنفيذها على مراحل زمنية محددة.

وسوف نتناول في هذا المبحث ،التعريف بهذه الإستراتيجية، وأهميتها، وأهدافها، ومراحل إعدادها، وعلاقتها بباقي استراتيجيات المنظمة.

### أولاً : تعريف إستراتيجية المنظمة :

إستراتيجية المنظمة هي عبارة عن مجموعة الأهداف ذات الطابع العام، و طويلة الأجل، التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها، و السبل العامة التي تتبناها للوصول إلى ذلك.

فالإستراتيجية خريطة توضح للمنظمة، الطريق الذي يجب أن تسلكه لتحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>.

و تقوم إستراتيجية المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، على تحقيق التميز في إنتاجها و التفوق على الآخرين، من خلال تقديم منتج أو خدمة تحقق للعميل أعلى إشباع، و أعلى قيمة، و يزداد رضا العميل طردا مع زيادة جودة المنتج المقدم له، و لذلك فالإدارة الإستراتيجية للجودة، هي جزء من الإستراتيجية العامة للمنظمة، و هي تهتم بوضع الأهداف طويلة الأجل للجودة، و التخطيط طويل المدى لها كالآتي:

- وضع و متابعة تطبيق برامج الجودة.
- قياس و تقييم الأداء في أنشطة المنظمة، التسويقية و الإنتاجية و الخدمية المختلفة، من أجل تحقيق التميز.
- تحقيق أهداف المنظمة، المتمثلة في الحصول على رضا العميل، و توسيع حصتها في السوق.
- زيادة أرباح المنظمة، و توسيع حصتها في السوق.

و قد تطوّر مفهوم الإستخدام الإستراتيجي للجودة لدى المنظمة، إستجابة للأسواق التي تتميز بدرجة عالية من المنافسة في الوقت الحالي.

### ثانيا : إستراتيجية الجودة عند إيشيكاوا:

تعتبر مساهمة (كايرو إيشيكاوا) من المساهمات الأساسية و الهامة، في مجال إستراتيجية الجودة، وقد بيّن فلسفته من خلال الأهداف الإستراتيجية الآتية:

1- تركيز السعي على تحقيق الجودة قبل السعي إلى تحقيق الأرباح.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 78.

2- العمل على تطوير قدرات العاملين، من خلال التعليم و التدريب، و تفويض المسؤولية و الدعم الإيجابي المتواصل لهم، و إشراكهم في الأنشطة، إذ تعتبر مواقف العاملين و سلوكهم في المنظمة، الأساس في رفع مستوى الجودة، و يؤيده (جوران) في ذلك، و يؤكد أيضا على ضرورة أن تهتم المنظمات بتطوير برامج تدريب مكثف، لتتقيد و تعريف جميع العاملين في المنظمة، بدءا بأعلى درجات السلم الإداري، و حتى آخر عامل فيها، بالمهارات الواجب تطبيقها، لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة.

3- بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء، من خلال العمل على تلبية حاجاتهم و رغباتهم، و بناء علاقات ثقة و تعاون مع الموردين وذلك:

- بتطوير علاقة قوية مع عدد قليل من الموردين.
- تحميل المورد مسؤولية توريد مواد خالية من العيوب.
- إشراك الموردين في نشاطات تطوير منتجات المنظمة.

و قد دلت النتائج التي تحققت لدى المنظمات، التي شرعت في تطبيق برامج الجودة، أنّ أكثر من 60 % من الأخطاء، ناتجة عن عدم وجود تعاون وثيق بين المنظمة و الموردين، فيما يتعلق بجودة المواد الأولية المستخدمة.

4 - إطلاع العاملين على الحقائق و المعلومات الإحصائية، و تحفيزهم بإستخدام أدوات القياس.

5- أهمية وجود بيئة مؤيدة لتحسين جودة المنتجات، و الإلتزام التام من طرف جميع العاملين، بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

### ثالثا : تطبيق إستراتيجية الجودة :

تعتبر مضامين الإدارة الإستراتيجية عميقة، إذا أخذنا بعين الإعتبار الإلتزام التام الشامل و الطويل المدى، للأهداف التسويقية و المالية للجودة، إضافة إلى تطوير الأنظمة المستخدمة و العمل على تطبيقها.

و لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة، لابد من وجود إطار زمني محدد، يأخذ بعين الإعتبار التغييرات التي تجري في ثقافة المنظمة، والقوى العاملة بها، و البرامج التدريبية، و إعادة الهيكلة الداخلية، بما يتناسب و أهداف الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

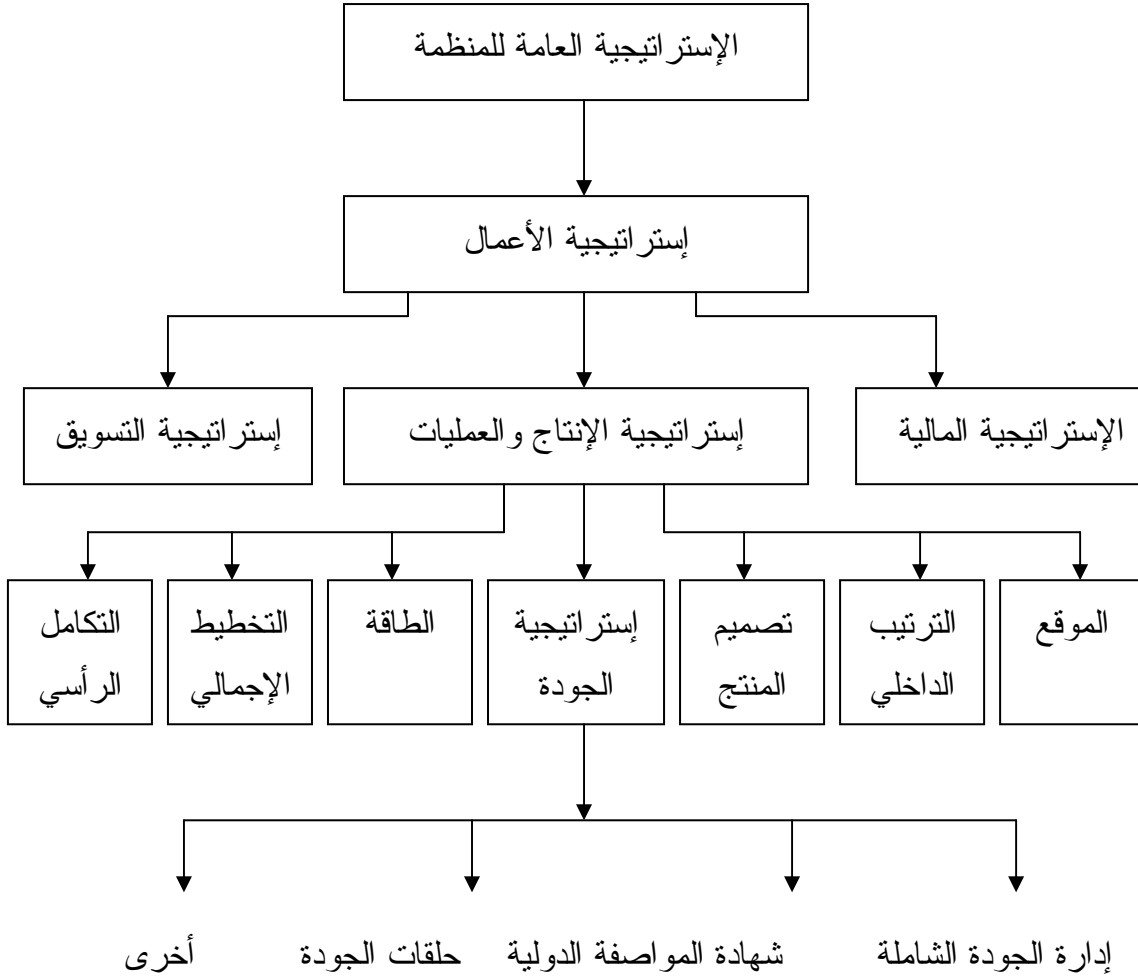
إنّ وضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ، يحتاج إلى القيام بترجمتها إلى خطة إستراتيجية، ثم إلى خطط تفصيلية مرحلية، تتضمن الأهداف التي سوف يتم إنجازها، هذا مع تبني مبدأ المشاركة في عملية وضعها، من خلال ورش عمل، تجري فيها مناقشات وحوار وتبادل الآراء، لأنّ تحقيق أهداف الإستراتيجية، هو هدف الجميع، و لم تعد الإدارة العليا هي المسؤولة عن رسم الإستراتيجية العامة للمنظمة، بل يساهم في وضعها جميع المسؤولين الإدارية، بإبداء الآراء و المقترحات.

#### رابعا : علاقة إستراتيجية الجودة ببقية إستراتيجيات المنظمة :

تعتبر إستراتيجيات الجودة إحدى الإستراتيجيات التشغيلية، التي تدخل ضمن نطاق إستراتيجية العمليات و الإنتاج، و الهدف من هذه الإستراتيجية هو تحقيق جودة المنتج أو الخدمة، لكسب القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية، و الشكل الآتي يوضح موقع إستراتيجية الجودة، ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة، و علاقتها بباقي الإستراتيجيات:

(1) مأمون درادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص ص 69-70 .

شكل رقم (18) : علاقة إستراتيجية الجودة بباقي إستراتيجيات المنظمة



المصدر: نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 336.

#### خامسا : مراحل إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة :

تمر عملية وضع إستراتيجية الجودة الشاملة عادة بعدة مراحل هي كالآتي:

##### 1- وضع الأهداف:

و هي مجموعة أهداف طويلة الأجل تضمن البقاء للمنظمة و الإستمرار و تحقيق رسالتها المستقبلية.

## 2- وضع خطة إستراتيجية لتنفيذ الأهداف على مراحل:

و تشمل على مجموعة من التغييرات في المجالات المختلفة داخل المنظمة: الثقافة، الفلسفة، العمليات، الأنظمة و الأساليب و السياسات والإجراءات، إلخ بما يخدم الإستراتيجية، و إدخال تحسينات مستمرة و متواصلة، على الأنشطة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى التميز في مستوى جودة منتجاتها و خدماتها، لتحقيق الرضا و السعادة للعميل.

## 3- دراسة الإمكانيات المتاحة داخل المنظمة:

وذلك بهدف توفير إحتياجات وضع الخطة الإستراتيجية، موضع التنفيذ وتشمل هذه الإحتياجات المتطلبات المادية و المعنوية.

## 4- ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط تفصيلية:

يتم تنفيذها على مراحل متتالية، و تسعى جميعها إلى تحقيق الأهداف العامة لإستراتيجية المنظمة، و هي إدارة الجودة الشاملة.

## سادسا : أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>:

إن دراسة المناخ المحيط بالمنظمة و التعرف على الأوضاع الذاتية لها، يسمح للإدارة بتكوين توجهاتها الإستراتيجية و إختياراتها، التي تشكل توجه المنظمة و مسيرتها المستقبلية، و بالتالي تحديد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بها، و التي تضم عدد من الأهداف الهامة منها:

- 1- تحقيق أعلى درجة من الرضا للعملاء.
- 2- التميز و التفوق على المنافسين، في ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات لعملائها.
- 3- البقاء في المقدمة بإتباع عمليات تحسين مستمرة للجودة.
- 4- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المختلفة، والتعايش معها بشكل فعال، و التكيف مع أذواق العملاء و رغباتهم المتجددة.
- 5- بناء سمعة طيبة للمنظمة لدى الجميع.
- 6- زيادة الربحية من خلال زيادة الحصة السوقية، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، و تخفيض التكلفة، بالحدّ من الهدر و التبذير في الموارد.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 80.



## المبحث الثاني : رسالة المنظمة

أولاً : تعريف رسالة المنظمة

ثانياً : مكونات رسالة المنظمة

ثالثاً : الرؤية

رابعاً : سياسة الجودة

تعتبر رسالة المنظمة أحد العناصر الأساسية في البناء الإستراتيجي، الذي يضم رسالة المنظمة، رؤية المنظمة، الأهداف الإستراتيجية التي تعبر عن النتائج العامة، و إقامة نظام للتخطيط الإستراتيجي، الذي يمثل البنية الأساسية في البناء الإستراتيجي للمنظمة.

### أولاً : تعريف رسالة المنظمة<sup>(1)</sup> :

يمكن تعريف رسالة المنظمة كالآتي:

- 1- " هي الرؤية المستقبلية لما تريد المنظمة الوصول إليه مستقبلاً ."
- 2- هي " الغاية التي قامت المنظمة من أجل تحقيقها، و الأثر المهم الذي تسعى إلى تأكيده في مجتمع الأعمال، و البيئة المحيطة بصفة عامة ."
- 3- هي " توضيح لشخصية المنظمة و هويتها و تعريف توجهاتها" .

إذا رسالة المنظمة هي تعبير واضح لما تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، فهي تمثل الصورة المستقبلية لها، وإلى أين تريد الوصول إليه في مسيرتها، من خلال تطبيقها لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بها، وهي لا تتحقق في الأمد القصير أو المتوسط، بل تتحقق على المدى الطويل.

و توضح رسالة المنظمة في المنظمات عادة من قبل مالكيها، بمساعدة خبراء استشاريين، و بالتالي يمكن تشبيه رسالة المنظمة، بالدستور الذي في ضوئه تنظم و تنفذ الشؤون العامة في الدول.

### ثانياً : مكونات رسالة المنظمة:

تتكون رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة من الجوانب الرئيسية الآتية:<sup>(2)</sup>

- 1- المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه.
- 2- التطلع إلى التميز على المنافسين.
- 3- الحصول على رضا العميل.
- 4- بناء سمعة طيبة للمنظمة في الأسواق التي تتعامل معها.

<sup>(1)</sup> -Sarv Singh Soin, Total Quality Essentials (New-York Mac Graw- hill 1992), P. 43.  
- James A.Belahlav, "Quality, Strategy and Competitiveness "California Management Review (Spring 1993), P. 58.

<sup>(2)</sup> لمزيد من التفاصيل راجع:

- عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، بميك ، القاهرة، 1998 ، ص 332.

-Sarv Singt Soin, Total Quality essentials(New-york mac Graw-Hill 1992), P. 43.  
-James A.Belahlav, « Quality, Strategy and Competitiveness, »CaliforniaManagement Review (Spring 1993) .P.58.

- علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 69.

تشمل مبادئ صياغة الرسالة على:

- 1- تحديد الرؤية.
- 2- صياغة الرسالة نفسها.
- 3- تحديد القيم و المبادئ.

### ثالثا : الرؤية:

و يقصد بها الصورة التي تريد المنظمة أن تحققها لنفسها، أي المركز المستقبلي المستهدف للمنظمة في نطاق السوق، و مجتمع الأعمال بشكل عام، و تمثل الرؤية عنصرا مهماً في البناء الإستراتيجي للمنظمة. إن الرؤية مع الرسالة تكون أساس المفاضلة و الإختيار، بين الأهداف و مجالات النشاط و الأسواق و غيرها، مما يعرض للمنظمة من أمور تحتاج إلى الموازنة و المفاضلة بينها، لإختيار الأفضل منها<sup>(1)</sup>.

و تقدم الرؤية وصفا للكيفية التي تتطور بها المنظمة في المستقبل، و بالتالي فهي تقدم التوجيهات و الإرشادات المستمرة للعاملين، لكي يتمكنوا من إنجاز المهام، ولذلك إن الرؤية الطموحة المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، هي تلك التي تتجنب ثلاثة عيوب في صياغتها، والتي تسمى بالعيوب القائلة و هي:

- 1- الفشل في صياغة رؤية واضحة، بحيث لا تكون واقعية أو لا تبعث على التحدي.
- 2- الفشل في توصيل الرؤية للعاملين.
- 3- الفشل في إثارة حماس العاملين.

إنّ تحديد الرسالة و الرؤية والقيم و السياسة، التي تحدد الإتجاه المستقبلي لأنشطة المنظمة، يسمح لها بتحديد أهدافها بدقة، و إذا يجب ترجمة الرسالة و الرؤية و القيم و السياسة، إلى أهداف يمكن قياسها، و تدفع العاملين في الطريق الصحيح<sup>(2)</sup>.

(1) Peter M.Senge, the Fifth Discipline (New –York Doubleday, 1990), P. 206.

(2) Mark R, Edwards,op.cit., P.34.

#### رابعاً : سياسة الجودة<sup>(1)</sup> :

تعتبر سياسة الجودة من العوامل الأساسية لإستراتيجية المنظمة، و وجود هذه السياسة و الإلتزام بها، يشكل أحد أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و يجب أن تكون هذه السياسة مكتوبة، و أن تلتزم بها المنظمة ككل، خاصة الإدارة العليا، التي تكون مسؤولة عن فهم هذه السياسة و تنفيذها ونشرها في جميع المستويات الإدارية .

و تشمل سياسة الجودة الشاملة على مجموعة من القواعد، التي يجب الإلتزام بها عند اتخاذ القرارات المختلفة داخل المنظمة، وهي تنبع من إستراتيجية المنظمة، وتعتبر من أهم مكوناتها، إلى جانب الرسالة و الرؤية، و تحدّد هذه القواعد بالآتي:

- 1- كسب ثقة العملاء و تحقيق رضاهم.
- 2- مشاركة الجميع في إتخاذ القرارات.
- 3- تعميق المسؤولية الجماعية لتحقيق رضا العميل.
- 4- أداء العمل صحيحاً من المرة الأولى.
- 5- تحقيق المرونة في العمل التنظيمي و العمل بشكل عام.
- 6- التحسين المستمر الشامل للجودة.
- 7- التكيف مع المتغيرات.

#### خامساً : رسالة الجودة و التغيرات المطلوبة:

تحدّد رسالة المنظمة، السياسة العامة الجديدة للعمل داخل المنظمة، وهي سياسة تحقيق الجودة الشاملة، و تكون هي الموجه العام لجهود المنظمة ككل، نحو تحقيق أهدافها العامة ورسالتها المحددة، و من أهمّ التغيرات التي تتطلبها إستراتيجية الجودة الشاملة، القيام بالتغيرات الآتية<sup>(2)</sup>:

#### 1- النمط القيادي:

تحتاج الإستراتيجية العامة لإدارة الجودة الشاملة، إلى قيادة إدارية واعية وقادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين.

إنّ فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على نمط قيادي جديد، ذو خصائص معينة و أسلوب عمل خاص، ينسجم مع إستراتيجية المنظمة و رسالتها.

(1) John Bank, op. cit., P. 114.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 96-98.

وتتركز مهام القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة، في القيام بالعديد من المسؤوليات، إضافة إلى قيادة عملية التغيير و التحول، و تتمثل هذه المهام في الآتي:

- 1-1 شرح وتغيير مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين و غرس روح التفاؤل بالنجاح و تحفيزهم على خدمة العملاء و إرضائهم.
- 2-1 الإهتمام بالتفاصيل لأنها تؤدي إلى تنفيذ العمل صحيحا من المرة الأولى.
- 3-1 توزيع المهام و المسؤوليات بشكل واضح و مفهوم.
- 4-1 تطوير أداء العاملين باستمرار و جعلهم جاهزين لمواجهة صعوبات التطبيق و مساعدتهم في حلّ المشاكل.
- 5-1 الإتصال الواسع بين المرؤوسين و إشارهم بأن القائد واحد منهم، يضمهم فريق عمل متعاون لتحقيق أهداف مشتركة تخدم مصلحة المنظمة.
- 6-1 زرع الثقة في أنفس العاملين، و تبني مبدأ الطرافة في مناقشة المشاكل و تطوير علاقات جيّدة معهم.
- 7-1 بناء نظام معلومات خاص يسمح للقائد بإتخاذ القرارات السليمة.

## 2- الهيكل التنظيمي:

لم يعد الهيكل التنظيمي الهراركي ذو المستويات الإدارية المتعددة، مناسباً لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، لما يسببه من مشاكل و بطء في العمل في المنظمة، و لم تعد المنظمة التقليدية الطويلة، ذات الهرم التنظيمي العمودي الطويل، تتناسب مع المنظمة المعاصرة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لما يسببه هذا الهيكل من مشاكل معروفة منها: مركزية السلطة، بطء إتخاذ القرارات، نظرة جزئية للعمل، وضعف التنسيق... إلخ.

إنّ الهيكل التنظيمي المطلوب يسمى " بمدخل النظام الكلي المتكامل "، وهو ينظر إلى المنظمة و هيكلها التنظيمي الكلي، على أنه مكون من هياكل تنظيمية فرعية متكاملة، تهدف إلى تحقيق هدف كلي مشترك هو هدف المنظمة.

إنّ الهياكل التنظيمية الفرعية هي عبارة عن فرق عمل متكاملة، يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي الطويل، إلى هيكل أفقي يشجع المديرين على النظر إلى العمل

نظرة كلية و ليست جزئية، و عمل هذه الهياكل مترابط مع بضعه عموديا و أفقيا، و هذا الترابط يدعم التعاون و المشاركة، و العمل الجماعي في المنظمة.

إنّ الهيكل التنظيمي الجديد، يؤدي إلى إنسياب العمل بشكل أفقي و عمودي في آن واحد، مما يسهل إنتقال الأوامر و التوجيهات و المعلومات بسرعة و يسر، بين الإدارات والأقسام، التي أصبحت عبارة عن فرق عمل، تعمل بشكل متعاون و منسق.

### **3- الأنظمة و السياسات:**

و يقصد بها:

#### **1-3 الأنظمة:**

أداة يتم بموجبها تنفيذ العمل في المنظمات بشكل عام، وهي ضوابط عامة و شاملة للأداء التنظيمي الكلي، و يوجهه نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. و يحتاج تطبيق رسالة المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، إلى وضع أنظمة جديدة تشتمل على ضوابط عامة، و توجه الأداء الكلي داخل المنظمة، لأنّ النظام يعتبر بمثابة قانون داخلي يجب الإلتزام به، و يوجد في المنظمة العديد من الأنظمة منها: النظام الإنتاجي، المالي، نظام الشراء، نظام التخزين... إلخ، و لتسهيل تطبيق هذه الأنظمة، يجري تفريغ النظام الواحد، إلى أنظمة فرعية عند الحاجة.

#### **2-3 السياسات:**

و هي مبادئ عامة تعمل على توجيه التفكير في مجال إتخاذ القرارات، و في أداء واجبات العمل و تحمل مسؤولياته، و تم عملية وضع و تصميم السياسات، بشكل يسهل تنفيذ إستراتيجية العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة.

#### **4- أسلوب تنفيذ العمل:**

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي و روح الفريق، و مسؤولية تحقيق الجودة و التميز هي مسؤولية الجميع، و مصلحة المنظمة فوق الجميع، و لا مجال للتنافس الشخصي، بل يجب أن يعمل الجميع للصالح العام للمنظمة، و يتجسّد أسلوب العمل الجماعي التعاوني في:

#### 1-4 فرق العمل:

وهي تقوم بتنفيذ مهام معينة بشكل جماعي، وهي جزء من الهيكل التنظيمي.

#### 2-4 حلقات الجودة:

وهي فرق عمل طوعية، يمكن أن يشترك بها أي عضو من أي مستوى من المستويات التنظيمية، و الهدف الأساسي منها تحسين العمليات، و دراسة و تحليل مشاكل العمل، و إقتراح الحلول المناسبة لها، و وضعها موضع التنفيذ، ثم المراقبة تم تحديد النتائج المحصل عليها، و تجري العملية بمساعدة المسهل، وهو الشخص المسؤول عن إدارة الحلقة، و التنسيق بين أنشطتها المختلفة، و يمكن للعامل الواحد أن ينظم لأكثر من حلقة جودة واحدة في نفس الوقت<sup>(1)</sup>.

#### 5- إعادة هندسة العمليات:

تؤكد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، على حاجة المنظمة إلى تصميم عملياتها من جديد، و بشكل جديد بعيدا عن الإتجاه التقليدي، و يجب أن يكون هذا التصميم جيّدا، ليحقق أعلى درجة من الأداء و الجودة. و تركز إعادة الهندسة على مفهوم العملية، وهي مجموعة من الإجراءات و الأنشطة المتكاملة، التي تتبع عنها شئ له قيمة للمستهلك في النهائية<sup>(2)</sup>.

ويطلق على إعادة هندسة العمليات، مصطلح (الهندرة)، وقد عرفها (Michel Hammer)، و هو خبير إداري قاد حركة التعريف بإعادة الهندسة كالاتي: "هي إعادة التفكير الجذري و إعادة التنظيم الجذري، لعمليات المنظمة، للوصول إلى تحسينات ملموسة، في مقاييس الأداء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة وسرعة الأداء " .

لمزيد من المعلومات راجع:

<sup>(1)</sup> Pierre R. Turcotte, Jean- Louis Bergenon, Les Cercles De Qualité, Les Editions Agences d'ARO, Paris, 1984, p-p . 5-6.

<sup>(2)</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو، مرجع سابق، ص 66.



إنّ إعادة الهندسة هي إعادة تصميم جذري للعمليات، و ليس عملية إصلاح أو ترميم العمليات القائمة، وهي تهدف إلى تصميم العمليات من جديد، بشكل يتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وتشمل إعادة الهندسة كافة أنواع العمليات، و هي تهدف إلى التخلّص من الروتين القديم، و أسلوب العمل الجامد، و التحول إلى المرونة، و تخفيض تكلفة الأداء، و تحويل عمل الأفراد، إلى عمل يتمتع بصلاحيات و تعدّد المسؤوليات، كما تهدف إلى تحقيق الجودة العالية في الأداء، و تقديم الخدمة السريعة المتميزة، هذا إلى جانب إحداث التكامل و الترابط، بين مكونات العملية الواحدة<sup>(1)</sup>.

#### 5-1 مبادئ إعادة الهندسة:

ترتكز إعادة الهندسة على الوصول إلى تحسينات جوهرية في عمليات المنظمة، و يتطلب هذا التعرف على المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل، و مكان أدائه، و توقيت أدائه، و تجميع البيانات، و دمجها و تحليلها، و تقوم إعادة الهندسة على المبادئ الآتية<sup>(2)</sup>:

- إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها.
- دمج الوظائف المتكاملة في وظيفة واحدة.
- إعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي.
- إتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة.
- تخفيض أعمال التدقيق.
- حصر عملية الإتصال في مدير واحد للعملية، توفيراً للوقت والجهد.
- تبني أسلوب فرق العمل، و إعطاء العاملين حق إتخاذ القرار.
- الخطط بين المركزية و اللامركزية.

(1) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص 30.

(2) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو، مرجع سابق، ص 68.

### 2-5 مراحل إعادة الهندسة:

تمر مراحل إعادة الهندسة بالمراحل الآتية: (1)

- تحديد الهدف.
- دراسة العمليات الحالية.
- القياس المقارن بأفضل أداء.
- تحديد الرؤية المستقبلية.
- تصميم عمليات إدارة الهندسة.
- تطبيق التغيير.
- التحسين المستمر.

### 3-5 عوامل نجاح برامج إعادة الهندسة:

هناك عدة عوامل لا بد من توفرها لنجاح هذه البرامج و هي كالاتي:

- وجود حافز خارجي قوي للتغيير، يجعل عملية التغيير ضرورية، و يحفز المديرين على الإلتزام بهذه البرامج.
- تدعيم قوي من الإدارة العليا، بتوفير القيادة اللازمة لقيادة التغيير، وتوفير الاستثمارات اللازمة لبدء العملية.
- توفير المعلومات التفصيلية عن إحتياجات العملاء، لأنّ إعادة الهندسة يجب أن تركز على تحسين العمليات التي تهتمّ العميل، فهي تقوم على فكرة أنّ العميل يدير المنظمة، فأراؤه و مقترحاته، يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار، عند تصميم المنتجات وعند التنفيذ و التسويق.
- توفر إستشارة خارجية تساعد على تقديم المشورة و الخبرة، و تطبيق برامج إعادة الهندسة، و يمكن في هذا المجال الإستعانة بالخبرة الداخلية.
- تدريب فريق عمل للمساهمة في عمليات إعادة الهندسة، في مختلف الوظائف(2)

(1) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص 316.

(2) نفس المرجع ، ص 329.

## 6- تنمية العمليات:

يأتي تنميط العمليات بعد مرحلة تصميم العمليات، وهو يهدف إلى توحيد الطرق و الإجراءات، في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، وجعلها تتم وفق نمط واحد، مهما تغير العمال، و الهدف من التوحيد:

- زيادة المهارة في الأداء و تسريع وتيرة العمل.
- تخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة.
- تلبية رغبات العملاء بأعلى كفاءة و تحقيق رضاهم.

و في ظل إدارة الجودة الشاملة، يجب أن يكون هذا التنميط شاملاً لجميع العمليات في المنظمة، ويجب تنميط طرق و إجراءات تنفيذ أيّة عملية، وكذلك تنميط مستلزماتها.

و يطبّق التنميط في المنظمات الصناعية و الخدمية، و تحتاج إلى إعادة نظر من حين لآخر، للتكيف مع التغيرات التي تحدث في حاجات العملاء. و يحتاج التنميط إلى تدريب العمّال على تطبيقه و استخدامه، من أجل أن تكون عملية الأداء موحدة من قبل الجميع. إنّ تنميط العمليات يرفع مستوى جودة الأداء، و يسهّل العمل، و يخفض التكلفة من خلال جعل العمل يتم وفق أسلوب موحّد<sup>(1)</sup>.

هذه التغيرات التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، و يجب أن تظهر في رسالة المنظمة، كأهداف إستراتيجية يجب تنفيذها في آجال محدّدة، و تدخل في إطار تغيير الثقافة القديمة السائدة، في المنظمة، بما يتلاءم مع الرسالة الجديدة لها.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 115.

## المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الشاملة في المنظمة

أولا : متطلبات تطبيق إدارة الشاملة في المنظمة

ثانيا : أهم متطلبات تطبيق إدارة الشاملة في المنظمة

لا يوجد اتفاق عام بين الإقتصاديين على عدد العناصر، التي تمثل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و لكن حاول العديد من الباحثين، تجميع وحصر أهمّ العناصر التي يقوم عليها برنامج متكامل لإدارة الجودة الشاملة، وقد لمسنا ذلك عند رواد الجودة ( ديمينغ ، جوران، كروسبي)، حيث أكدّ كل واحد منهم على مجموعة من العناصر، يمكن اعتبارها كعوامل أساسية لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة، و قد جاءت محاولات نظرية، أخرى لتحديد عناصر تطبيق هذا المدخل، سنحاول التعرف عليها في هذا المبحث.

هناك إهتمام متزايد من طرف الإقتصاديين، لتحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الواقع العملي، و فيما يلي نورد أهمّ الإسهامات في هذا المجال<sup>(1)</sup>:

#### **أولاً: رأي ( Burstein و Sedllak ):**

يرى كل من أنّ متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتركز بالعناصر الآتية:

- 1- تعهد و التزام الإدارة العليا بالجودة.
- 2- تحديد إحتياجات العملاء والوفاء بها.
- 3- العمل الجماعي.
- 4- التكوين على كافة النواحي المتعلقة بالجودة.
- 5- توفر نظام فعال للتحفيز.
- 6- المتابعة المستمرة لجهود التحسين.

#### **ثانياً : رأي ( Oakland ) :**

أعد عام 1985، نموذجاً يحدّد سبعة عناصر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و هي كالاتي:

- 1- إيمان الإدارة العليا بالتغيير.
- 2- وضع رؤية واضحة للمنظمة.
- 3- وضع معايير للقياس.
- 4- تحديد عوامل النجاح.
- 5- فهم العمليات.
- 6- تقسيم العمليات إلى أنشطة و مهام.
- 7- تلاؤم العمليات مع التغييرات التي تحدث.

#### **ثالثاً: رأي ( Black , Porter ) :**

لقد توصل كل منهما عام 1996، إلى تحديد المتطلبات الآتية:

- 1- توفر ثقافة شاملة عن الجودة.
- 2- وجود إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة.
- 3- تشجيع فرق العمل.

(1) توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، مرجع سابق، ص ص 154-156.

- 4- مشاركة المورد في تطوير و تحسين الجودة.
- 5- جودة التخطيط.
- 6- تحسين نظم قياس الجودة.
- 7- توفر نظام إتصال فعّال.
- 8- مشاركة الجميع في تطوير الجودة.
- 9- التركيز على رضا العملاء.

**رابعاً : رأي ( Thiagarajon , Zairi ) :**

تؤكد النتائج التي توصل إليها كل من عام 1997، أنّ التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، يتطلب مجموعة من المتطلبات هي كالاتي:

- 1- إلتزام الإدارة العليا بقضية الجودة.
- 2- وجود سياسة مكتوبة للجودة.
- 3- تعهد الجميع بتحقيق أهداف الجودة.
- 4- الإلتصال الفعال بين أجزاء المنظمة.
- 5- إشراك الموردين و العاملين في عملية تصميم المنتج.
- 6- تشكيل فريق عمل لتطوير و تحسين الجودة.
- 7- توفر نظام للتحفيز.
- 8- التكوين و التعليم.

**خامساً : رأي ( Gunase Karan ) :**

لقد توصل عام 1999، إلى تحديد المتطلبات الآتية لإدارة الجودة الشاملة:

- 1- وجود رؤية واضحة و أهداف محدّدة للجودة.
- 2- فهم إحتياجات العميل الداخلي و الخارجي.
- 3- تكوين فريق عمل لتحسين الجودة.
- 4- تطبيق الأساليب العلمية و الإحصائية لحلّ مشكلات الجودة.
- 5- توفر نظام للتحفيز.
- 6- توفير نظام تكوين فعّال.
- 7- العمل على إستمرارية تحسين الجودة.

**سادسا : رأي (Yosof , Aspinwall) :**

- و في دراسة لهما عام 1999، قاما بتحديد المتطلبات الآتية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الواقع العملي وهي كالآتي:
- 1- وجود قيادة تؤمن بأهمية الجودة.
  - 2- توفر نظام لإستمرارية تحسين الجودة.
  - 3- التعليم و التكوين.
  - 4- إشراك المورد في إدارة الجودة.
  - 5- التركيز على العمليات.
  - 6- قياس أداء الجودة.
  - 7- الحصول على تغذية مرتدة.
  - 8- توفر موارد بشرية فعّالة لتطوير الجودة.
  - 9- إستخدام الأساليب العلمية لحلّ مشكلات الجودة.
  - 10- توفير ثقافة جودة في المنظمة.

**سابعا : رأي معهد إدارة الجودة الفيدرالي (Federal TQM) :**

لقد حدّدت القائمة التي أوردها المعهد، بشكل صحيح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و شرحها بإسهاب، و هي كالآتي:<sup>(1)</sup>

**1- دعم و تأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة<sup>(2)</sup>:**

إنّ نجاح أي عمل في أي منظمة، مرهون بالدعم و المساندة من الإدارة العليا، كما أنّ نجاح إدارة الجودة الشاملة، و إنطلاقها و إستمرارها داخل المنظمة، يجب أن يكون تحت رعاية و رقابة و متابعة الإدارة العليا، التي يجب أن تقوم بـ:

(1) - محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص ص 32-33.

- مأمون درادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 48.

(2) وارين شمدت وجيروم فاتجا، مدير الجودة الشاملة، الدليل العلمي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، ط1، الرياض، ص 27.



- الإعلان عن إلتزامها التام ببرامج الجودة.
- أن تملك القدرة على التأثير بفعالية داخل المنظمة وخارجها، خاصة فيما يتعلق بتوضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة و ضرورة نشرها، و تعزيز ثقافة المنظمة.
- أن تهتم بالتحسين الجزئي و الشامل.
- أن تملك القدرة على التنظيم و توزيع السلطات بين العاملين.
- أن تعمل على تهيئة البيئة الملائمة و المشجعة، لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، و توفير رؤية إستراتيجية واضحة للمنظمة.
- أن تعمل على تلبية حاجات العملاء أين ما وجدوا وكيف ما رغبوا.
- أن تكون لها فعالية في الإتصال بالعاملين، و بمختلف الجهات المتعاملة مع المنظمة.

## 2- التركيز على العميل :

و يقصد بذلك أن تكون رغبات و إحتياجات العميل، المتجددة و المتغيرة، هي التي تدفع كافة الأنشطة داخل المنظمة، لا أن يتم تصميم و تشغيل تلك النظم، اعتمادا على رغبات الإدارة والعاملين، و بمعزل عن عملاء المنظمة، وقد عبّر عن ذلك ( كانو Kano ) بقوله بأنه يجب أن يكون العميل أولاً وبشكل دائم، هو محور كل الجهود في إدارة الجودة الشاملة، و على المنظمة أن تتخذ كل الإجراءات و التدابير، التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها، وهذا يتطلب منها إنشاء نظام معلومات عن العميل، والذي يمكن للمنظمة من خلاله أن تعرف موقفها، ومنتجاتها، و منافسيها، و عملائها، و أن تحرص على تحديد و تحليل إحتياجاتهم و توقعاتهم، و التغييرات في هذه الحاجات و الأذواق، و تنمية العلاقات معهم<sup>(1)</sup>.

## 3- الجودة كوسيلة لتحقيق التميز :

ويقصد بذلك إعتبار الجودة أحد العناصر الأساسية لإستراتيجية الإنتاج، التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى العناصر الأخرى مثل التكلفة، المرونة التشغيلية، التسليم في المواعيد، و الإبتكار وقد بدا واضحا، أن اليابانيين اعتمدوا على الجودة خلال الثلاثين عاما الأخيرة، كأساس لتفوقهم الصناعي.

(1) - محمد توفيق ماضي مرجع سابق، ص 31.

- فريد زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع

سابق، ص 46.

و يرى أخصائيو الجودة أن الجودة المتميزة، كانت الأساس الذي اعتمدت عليه باقي عناصر التميّز الأخرى، خلال الثمانينات و التسعينات في اليابان، و يعتبرون أنّ الجودة، محدّداً أساسياً لدرجة فعالية استراتيجيات التميز الأخرى، التي تعمل المنظمة على تطبيقها.

#### 4- التحسين الدائم:

و يقصد بذلك الرغبة الدائمة للمنظمة، في تحقيق تحسين تدريجي، خلاق وجوهري في كل العمليات (Processus)، و المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها، ويقصد بتحسين الجودة، مجموعة من التدابير التي تتخذها المنظمة لزيادة فعالية وكفاءة الأنشطة و العمليات، من أجل إعطاء فوائد إضافية فيما يتعلق بالجودة، للمنظمة و عملائها.

#### 5- التركيز على العمليات:

ويقصد بذلك الإهتمام بدراسة و إدارة و تحسين كافة العمليات داخل المنظمة، وليس المنتج فقط، و يرجع ذلك إلى تأثير العمليات المباشر على جودة المنتج، فإستخدام لفظ (Totale) ، يعني أن الجودة يجب أن تشمل كافة الأنشطة و العمليات في كافة المستويات، و في جميع المجالات، و أن تكون هناك فناعة كاملة، بأنّ تحسين المنتج يأتي عن طريق تحسين العملية و النظام ككل، بكافة مكوناته، و تتطلب عملية التحسين هذه، دراسة كل عملية بشكل مستفيض، و التخفيض إلى أقل حدّ لدرجة تباين مستوى إنتاجها، و ذلك يضمن إلى حدّ كبير تخفيض نسبة الوحدات المعيبة، و غير المطابقة، للمواصفات المحدّدة مسبقاً.

#### 6- القرارات المبنية على الحقائق:

إنّ إتخاذ القرارات الصائبة، لا يتحقق إطلاقاً دون إعتماد الحقائق الواقعية، لا سيما و أنّ ذلك من أكثر الأنشطة، في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، و أنّ هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات جيد، واعتماد الأفراد أنفسهم، فهم أكثر قدرة في إدراك الحقائق، عن غيرهم في هذا المجال، و قد أصبح واضحاً نجاح القرارات، التي تعتمد على الحقائق بصورة أكثر كفاءة و فاعلية، من القرارات التي كانت تعتمد على ضوء الحدس، و التخمين، و التجربة الشخصية.

## 7- العمل الجماعي:

يرى كل من (Dean) و (Bowen) أنّ العمل الجماعي و روح الفريق، هي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، و تقوم الفكرة الأساسية على تعاون كافة الأفراد داخل القسم الواحد، و داخل المنظمة ككل و على كافة المستويات الإدارية، بل إن الإدارة يجب أن تعي أن غير المديرين، يمكنهم أيضا أن يقدموا إسهامات قيّمة للمنظمة، و حتى تكون جماعات العمل فعّالة، يجب تدريب أعضائها على أساليب العمل الجماعي، و اتخاذ القرارات الجماعية، و كيفية قيادة هذه المجموعات، عن طريق منسق يستطيع تحقيق، أفضل النتائج من هذا العمل الجماعي<sup>(1)</sup>.

و يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة، العمل على إزالة الحواجز أمام جهود تحسين الجودة، و التخلص من الخوف، حتى يتمكن كل فرد من أن يعمل من أجل المنظمة. إن التعاون بين الجميع، يوجد رؤية مشتركة تسود بين جميع العاملين، و يصبح هناك توجّها موحدا للمنظمة ككل، مما يعمل على خلق درجة عالية من التنسيق، و تخفي التناقضات، و تصل إدارة الجودة الشاملة إلى أبعد من ذلك، إذ تتطلب أن تشمل المشاركة على الموردین أيضا، لأنهم شركاء، و عن طريقهم سيتم المحافظة على الجودة، من خلال شروط توريد أفضل<sup>(2)</sup>.

## 8- الإدارة الفعّالة للمورد البشري بالمنظمة:

إنّ المورد البشري الفعال، هو خير ضمان حقيقي لإستمرار نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يتطلب ضرورة الإهتمام به من خلال الإدارة الفعّالة له، في جميع النواحي الخاصة به، إبتداء من وضع نظام الإختبار و التعيين، و شغل الوظائف، و تقييم الأداء، و برامج التدريب المستمر، و أساليب التحفيز، و بناء فرق العمل ذاتية الإدارة، و انتهاء بالمشاركة و التعاون في طرح المشاكل و تحليلها، و تقديم الحلول لتحقيق التحسين

(1) لمزيد من المعلومات راجع:

- حسين حريم، السلوك التنظيمي و سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 182.

- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سيرفيس للإستشارات و التطوير الإداري، ط2، القاهرة، 1998، ص 294.

(2) فريد زين الدين، المنهج العملي، مرجع سابق، ص ص 48-49.

المستمر. والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر، ومكافأة الفرق المبدعة وتقدير الجهود البارزة و المتميزة.

### 9- تشجيع و تنمية العلاقة مع الجهات الخارجية:

و يقصد بذلك قيام المنظمة بتنمية و إستمرارية و تحسين العلاقة، مع الأطراف الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة، وبشكل خاص الموردين، و اعتبارهم جزء من منظومة العمل، وتحقيق الجودة في المنظمة، و يكون ذلك عادة بتبادل المعلومات معهم، حول متطلبات الجودة، و النظم الحديثة اللازمة لتحقيقها، و قد أوضحت دراسة مكتب المحاسبة الفيدرالي (GAO) عام 1991، أن المنظمات التي تم ترشيحها للحصول على جائزة الجودة الأمريكية، كانت لديها علاقات طويلة الأجل، و قوية مع مورديها، و أنها كانت تعمل على أن يكون الموردون، جزءا من برنامج إدارة الجودة الشاملة التي يتبعونها.

### 10- أقسام المنظمة عملاء لبعضهم البعض:

يتسع مفهوم العميل في ظل إدارة الجودة الشاملة، ليشمل أيضا العملاء الداخليين إضافة إلى العملاء الخارجيين التقليديين، و هذا يعني أن العميل قد يكون أحد الأقسام الأخرى، التي تتعامل مع قسم داخل المنظمة، و يرجع الفضل إلى (جوران) في اتساع هذا المفهوم، بأنه يحفز الأقسام على تبني فكرة التوجه بالعميل، على الرغم من أنهم لا يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء الخارجيين للمنظمة.

و تصل الباحثة من هذا العرض لأفكار الكتاب و الباحثين، المهتمين بإدارة الجودة الشاملة و تطبيقها، إلى وجود العديد من العناصر الأساسية، من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي تشكل قاسما مشتركا بين آراء الجميع وهي كالاتي:

- وجود قيادة واعية بأهمية الجودة، و إلزام الإدارة العليا بتطبيق برامج الجودة.
- التوجه بإحتياجات العميل ( الداخلي و الخارجي).
- التعاون و حل المشكلات.
- المشاركة و العمل الجماعي.
- التكوين و التدريب.
- نظام للحوافز و المكافآت.

- القياس و تقييم الأداء.
- الإبتكار و التجديد من أجل تحسين الجودة.
- جودة نظام إتصال فعّال.
- إستمرارية جهود التحسين للوصول إلى التميز.

إن هذه العناصر مجتمعة تعبر عن عناصر الثقافة التنظيمية الجديدة، التي يتطلبها نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و التي يتم التركيز عليها لخلق المناخ المناسب لهذا النجاح، و تقود هذه العملية الإدارة العليا في المنظمة، بتبنيها لهذه المفاهيم الجديدة، و تهيئة العاملين و إعدادهم إعدادا نفسيا لقبول التغيير المطلوب، و زرع الثقافة الهادفة للجودة بينهم لتقليل مقاومتهم.

وتصل الباحثة بعد عرضها للفصول السابقة، إلى أن إدارة الجودة الشاملة، عبارة عن ثقافة تنظيمية قائمة على إرضاء العميل، و تهدف إلى تحقيق التميز للمنظمة.

و سوف نتناول في الفصل الموالي، دراسة عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## الفصل السابع : الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني : تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء المنظمة

المبحث الثالث : عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة

## مقدمة:

إنّ نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتطلب التهيئة الشاملة لثقافة المنظمة، من جميع جوانبها لتتوافق تماما مع متطلبات نجاحها، و خلق ثقافة تنظيمية جديدة، تتفق مع إدارة الجودة الشاملة، إذ من غير المنطقي، البدء في تطبيق هذا المدخل في بيئة غير مهيأة لتقبله، و ثقافة مناوئة لا تتوفر لها مقومات النجاح، لذا يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إحداث عدد من التغيرات الجوهرية، التي تسمح بتطبيق الإستراتيجية العامة لها، و هذه التغيرات لها علاقة وطيدة بثقافة المنظمة.

## المبحث الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية

أولاً : تعريف الثقافة التنظيمية

ثانياً : أهمية الثقافة التنظيمية

ثالثاً : خصائص الثقافة التنظيمية

رابعاً : وظائف الثقافة التنظيمية

خامساً : أنواع الثقافة التنظيمية



يعدّ مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات الحديثة، وقد تناوله العديد من الباحثين والكتاب، في الثمانينات و التسعينات من القرن العشرين، إلا أنّهم لم يتفقوا على تعريف محدّد له، و قدّموا تعريفات متعدّدة له، وسوف نورد أهمها في هذا المبحث.

أولاً : تعريف الثقافة التنظيمية:

عرّف (روجر هاريسون Roger Harrison) عام 1972 ثقافة المنظمة بأنها: "الإيديولوجيات و المعتقدات و القيم المغروسة و المتأصلة التي تسودها، و العادات الراسخة للطرق التي يجب أن يعمل وفقاً لها بتلك المنظمة" (1) .

وعرّف (Peter & Waterman) عام 1982 الثقافة التنظيمية بأنها: " نظام القيم السائدة في المنظمة، الذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها، والذي يتمثل في الأساطير و الشعارات الموجودة في المنظمة " (2) .

ويعرّفها (Edgarshein) عام 1985 بأنها : " عبارة عن القيم والمعتقدات والإفتراضات المشتركة بين أعضاء المنظمة " (3) .

ويعرّفها (Shein) عام 1990 بأنها: " محصلة كل ما يتعلمه الأفراد العاملون في المنظمة خلال فترة معينة، حيث ينعكس ما تعلموه، من خلال سلوكياتهم و كيفية أدائهم لأعمالهم بالمنظمة" (4) .

ويعرّفها (Armstrong) عام 1995 بأنها : " نمط من المعتقدات التنظيمية و العادات و القيم، التي تشكل الطريقة التي يتصرف بها الناس ويؤثرون من خلالها بقوة على طرق إنجاز الأشياء " (5) .

(1) فريد زين الدين، فن الإدارة اليابانية، مرجع سابق، ص 57.

(2) عابدة سيد خطاب، العولمة و مشكلات إدارة الموارد البشرية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة،

2001، ص11.

(3) عبد الرحمان أحمد هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، مجلة

الإدارة العامة، الرياض، العدد 4 ، ص11.

(4) G.Stoney Alder, « Employer Relations to Electronic Performance Monitoring : A Consequence of organizational Culture », The Journal of Hight Techology Reseaech, 2001, Vol. 12, P. 327.

(5) Armstrong Michal, Ahand Book of Personal Management Practice. London, Kogan, 1995, P. 209.

ويعرفها « Guthen » عام 2000 بأنها: " مجموعة من القيم و المعتقدات و الإفتراضات المشتركة للعاملين في المنظمة" (1).

و تعرفها (عايدة خطاب) عام 2001 بأنها : " نسيج من اللغة التي تتعامل المنظمة بها والعادات التنظيمية الخاصة بها، والقانون الذي ينظم تعاملاتها، و نظام القيم الذي ينظم قواعد و وسائل السلوك المقبول إجتماعيا " (2).

و عرفها آخرون بأنها : " عبارة عن مجموعة القيم و السلوكيات و القواعد، التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات " (3) .

في إطار التعاريف السابقة ترى الباحثة، بأنه لا يوجد إتفاق محدد على تعريف الثقافة التنظيمية، و ذلك لإختلاف وجهة نظر وهدف كل كاتب أو باحث، و لكن يمكن القول بصفة عامة، بأن هذه التعاريف يمكن أن تقسم إلى ثلاث مجموعات:  
الأولى: تعرف الثقافة التنظيمية من خلال العناصر المكوّنة لها.  
الثانية: تعرفها من خلال تأثير تلك العناصر على السلوك.  
الثالثة: تعرفها من خلال و وظائفها.

إنّ ثقافة المنظمة تتبع من ثقافة المجتمع الذي توجد به و تتأثر به، وهي تعكس التطور التاريخي لقيم و مبادئ و معتقدات المنظمة، و حركة النمو بها، كما تعكس محصلة العلاقات الإجتماعية المتكررة بين العاملين، و التي تشكّل بالتالي أنماطا سلوكية للنظام الإجتماعي التنظيمي (4).

(1) Guthen ,H,Going Against The National Culture Grain : A Longitudinal Case Study of organization Culture in Turkish, Higher Education, Journal onax of Total Quality Management, 2000, V.11, N.1, P.2.

(2) عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 11.

(3) عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 86.

(4) لمزيد من التفاصيل أنظر:

- محمد الطعمنة، مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000 ، ص 6.

إنّ ثقافة المنظمة هي نوع من السلوك والتفكير، والعمل العادي المشترك للأفراد، وهي تعكس نوعاً من الوعي الجماعي، الذي يسمح للمنظمة بإيجاد حلول لمشاكلها والإهتمام برضا العميل، و النتائج بشكل عام، كما تعكس القيم و المبادئ و المعتقدات والرموز التنظيمية و المثل العليا، و حركة النمو والتقدم في المنظمة<sup>(1)</sup>.

إنّ القيم التي تؤمن بها المنظمة، تؤثر على بلورة إستراتيجية قيادات ورؤساء الإدارة العليا، وفي هذا المجال يرى (Tomas Peter & Water Man) أنّ القيم لها تأثير كبير على نجاح المنظمة، ويتوقف ذلك على مدى نجاحها في تكوين و تطوير مجموعة من المعتقدات و القيم الداخلية، التي تبين فيها سياستها و أهدافها، ويرجع الكثير من الباحثين إلى أنّ نجاح المنظمات الأمريكية، يرجع في الحقيقة إلى تشبثها بقيم ذاتية طورتها مع الزمن، و إلى الإخلاص التام في دعم هذه القيم<sup>(2)</sup>، كما أنّ تغيير مجموعة المبادئ و المعتقدات التنظيمية، السائدة بين أفراد المنظمة مع الزمن، و توحيدها في ثقافة تنظيمية جديدة، يلعب دوراً أساسياً في تشكيل و توجيه الأنماط السلوكية داخلها، بما يخدم أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، و ذلك لأنّ قيم المنظمة تؤثر تأثيراً عالياً جداً على أدائها<sup>(3)</sup>.

و أخيراً ترى الباحثة بأنّ الثقافة التنظيمية " هي مجموعة من القيم و المعتقدات و المبادئ والأعراف، والإتجاهات و الممارسات الإدارية، التي تؤثر على سلوك و معتقدات العاملين، و على كيفية أدائهم لأعمالهم اليومية بالمنظمة " .

(1) فيليب أكتنسون، إدارة الجودة الشاملة- الجزء الأول- التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الناجحة، تعريب، عبد الفتاح السيد النعمان و آخرون ، بدون دار نشر، الرياض، 1996 ، ص ص 117-118.

(2) توماس ج بيترز وبوبرت هـ - وترمان، البحث عن الإمتياز، دروس مستفادة من الخبرة الإدارية لأفضل الشركات الأمريكية، ترجمة السيد متولي حسن، مكتبة جرير، الرياض، ط1، 1999، ص ص 463-464.

(3) - روبرت كليتجارد، السيطرة على الفساد، ترجمة : علي حسين حجاج، دار البشير للنشر و التوزيع، عمان، 1994، ص 128.

- كامل محمد المغزلي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر، ط1، عمان، 1993، ص 107.

- موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص 400.

### ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية:

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية لما لها من تأثير فعال، على أداء الأفراد و أداء المنظمة، وتوضح الباحثة هذا التأثير من خلال ما يأتي:<sup>(1)</sup>

- 1- تشكل الثقافة التنظيمية رؤية واضحة، و فهم للطريقة التي تؤدي بها الأعمال.
- 2- تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تماسك العاملين و إنسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم و المعتقدات.
- 3- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم، حيث تحفز أو تثبط أنواعا من السلوك الفردي و الجماعي داخل المنظمة، فيه تنمي لدى العاملين الإحساس بالانتماء للمنظمة، و تساعد على تنمية الإهتمامات الجماعية بدلا من الفردية، و تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، و تضيق الفجوة بين معتقدات العاملين و أفعالهم.
- 4- تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا إيجابيا قويا، على قدرة المنظمة على التغيير و التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة.
- 5- إنّ وجود إطار فعال للثقافة التنظيمية، يساهم في تدعيم و اتفاق نظم الإتصالات، و نظم العلاقات الإنسانية و تحسين خدمة العملاء.
- 6- توجد ثقافة المنظمة الإحساس بالذاتية و الهوية للمنظمة و العاملين بها. إذا للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في تشكيل نموذج للسلوك، الذي يجب أن يحتذى به من جانب العاملين في المنظمة، و هي تمثل الطاقة الإجتماعية التي تدفع العاملين للعمل أو العكس.

### ثالثا : مستويات الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية هي:<sup>(2)</sup>

#### 1- الثقافة المشاهدة: (Observable Culture)

- (1) - محمد الطعمنة، مرجع سابق، ص 9.
- سيد محمد جاد الرب، دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 227.
- براند كوهين ف رونالد ستيفن، إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة عبد الرحمان أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض 1997، ص 107.
- (2) عابدة سيد خطاب وآخرون، العلوم السلوكية، دار القباء للطباعة والنشر، القاهرة، ص 366.

و هي تمثل المستوى المرئي من أنماط سلوك العاملين في المنظمة.

### 2- القيم المشتركة: (Shared Values)

و هي القيم و القناعات و المعتقدات المشتركة، الراسخة في أذهان العاملين، والتي تربطهم بالمنظمة و ببعضهم البعض، و تمدّهم بدوافع قوية لإنجاز أعمالهم، وتحدّد القيم ما هو مقبول وغير مقبول، وما هو مفضل وغير مفضل بالنسبة لأعضاء المنظمة.

### 3- الإفتراضات السائدة: (Commun Assumption)

و هي تمثل قلب الثقافة، فهي تعبر عن مجموعة المعتقدات الراسخة، التي تؤخذ كمسلمات بديهية، و لا تقبل التشكيك فيها.

### رابعا : خصائص الثقافة التنظيمية :

تتميز الثقافة التنظيمية بالخصائص الآتية<sup>(1)</sup>:

#### 1- الثقافة التنظيمية نظام مركب:

حيث تتكون من عدد من العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة.

#### 2- الثقافة التنظيمية نظام متكامل:

فهي بكونها كل مركب، تتجه دائما نحو خلق الإنسجام بين العناصر المختلفة، وبالتالي فإنّ أيّ تأثير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة، لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي عناصر و مكونات النمط الثقافي.

(1) - مصطفى محمود أبو بكر، معالي فهمي حيدر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،

الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 79.

- عايذة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، مكتبة عين شمس للنشر و التوزيع، القاهرة 1997، ص 77 .

و لمزيد من التفاصيل راجع:

- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000، ص 133.

### 3- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي مستمر:

حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة، على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوارثها عبر الأجيال، عن طريق التعليم و المحاكاة، و تتزايد هذه الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، و طرق إنظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص.

### 4- الثقافة التنظيمية نظام مكتب متغير و متطور:

إن إستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، ولا تنتقل بطريقة غير بشرية، بل إنها في تغيّر مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.

### 5- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف:

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و استجابة لخصائص بيئة المنظمة، و ما يحدث فيها من تغيّر من جانب آخر<sup>(1)</sup>.

### خامسا : وظائف الثقافة التنظيمية :

أشار (Pedrese & Sorenson) أنه لا يوجد إتفاق بين الباحثين حول الجوانب الوظيفية لثقافة المنظمة، إلا أنّهما قاما بتحديد أربعة استخدامات لثقافة المنظمة و هي<sup>(2)</sup>:

1- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة تحليلية: حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الإجتماعية المعقدة.

2- تستخدم كأداة إدارية هامة: لتحسين المخرجات الإقتصادية للمنظمة، و لتهيئة أعضاء المنظمة إجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

3- تستخدم كأداة للتغيير، و وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي.

(1) - محمد عبد المعبود موسى، التغيير الإجتماعي للثقافة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 31.

- علي جمال عبد البر، " نموذج مقترح للعلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى رضا المستهلك في المنظمات الخدمية بالتطبيق على القطاع الفندقية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003، ص 134.

(2) توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 185.

4- تستخدم كأداة لخلق الحسّ الإدراكي لدى أعضاء المنظمة: للتكيف مع البيئة الخارجية المضطربة وغير الثابتة.  
و لكي تقوم الثقافة بوظائفها، لا بد أن تكون هناك ثقافة قوية وبناءة، منتشرة في كافة أنحاء المنظمة.

### سادسا : أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك نوعان من الثقافة التنظيمية<sup>(1)</sup>:

#### 1- الثقافة التنظيمية القويّة:

تكون ثقافة المنظمة قويّة إذا كانت تحظى بالثقة والقبول والإنتشار، بين جميع أعضاء المنظمة، الذين يشتركون في مجموعة متجانسة، من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير و الإفتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، فالثقافة تكون قوية إذا كانت القيم الأساسية قوية، و يشارك فيها الجميع<sup>(2)</sup>. و تتميز الثقافة القوية بالتجانس في القيم، و جماعية العمل، والقدرة على التكيف و الابتكار، و الإبداع و تقييم الأداء.

#### 2- الثقافة التنظيمية الضعيفة :

وهي التي لا يتم اعتناقها من طرف أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، و في هذه الحالة تفتقر المنظمة، إلى التماسك المشترك بالقيم والمعتقدات السائدة بين الأعضاء، وتتميز الثقافة الضعيفة بوجود صعوبة في التوافق والتوحد بين أعضاء المنظمة، وبين أهدافها وقيمها<sup>(3)</sup>.

(1) محمد الطعمنة، مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق

إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 8.

(2) وليم ج أوش، مرجع سابق، ص 63.

(3) - مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، مرجع سابق،

ص 145.

- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة،

1994، ص 172.



و ترى الباحثة أن نجاح المنظمة في إكتساب ثقافة قوية، يعتمد على مدى قدرتها على نشر قيمها بشكل واسع بين أعضائها، وخلق التجانس بينهم، و بين القيم والمبادئ التي تربطهم ببعضهم البعض.

إنّ نجاح الثقافة التنظيمية و جعلها في خدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتوقف على شرحها لجميع العاملين، ومساعدتهم على فهمها وتطبيقها و الإلتزام بها، من أجل تحقيق رسالة المنظمة التي هي هدف الجميع، و كذلك تنمية التعامل والتعاون بين العاملين، وإقناع الجميع بقيم ومعتقدات واحدة.

كما أنّ غياب الثقافة التنظيمية، يجعل كل متخذ قرار وكل فرد يعمل و يتصرف حسب قناعاته الخاصة، والقيم التي يؤمن بها، وقد يتعارض ذلك مع تحقيق أهداف المنظمة، لذا فإن وجود الثقافة التنظيمية، يوجه السلوك الإنساني في المنظمة، نحو وجهة واحدة مشتركة.

## المبحث الثاني : تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء المنظمة

أولاً : قياس الثقافة التنظيمية للمنظمة

ثانياً : تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة

ثالثاً : عقبات تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة

رابعاً : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة

للثقافة التنظيمية للمنظمة تأثير كبير على فعالية أدائها، من خلال تأثيرها الواضح على العمليات الإدارية، و الأنشطة التي تقوم بها.

و يتناول هذا المبحث طرق قياس الثقافة التنظيمية، وتأثيرها على أداء المنظمة، ومراحل تغيير ثقافة المنظمة لمواكبة التطور، و العقبات التي تقف في وجه هذا التغيير، ودور القيادة العليا في عملية التغيير و اتخاذ القرارات.

### أولاً : قياس الثقافة التنظيمية للمنظمة :

هناك العديد من الطرق لقياس الثقافة التنظيمية للمنظمة نذكر منها<sup>(1)</sup>:

#### 1- الطرق الإسقاطية:

تستخدم هذه الطرق لقياس الدوافع و الثقافة، وهي تعتمد على إفتراض أن استجابة الفرد للدوافع الغامضة، غالباً ما تعبر على شعوره الخاص، ومن بين هذه الطرق إكمال الجمل الناقصة، والكلمات المترادفة، و تمثيل الأدوار وغيرها، ويعتمد تفسير البيانات المحصل عليها على مهارة الباحث، و في غالب الأحيان يكون التفسير غير موضوعي، لذلك لا ينصح بإستخدام هذه الطرق لوحدها، بل يجب إستخدامها مع طرق أخرى مثل الملاحظة و الإستقصاء.

#### 2- طريقة الملاحظة:

تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة الباحث، لكل ما يجري داخل المنظمة، و تسجيل ملاحظاته أولاً بأول.

#### 3- طريقة المقابلات و التقارير:

و تعتمد هذه الطريقة على إجراء مقابلات شخصية عميقة، مع العاملين من مستويات مختلفة من التدرج الوظيفي.

### ثانياً : تغيير ثقافة المنظمة :

نظراً لصعوبة تغيير ثقافة أي منظمة، يرى الكثيرون أنّ مثل هذا التغيير مستحيل، و لأنّ الثقافة التنظيمية مرتبطة بالإستقرار و الإستمرارية، فإنّ تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير، بل إنّها عملية معقدة، بحاجة إلى جهد و وقت لتحقيقها، ولا يتم تغيير الثقافة إلاّ من حاجة فعلية، و رغبة صادقة، و اقتناع الإدارة و القيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير، و يرى ( كيرت لوين) أنّ التغيير عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى،

(1) عابدة نخلة رزق الله ، سلوك المستهلك و الإستراتيجيات التسويقية منهج بيئي إجتماعي، مكتبة عين

شمس، القاهرة، دون سنة نشر، ص 79.

تعملان في اتجاهين متضادين في المجال المادي و الاجتماعي و النفسي للعمل، ويرى أن عملية التغيير، لا بد أن تمر بثلاثة مراحل هي:

- مرحلة إزالة تجميد الطرق القديمة.
- مرحلة التغيير.
- مرحلة تجديد حالة التوازن الجديدة<sup>(1)</sup>.

و يرى (Paul Crookall) أن على القائد عند إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، أن يركز على:

- تغيير سلوك العاملين.
- تكثيف الاتصالات التي تتحدث عن الثقافة التنظيمية الجديدة.
- وضع برامج تدريبية للثقافة التنظيمية الجديدة.
- تعيين أفراد جدد يؤمنون بالثقافة التنظيمية الجديدة.
- إبعاد الأفراد المقاومون للثقافة الجديدة<sup>(2)</sup>.

تظهر الحاجة إلى تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة إذا:

- 1- حدث تغيير في قيادة المنظمة.
- 2- حدث تغيير في نشاط المنظمة.
- 3- لمواجهة أزمات تجبرها على التغيير.
- 4- عند حلّها أو دمجها مع منظمات أخرى.

اعتمادا على ما سبق، نرى بأنّ عملية تغيير ثقافة المنظمة عملية ممكنة، وتقوم بها إدارة المنظمة، و يتم إجراء التغيير بإتباع الخطوات الآتية:

- 1- تحديد الثقافة السائدة في المنظمة.
- 2- تحديد متطلبات التغيير الذي ترغب فيه المنظمة.
- 3- تطوير و تعديل الثقافة السائدة، بما يتوافق مع التغيير المطلوب.

<sup>(1)</sup> علي محمد عبد الوهاب، التغيير مناهجه، مقوماته، خطواته، مقاومته، المؤتمر السنوي السادس

لمركز سرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1996، ص 209.

<sup>(2)</sup> Paule Crookal & Havery Shachter, Changing Managent Culture, Research Report, Octobre, 2002, PP. 1-28.

وفي دراسة عن إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات، أجريت على أكثر من تسع شركات كبرى مثل: (جونسون وجونسون، فورد، أي بي أم) ، و غيرها توصلت الدراسة إلى أنه من الممكن تغيير ثقافة المنظمة، لكن هذا يتطلب مجهودا كبيرا وطويل الأمد و غالبا تتراوح مدته بين 5 و 10 سنوات حتى تكتمل العملية.

### ثالثا : عقبات تغيير الثقافة التنظيمية :

ترتبط الثقافة إرتباطا وثيقا بشخصية الفرد، ولهذا فإنّ تغييرها يلقي دوما مجموعة من العقبات نذكر منها نوعين أساسيين هما:

- 1- عقبة خوف القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.
- 2- عقبة الرفض عند الناس بسبب الخوف<sup>(1)</sup>.

وتقوم المنظمة بتعديل ثقافتها التنظيمية بعد تنفيذها، وهذا التعديل ضروري لكي تأخذ هذه الثقافة أبعادها الأساسية، وتثبت بعد ذلك<sup>(2)</sup>. وترى الباحثة بأنه لا يمكن تغيير الثقافة، إلاّ بحاجة ملحة لذلك، واقتناع الإدارة و القيادة العليا في المنظمة بعملية التغيير، وللقادة المديرون دور أساسي و مهم في نجاح عملية التغيير.

### رابعا : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة :

إن ثقافة أيّة منظمة لها تأثير واضح على العديد من العمليات الإدارية، ويمكننا تحديد تأثيرات الثقافة التنظيمية على المنظمة بما يأتي<sup>(3)</sup>:

(1) كيم كاميرون، روبرت كوين، ثقافة المؤسسات كيف نشخصها وكيف نغيرها، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد 190، نوفمبر 2001 ، ص ص 1-2.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 86.

(3) - مصطفى محمود أبو بكر، الثقافة التنظيمية و أثرها على التخطيط الإستراتيجي في المنظمات، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، المجلس الأعلى للجامعات، أفريل، 2000 ، ص 9.  
- محمود السيد: " تأثير ثقافة المنظمة على الإستعداد للأزمات المحتملة" المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المعهد القومي للتخطيط، القاهرة، المجلد العاشر، العدد الأول، يونية 2002، ص59.

### 1- تدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة:

تؤثر الثقافة تأثيراً هاماً على تحديد التوجهات الرئيسية، فقد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو العكس، ويرتبط ذلك بمدى ملائمة الثقافة السائدة للمنظمة، وتأثيرها الإيجابي على التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، و مدى فعالية هذه التوجهات وقدرتها على تكوين وتطوير ثقافة المنظمة.

### 2- تدعيم و توسيع قوّة المنظمة:

تؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك أعضاء المنظمة وتمدّهم بالقوة لإتباع القيم السائدة وتحفزهم على أداء أعمالهم بفعالية، و تدعيم انتمائهم للمنظمة.

### 3- المرونة و القدرة على التكيف:

تعمل الثقافة التنظيمية على توفير الوسائل التي تساعد على تحقيق المرونة و ذلك:

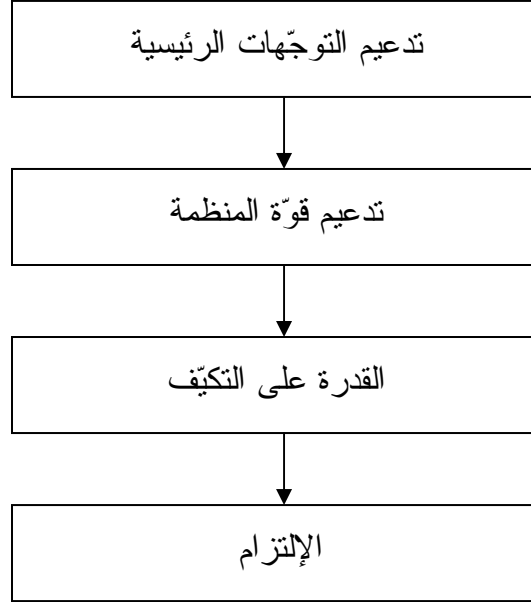
- بتوفير ورش عمل، تمنح أعضاء المنظمة المفاهيم والتصوّرات والممارسات الإدارية المختلفة، و تدريبهم من خلال البرامج التدريبية.
- إيجاد التوافق بين قيم و مفاهيم أعضاء المنظمة، و مفاهيم وقيم بيئة المنظمة، وذلك من خلال متابعة الأحداث الجارية و المتوقّعة، و تحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها.
- البحث عن متخصصين لديهم خبرة ونظرة مستقبلية، لتقديم اقتراحات وأساليب تساعد على تحقيق الإتصال مع بيئة المنظمة.

### 4- الإلتزام:

تؤثر الثقافة التنظيمية على درجة إلتزام و انضباط العاملين في المنظمة، و تجعلهم على استعداد لبذل الجهد و الولاء، وإظهار إنتمائهم للمنظمة، و العمل على تحقيق أهدافها.

إن الشكل الآتي يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

شكل رقم (19) : تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة

من الشكل السابق ترى الباحثة ، بأن الإدراك والوعي بأهميّة الثقافة التنظيمية، تؤثر على كفاءة المنظمة، وذلك لوجود علاقة تأثر و تأثير بين المنظمة و البيئة، فهي تتأثر بالبيئة وتمارس تأثيرها عليها، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على وظائف الإدارة و السلوك التنظيمي، والطريقة التي يفكر بها الأعضاء، و طريقة إتخاذ القرارات، و أسلوب تعامل العاملين مع المتغيرات البيئية، و الإستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.



## المبحث الثالث : عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة

- أولاً : عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة  
ثانياً : أهمية الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، العمل باستمرار على بناء ثقافة تنظيمية جديدة، تقوم على التحول الشامل و التدريجي، للأفكار و الممارسات القديمة، واستبدالها بأخرى جديدة.

و يتناول هذا المبحث التعريف بعناصر الثقافة التنظيمية، التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

### أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة :

إنّ التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، يتطلب توفير مجموعة من المقومات الأساسية، أهمّها خلق و تهيئة ثقافة تنظيمية متناسبة مع مبادئ هذا النظام، وفي هذا الموضوع يرى ( Hildebrandt ) أنّ الإهتمام بالثقافة التنظيمية، من قبل الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة، يرجع أساساً إلى الارتباط الكبير بين مفهوم الجودة الشاملة، ومفهوم الثقافة التنظيمية، و أكد كل من ( Kanji & Yui ) أنّ إنتشار وتماسك الثقافة بين أفراد المنظمة، يجعلها قادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأنّ الجودة الشاملة عبارة عن ثقافة قائمة على إرضاء العميل، من خلال التحسين المستمر، وأكدا على أن المنظمات لا تحتاج إلى نظام يعمل بشكل سليم فقط، و لكنها تحتاج أيضا إلى ثقافة تنظيمية تدعم هذا النظام.

وتستخدم بعض الدراسات مصطلح جديد هو ثقافة الجودة الشاملة، ويقصد به: "تركيز جهود المنظمة على تحسين الجودة ، وتشمل الفلسفة والقيم و التجارب و العناصر الأساسية التي تؤثر في حدوث الأشياء " .

ويستخدم مصطلح ثقافة الجودة الشاملة وثقافة المنظمة المرتبطة بالجودة، للدلالة على نفس المدلول.

وتشير بعض الدراسات، إلى أنّ معدّلات الفشل في جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتعدى 75 %، وذلك بسبب عدم قيام المنظمات بالتغيير التنظيمي الملائم بها، والذي يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>.

### ثانيا : عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة :

تعتبر الثقافة التنظيمية عن القيم التنظيمية السائدة في المنظمة، وهي عبارة عن القيم والمعتقدات الراسخة، التي تحدّد ما هو صحيح وما هو خطأ، ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وغالبا ما تكون هذه المعتقدات قابلة للنقاش، و بالتالي فهي عرضة للتخلي عنها،

<sup>(1)</sup> فريد زين الدين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مرجع سابق،

لكن القيم لا يمكن مناقشتها، و بالتالي لا يمكن إثبات صحتها أم لا بسهولة، مما يجعل التخلي عنها أو تغييرها عملية صعبة<sup>(1)</sup>.

وتشتمل الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، على مجموعة من العناصر الأساسية يمكن تحديدها بما يأتي<sup>(2)</sup>:

### 1- القيادة و دور الإدارة:

تعبر القيادة عن السلوك أو الأسلوب الذي يقوم به قادة المنظمة، في تنمية وإدارة الأداء بها، لتحقيق رسالتها و رؤيتها المستقبلية، وأهدافها على المدى الطويل، فالقيادة إذا عملية سلوكية أو تفاعل إجتماعي، فيه نشاط موجه ومؤثر، علاوة عن كونه مركزا و قوة<sup>(3)</sup>.

وتؤكد القيادة على أهمية سلوك القادة، باعتبارهم القدوة التي يحتذي بها العاملون، وهي أحد العناصر الهامة في بناء ثقافة المنظمة، وأحد أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الذي يتطلب دعم القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة، فهي تملك إتخاذ قرار التطبيق، وتملك القدرة على تطوير رؤية المنظمة، و إستراتيجيتها ورسالتها وأهدافها<sup>(4)</sup>، وفي هذا المجال يقوم (لاسيلز Lascelles) أن أفراد الإدارة العليا في المنظمة، هم عامل التغيير الداخلي الأساسي، إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة، و إنشاء ما يسمى بالبنية التحتية الإدارية، اللازمة لإحداث التغيير المطلوب<sup>(5)</sup>.

(1) Batten Joe, « Total Quality Culture » Management Review, Vol, 83, Issue, 5, 1994, P.69.

(2) فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، مرجع سابق، ص 58.

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 86.

(3) جاسم بن محمد، الأسباب الذاتية للتنمية القيادية، دار الدعوة للنشر والتوزيع الطبعة 2 ، الكويت، 1990، ص 17.

- علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 34.

(4) Beverly Gelber, « From Manager to Wach » Training Magazine (Feb .1992), PP.25-29.

- إيهاب محمد صبيح زريق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 150.

(5) فريد زين الدين، فن الإدارة اليابانية ، ص 61.

إنّ النمط القيادي المناسب لإدارة الجودة الشاملة، هو النمط الذي يعمل بروح الفريق، و يهتم بالعنصر البشري، و يوفرّ المناخ الذي يسود فيه العمل الجماعي المنظم، و يهتم بالعمليات و التنظيم.

ويحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلى قيادة إدارية واعية و قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون، لديه انتماء للمنظمة، و يعمل على تفضيل مصلحتها العامة، و يشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتمثل القيادة عنصرا أساسيا في تشكيل الثقافة التنظيمية، فالقيادات الإدارية ممثلة في أفراد الإدارة العليا، هي محور بناء ثقافة المنظمة الخاصة بالجودة الشاملة، وهي التي تقدم الدعم و التأييد المستمر لتبني هذا المدخل، و تلتزم أمام جميع العاملين، بالسياسات و البرامج و الخطط الموضوعية، و تخصيص الموارد، و الإمكانات اللازمة لنجاح التطبيق<sup>(1)</sup>.

إنّ القيادة هي الدور الرئيسي للإدارة العليا، حيث يقوم القائد بوضع رؤية لما تكون عليه المنظمة، و تخصيص الموارد المالية و البشرية اللازمة لتنفيذ أهدافها، كما تحدّد السلطات والمسؤوليات، والتنسيق، والإتصال، و المعلومات اللازمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة<sup>(2)</sup>.

و يقوم المديرين في المستويات العليا، بدور المنسق والمدرّب والمشارك في حلّ المشاكل، خلافا لما كان سائدا تقليديا، حيث كان دورهم يقتصر فقط، على التخطيط والتنظيم والرقابة<sup>(3)</sup>.

و يصف (ديمينج) الدور الجديد للإدارة العليا في كتابه (Out of Crisis)، بقوله: "إن وظيفة الإدارة العليا ليست الإشراف بل القيادة، فيجب أن تبحث الإدارة عن

(1) Brain Dumaine « Creating a new Company Culture » Fortune, (N° 15, Jan; 1990), PP. 60-65.

(2) Havison M. Trice & Janie Beyer, « Culture Leadership in Organization science, (Vol.2, N°2, 1991), P. 149.

(3) Mark R. Edwards, « Symbiotic Leadership. A Creative for Management organizational effectiveness, » Business Horizons (May-June 1992), PP. 28-29.

مصادر التحسين المستمر، و الإصرار على تحسين جودة المنتجات والخدمات، وترجمة هذا الإصرار في التصميم الفعلي للمنتج، فالتحول المطلوب في النمط الغربي للإدارة، هو أن يصبح المديرين قادة، و يجب التخلص من التركيز على النتائج، وأن تحل محل ذلك القيادة".

إنّ الأساليب الإدارية القديمة لتوجيه ورقابة سلوك العاملين، لم تؤدي إلى النتائج المرغوبة، وفقا لإدارة الجودة الشاملة، و لذا طلب (ديمينج) من المديرين، أن يحدثوا تغييرا جذريا في الأسلوب الذي يديرون به منظماتهم.

إنّ دور الإدارة العليا الذي يتوافق مع إدارة الجودة الشاملة، يجعلها تسعى إلى تغيير الفلسفة القديمة التي تسيطر عليها المنظمة، والعمل باستمرار على إحداث التطوير و التغيير اللازمين، وتوفير الدعم و المساندة للنظام الجديد، المبني على ثقافة جديدة، و محوره التحول الشامل والتدريجي للممارسات القديمة، و استبدالها بأخرى تنظيمية جديدة، تتوافق مع الأفكار الجديدة، التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.

و تعمل الإدارة العليا للمنظمة، قبل وضع إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق، بتغيير الثقافة التنظيمية المعمول بها، بإعداد و تهيئة العاملين لقبول هذا التغيير و الإقناع به، لأنّ القبول دون الإقناع لا يساعد على النجاح، و يخلق جواً مناسباً لظهور المقاومة له، و يمكن إيجاد القناعة، بشرح النظام الجديد و الثقافة الجديدة في ندوات ومحاضرات، وتوفير برامج تعليم و تدريب، لتوضيح أنّ النهج الجديد هو ضروري لتساير المنظمة التطورات الحديثة.

إنّ القناعة إذا مطلب أساسي، لأنها تساعد على زرع الثقة بالنظام الجديد، و الحصول على التعاون و الإلتزام، في التطبيق من طرف جميع العاملين<sup>(1)</sup>.

وتؤكد دراسات أجريت على 22 منظمة أمريكية حاصلة على جائزة بالدريج، لنجاحها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أنّ الإدارة العليا في هذه المنظمات، لعبت دوراً أساسياً في الإلتزام بسياسة الجودة، حيث اتفق المديرين أكثر من 10 % من وقتهم في الإهتمام بالجودة، و عقد الاجتماعات مع العاملين و المستهلكين، وتقديم المكافآت، وتلقي التدريب، وتدريب

(1) - فريد عبد الفتاح، فن الإدارة اليابانية، مرجع سابق، ص 63.

- Mark graham brown et ALL, why TQM, Fails and what to do About IT (new yark) : Irwin professional publishing, 1994), P. 46.

العاملين، وغرس ونشر قيم الجودة مثل العمل الجماعي، و تقدير المساهمات الفردية للعاملين، وضرورة التحسين المستمر في المنتجات والخدمات، و الإهتمام باحتياجات العميل الداخلي والخارجي، و هذا ما يتلاءم مع الثقافة الجديدة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة.

ويؤكد بعض الكتاب أن أكثر من نصف المنظمات، التي حاولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة فشلت وتخلّت عن ذلك في السنة الأولى أو الثانية من بداية التطبيق، وذلك بسبب عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة فيها مع هذا المدخل<sup>(1)</sup>.

وتقوم الإدارة العليا بأنشطة القيادة، التي تشكل نمط القيادة المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو يشمل العناصر الآتية:

### 1-1 إدراك التحدي الإستراتيجي:

و يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أن يتحدى كل فرد داخل المنظمة الوضع القائم، وهذا من خلال مجموعة من الأنشطة، التي تعبر عن الإتجاهات السائدة في المنظمة<sup>(2)</sup>، و يعبر هذا العنصر عن تفكير الإدارة وفلسفتها، و توجّهات العاملين في المنظمة و الإهتمام بالتحديد الإستراتيجي، كما يعبر عن مدى وجود رؤية واضحة للمستقبل، و سياسات محدّدة، تربط أجزاء النشاط في المنظمة، و توضّح خط سيرها في الأجل الطويل، فتصاغ هذه الأهداف في رسالة المنظمة، التي تعبر عن هدف مستقر، ووجود خطة إستراتيجية، تقود المنظمة في الإتجاه المستقبلي الصحيح، على المستوى الطويل<sup>(3)</sup>.

### 2-1 الرؤية:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضع رؤية طموحة، و توصيلها لكل العاملين والإلتزام بها، إنّ وجود رسالة للمنظمة ورؤية واضحة للمستقبل، يساعد في إحداث التغيير المطلوب في الثقافة التنظيمية، تمهيدا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(1) Mark Graham Brown et AL, op,cit ; p .46.

(2) Jhon Pike & Richard Barnes, TQM in Action: A Proctical Approch to Continuos Performance Improvement (London: Chapman & Hall, 1999), p. 21.

(3) IDEM,pp. 228.

وتقدم الرؤية وصفا للطريقة التي تتطور بها المنظمة في المستقبل، في ظل القيم التي تؤمن بها<sup>(1)</sup>.

### 3-1 سياسة الجودة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وجود سياسة جودة مكتوبة يلتزم الجميع بها، ويجب أن تحرص الإدارة العليا على فهمها و توصيلها للجميع، وتنفيذها في جميع المستويات الإدارية، وتتضمن السياسة مجموع الإرشادات و التوجيهات المطلوبة لتنفيذ السياسة، و تحديد السلطة و المسؤولية.

ويؤكد (Feigenbaum) أن تكون سياسة الجودة مكتوبة و موثقة<sup>(2)</sup>.

### 4-1 الإلتزام:

لتأمين التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، يجب أن تؤمن بها الإدارة العليا في المنظمة، وأن تلتزم بتنفيذ سياسة الجودة، ونقل ذلك إلى العاملين<sup>(3)</sup>.

### 5-1 القيم و المعتقدات:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة، ترسيخ مجموعة من القيم و المعتقدات التي تشكل فكرا جديدا لإدارة الأعمال، و يتطلب ذلك تغيير جذري في الثقافة الداخلية للمنظمة<sup>(4)</sup>، و استبدالها بثقافة تنظيمية جديدة، مبنية على قيم جديدة تتلاءم مع المدخل الجديد.

(1) Mark R. Edwards, op, cit., P. 34.

(2) Jhon Pike, Richard Barnes op, cit., PP. 117-118.

(3) Mark Graham Brown and others, op, cit., PP. 7-8.

(4) Idem. PP. 164-168.



و يحدّد بعض الكتاب القيم الأساسية التي يجب أن تسود في المنظمات، التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بما يأتي<sup>(1)</sup>:

- 1- الإيمان بأن تكون الأفضل.
- 2- الإيمان بأعلى جودة و أفضل خدمة.
- 3- الإيمان بحب الإبتكار و تحمل الفشل.
- 4- الإيمان بضرورة العنصر البشري.

## 2- التعاون و حلّ المشكلات:

إنّ الثقافة التنظيمية الجديدة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تتطلب تنمية روابط المودّة والتعاون بين جميع العاملين، و ضرورة إيمانهم بقيم مشتركة واحدة، لتحقيق رسالة المنظمة التي هي هدف الجميع، فالمنظمة هي مستقبل كل من يعمل فيها، و نجاحها يعني نجاح الجميع، لذا يجب أن ينتشر التعاون بين العاملين، و بين الإدارة و العاملين، لحل مشاكل المنظمة، و التشجيع على الإبتكار والتحسين، وخلق الشعور بالإنتماء للجماعة و للمنظمة، فالعمل الجماعي هو الذي يمكن كل فرد من المشاركة في جهود تحسين الجودة، ولا يكفي التعاون بين أعضاء الفريق الواحد، بل يجب أن يؤدّي التعاون بين الفرق المختلفة، إلى تكوين فريق عمل واحد على مستوى المنظمة ككل، لذا يجب تعليم الأفراد كيفية العمل من خلال فرق العمل الجماعي، و تهيئة المناخ لكي يتفاعل كل فرد مع العمل الجماعي<sup>(2)</sup>.

## 3- المشاركة و العمل الجماعي:

يرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة، على إعتبار الجودة نتاج العمل الجماعي في المنظمة، لذا يجب أن تسود قيم العمل الجماعي، وأن تؤدّي الأعمال بروح الفريق، مع إعطاء أهميّة نسبية لعمل كل فرد على حدة، باعتباره مكملاً لأعمال الآخرين، و يرى ( Tsitoura ) بأنّ خلق قيم العمل الجماعي، يمكن أن يتحقق بالغاء الحواجز الفردية<sup>(3)</sup>.

(1) Jhon Pike & Richard Barnes, op, cit., P. 121.

(2) Jhon Ford & Earl D. Honeycutt ,” Japone National Culture as A Basis for understanding Japone Business Practices “ Business Horizons ( Now- Dec 1992) , PP. 28-31.

(3) Tsitoura .J. « The Quality Culture in El AISSA » , Total Quality Management , Vol, 8, Issue.213, 1997, P. 299.

كما أن المشاركة هي مبادرة للأفراد، تأتي كنتيجة طبيعية للشعور بالولاء و الإنتماء للمنظمة، وهي تخلق معايير الإلتزام الذاتي و الثقة بالنفس، لذا يجب إعتبار المشاركة كقيمة تنظيمية هامة، تخلق لدى الأفراد الشعور بوجود صلة، بين ما يؤدونه من أعمال وممارسات، و بين تحقيق الجودة التي هي مسؤولية كل الأفراد في المنظمة، وليست مسؤولية المدير فقط، لذا يجب أن يشترك الجميع في الأنشطة و الممارسات الهادفة إلى تحقيقها.

وتتطلب الثقافة التنظيمية الجديدة، توفير المعاملة الإنسانية و الإحترام و التقدير لكل العاملين، وإشراكهم في كافة المستويات، في عمليات إتخاذ القرارات و حلّ المشاكل، و تصميم المنتج، وإشراكهم في جهود التطوير و التحسين، و تخليصهم من الخوف و تحميلهم المسؤولية، وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة، و يمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعات العصف الذهني، حلقات الجودة، مجالس الجودة، و هذا الأمر جزء حيوي في الثقافة التنظيمية الجديدة، التي تجعل السلطة حق كل فرد، من خلال الثقة و الإحترام المتبادل، و ممارسة أساليب الإدارة الذاتية والعمل الجماعي.

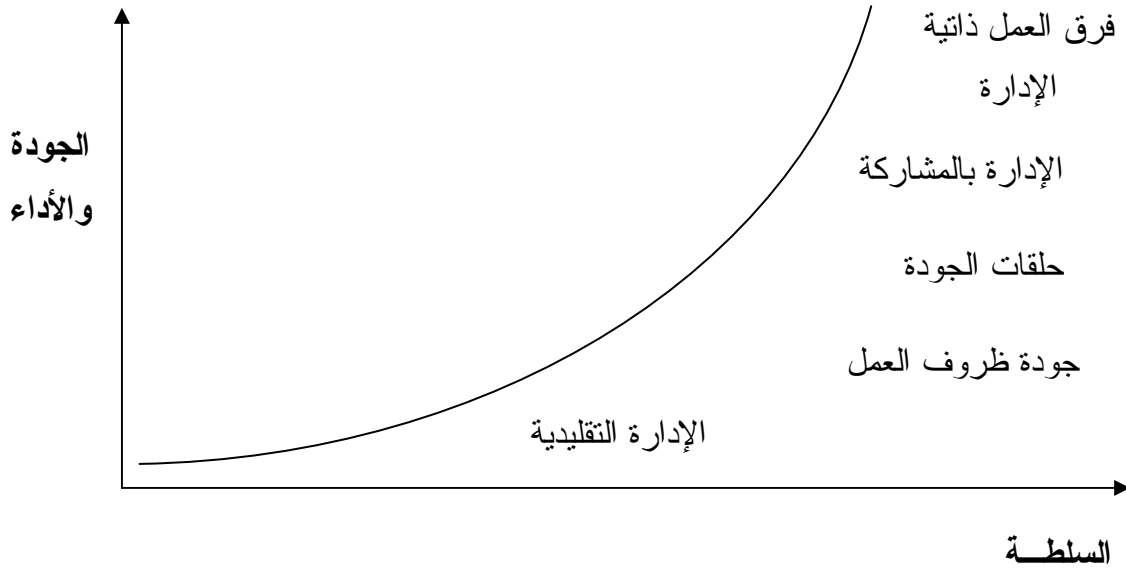
إنّ منح السلطة و الصلاحيات للأفراد في المنظمة، يتطلب وجود ارتباط برسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية، و الأهداف الخاصة بها، وأن يمتلك الأفراد القدرات والمهارات و المعرفة المطلوبة لأداء وظائفهم، و الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة<sup>(1)</sup>، وهذا على عكس الإدارة التقليدية، التي تكون السلطة و القوة فيها، مقتصرة على الإدارة فقط.

وتؤكد الدراسات أنه كلما زادت درجة السلطة والصلاحيات المخولة للعاملين، كلما ارتفع معدّل الأداء و الجودة، كما هو واضح في الشكل الآتي<sup>(2)</sup>:

(1) Jonnifer Jordan, « Every Thing You Wanted to Know About TQM” Public Manger , ( Winter 1992/ 1993), PP. 45-47.

(2) Darcy E. Hitch cock, and Linda Lord. “The New corwert’s Prim to Socio- Tech”, Journal of Quality and Participation (June 1992), PP. 46-45.

شكل رقم (20): العلاقة بين السلطة و الجودة و الأداء.



المصدر: Darcy E. Hitchcoch, Linda Lors, op,cit., P. 43.

تلاحظ الباحثة من الشكل، أنه في أدنى التدرج لمنح السلطة، نجد الإدارة التقليدية التي اعتمدت على التنظيم الوظيفي، الذي يقوم بوضع أفراد يؤدون وظائف متماثلة من أقسام معاملة: الإنتاج، التسويق و المحاسبة... إلخ، وهذا التنظيم يخلق حواجز تفصل بين هذه الأقسام، و تعوق التنسيق و ربما تضارب الأهداف.

و نتيجة تدخل النقابات و اتحادات العمال، شاع استخدام فرق العمل في السبعينات، التي عملت على تحسين جودة ظروف العمل وتحقيق رضا العاملين، ثم شاع استخدام حلقات الجودة، في نفس الفترة تقريبا في اليابان، حيث بدأ تدريب جميع أعضاء الفريق على اتخاذ القرارات وأساليب مراقبة الجودة، بينما كانت فرق جودة ظروف العمل، تقوم بتقديم التوصيات فقط، ثم ظهرت الإدارة بالمشاركة، حيث أصبح العاملين يشاركون المديرين في السلطة، و يقدم هذا المدخل درجة أعلى من منح السلطة، و لكن ما زالت هناك قيود، لأن المديرين ما زالوا يتمسكون بالرقابة وحق الرفض، ثم ظهر مفهوم فرق العمل الجماعي ذاتي الإدارة، الذي شكل تغييرا جوهريا في هيكل السلطة في المنظمة، وتميز في تخلي الإدارة عن

حقها في رفض الأفكار الواضحة، وأصبحت هذه الفرق تقوم بتخطيط وتنفيذ و تقييم، و تحسين الأعمال الخاصة بها.

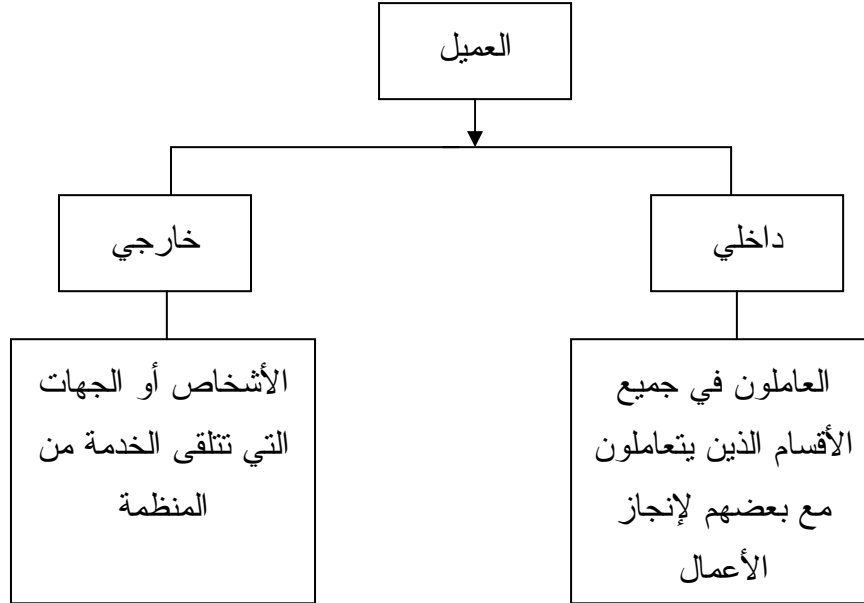
#### 4- التوجّه بالعميل<sup>(1)</sup>:

المقصود بسياسة التوجه بالعميل، تجميع البيانات والمعلومات واستخدامها بشكل جيد، لتغيير سلوك التعامل مع العملاء، و تحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم، وذلك من خلال:

- الإقتراب من العميل.
- تفهم حاجاته و توقعاته.
- جعل العميل أساس اتخاذ القرارات.

وقد يكون العميل داخلي أو خارجي و يمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي:

شكل رقم (21): مفهوم العميل



المصدر: من إعداد الباحثة

(1) - توني نيوباي، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة: شويكار زكي، مجموعة النيل العربية،

القاهرة، 2003، ص68.

- عبد الحكيم أحمد الخزامى، المنظمة الذكية، طبقاً للمعايير الأمريكية، مكتبة ابن سينا للطباعة

والنشر والتوزيع والتصدير، مصر، 2000، ص 213.

ويرى (ديمينج) أن الهدف الإستراتيجي للمنظمة، هو إشباع حاجات العميل بمنتجات و خدمات ذات جودة عالية. وبالتالي لم يعد الهدف الإستراتيجي هو تحقيق أفضل معدل عائد عن الإستثمار، ومن هنا نشأ مفهوم التوجه بالعميل، و الذي يتطلب أن تغير المنظمة فلسفتها التي تركز على النظرة للعميل، من مجرد المستهلك المستهدف، إلى المستهلك المشارك، و الذي شارك فعلا في اتخاذ القرارات في مختلف مستويات العمل في المنظمة، و يشارك في تخطيط و تطوير و حلّ المشاكل المشتركة<sup>(1)</sup>.

و تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى الأداء الصحيح، الذي يحقق رغبات العميل بشكل مستمر، وهذا يتطلب الإتصال المباشر بين أفراد المنظمة و العملاء، و جمع المعلومات عن توقعاتهم، و قد أثبتت الدراسات أن حوالي 95 % من العاملين في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لهم إتصال مباشر بالعميل، كما أكدت أن نجاح المنظمات في تطبيق هذا المدخل، يعود إلى إيمانهم بأنّ العميل هو المحور الأساسي لكلّ قراراتها، و من ثم العمل على تلبية إحتياجاته باستمرار<sup>(2)</sup>، و على ذلك فإنّ الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ترفع شعار " العميل ملك " و إشباع إحتياجاته و تحقيق رضاه و كسب و لائه للمنظمة.

#### 5- العلاقة مع الموردين<sup>(3)</sup>:

إنّ الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترفع شعار "المورد شريك طويل الأجل" وهذا هو الشعار الذي يجب أن تتبناه المنظمة في علاقتها مع الموردين، إذ يجب أن تكون هذه العلاقة مبنية على المشاركة و المنافع المتبادلة، وليس على أساس التفاوض و تحقيق المصالح الشخصية، و التوقّف عن تقييم المورد على أساس السعر. إنّ جودة المدخلات متمثلة في المواد الخام و الإمدادات التي يقدمها الموردون من أهمّ العناصر التي تؤثر في الإنتاج.. لأنّ جودة المدخلات تعني بكل بساطة جودة المخرجات.

و تتطلب إدارة الجودة الشاملة، التركيز على بناء علاقات ودية متبادلة و طويلة الأجل

(1) Earl Nauman & Patrick Shanon, op, cit., P.45.

(2) Bruce Raymer, Trail-by Fire Transformation: An Interview With Gold Metallurgical, Adren C Smis, And «Harvard Business Review (May- June 1992) P.119.

(3) Seddiki Abdallah, Management de la qualité ( de l'inspection à l'esprit Kaizen), OPU, Alger, 2004, P . 327.

مع الموردين، و تقييم المورد على أساس تكاليف العملية، من حيث الجودة وإشباع العميل و الإلتزام، وليس على أساس السعر فقط<sup>(1)</sup>.

إنّ التركيز على توجيه مصادر التوريد، تنتج عنه مزايا عديدة منها: رفع جودة المدخلات، وتخفيض التكلفة الإدارية المرتبطة بعمليات الشراء و فحص المدخلات، كما يؤدي إلى خلق علاقات ودية متبادلة وطويلة الأجل، بين المنظمة والمورد، و إمكانية إشراك المورد في حلّ المشاكل المشتركة<sup>(2)</sup>.

وتؤكّد الدراسات على أنّ المنظمات الناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قامت بتقليص عدد مورديها إلى أقلّ عدد ممكن، فقد تخلّصت هذه المنظمات من 90% من مورديها، وقد أدّى ذلك إلى انخفاض نسبة الوحدات المعيبة إلى 0.03 % عام 1988، في شركة (Xerox) بعد أن كانت تمثل 8 % عام 1982 .

#### 6- التعليم و التدريب:

يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على وجود نظم التعليم والتدريب لتطوير و تنمية المهارات والخبرات المطلوبة لدى العاملين، لإستخدام أساليب و أدوات تحسين الجودة، ويوفّر التدريب الفني المهارات التي تتطلبها كل وظيفة، و لذا يجب أن يقدم التدريب في الوقت المناسب وبطريقة صحيحة، وأن يكون نظام التعليم و التدريب عمليّة مستمرة غير منتهية، و تشمل كل فرد في المنظمة، ويجب أن تركز البرامج على تدريب العاملين على مفهوم الجودة، واستخدام أساليب الرقابة الإحصائية، وتؤكّد دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للجودة و الإنتاجية، أن نظام التعليم والتدريب، من أهمّ عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة<sup>(3)</sup>.

#### 7- نظام المكافآت والتقدير:

تعتمد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، على نظم فعّالة لمكافأة و تقدير جهود العاملين في المنظمة، و يتم التركيز في ذلك على المسؤولية الجماعية، وليس

(1) Port, O; et AL, « A Smarter Way to Manufact Business Week (April, 1990), PP. 110-117.

(2) J. Main, « How to Win the Baldgrige A ward » Fortune (Vol -121. No 9, 1990), PP. 101- 116.

(3) David A Garvin, « Quality Problems, Polices, and Attitudes in United States and Japon: An Exploratory Study », Academy of Management Journal (Vol. 29, No 4 .1986), PP. 653-673.

على الأداء الفردي، كما شاع في نظم المكافآت التقليدية، وهذه النظرة الجديدة تربط نظم المكافآت و التقدير، بالجودة والتحسين المستمر و إشباع حاجات العميل، فنظام المكافآت يجب أن يتّصف بالمرونة، و أن يكون مشجعا للعمل الجماعي، و خلق البيئة التي تشجع على المشاركة و التعلّم<sup>(1)</sup>.

وبالرغم من أنّ المصطلحين المكافأة والتقدير يعبران عن معنى واحد، إلا أن التقدير يعني شجيع الأفراد و تحفيزهم على بذل مجهودات أكثر، من خلال استحسان ما تم إنجازه، وقد يتم التقدير بطريقة رسمية أو غير رسمية، و المكافأة تتضمن تقديم مكافآت مادية في شكل حوافز و علاوات ماديّة، أو مزايا عينية... إلخ.

#### 8- القياس و تقييم الأداء:

يتطلّب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضع معايير و مقاييس لقياس الأداء<sup>(2)</sup>، وقياس مستويات الجودة، و قياس التفاوت بين هذه المستويات، وقد يرجع التفاوت إلى أحد عناصر نظام العمل كالأفراد أو الآلات و المعدّات، أو طرق أداء العمل أو النظم الإدارية و غيرها..<sup>(3)</sup> لذلك لا بدّ من وجود نظام قياس دقيق، يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، لتحديد التفاوت غير الإيجابي في انجاز المهام، لذا تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عملية التحسين المستمر في الأداء، فهو يمكن من تحديد مستوى الأداء الحالي، ومن ثم تحديد التحسينات اللازمة المرغوب بها، و إيجاد الإجراءات اللازمة لتحسين الجودة، في الأمد القصير و الطويل.

ويؤكّد المتخصصون على ضرورة أن يكون مدى القياس واسعا، ليشمل كافة المجالات المتعلقة بعمليات المنظمة، و ألاّ ينظر إليه على أنّه مجرد تقييم لمستوى أداء العاملين، ولكن يجب أن يتم الإهتمام به باعتباره أداة لتحسين الأداء في المستقبل، وهذا من شأنه أن يدعم ثقافة المنظمة، و يهيئ البيئة المناسبة التي تسمح بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة للجودة.

(1) Mark Grham Brown, et al; op, cit., PP.98-101.

(2) Jhon S. Oakland, op, cit., P. 211.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، النهضة العربية،

مصر، 2003، ص 48.

وهناك صعوبة في قياس بعض النواحي، و تؤكد إدارة الجودة الشاملة على ضرورة الإهتمام بتأثيراتها على أعمال المنظمة، و من بين هذه التأثيرات الخاصة بالقيادة، ومدى رضا العميل عن منتجات المنظمة، و الروح المعنوية للعاملين، فهي أمور غير قابلة للقياس، إلا أنها أساس استمرار المنظمة.

و بالنسبة لتقييم الأداء يرى (ديمينج) أن الأساليب التقليدية لتقييم الأداء في المنظمات الغربية، تركز على الأفراد، فالإدارة دائماً تلوم العاملين على التقصير وحدوث مشاكل الجودة، بالرغم من أن هذه المشاكل تنتج من النظم والعمليات، وليس بسبب العاملين، و هذه الأساليب التقليدية تتعارض مع فكر إدارة الجودة الشاملة.

### 9- التجديد و الابتكار:

تتطلب الثقافة التنظيمية الجديدة، ضرورة وجود قيادة تقوم بالمشاركة، و تشجيع المخاطرة وتنمية الطاقات الإبداعية للعاملين، ودفعهم إلى الابتكار و التجديد، وتجربة أفكارهم لتحسين منتجات المنظمة و تجديدها، من أجل الوصول إلى الإمتياز، فالمقدرة على الابتكار و التجديد، تعني القدرة على منتجات جديدة، و القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات في الأسواق.

إن دعم الابتكار والتجديد، يعتبر من أهم الدعائم الأساسية لفلسفة الإدارة اليابانية، حيث تعطي المنظمات اليابانية، أهمية كبيرة لخطط الابتكار والتجديد و الأفكار المتميزة، التي يتقدم بها العاملون<sup>(1)</sup>.

وتؤكد كل الدراسات التي أجريت على المنظمات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أنها تميزت بوجود نظام فعال لتطبيق المقترحات والأفكار الجديدة فمثلاً:

(1) Barrie G. Dale, « Japones Manufacturing Efficiency: A Study in The Electronics industry "IEE Proceedings, 137 A. (No.5, 1990), PP. 293-294.

- عطية حسن أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة، 1994، ص 214.

- بيتر داركر، الإدارة (المهام، المسؤوليات، التطبيقات) ترجمة: محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 249.



- شركة (تويوتا) تمكّنت من تطبيق 900 ألف إقتراح عام 1982، وحقّقت وفراً قدره 230 مليون دولار.
- شركة (سانيو) تمكنت من حلّ 2399 مشكلة، تقدر أعباؤها بحوالي 16.5 بليون ين ياباني عام 1983 .

إنّ التفكير الإبتكاري يزدهر في بيئة مناسبة، تؤهل المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتميز بـ:

- وجود قيادة منفتحة تقوم على المشاركة.
- وجود اتصالات مفتوحة في كافة الإتجاهات.
- تشجيع المخاطرة و الإبتكار.
- تشجيع و تنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية.
- توفير الفرص لتجربة الأفكار الجديدة<sup>(1)</sup>.

#### 10- التحسين المستمر<sup>(2)</sup>:

تتضمن الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بمتابعة إجراء تحسينات مستمرة تشمل جميع نواحي العمل في المنظمة، حتى تبقى بيئة العمل مناسبة لإستيعاب المفاهيم الإدارية الجديدة المتعلقة بالجودة.

والتحسين المستمر فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات و الأنشطة، التي تحوّل المدخلات إلى مخرجات بشكل مستمر، وتشمل هذه العملية المعدّات، الأساليب، والمواد الأولية، و الأفراد.

إنّ مفهوم التحسين المستمر ليس جديداً، و لكنّه لاقى نجاحاً في الوقت الحالي بعد أن استخدمه اليابانيون، ويقع على الإدارة عبء القيام بالتحسين، ويجب عليها تشجيع و تطبيق

<sup>(1)</sup> Jhon Bank, op, cit., P. 38.

<sup>(2)</sup> - فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، مرجع سابق، ص ص 81-82.  
- حنان عبد الرحيم الأحمدى، "التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية" مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد الأربعون، العدد الثالث، أكتوبر 2000، ص ص 413-414.

التحسينات البسيطة، التي تتضمن كل فرد في المنظمة، و تؤدي إلى جعل العمليات أكثر كفاءة وفعالية، وتحت السيطرة والمراقبة و يمكن تغييرها و تعديلها و تحسينها<sup>(1)</sup>.

إنّ التطبيق الناجح لعمليات التحسين المستمر، يتطلب من المنظمة إحداث تغيير في بيئة الأعمال وثقافة المنظمة، بحيث تسمح بتطبيق هذه الفلسفة في إطار إدارة الجودة الشاملة.

### 11- الإتصال<sup>(2)</sup> :

تتطلب الثقافة التنظيمية المؤاتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، توفر اتصالات مفتوحة وصادقة على جميع المستويات، وفي جميع الإتجاهات داخل المنظمة، وذلك بالمناقشات وتبادل المعلومات المستمرين، بين الإدارة والعاملين، و توفر مستوى عالي من الثقة، و الإحترام المتبادل بين الطرفين، لكي تتمكن المنظمة من حلّ المشكلات، و متابعة عملية التحسين المستمر.

وتوضح الدراسات أنّ نجاح الإدارة اليابانية، في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يرجع أساسا إلى تبنيها لنظم اتصالات فعالة، و وجود هيكل تنظيمي يسمح بتبادل المعلومات والمقترحات، والأفكار اللازمة لإتخاذ القرارات، و حلّ المشكلات<sup>(3)</sup>.

إنّ طبيعة الإتصال المتوافقة مع إدارة الجودة الشاملة تتطلب ما يأتي:

- 1-11 أن تؤمن الإدارة العليا بأهميّة وجود اتصال فعال في جميع الإتجاهات، خاصة من أعلى إلى أسفل والعكس.
- 2-11 أن تحرص الإدارة العليا على عقد إجتماعات دورية، لعرض النتائج بهدف تبادل المعلومات بشكل منظم.
- 3-11 أن تقوم الإدارة العليا بتحديث المعلومات، وتحرص على أن تظل قنوات الإتصال مفتوحة.

(1) سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية ، مرجع سابق ، ص 234.

(2) إيهاب محمد صبيح زريق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 95.

(3) وليم ج. أوشي، النموذج الياباني في الإدارة ونظرية Z ، مرجع سابق ، ص 138-140.

ولنجاح ذلك لا بدّ أن يصمّم الهيكل التنظيمي، بشكل يكفل تحسين الجودة، ويشجع على الابتكار و التجديد، و يسهل الإتصالات المفتوحة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب استخدام نماذج مختلفة لتصميم الهيكل التنظيمي، تختلف عن النماذج القديمة، و هذا من أجل توفير نظام إتصال فعّال ومفتوح، وقد تتطلب المرونة قلب الهرم بحيث يصبح العاملون في القمة، ويكون دور المدير تقديم النصح و المشورة في مجالات التدريب، ومنح السلطة للعاملين، و تحسين الجودة و العمل الجماعي، و الإتصالات الأفقية و الرأسية، و الحرص على أن تبقى قنوات الإتصالات مفتوحة<sup>(1)</sup>.

وبما أنّ القيادة هي التي تقوم بعملية التنفيذ و التغيير المطلوبة، فإنّها يجب أن تشجع أفراد الإدارة العليا أن يتعلموا ويستوعبوا الإطار الفكري و الفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة و المبادئ والمتطلبات التي يقوم عليها<sup>(2)</sup>.

إنّ قيادة التغيير تتطلب تشجيع العاملين في جميع المستويات، على تغيير الثقافة التنظيمية القديمة، و اعتماد ثقافة تنظيمية جديدة ملائمة، و يوضّح (V.Daniel) عناصر هذا التغيير في الجدول الآتي:

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، مرجع سابق، ص 68.

(2) D.V Daniel Hunt; Quality in America: How to Implement a Competitive Quality Program (New York Business one Irwin, 199), PP. 24-26.

جدول رقم (9) : عناصر الثقافة التنظيمية المطلوب تغييرها

العنصر	التغيير من	التغيير إلى
1- الرسالة.	تعظيم العائد على الإستثمار.	تحقيق رضا العميل وخلق مناخ التحسين المستمر، واستخدام العائد على الإستثمار كمقياس.
2- العلاقة مع العميل.	فهم غير كامل لإحتياجاته.	إتباع منهج متكامل لفهم ودراسة إشباع حاجات العميل الداخلي و الخارجي.
3- العلاقة مع المورد.	علاقة مصلحة قائمة على التفاوض على الإمدادات بأقل سعر.	علاقة مشاركة في العمليات والموارد بين الأهداف قصيرة الأجل وحلّ المشاكل المشتركة.
4- التعاون وحلّ المشاكل.	عمليات فردية غير منتظمة لحلّ المشاكل واتخاذ القرارات.	وجود أساليب علمية لحلّ المشاكل و اتخاذ القرارات بناء على الحقائق و توفير البيانات الدقيقة.
5- المشاركة والعمل الجماعي.	علاقات وظيفية الإدارة توجه وتحفز وتراقب سلوك العاملين.	علاقة مشاركة بين الإدارة والعاملين وسيادة روح الفريق وتكوين فرق العمل الجماعي وشيوع الثقة بين المدير والعاملين.
6- الإبتكار و التجديد.	الخوف من التغيير وال فشل.	تشجيع العاملين على الإبتكار و التجديد وتجربة الأفكار الجديدة.
7- القياس و تقييم الأداء.	موجّه لجمع البيانات لتحديد المشكلات و تقييم الأداء المالي.	جمع و تحليل البيانات من أسفل إلى أعلى من خلال مجموعات العمل و استخدام القياس لتقييم الأداء من أجل الوصول إلى التحسين المستمر للعمليات.
8- الأجور والمكافآت والتقدير.	أجور ثابتة تتحدّد على أساس الوظيفة و لا يوجد حافز.	أجور وحوافز ومكافآت للأعمال المنجزة بناء على جودة وصافي العمل الجماعي.
9- التحسين المستمر.	قبول الإنحرافات وإتباع لإجراءات التصحيحية وسياسة اللوم والتأنيب.	تفهم أسباب الإنحرافات والعمل على منع حدوثه من خلال عمليات التحسين المستمر.

المصدر : .P .197 ., op,cit . Daniel Hunt

بدراسة عناصر الثقافة التنظيمية و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترى الباحثة أن نظرة فاحصة إلى هذه المتطلبات، تؤكد على أنها هي نفسها العناصر التي تتطلبها الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة هذا المدخل، والتي تؤكد على ضرورة تغيير مجموعة المبادئ و القيم والممارسات، و المعتقدات التنظيمية القديمة السائدة، و توحيدها في ثقافة تنظيمية جديدة، توجه أنماط السلوك داخل المنظمة، بما يخدم رسالة المنظمة، و أهداف إدارة الجودة الشاملة التي تركز على درجة عالية من الرضا لدى العميل، و التميز على المنافسين من خلال عمليات التحسين المستمرة، و التكيف مع التغيرات العالمية.

ويتطلب نجاح هذا المدخل في البداية، إلى تهيئة ثقافة المنظمة، لتقبل التغيير والتحول الشامل الذي تتطلبه عملية التنفيذ، ويتطلب التغيير تحولا شاملا، في نمط الإدارة، والذي يحتاج إلى خطوات ومراحل وجهد، وينفذ على فترات طويلة، و يكون للإدارة العليا في المنظمة الدور الرئيسي في هذا المجال، والتحول الشامل يجب أن ينطلق أساسا من قناعة الإدارة، بأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، تتطلب هذا التحول، و أن تعتمد على قيادة مشاركة، تحث العاملين على المشاركة في التغيير، لأنهم هم المنفذون له، لذا يجب على الإدارة منذ البدء بإعداد العاملين، و تهيئتهم على مختلف المستويات.

و تستنتج الباحثة أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لا يمكن توفرها في المنظمة، إلا بتغيير الثقافة القديمة، إلى ثقافة جديدة، تعتمد على الإيمان بضرورة تغيير الممارسات و القيم القديمة، بأخرى جديدة، وهي عبارة عن عناصر الثقافة التنظيمية، التي حدّناها في هذا الفصل.

إنّ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تناولناها في هذا الفصل ، تعبّر في مجموعها عن عناصر الثقافة التنظيمية الجديدة، التي تضمن نجاح تطبيق هذا المدخل<sup>(1)</sup> و نحدّدها في عشر عناصر كالآتي:

- القيادة و دور الإدارة.
- التوجّه بالعمل.
- التعاون وحلّ المشكلات.
- المشاركة و العمل الجماعي.

(1) استنتاج من طرف الباحثة.

- نظم التدريب و التعليم.
- نظام الحوافز و المكافآت و التقدير.
- القياس و تقييم الأداء.
- التجديد و الإبتكار.
- الإتصال.
- التحسين المستمر.

وهذه هي العناصر التي سوف نستخدمها لاحقا، لإعداد نموذج فكري لقياس مدى نجاح المنظمات، في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

## الفصل الثامن : تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- المبحث الأول : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية
- المبحث الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأمريكية والعربية
- المبحث الثالث : نموذج مقترح لقياس مدى ملاءمة عناصر الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

## مقدمة:

إنّ نجاح المنظمات اليابانية و سيطرتها على الأسواق العالمية، كان ولا زال محور لإهتمام الكثير من الباحثين في البلدان المتقدمة والنامية، قصد التعرف على الأسباب الحقيقية وراء هذا النجاح، وقد قامت بيوت الخبرة و الإستشارة الأمريكية في مجالات الإدارة و التطوير التنظيمي، و فرق بحث أخرى من إنجلترا، بدراسة أسباب نجاح هذه المنظمات، وخاصة دراسة النظرية اليابانية، التي شددت عن المفهوم التقليدي للنظريات حيث طبقت مبادئها بدقة رغم أنّها لم تنظر بعد، و هي نظرية متكاملة تمتد جذورها إلى أعماق التراث الحضاري الياباني، وتكتسب سماتها من البيئة اليابانية، لتتحول إلى مقومات تحدّد الشخصية اليابانية، و انعكست في صور مناهج خاصة للحياة، و أنماط خاصة للسلوك، ينفرد بها الشعب الياباني و كانت السبب في تقدمه.

وسوف نستعرض في هذا الفصل تجارب بعض المنظمات اليابانية و الأمريكية و العربية، التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل تحديد عوامل نجاحها، و التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية التي أدّت إلى هذا النجاح.



## المبحث الأول : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية

- أولاً : عوامل نجاح المنظمات اليابانية في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة
- ثانياً : عناصر نظام الإدارة في اليابان
- ثالثاً : السمات المميزة للمنظمات اليابانية
- رابعاً : تجارب بعض المنظمات اليابانية الناجحة

استطاعت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية إعادة بناء مؤسساتها الإقتصادية، وحققت وتائر نمو عالية مكنتها من السيطرة على الأسواق العالمية.

ويتناول هذا المبحث خصائص المجتمع الياباني التي كانت السبب الرئيسي في نجاحه، وهي تعتبر حصيلة تفاعل عدد كبير من المتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية، و التعليمية والتي تشكل في مجموعها قيمه الحضارية التي انفرد بها في العالم، كما يتناول المبحث نتائج نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية.

**أولاً : عوامل نجاح المنظمات اليابانية في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة :**

بالرغم من أن الحرب العالمية الثانية دمّرت اليابان كلياً، و بالرغم من الكوارث الطبيعية التي تعرض لها، وبالرغم من قلة الموارد الطبيعية، فقد استطاع أن يبهز العالم بقوته الإقتصادية، فقد توسع رأسياً داخل اليابان، وتوسع أفقياً بتصدير سلعه لكل دول العالم، واستطاع أن يرسى أسساً متينة لنظام كامل في الإقتصاد و السياسة، و في الإدارة و التعليم... إلخ، حتى وصل إلى قمة التقدم الإقتصادي وفاق التقدم الغربي، وهذا بفضل الإعتماد على جذور يابانية، ساعدت على استثمار الفرد الياباني، الذي اعتبر أهمّ عنصر ، فالفرد في النموذج الياباني للتنمية، هو المورد الرئيسي طالما حرمت البلاد من الموارد الطبيعية، و أصبحت التنمية بالفرد الياباني، و للفرد الياباني ، إضافة إلى نظام تعليم فعّال، اعتبر كأحد العوامل الرئيسية التي أسهمت في التطور الصناعي بصفة خاصة، و النمو الإقتصادي بصفة عامة، و يستوعب نظام التعليم في اليابان 100 % تقريباً من السكان حتى سن الخامسة عشر، وأكثر من 80 % من السكان حتى مرحلة دخول الجامعة، و يقوم على مبدأ المساواة في المعاملة، و هكذا ساهم التعليم إضافة إلى الأسرة، في تشكيل نمط الشخصية اليابانية التي تتميز بالقدرة على تحمل المخاطر، و درجة عالية من الدوافع إلى إنجاز الأعمال، و التنافس و المرونة في التفكير، و الرغبة في الإبتكار والتجديد، و تقبل التغيير، و تقدير أهميّة الوقت، و الولاء الكبير للمنظمة و للدولة<sup>(1)</sup>.

ويرى الكثير من الباحثين أن عناصر تقدّم اليابان تكمن في عوامل بيئية وسياسية و إجتماعية و صناعية و إدارية كالآتي<sup>(2)</sup>:

**أ- العوامل البيئية:**

- وهي مرتبطة بتقاليد و ثقافة اليابان و تتمثّل في:
- تاريخ و تقاليد و ثقافة اليابان و إحياء فكرة اليابان العظمى.
- الفرد الياباني كان دائماً مستثمراً أحسن استثماراً.

(1) نجم عبود نجم، "الجودة عالمية المستوى"، مجلة البحوث الإقتصادية، المجلد التاسع، العددان الأول والثاني، ص5.

(2) محمد عبد القادر حاتم، الإدارة في اليابان كيف نستفيد منها، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1999، ص7.

- الإنتماء و الولاء للوطن.
- التعليم.

#### ب- العوامل السياسية و الاجتماعية:

و هي عوامل لعبت دورا رئيسيا في النجاح الذي حققه اليابان، في كل المجالات و تتمثل في:

- الإستقرار السياسي و الإقتصادي و الإجتماعي.
- عدم الإعتماد على القوة الحربية.
- عدم الدخول في مشكلات العالم.
- المساواة بين أفراد و وحدة المجتمع.
- المشاركة الشعبية و عدم ضياع وقت المسؤولين.
- إستطلاع مستمر للرأي العام الياباني.

#### ج- العوامل الإنتاجية و الصناعية و الإدارية:

و تتمثل في:

- الإدارة اليابانية و الإنتاجية اليابانية.
- الإدخار و التصدير أولاً.
- السياسة الخارجية في خدمة الإقتصاد.
- الإعتماد على الصناعات الخفيفة و الثقيلة ، و استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة بالتقليد و الابتكار و التجديد.
- أسلوب إتخاذ القرار عمليّة لامركزية و ديمقراطية.

#### ثانيا : عناصر نظام الإدارة في اليابان<sup>(1)</sup>:

يعتمد نظام الإدارة في اليابان على ثلاثة عناصر أساسية هي:

(1) محمد عبد القادر حاتم، مرجع سابق، ص ص 24-26.

### 1- نظام التوظيف مدى الحياة:

إذ يلتحق العاملون بعد تخرجهم بالمنظمات المختلفة، و يواصلون العمل بنفس المنظمة حتى سن التقاعد، و لا يفصلون من العمل، و يساعد هذا النظام على تعميق أداء المهنة، حيث يتحقق الإنتماء و الولاء للمنظمة، ويتم تدريب العامل على جميع أقسام المنظمة، و هذا يسمح بقيام علاقات إنسانية طيبة بين جميع العاملين، و ترسيخ روح الأسرة و وحدة فريق العمل، و يسمح هذا النظام بتدرج العامل، من أدنى السلم الوظيفي إلى أعلاه، حاملاً معه الخبرات التي يكتسبها، مما يجعله قادراً على أداء أي عمل في أي قسم، و يكسبه الشعور بأهمية العمل، و الإحساس بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>.

### 2- نظام الترقية و الأجور:

و هو يرتبط بنظام التوظيف مدى الحياة، فالإعتبار الأول في الترقية هو مدة الخدمة والسن، أما الأجور فإنها تزيد مع زيادة سنوات الخدمة، وإن كانت لا تزيد بنفس السرعة بالنسبة لجميع العاملين، حيث يؤخذ في الإعتبار مستوى الأداء و المهارة، التي يجري قياسها بشكل مستمر في مختلف مواقع العمل التي ينتقل فيها العامل، خلال سنوات خدمته و يحدّد الأجر أساساً طبقاً لنوع المؤهل ثم يأخذ بالتزايد حتى سن التقاعد.. أما العلاوات الخاصة بالمهارة و الكفاءة فلها سلم موازي لسلم الأجور و تمنح للأداء المتميز للعمل. و يجري تقييم نظام الأجور هذا بصفة عامة بمراعاة إستقرار مستوى المعيشة للفرد حيث تتزايد الأجور مع تزايد أعباء الأسرة بما يتناسب و مواجهة إرتفاع الأسعار.

### 3- أسلوب إتخاذ القرار:

إنّ عملية إتخاذ القرار في اليابان عملية ديمقراطية تعاونية، تقوم على أساس الإتفاق الجماعي في الرأي، و تستند إلى وجود تشكيلة معلومات جيّدة و علاقة إنسانية متينة، وهذا يجعل من أسلوب إتخاذ القرار عملية لا مركزية و ديمقراطية ، وهي عملية هرمية تبدأ من القاعدة إلى القمة، حيث يقوم العاملون في المستويات الدنيا، بإبداء آرائهم أولاً ثم تدور مناقشات نشطة حرة للتوصل إلى قرار نهائي وصياغته بشكل نهائي ثم التوقيع عليه الأقسام و ينتقل من المستوى الأدنى إلى الأعلى ثم تتم المصادقة عليه.

(1) زكي محمود هاشم، وحدات التنظيم وطرق العمل بين النظرية والتطبيق العدد 55 ، 1401 هـ، دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الكويتية، مجلة الإدارة العامة ، ص63.

### ثالثا : السمات المميزة للمنظمات اليابانية<sup>(1)</sup>:

تتميز المنظمات اليابانية بالميزات التالية:

#### 1- مرونة التنظيم:

فهي تتميز بالقدرة على التغيير و الإنفتاح على البيئة، دون الإلتزام بشكل محدد من التنظيم، كما تتميز بوضوح الأهداف وسعيها المتواصل للتجديد، و هي تمتلك القدرة على إحداث التغيير عندما يكون ذلك ضروريا، إذ تتميز بهيكل تنظيمي مرن، مع إمكانية التغيير مع تغير الظروف و المؤشرات الخارجية، إضافة إلى وضوح الأهداف و المهام، التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

#### 2- الإهتمام المتميز بالبحث و التطوير:

تتميز الإدارة اليابانية باتجاهها القوي نحو التقنية، إذ يعتبر البحث و التطوير و التجديد إحدى سمات المنظمات اليابانية، التي تهدف من وراء ذلك إلى تحقيق أعلى كفاءة أداء للمنظمة، وتقدم مجموعة ( متسوبيتشي ) نموذجا فريدا، على مدى اهتمام المنظمة اليابانية بالبحث و الإبتكار و التطوير، حيث تقوم بتخصيص 4 % من حصيلة مبيعاتها للقيام بالبحوث التي تتم داخليا و خارجيا، و لديها 10 معامل أبحاث تضم 40.000 عامل، إضافة إلى تسجيل 130.000 إختراع حتى الآن، كذلك شركة (تويوتا) تقوم بإنفاق 3 % من قيمة مبيعاتها السنوية، على البحث و التطوير، و لديها معمل يضم 2500 عامل، مهمتهم الأساسية توليد الأفكار الجديدة و تحقيق الإبتكار و التجديد، و تقوم مجمل المنظمات اليابانية بإنفاق حوالي 1.48 % من إجمالي قيمة مبيعاتها، على البحث و التجديد، و تعمل في هذه الإتجاهات 3.1 % من مجموع العاملين في الصناعات المختلفة، و يشير (برنتك) أنه من بين 100.000 مواطن ياباني هناك 24 باحثا، بينما يبلغ هذا العدد 14 باحث في إنجلترا، كما أنّ عدد الباحثين في اليابان يفوق عدد الباحثين في إنجلترا وفرنسا مجتمعين، و تعمل المنظمات اليابانية على توفير نفقات البحث، و توفير مناخ إداري يجعل الإبتكار أو التجديد هدفا أساسيا داخل المنظمة.

(1) لمزيد من المعلومات راجع:

- محمد عبد القادر حاتم، مرجع سابق، ص ص 49-67.

### 3- فعالية نظم الإتصال:

من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية، و الذي ساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، تبنيتها نظم إتصالات فعالة تسمح بجمع البيانات و اتخاذ القرارات و حلّ المشكلات، فالإتصالات تتم في جميع الإتجاهات و بمختلف الوسائل الممكنة.

### 4- التأكيد على قيمة العمل الجماعي:

يعتبر العمل الإجتماعي من أهمّ الخصائص التي تميز المنظمات اليابانية، فالأفراد يعملون بروح الفريق، فالمنظمة كأسرة واحدة، يتعاون الجميع فيها لتحقيق هدف المنظمة. و يفرق أحد الإقتصاديين بين الإدارة اليابانية و الإدارة الأمريكية، بأنّ التعاون بين أفراد المنظمة الأمريكية ضعيفا، بينما هو في المنظمة اليابانية شئ ضروري لحياة الفرد و المنظمة بحدّ ذاتها.

و تعتمد شركة (تويوتا) على روح العمل الجماعي، و يتعاون الجميع فيها (عمال ورؤساء) لتحقيق كميات الإنتاج المحدّد إنتاجها خلال فترة زمنية معينة، ويقول أحد المديرين اليابانيين، أنّ لكلّ عامل داخل المنظمة سلطة على إيقاف خطوط الإنتاج، إذا لاحظ وجود منتجات معيبة، فالمسؤولية جماعية، و لا مجال للنظام البيروقراطي الذي يبحث عن المسؤول عن الخطأ.

### 5- المدير كمسهّل لأداء العمل و كمتخذ قرار:

يسعى المدير الياباني ليقوم بدور المسهل داخل المنظمة، ليتم حل المشاكل جماعيا بعد مناقشتها بشكل مفتوح، كما يساعد في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بطريقة جماعية، و يساهم فيها الجميع بآرائهم و ملاحظاتهم<sup>(1)</sup>.

### 6- الإهتمام باختيار و تدريب العاملين:

تهتم المنظمات اليابانية باختيار الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة، باعتبارهم عنصرا أساسيا في إدارة أموالها، و يتم التركيز على صفات محدّدة يجب توفرها في الوظيفة،

(1) ريتشارد باسكال وأنتوني ج . أنوس ، فن الإدارة اليابانية - ترجمة محمد يس الرياض، معهد

الإدارة العامة، 1406، ص 32.

أهمها رغبة الفرد في العمل، و القدرة على بذل أقصى جهد، ففي شركة (Sony) يتم وضع برامج تدريبية للمرشحين، يتم بعدها تقييم موضوعي لكل فرد حسب رغبته و قدرته على العمل، أما في شركة (هوندا) فإن الإختيار يتم بواسطة ممثلين للأقسام الرئيسية بالشركة، وتفضل المنظمات اليابانية تشغيل صغار السن لإمكانية الإعتماد عليهم، و حثهم على التعاون و العمل بروح الفريق، وتهتم المنظمة بتدريب العاملين لشغل وظائف أعلى، وزيادة الثقة بالنفس في أداء الأعمال المختلفة، و تحرص على تلقين العميل بالقيم التي تعمل بها المنظمة، و يستمر تدريب العامل طوال حياته الوظيفية، ويتدرج من أدنى السلم الوظيفي إلى أعلاه.

#### 7- الإهتمام بالأجور وتحفيز العمال:

يتم تحديد الأجور حسب نوعية المؤهل الدراسي وطبيعة العمل، و تأخذ الأجور في الإرتفاع مع تزايد سنوات الخدمة، و تقدّم مكافآت دورية للعاملين، تدفع لهم بصفة جماعية على مستوى أداء المنظمة ككل، كما يتم إعتماد الحوافز الإيجابية خاصة المعنوية، لسهولة استخدامها، كما أنّ المنظمة تهتم أيضا بالحوافز السلبية، فالعمال ذوي الأداء المنخفض، يتم نقلهم إلى أماكن تتناسب مع أدائهم.

#### 8- الإهتمام باحتياجات المستهلك:

إنّ دراسة إحتياجات المستهلك ورغباته و محاولة الوفاء بها، كانت ومازالت من أهمّ العوامل التي مهّدت لإستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، و تؤكد بعض الدراسات البريطانية أن الفرق بين المنظمة اليابانية و البريطانية، لا يرجع إلى القدرة الإنتاجية للمنظمات اليابانية وتقاليد المجتمع الياباني، ولكنها ترجع بالدرجة الأولى إلى إيمان هذه المنظمات، بأنّ المستهلك هو المحور الأساسي لكل قراراتها، ومن تم محاولة تحقيق إحتياجاته ورغباته، وتتميز هذه المنظمات هنا بقدرة واضحة على دراسة وتحليل إحتياجات المستهلك، ومعرفة اتجاهات التغيير فيها، لأخذها بعين الإعتبار عند تحديد مستوى الجودة المطلوب للسلع، و هذا بهدف تحقيق التفوق في الإنتاجية كما و نوعا، بما يضمن البقاء و الإستمرار.

#### 9- تعزيز دور العنصر البشري:

يؤكد الكتاب على أنّ الإدارة اليابانية، لا تدخر جهدا في إستخدام الوسائل التي تؤدي إلى تعزيز دور العنصر البشري في العمل، و ذلك بالإهتمام بإدارة شؤون العاملين، خاصة و



أنّ المنظمات تتميز بتأكيدها على النواحي الإنسانية، أكثر من العلاقات الوظيفية، و كثيرا ما تقدم هذه المنظمات مساعدات مادية و غير مادية، بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين في المناسبات المختلفة.

إنّ هذه العوامل تعبر في جوهرها، عن المتطلبات التي تتطلبها الثقافة التنظيمية الملائمة لإدارة الجودة الشاملة، و التي تعرضنا لها في الفصل السابق، و قد ساهمت هذه العناصر في نجاح المنظمات اليابانية، واتجاهها بشكل تلقائي نحو تبني مدخل الجودة الشاملة في إدارتها، هذا إضافة إلى عوامل بيئية أخرى، ساهمت في توفير المناخ الملائم لتطبيق هذه الفلسفة نذكر منها:

- \* الدور الفعّال و المشجع للحكومة اليابانية.
- \* قيم المجتمع و خصائص الشخصية اليابانية التي تقدّس العمل.

و ترى الباحثة أنّ النموذج الياباني في الإدارة يقوم على العوامل الآتية:

- 1- أسلوب إتخاذ القرار يقوم على المشاركة، و اتخاذ القرار يتم من أسفل إلى أعلى.
- 2- العمل الجماعي.
- 3- ترسيخ مبدأ الولاء و الإلتزام.
- 4- الإهتمام باختيار و تدريب العاملين.
- 5- الإهتمام بأعمال البحث و التطوير.
- 6- الإعتقاد على نظام اتصال فعّال.
- 7- الإهتمام بالعنصر البشري.
- 8- الإهتمام بنظام الأجور و المكافآت و الترقية.
- 9- القابليّة للتغيّر و التعايش مع التغيّرات البيئية.

وترى الباحثة أنّ هذه العوامل، تعبر عن عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لإدارة الجودة الشاملة و قد تمّ التعرض لها في الفصل السابق.

و فيما يلي سنعرض تجارب بعض المنظمات التي حققت نتائج باهرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### رابعا : تجارب بعض الشركات اليابانية :

لقد حققت الكثير من المنظمات اليابانية نجاحا باهرا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و نالت شهرة عالمية، و نستعرض منها تجارب المنظمات الآتية<sup>(1)</sup>:

#### 1- تجربة شركة تويوتا:

لقد اعتمدت هذه الشركة على نظام إنتاج كان هدفه الأساسي القضاء على كل أشكال الهدر والتلف، و رفع كفاءة الإنتاج، و هو نظام فريد ينبع من مطالبة السوق بمواصفات عديدة و متنوعة، لكميات صغيرة من الإنتاج، بعكس نظام الإنتاج الكبير الأمريكي.

و قد ارتكز هذا النظام على العناصر الآتية:

- أ- توفير الإنتاج المطلوب في الوقت المناسب.
- ب- تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، و الموافقة الجماعية عليها.
- ج- الإهتمام بتدريب العاملين.
- د- تشجيع الابتكار و التجديد.
- هـ- تشجيع الإتصال المفتوح في جميع الإتجاهات.
- و- تشجيع التعاون و زيادة كفاءة فرق العمل الجماعي.

وترى الباحثة بأنّ هذه هي العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية الملائمة لإدارة الجودة الشاملة و كانت هي السبب في نجاحها.

#### 2- تجربة شركة سانيو:

بدأت هذه الشركة النشاط عام 1966 تحت شعار " العيوب الصفرية " التي أعلنها رئيس الشركة، و تضمنت سياسة الشركة التي عملت بها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على العناصر الآتية:

- أ- التحفيز على العمل و الإقبال الطوعي على العمل.
- ب- التركيز على دور القيادة.
- ج- التعاون لمناقشة و حلّ المشكلات.

(1) محمد عبد القادر حاتم، مرجع سابق، ص ص 127-130.

- د- قبول التغيير و التكيف معه.
- هـ- الإيمان بالتطوير و التحسين المستمر.
- و- التشجيع على الإختراع و الإبتكار لضمان التقدّم المستمر.
- ز- الإهتمام بتعليم و تثقيف و تدريب القيادات.
- ي- تشجيع الإتصال.

وترى الباحثة أنّ هذه هي العناصر الأساسية اللازم توفرها في الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### 3- تجربة شركة ماتسوشيتا للكهرباء:

لقد تركزت عناصر الثقافة التنظيمية التي اتبعتها هذه الشركة بالعناصر الآتية:

- أ- الإقتراب من العميل.
- ب- العمل المشترك بين العاملين.
- ج- الإيمان بضرورة التطوير و التحسين المستمر.
- د- العدالة في التعامل مع العاملين، و غرس روح الإحترام بين الجميع.
- هـ- الإنسجام و التعاون بين العاملين، كعائلة تتصف بالثقة و المسؤولية المتبادلة.
- و- تشجيع المواهب و الإبتكار و التطوير.
- ز- العمل المشترك من أجل تحقيق الجودة.
- ر- التكيف مع التغيرات العالمية.
- ي- كسب ثقة العملاء و تحقيق رضاهم.

وترى الباحثة بأنّ هذه هي عناصر الثقافة التنظيمية، المتطابقة مع إدارة الجودة الشاملة، والتي حقق تطبيقها التفوق و النجاح العالمي لهذه الشركات، و أدى إلى زيادة نصيبها من السوق العالمية، وتحقيق التميّز.

## المبحث الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأمريكية والعربية

أولاً : تجارب بعض الشركات الأمريكية الناجحة

ثانياً : تجارب بعض الشركات العربية الناجحة

يتناول هذا المبحث النتائج الباهرة التي حققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المنظمات الأمريكية الرائدة عالمياً، و تجربة بعض المنظمات العربية الناجحة في هذا المجال و هي قليلة جداً.

أولاً : تجارب بعض الشركات الأمريكية<sup>(1)</sup> :

نستعرض فيما يأتي تجارب بعض الشركات الأمريكية الحاصلة على جائزة (بالدرج) للجودة:

**1- شركة (IBM) الأمريكية :**

طبقت هذه الشركة فلسفة إدارة الجودة الشاملة بفعالية، وكانت القيم التي وضعها (Thomas, Watson) للشركة، البداية الأساسية لتطبيق هذا المدخل، و تتمثل هذه القيم في:

- إحترام الفرد.
- خدمة العميل.
- الإمتياز في كل ماتقوم به الشركة.

و قد اعتمدت هذه الشركة على العناصر الآتية من عناصر الثقافة التنظيمية، في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة:

- أ- إلتزام الإدارة العليا بسياسة الجودة.
  - ب- الإصرار على التحسين.
  - ج- التوجّه بالعميل.
  - د- الإهتمام بتدريب العاملين.
  - هـ- المشاركة و التعاون بين جميع العاملين.
  - و- الإعتراف بالأداء و المتميز في الأعمال.
  - ز- اعتماد نظام اتصال في جميع الإتجاهات.
- و بتبني هذه العناصر استطاعت الشركة أن تحقق مجموعة من النتائج الإيجابية، في إدارة أنشطتها أهمّها:

- أ- زيادة الإنتاجية بنسبة 30 % .
- ب- تخفيض زمن تطوير المنتج إلى النصف.
- ج- تخفيض التكلفة و زيادة نصيب الشركة في السوق العالمي.
- د- مضاعفة معدّل نمو الإيرادات.

<sup>(1)</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العملي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع

سابق، ص ص 80-84.

- هـ- تكوين صورة طيبة للشركة في ذهن العميل.
- و- تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين.
- ز- تحقيق هدف العيوب الصفرية، من خلال استخدام أسلوب (سيجما Six Sigma) أي 3.4 خطأ في المليون.

## 2- تجربة شركة ( موتورولا Motorola ):

واجهت هذه الشركة منافسة شديدة من الشركات اليابانية في السبعينات، إضافة إلى تردي مستوى منتجاتها وخدماتها عن المستوى المطلوب، وقد دفع بها هذا إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، و ذلك بإحداث تغيير هام في ثقافتها التنظيمية القديمة، وقد ركزت الشركة جهودها على تحقيق الأهداف الآتية:

- \* إرضاء العميل.
- \* العمل على تحقيق العيوب الصفرية.
- \* التحسين المستمر في أداء الأعمال.

وقد حققت ذلك مروراً بأربعة مراحل هي:

- أ- مرحلة التركيز على تحقيق الجودة سداسية السيجما (Six Sigma)، أي العمل على أن يكون معدل العيوب الصفرية 3.4 خطأ في كل مليون.
- ب- مرحلة التركيز على تخفيض زمن دورة العمل، من لحظة طلب العميل للمنتج وحتى حصوله عليه.
- ج- مرحلة التركيز على قيادة التصنيع و الإنتاج، أي أن تصبح الشركة رائدة في ذلك، و ذلك بتطبيق مبادئ العمل الجماعي.
- د- مرحلة التركيز على تحسين الربح، و ذلك بتقديم منتجات تتوافق مع رغبات العميل، و بالتالي تحسين الأرباح على المدى البعيد.
- هـ- مرحلة الإدارة بالمشاركة داخل الشركة، و التعاون مع المنظمات الأخرى.

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة حقق للشركة المزايا الآتية:

- ارتفاع حصيلة الشركة من السوق العالمي.
- نتائج إيجابية فيما يتعلق باستخدام العاملين و التكنولوجيا، و التسويق، و الخدمات.
- نتائج مالية أفضل.

### 3- تجربة شركة ALOCA (Aluminium Company of America) (1)

و هي من أكبر شركات صناعة الألمنيوم في العالم، وهي من الشركات الحاصلة على جائزة بالدريج الأمريكية وتشغل 55000 عامل، و تتلّص عناصر نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه الشركة، في التركيز على إحداث تغيير في عناصر الثقافة التنظيمية ممثلة في:

- سياسة و فلسفة الجودة.
- الإيمان بأن تكون الأفضل.
- أهميّة العنصر البشري.
- الالتزام و الإيمان بالتميز.
- التعاون و الإنتماء.
- الابتكار و التجديد.
- المهام و القيم المشتركة.
- التعليم و التدريب.

و يوضّح الجدول الآتي التغيّرات التي أحدثت في عناصر الثقافة التنظيمية في هذه الشركة:

(1) Peter J. Kolesar, « Vision, Values, Milestones: Paul O' Neif Starts Total Quality ALOCA, "California Management Review (Spring 1993), PP. 133-165.



جدول رقم (10): عناصر الثقافة التنظيمية قبل وبعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة (ALOCA)

عناصر الثقافة التنظيمية	قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
الإيمان بأن نكون الأحسن	48 %	100 %
سياسة و فلسفة الجودة	43 %	97 %
أهميّة العنصر البشري	51 %	95 %
الإلتزام	53 %	87 %
الإيمان بالتميز	54 %	83 %
التعاون و الإنتماء	49 %	83 %
الإبتكار و التجديد	32 %	85 %
المهام و القيم المشتركة	26 %	84 %
التعليم و التدريب	20 %	79 %

المصدر: Peter J.Kolesar, op,cit., P.159.

#### 4- تجربة شركة ( زيروكس Zerox )<sup>(1)</sup> :

اشتهرت هذه الشركة و نجحت في إنتاج ماكينات التصوير ومعدّات النسخ الأخرى، و لكنّها واجهت في أواخر السبعينات منافسة شديدة من الشركات اليابانية و الأمريكية، ممّا دفعها عام 1984 إلى تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، لتحسين وضعيتها، وقد اعتمدت على تغيير مجموعة من العناصر الأساسية في ثقافتها التنظيمية و هي كالآتي:

- أ- إعطاء الأولوية لإرضاء العميل.
- ب- رسم سياسة جودة تهدف إلى إنتاج منتجات مبتكرة ذات جودة عالية، لتلبية مطالب العملاء.

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العملي، مرجع سابق، ص ص 80-84.

ج- اعتبار الجودة مسؤولية الجميع.

و قد حققت الشركة مجموعة من المزايا من وراء تبني إدارة الجودة الشاملة تمثلت في الآتي:

- ا- تطوير جودة ماكينات زيروكس بـ 78 % .
- ب- تخفيض تكاليف المنتجات.
- ج- تحسين رضا العملاء بنسبة 38 % .
- د- تخفيض شكاوي العملاء بـ 90 % .
- هـ- زيادة جودة المنتج بـ 93 % .
- و- تخفيض أخطاء الصنع.
- ز- تحسين أوقات تسليم المنتج بـ 40 %.
- ر- إنخفاض التفتيش على الأجزاء من 80 % إلى 15 %.
- س- استردت الشركة عام 1988 ما يقارب 13.8 % من السوق الأمريكية.
- ش- زاد الربح من 166 مليون دولار إلى 415 مليون دولار.
- ع- انخفضت الصيانة غير المخططة بـ 40 %.

##### 5- تجربة شركة ساوثيرن باسيفيك الأمريكية: (Southern. Pacific) (1)

تعتبر هذه الشركة أكبر شركة خاصة للنقل في الولايات المتحدة الأمريكية، تشغل أكثر من 23 ألف موظف، في أكثر من خمسة عشر ولاية، بدأت هذه الشركة عام 1991، تطبيق عملية تحسين للجودة، تعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واستطاعت بعد فترة زمنية قصيرة تحقيق نتائج إيجابية.

وقد ركزت الشركة في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة على الإهتمام بالمحاور الآتية:

(1) ستيفن جورج، إدارة الجودة الشاملة: الإستراتيجيات والآليات المجربة في أثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، دار البشير، الأردن، 1998، ص ص 68-76.

- أ- إعداد رسالة الشركة.
- ب- تحديد احتياجات العملاء الراهنة والمستقبلية.
- ج- الإهتمام بعملية القياس.
- د- تقييم الأداء.
- هـ- قضايا البيئة.

و من أهمّ النتائج التي حققتها الشركة:

- أ- التحسين المستمر للعمليات.
- ب- التفوق على متطلبات العملاء.
- ج- النمو المستمر للعائدات.
- د- التخفيض المستمر في تكاليف عدم الإلتزام.
- هـ- ارتفاع فعالية التشغيل.
- و- تحسين استخدام الموجودات الثابتة.
- ز- تحسين الأمان (السلامة).

#### 6- تجربة شركة كاديلاك الأمريكية<sup>(1)</sup> : (Cadillac)

شركة كاديلاك للسيارات هي فرع من جنرال موتورز الأمريكية، حصلت على جائزة بالدريج الأمريكية عام 1990، عانت الكثير من المشاكل والصعوبات في أوائل الثمانينات، ولكن إعادة التنظيم الذي قامت به، والمبني على إدارة الجودة الشاملة، سمح لها بتسجيل نتائج إيجابية، وقد ركزت الشركة في إصلاحها على ثلاثة محاور رئيسية لإدارة الجودة الشاملة تمثلت في الآتي:

- أ- التركيز الدائم على العميل.
- ب- الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي.
- ج- الفهم المنظم للتخطيط.
- د- التخطيط للتحسين المستمر للأنشطة.
- هـ- نشر الخطة عبر الشركة.
- و- الإهتمام بتدريب العاملين.

(1) ستيفن جورج، مرجع سابق، ص ص 68-71.

- ز- إشراك العاملين في التخطيط للأهداف، وفي عملية المراجعة.
- ر- تنويع أدوات الإتصال.
- س- الإهتمام بالتغذية العكسية من العميل.
- ش- تحسين جودة المنتجات.

وقد أدى ذلك إلى تحقيق النتائج الآتية:

- ا- تحسين نوعية المنتجات.
- ب- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- ج- تخفيض تكلفة المنتج.
- د- تحسين الربحية.

#### ثانيا : تجارب بعض الشركات العربية:

##### 1- تجربة شركة دبي للكابلات Ducab<sup>(1)</sup> :

وهي أول شركة صناعية في الدولة، بمشاركة دبي و أبو ظبي، و تدعمها الشركة البريطانية (بي أي سي سي ) التي تزودها بالدعم التقني العالمي، لتكون قادرة على صناعة كابلات ذات جودة عالية، و بمواصفات عالمية.

بدأت شركة " دوكاب" بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل الإدارات، ابتداءا من عام 1990، و عملت منذ البداية على:

- تطوير الموارد البشرية.
- تشجيع المهارات الخاصة،
- تطوير آلات ومعدات الإنتاج و المراقبة.
- إعداد برامج و ندوات إرشادية للعاملين، لتوضيح مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومتطلباتها و مبادئها و أهدافها والنتائج المرجوة منها، و المعوقات التي قد تواجهها مستقبلا.
- الإهتمام بنشر مفاهيم و ثقافة الجودة.
- اعتبار تطبيق الجودة مسؤولية كل عامل، و ليس مسؤولية إدارة الجودة فقط.

<sup>(1)</sup> مأمون درادكة وطارق الشبلي، مرجع سابق، ص ص 252-256.

- الإهتمام بالتعاون و التكامل بين العاملين.
  - تكوين فرق العمل و حلقات الجودة لحلّ المشاكل.
- و قد توسعت منافذ توزيع دوكاب، حيث احتلت المرتبة الرابعة بين الشركات الخليجية المنتجة للكابلات، و بلغت حصّتها من السوق الوطنية 76 %، و استطاعت تصدير حوالي 30 % من الإنتاج، إلى دول عربية و أجنبية، بلغت أكثر من 80 بلد في العالم.

و قد حصلت الشركة على عدّة جوائز و شهادات للجودة منها:

- شهادة دبي للجودة عام 94.
- جائزة أفضل شركة خليجية لعام 1995 للمرّة الثانية.
- شهادة المطابقة العالمية للجودة " الإيزو 9000 " عام 1993 .
- شهادة علامة الجودة من منظمة المقاييس و المواصفات السعودية.
- شهادة المطابقة الإيزو 14001 عام 1996 .
- جائزة دبي للجودة ( الفئة الذهبية ) عام 1998.

و من نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها:

- أ- تدعيم الحصّة السوقية للشركة.
- ب- بناء سمعة طيبة في الأسواق العربية و الأجنبية.
- ج- زيادة الإنتاج.
- د- تخفيض التكلفة.
- هـ- رفع مستوى جودة المنتج.
- و- زيادة الأرباح.

## 2- تجربة شركة جنرال موتورز المصرية<sup>(1)</sup> :

تتلخّص إستراتيجية هذه الشركة تجاه الجودة الشاملة بالعناصر الآتية:

<sup>(1)</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع

- ا - الحصول على التزام الإدارة العليا بمفهوم الجودة.
- ب- خلق وعي إيجابي بالجودة.
- ج- إدخال مفهوم الجودة في إستراتيجيتها التنظيمية.
- د- أن تتضمن أهداف كل مدير بالشركة مفهوم الجودة.
- هـ- نشر مفهوم الجودة و الوعي بها بين الجميع.
- و- التركيز على تلبية احتياجات العميل و رضاه.
- ز- نشر فكرة العمل بدون أخطاء.
- ر- تدريب العاملين.
- س- خلق علاقات طيبة بين الجميع.

### 3- تجربة شركة الإتصالات السعودية<sup>(1)</sup> :

لقد تمت عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منطقة مكة المكرمة للإتصالات، بالتركيز على العناصر الآتية:

- ا- نشر فكرة الجودة.
- ب- تهيئة فكر العاملين عن مبدأ الجودة.
- ج- التركيز على العميل.
- د- التعريف بأهداف الجودة.
- و- تقدير العمل المتميز.
- ز- الإيمان بالتحسين و التطوير المستمر.
- ر- الإهتمام بالتعليم و التدريب.
- س- نشر العمل بروح الفريق.
- ش- نشر الثقة المتبادلة بين الجميع.
- ي- السعي إلى التميز.

وتشير الباحثة إلى أنّ تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العربية، لا زالت في بداية التطبيق، و لم يتم إدخال فلسفتها إلا في نطاق محدود، بالرغم من وجود توجهات في الصناعة بتبني هذه الفلسفة، و تحاول بعض المنظمات بناء وعي اتجاه الجودة

<sup>(1)</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق، ص 148.

الشاملة، و تهيئة مناخ مناسب لاستيعابها و تقبلها، ومن أهمّ هذه المنظمات شركة جنرال موتورز بمصر و الإتصالات السعودية.

تستخلص الباحثة من دراسة تجارب هذه المنظمات، إلى أنّ نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، يعتمد على نجاح عملية التغيير التي تقودها الإدارة العليا للمنظمة، وخاصة تغيير المعتقدات و الممارسات و القيم القديمة، التي كانت تعمل بها، و استبدالها بثقافة تنظيمية جديدة، تهيئ الظروف الملائمة وتضمن نجاح تطبيق هذا المدخل، وتخلق الشروط الأساسية لتطبيقه، ممثلة في عناصر الثقافة التنظيمية التي توصلنا إلى تحديدها سابقا، كما أنّ عجز المنظمة في تحقيق التغيير المناسب، في الثقافة السائدة في المنظمة سيؤدي بها إلى الفشل، لأنّها سوف تصطدم بعدم توفر المتطلبات الأساسية اللازمة.

و ترى الباحثة أن استعراض تجارب هذه المنظمات، يمكن بسهولة استخلاص عناصر الثقافة التنظيمية، التي اعتمدت عليها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالاتي:

- 1- وجود قيادة متفتحة تؤمن بضرورة التغيير.
- 2- تأييد و التزام الإدارة العليا بفكر و فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 3- التوجه بالعمل.
- 4- الإهتمام بالتدريب و التعليم.
- 5- اعتماد نظم مكافئات و جهود الأفراد.
- 6- تقييم الأداء و القياس.
- 7- التعاون و حلّ المشكلات.
- 8- الإهتمام بالإتصال.
- 9- الإهتمام بالإبتكار و التجديد.
- 10- تشجيع جهود التحسين و التطوير المستمر.

ونشير إلى أنّ هناك تجارب و محاولات فاشلة، في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و يرجع السبب في ذلك إلى وقوع المنظمات في العديد من الأخطاء منها<sup>(1)</sup> :

- 1- التعجيل لتحقيق نتائج سريعة.
- 2- التقليد و المحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى.
- 3- القيام بالتطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة.
- 4- إتباع أنظمة و سياسات لا تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة.
- 5- عدم الإهتمام الكافي بالعنصر البشري.
- 6- عدم التزام القادة و الإدارة العليا.
- 7- عدم الإهتمام بآراء العملاء و الموردين.
- 8- عدم الإهتمام بضرورة العمل الجماعي، و التعاون بين أفراد المنظمة.
- 9- عدم الإهتمام بالبحث و التطوير و التجديد.
- 10- إهمال الدور الأساسي للعنصر البشري.
- 11- وجود إدارة متسلطة تستحوذ على اتخاذ القرارات.
- 12- تدني مستوى الجودة و الإنتاجية.
- 13- عدم مراعاة احتياجات العميل و رغباته.
- 14- عدم توفر نظام اتصال فعّال.

<sup>(1)</sup> لمزيد من التفاصيل راجع:

- فريد عبد الفتاح زين الدين المنهج العملي، مرجع سابق، ص ص 85-91.  
- توفيق محمد عبد محسن المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات، مرجع سابق، ص ص 193-204.



المبحث الثالث : نموذج مقترح لقياس مدى ملاءمة عناصر  
الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة  
الجودة الشاملة

تحاول الباحثة فيما يأتي إقتراح نموذج مفاهيمي لقياس مدى نجاح المنظمة، في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، معتمدة في ذلك على عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق هذا المدخل.

### أولاً : مبادئ النموذج :

شجعت مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الكثير من المنظمات على الأخذ به و محاولة تطبيقه، و لكن نجاح تطبيقه يتوقف على العديد من العوامل التي استعرضناها سابقاً، و أهمها قدرة المنظمة على بناء و خلق ثقافة تنظيمية مناسبة، و قدرتها على قياس مختلف عناصر هذه الثقافة، و من هنا برزت حاجة ملحة لقياس مدى نجاح تطبيق هذا المفهوم في المنظمات المختلفة، و نحاول فيما يأتي إقتراح نموذج فكري مبسط لقياس هذا النجاح، و قد اعتمدنا في بناء النموذج على خلاصة ما توصلنا إليه في الفصول السابقة، من آراء الإقتصاديين و خبراء الجودة، حول تطبيق هذا المدخل و قد استرشدنا بالآتي:

- 1- أفكار (ديمينج) حول إدارة الجودة الشاملة متمثلة في نقاطه الأربعة عشر الشهيرة.
- 2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما جاءت في جوائز الجودة، و كما أوردها معهد إدارة الجودة الفيديالي.
- 3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما تحددها المواصفة القياسية العالمية " الإيزو 9001-2000 ".
- 4- مقياس الثقافة التنظيمية للمنظمات المعروف بـ: " مقياس V.Daniel Hunt " (1)، الذي طبق بنجاح في أمريكا، و في الكثير من المنظمات في الدول المختلفة.
- 5- مقياس التقييم الذاتي للمنظمة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أورده « Dal,B Cooper.C » في كتابهما (Total Quality and Humain Resources)
- 6- مراعاة إمكانية تطبيق المقياس على منظماتنا الوطنية.

### ثانياً : بناء النموذج :

يتكون النموذج من مجموعة من المتغيرات المستقلة و متغير تابع كالاتي:

- أ- المتغير التابع و يتمثل في إدارة الجودة الشاملة (TQM).
- ب- مجموعة المتغيرات المستقلة التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي عبارة عن عناصر الثقافة التنظيمية التي حدّدناها سابقاً، في عشر عوامل و ذلك كالاتي:

(1) V.Daniel Hunt, op, cit., PP . 147-181.

### 1- القيادة و دور الإدارة:

نرمز لهذا العنصر بالرمز:  $X_1$

وهو يتأثر بالعوامل:

- سياسة الجودة و ترمز لها بالرمز:  $X_{11}$
  - رؤية واضحة للمستقبل و نرمز لها بالرمز:  $X_{12}$
  - الإلتزام بتطبيق سياسة الجودة و نشر ثقافة الجودة و نرمز له بالرمز:  $X_{13}$ .
- و بذلك يمكن التعبير عن هذه العلاقة بعلاقة دالية كالآتي:

$$X_1 = f (X_{11}, X_{12}, X_{13})$$

### 2- التوجه بالعمل:

و نرمز لهذا العنصر بالرمز:  $X_2$  و هو يتأثر بالعوامل:

- رضا العميل و نرمز له بالرمز:  $X_{21}$ .
  - رضا المورد و نرمز له بالرمز:  $X_{22}$ .
  - التغذية العكسية و نرمز لها بالرمز:  $X_{23}$ .
- و يمكن أن نعبر عن هذا العنصر و العوامل المؤثرة فيه بعلاقة دالية كالآتي:

$$X_2 = f (X_{21}, X_{22}, X_{23})$$

### 3- التعاون و حلّ المشكلات:

و نرمز له بالرمز:  $X_3$  و هو يتأثر بمجموعة العوامل:

- التعاون لإنجاز المهام و حلّ المشاكل و نرمز له بالرمز:  $X_{31}$ .
  - سيادة التعاون و روح العمل كفريق و نرمز له بالرمز:  $X_{32}$ .
  - التعاون مع المنظمات الأخرى و نرمز له بالرمز:  $X_{33}$ .
- و يمكن التعبير عن العلاقة بين هذا العنصر و العوامل المؤثرة فيه بعلاقة دالية كالآتي:

$$X_3 = f (X_{31}, X_{32}, X_{33})$$

### 4 - المشاركة و العمل الجماعي:

و نرمز له بالرمز  $X_4$  و هو يتأثر بمجموعة العوامل:

- مشاركة الجميع في وضع الأهداف و حلّ المشاكل و نرمز له بالرمز:  $X_{41}$ .
- مشاركة العاملين في تحديد معايير تقييم الأداء و نرمز له بالرمز:  $X_{42}$ .

- وجود فرق العمل لتحليل المشاكل و إقتراح الحلول و نرّمز له بالرمز:  $X_{43}$  .
- و يمكن التعبير عن العلاقة بين هذا العنصر و العوامل المؤثرة بعلاقة دالية كالآتي:  
$$X_4 = f (X_{41}, X_{42}, X_{43})$$

#### 5- التدريب و التعليم:

- و نرّمز له بالرمز  $X_5$  و هو يتأثر بمجموعة العوامل:
- العاملون المدربون هم قوة تنافسية و نرّمز له بالرمز:  $X_{51}$  .
  - إهتمام المنظمة بتوفير التعليم و التدريب للجميع و نرّمز له بالرمز:  $X_{52}$  .
  - تدريب العاملين على إستخدام التكنولوجيا الجديدة و نرّمز له بالرمز:  $X_{53}$  .
- و يمكن التعبير عن العلاقة بين هذا العنصر و العوامل المؤثرة فيه حسب العلاقة الدالية الآتية:

$$X_5 = f (X_{51}, X_{52}, X_{53})$$

#### 6- الأجور و المكافآت و التقدير:

- و نرّمز له بالرمز:  $X_6$  و هو يتأثر بـ :
- تقديم أجر عادل لكل عمل و نرّمز له بالرمز:  $X_{61}$  .
  - ترقية العاملين حسب الإستحقاق و نرّمز له بالرمز:  $X_{62}$  .
  - مكافأة الأداء الجيّد و المتميّز و نرّمز له بالرمز:  $X_{63}$  .
- و يمكن التعبير عن العلاقة بين هذا العنصر و العوامل المؤثرة فيه بالعلاقة الدالية الآتية:
- $$X_6 = f (X_{61}, X_{62}, X_{63})$$

#### 7- القياس و تقييم الأداء:

- و نرّمز له بالرمز:  $X_7$  و هو يتأثر بالعوامل:
- ضرورة إستخدام القياس و نرّمز له بالرمز:  $X_{71}$  .
  - وضع معايير موضوعية و عادلة و نرّمز له بالرمز:  $X_{72}$  .
  - إبلاغ العمال بنتائج الأعمال و نرّمز له بالرمز:  $X_{73}$  .
- و يمكن صياغة العلاقة بين هذا العنصر و العوامل المؤثرة فيه بعلاقة دالية كالآتي:
- $$X_7 = f (X_{71}, X_{72}, X_{73})$$

#### 8- الإبتكار و التجديد:

- و نرّمز له بالرمز  $X_8$  و هو يتأثر بـ:

- تشجيع الإبتكار و التجديد و نرّمز له بالرمز:  $X_{81}$  .
  - ترقية العاملين المبدعين و نرّمز له بالرمز:  $X_{82}$  .
  - تجربة الأفكار الجديدة و نرّمز له بالرمز:  $X_{83}$  .
- وتصاغ العلاقة بين هذا العنصر و العوامل المؤثرة فيه في شكل علاقة خطية كالتالي:
- $$X_8 = f (X_{81}, X_{82}, X_{83})$$

#### 9- الإتصال

- و نرّمز له بالرمز  $X_9$  و هو يتأثر بمجموعة العوامل:
- مدى توفر قنوات إتصال فعّالة و نرّمز له بالرمز:  $X_{91}$  .
  - إنسياب المعلومات بسهولة و يسر و نرّمز له بالرمز:  $X_{92}$  .
  - تبادل المعلومات مع المحيط الخارجي و نرّمز له بالرمز:  $X_{93}$  .
- و يمكن صياغة العلاقة بين هذا العنصر و العوامل المؤثرة فيه بالعلاقة الدالية الآتية:
- $$X_9 = f (X_{91}, X_{92}, X_{93})$$

#### 10- التحسين المستمر:

- و نرّمز له بالرمز  $X_{10}$  و هو يتأثر بمجموعة العوامل:
- ضرورة التخطيط لإستمرار التحسين و نرّمز له بالرمز:  $X_{101}$  .
  - التحسين هدف أساسي و نرّمز له بالرمز:  $X_{102}$  .
  - ضرورة الحصول على شهادة الجودة (الإيزو) و نرّمز له بالرمز:  $X_{103}$  .
- ويمكن صياغة العلاقة بين هذا العنصر و العوامل المؤثرة فيه بالعلاقة الدالية الآتية:
- $$X_{10} = f (X_{101}, X_{102}, X_{103})$$

وعلى ذلك يتخذ النموذج المقترح الصيغة العامة الآتية:

$$TQM = f (X_1, X_2, X_3, \dots, X_{10})$$

أي أنّ نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو تابع لمدى توفر عناصر الثقافة التنظيمية العشر، التي تعبر عن متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

## الفصل التاسع : الدراسة الميدانية دراسة تطبيقية في وحدة – فرمال – لإنتاج الأدوية بقسنطينة

(تحليل وتقييم مدى ملاءمة عناصر الثقافة التنظيمية في الوحدة مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة)

- المبحث الأول : التعريف بوحدة (فرمال) بقسنطينة
- المبحث الثاني : تحليل وتقييم نتائج الدراسة الميدانية
- المبحث الثالث : النتائج والتوصيات

## مقدمة:

يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على خلق و تهيئة ثقافة تنظيمية ملائمة، تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ تمثل الثقافة التنظيمية بكل ما تتضمنه من معتقدات وقيم وتصورات، المحرك الفعال لكل منظمة عامة كانت أم خاصة، ولا يمكن أن يكتب النجاح لمدخل إدارة الجودة الشاملة، إذا لم تنهياً له ثقافة تنظيمية إيجابية، قائمة على انتشار روح التعاون والرغبة في الإنجاز والإبداع، والحرص على مصلحة العميل واحترام رغباته، لذا فإنّ تبني تطبيق هذا المدخل، يستدعي تحديد مدى ملائمة الثقافة التنظيمية للمنظمة لمتطلبات تطبيق هذا المدخل، وتحديد الفجوة بين ما هو كائن في الوحدة محلّ البحث، وما ينبغي أن يكون عليه مستوى الملاءمة بين عناصر الثقافة التنظيمية ومتطلبات تطبيق المدخل.

ويتناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل والتقييم، نتائج الدراسة الميدانية بوحدة (فرمال) بقسنطينة والتابعة لمجمع صيدال (SAIDAL)، والخاصة بتقييم واقع الثقافة التنظيمية بها، من حيث نقاط القوة والضعف في عناصر هذه الثقافة، والوقوف على مدى توفر ثقافة للجودة بها، ومعرفة العناصر الإيجابية الملائمة، والعناصر السلبية المناوئة لإمكانية تطبيق هذا المدخل، والإستفادة من نتائج الدراسة، في تدعيم المركز التنافسي للوحدة.



## المبحث الأول : التعريف بوحدة (فرمال) بقسنطينة

أولاً : تقديم مجمع (صيدال SAIDAL )

ثانياً : تعريف وحدة (فرمال) بقسنطينة

أولاً : تقديم مجمع صيدال (SAIDAL) (1) :

**1- التعريف بالمجمع :**

تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية سنة 1969 بأمر رئاسي، وأسندت إليها مهمة ضمان إحتكار الدولة، لإستيراد تصنيع و تسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وبعد إعادة هيكلتها في أفريل 1982، تم إنشاء الشركة الوطنية للمنتجات الصيدلانية " صيدال"، ضمّت وحدات الإنتاج الموجودة بالجزائر العاصمة أولاً، تم تسلمت مشروع المضادات الحيوية في عام 1988.

وفي عام 1997 اتبعت الشركة برنامجاً إصلاحياً، أدى إلى إحداث تغييرات تنظيمية كبيرة بها، تحولت على إثره إلى " مجمع صناعي " و هذا من 2 فيفري 1998، و يضم المجمع ثلاثة فروع، تضم مجموعة من المؤسسات المستقلة إدارياً، و التابعة لمركز قرار واحد هو مقر المجمع الموجود بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، و هذه الفروع هي:

- فرع أنتيبوتيكال.
- فرع بيوتيك.
- فرع فرمال.

وتتركز أهم أنشطة المجمع، في عملية شراء المواد الصيدلانية التي تستخدم في صناعة الأدوية و المنتجات الجاهزة.

**2- مهام المجمع:**

يقوم المجمع بعدة مهام تتمثل في الآتي:

- أ- القيام بأبحاث الطب الإنساني و البيطري على حدّ سواء، من أجل إكتشاف جزيئات جديدة موجّهة لعلاج الإنسان و الحيوان.
- ب- تطبيق الإستراتيجيات و السياسات العامّة المتعلقة بالمالية، الصناعة، التطوير النوعي، و التسويق.
- ج- التحكم في ملحقات المجمع و مراقبتها.
- د- تسيير المحفظة المالية.

(1) - صيدال الجريدة، جريدة شهرية داخلية، العدد4، فيفري 1999 ، ص ص 6-7.

- مجلة التسويق والإعلام الطبي، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال.

- ه- تحديد الإستراتيجيات المتعلقة بإنتاج المواد الصيدلانية و تطويرها.
- و- توسيع قائمة المنتجات في الجزائر.
- ز- رفع حجم الإنتاج لتلبية حاجات السوق، و تعزيز موقعها في السوق العالمية للأدوية.
- ر- رفع جودة المنتجات و منافسة الشركات الأجنبية.
- س- تعزيز مكانتها في السوق العربية للأدوية.
- ش- البحث العلمي و التجديد.

و يتميز مجمّع صيدال بخبرة كبيرة في ميدان الإنتاج الصيدلاني، و طاقات كبيرة في الإنتاج والتوزيع و التخزين، و سمعة جيّدة في الأسواق الوطنية و الدولية.

### 3-الهيكل التنظيمي لمجمّع صيدال<sup>(1)</sup> :

- لمجمّع صيدال بنية هيكلية تمكنه من إنجاز مهامه بنجاح و هي كالآتي:
- أ- القيمة الإستراتيجية: يرأسها المدير العام للمجمّع، و هي قمة الهيكل التنظيمي للمجمّع و تقوم بالأدارة.
  - ب- المصالح الإستشارية: و تتمثل في السكرتارية و مهمتها التنسيق و الإستشارة.
  - ج- المصالح العملية: و تهتم بعملية تنفيذ البرامج الإنتاجية المحددة و تضم الوحدات الآتية:

#### ▪ وحدة أنتيبيوتيكال (Antibioticale):

وهي مجمّع الأنتيبيوتيكال لولاية المدية، بدأ نشاطه سنة 1988، و مهمته إنتاج الكبسولات، المراهم، الأقراص، مواد الحقن، و يتميز بطاقة إنتاجية كبيرة.

<sup>(1)</sup> مجلة التسويق والإعلام بصيدال، مرجع سابق.

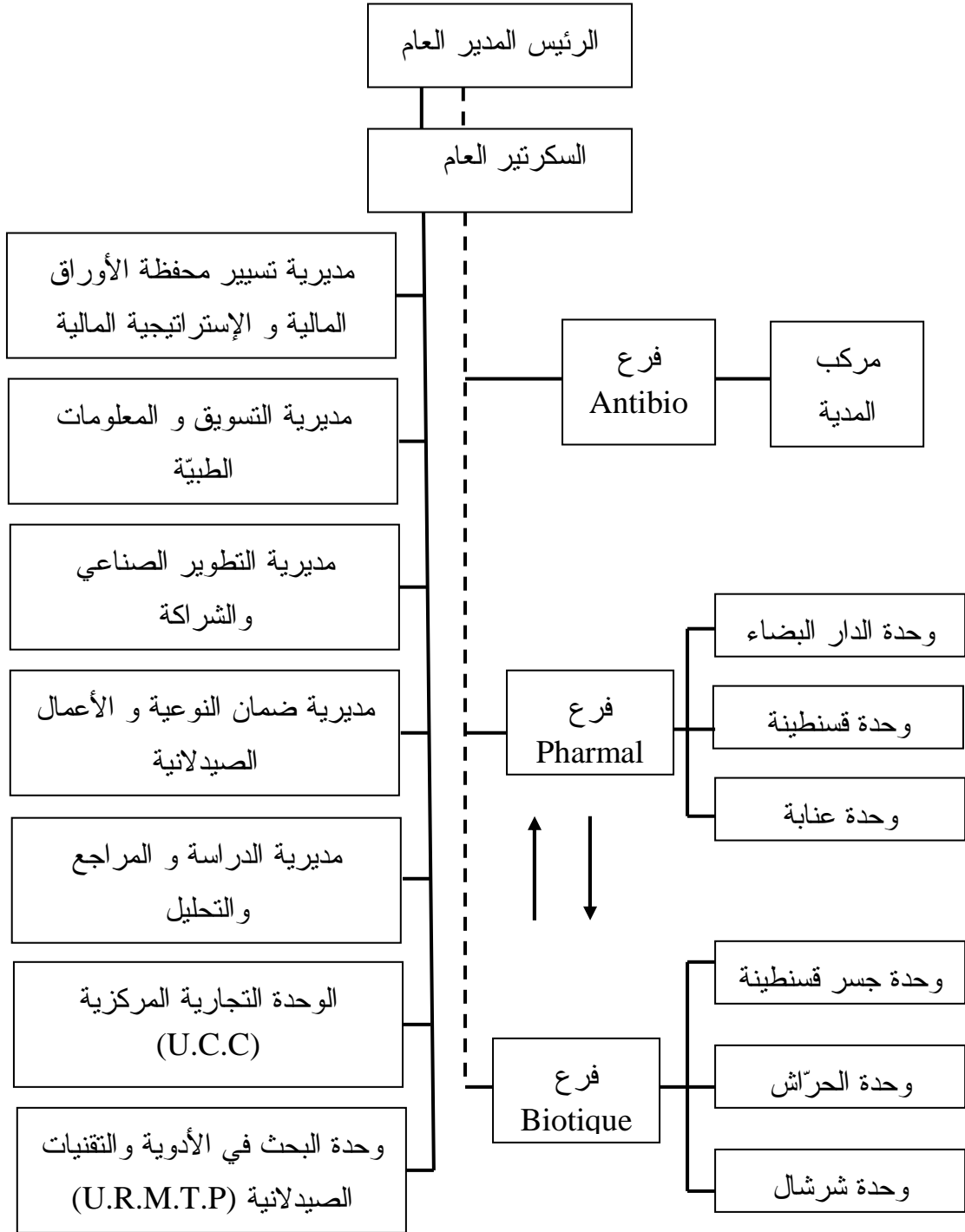
▪ **وحدة بيوتيك (Biotic):**

مقرّها الحرّاش، و تتوفر على ثلاث وحدات للإنتاج، موزّعة على جسر قسنطينة، الحرّاش، شرشال، ويقوم الفرع بإنتاج المحاليل الطبيّة المكثفة، العبوات والأنابيب الزجاجية، الشراب، الأقراص.

▪ **وحدة فرمال (Pharmal):**

مقرّها الرئيسي بالدار البيضاء، وتضم وحدات إنتاج في الدار البيضاء، قسنطينة و عنابة، ويتمثل نشاطها في إنتاج الأقراص، المراهم، المقطرات، الشراب، المحاليل، المساحيق، و معجون الأسنان.  
إنّ الوحدة محلّ بحثنا هي وحدة فرمال بقسنطينة.  
والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي للمجمّع، و مكانة وحدة (فرمال) بقسنطينة منه:

شكل رقم (22): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



----- علاقات وظيفية

\_\_\_\_\_ علاقات تدرجية

المصدر: مجلة التسويق و الإعلام الطب، مرجع سابق.

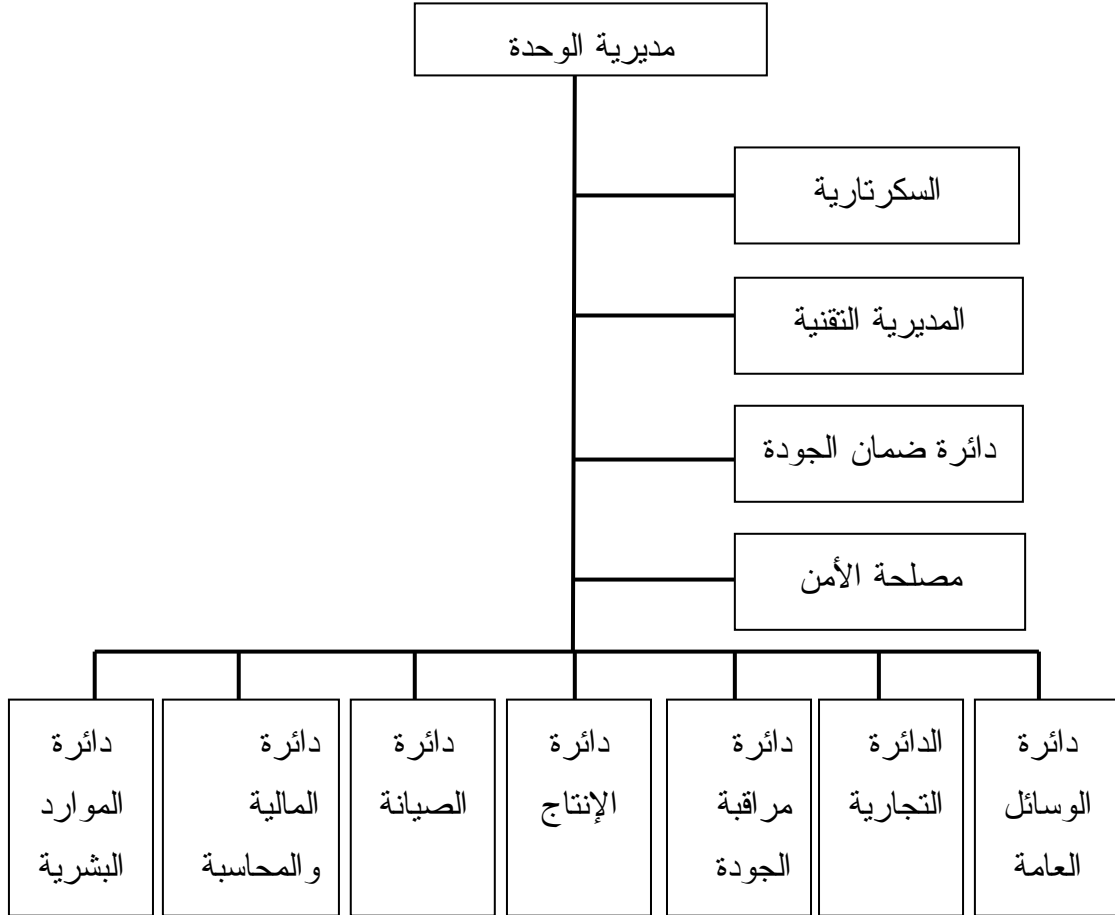
**ثانيا : وحدة (فرمال) بقسنطينة :**

تأسست هذه الوحدة سنة 1986، وتقع بالمنطقة الصناعية بقسنطينة، و هي تقوم بإنتاج الأقراص، المراهم، شراب، محاليل و مساحيق... إلخ، وقد كلفت أخيرا بإنتاج الأنسولين، و فيما يلي بعض البيانات الهامة حول الوحدة.

**1- الهيكل التنظيمي لوحدة (فرمال) بقسنطينة:**

تتكون الوحدة من مجموعة من المديريات، و الأقسام ذات الأنشطة المختلفة، و الهيكل التنظيمي للوحدة يوضح ذلك:

شكل رقم (23): الهيكل التنظيمي لوحدة (فرمال) بقسنطينة



المصدر:

Pharmal: SHEMA d'organisation de l'usine de constantine, P 43.

## 2- مهام و مصالح الوحدة:

تتوزع المهام على مختلف المديریات و المصطلح كالاتي:

### 2-1 مديرية الوحدة: و تشمل:

#### \* مدير الوحدة:

و هو المسؤول عن التنسيق بين مختلف مصالح الوحدة و إدارتها، وفقا للمخططات المرسومة لتحقيق الأهداف المرجوة، و هو المسؤول عن تنظيم الدوائر المختلفة، وذلك بتقييم أدائها وإصدار القرارات المناسبة، التي تضمن السير الحسن للوحدة وفقا لتوجهاتها الإستراتيجية.

#### \* المدير التقني:

ويهتم بإدارة دائرة مراقبة الجودة و الإنتاج.

## 2-2 دائرة مراقبة الجودة:

وتتكون من فريق من الصيادلة، تتركز مهامهم بتحليل المنتجات في مختلف المراحل كالاتي:

- مراقبة المواد عند دخولها للمخازن.
- إصدار سند المطابقة أو عدم المطابقة للمواصفات.
- مراقبة المواد في قسم التصنيع و التحويل.
- تحديد الكميات المستعملة في الإنتاج.
- مراقبة المواد بعد إنتهاء الصنع.
- إصدار سند المطابقة أو عدم المطابقة للمنتجات المنتهية الصنع.

## 2-3 دائرة ضمان الجودة:

وتهتم بالسهر الدائم على مطابقة المنتجات، و متابعة التطورات العلمية و التكنولوجية، في مجال صناعة الأدوية.

## 2-4 دائرة الإنتاج:

- فرع التحويل: مهمته مزج المواد الأولية، و تحويلها إلى مواد نصف مصنعة.
- فرع التعبئة: مهمته تعبئة المواد في القوارير.
- فرع التغليف: مهمته تغليف المنتجات و تعبئتها في العلب.

## 2-5 الدائرة التجارية:

- وتهتم بتوفير المواد لإستمرار العملية الإنتاجية، و التنسيق بين مصلحة الشراء و التخزين والتوزيع، و تضم هذه الدائرة:
- **مصلحة المشتريات:** مهمتها تحديد الإحتياجات من المواد و وضع برنامج لشرائها.
  - **مصلحة التخزين:** مهمتها مراقبة كمية المواد و تخزينها في ظروف ملائمة.

## 2-6 دائرة المالية و المحاسبة:

- وتهتم بدراسة و تحليل مختلف التكاليف المتعلقة بعمليات الشراء، و التخزين والإنتاج والبيع، و تضم هذه الدائرة:
- مصلحة تسبير المالية.
  - مصلحة محاسبة المخزون.
  - مصلحة المحاسبة العامة و الممتلكات.

## 2-7 الإدارة العامة و الوسائل:

- وتتمثل مهامها في: وضع برامج الإنتاج ومتابعة تطبيقها، و متابعة تطبيق القوانين والقرارات، و تنظيم العاملين وإدارة أمورهم.

## 2-8 مصلحة الأمن و النظافة:

- وتهتم بتوفير الأمن داخل الوحدة، و الحرص على نظافة محيطها.
- نلاحظ من الهيكل التنظيمي أنّ هناك دائرة لضمان الجودة، و دائرة لمراقبة الجودة، وهذا يعكس إهتمام الوحدة بجودة منتجاتها، لما تكتسبه من أهمية خاصة.

## 3- توزيع العمال:

- يتوزع عمال الوحدة على الدوائر و المصالح المختلفة، و الجدول الآتي يوضح توزيع العمال و تصنيفهم حسب الفئات:



جدول رقم (11): توزيع العمال بالوحدة حسب الفئات بتاريخ 31 /01 /2004.

المجموع	عامل بسيط	عامل مؤهل	إطار	الفئات البيانات
5	0	1	4	مديرية الوحدة
1	0	0	1	المديرية التقنية
5	0	2	3	دائرة الموارد البشرية
9	0	5	4	دائرة المالية و المحاسبة
2	0	0	2	دائرة ضمان الجودة
12	1	8	3	دائرة الصيانة
64	24	35	5	دائرة الإنتاج
10	2	4	4	دائرة مراقبة النوعية
17	6	7	4	الدائرة التجارية
21	16	2	3	دائرة الوسائل العامة
26	1	24	1	مصلحة الأمن
<b>172</b>	<b>50</b>	<b>88</b>	<b>34</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: مستنتج من:

FHARMAL : Shema d'organisation de L'usine de Constantine, P.43.

#### 4- تركيب العاملين في الوحدة:

تضم الوحدة مجموعة من العمال يسهرون على تنفيذ برامج ومخططات الوحدة،

و الجدول الآتي يوضح توزيع العاملين حسب الفئات الوظيفية، وتطور عددهم خلال الفترة (2001-2004).

**جدول رقم(12):** توزيع عدد عمال وحدة (فرمال) خلال الفترة (جانفي-2004 )

المجموع (في نهاية السنة)	عامل بسيط	عامل مؤهل	إطار	الفئات السنوات
157	79	44	34	2001
157	56	67	34	2002
159	50	75	34	2003
197	62	72	63	2004 <sup>(1)</sup>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

- Shema d'organisation de l'usine de Constantine .
- Tableau de Bord Mensuel de Gestion des ressources humaines, Mai 2004

نلاحظ ثبات عدد العاملين في الوحدة خلال السنوات الثلاث الأولى، ليرتفع العدد في سنة 2004، وهذا تماشيا مع إحتياجات الوحدة، التي بدأت بإستعداد للحصول على شهادة الجودة الإيزو 14000، إضافة إلى تقدمها في مشروع إنتاج الأنسولين. و تشير الباحثة إلى أنها سوف تعتمد في دراستها على عدد العاملين في سنة 2004، وقد تم توزيعهم على المستويات الإدارية المختلفة كالتالي:

**جدول رقم (13):** توزيع عدد عمال الوحدة خلال سنة 2004

المستوى الإداري	العدد	%
الإدارة العليا	63	32 %
الإدارة الوسطى	72	37 %
الإدارة التنفيذية	62	31 %
المجموع	197	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>(1)</sup> تعكس أرقام 2004 عدد العاملين في شهر ماي.

## المبحث الثاني : تحليل وتقييم نتائج الدراسة الميدانية

أولاً : النتائج الإجمالية

ثانياً : النتائج التفصيلية

يشمل هذا البحث تقييم عناصر الثقافة التنظيمية العشر، التي توصلنا إليها في الفصل السادس و هي كالآتي:

#### 1- العنصر الأول : القيادة و دور الإدارة العليا :

ويتضمن هذا العنصر:

- إدراك الإدارة لأهميّة الجودة.
- رسالة المنظمة و الرؤية المستقبلية.
- التزام الإدارة العليا للمنظمة بسياسة الجودة و إيمانها بضرورة التغيير.

#### 2- العنصر الثاني : التوجّه بالعمل :

ويتضمن العناصر الفرعية الآتية:

- علاقة المنظمة بالعمل الداخلي و الخارجي.
- العلاقة مع الموردين.
- التغذية العكسية.

#### 3- العنصر الثالث : التعاون و حلّ المشكلات :

ويتضمن:

- التعاون لحلّ المشكلات.
- وجود روح التعاون و العمل كفريق.
- تتعاون المنظمة مع المنظمات الأخرى.

#### 4- العنصر الرابع : المشاركة و العمل الجماعي :

ويتضمن:

- يشارك الجميع في وضع الأهداف.
- يشارك العاملون في تحديد معايير تقييم الأداء.
- في المنظمة فرق عمل لتحليل المشاكل و اقتراح الحلول.

5- العنصر الخامس : نظم التعليم و التدريب :

ويتضمن:

- العاملون المدربون قوة تنافسية للمنظمة.
- تهتم المنظمة بتوفير التعليم و التدريب اللازمين للعاملين.
- تدريب العاملين على التكنولوجيا الجديدة.

6- العنصر السادس : نظام الحوافز و الأجور :

ويتضمن:

- تقديم أجر عادل لكل عمل.
- ترقية العاملين حسب الإستحقاق.
- مكافأة العمل الجيد و المتميز.

7- العنصر السابع : القياس و تقييم الأداء :

ويتضمن:

- ضرورة استخدام القياس.
- وضع معايير عادلة و موضوعية للقياس.
- تبليغ العمال بنتائج الأعمال.

8- العنصر الثامن : الإختراع و التجديد :

ويتضمن:

- تشجيع الإختراع و التجديد.
- ترقية العمال المبدعون.
- تجربة الأفكار الجديدة.

9- العنصر التاسع : الإتصال :

ويتضمن:

- توفر قنوات إتصال فعالة في المنظمة.
- تبادل المعلومات بسهولة.
- تبادل المعلومات مع المحيط الخارجي.

## 10- العنصر العاشر : التحسين المستمر :

ويتضمن:

- ضرورة التخطيط لإستمرار التحسين.
- التحسين أمر أساسي.
- الحصول على شهادة الأيزو لا يعني تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد اعتمدت الدراسة الميدانية على:

أ- قائمة الإستقصاء.

ب- التعرف على واقع عناصر الثقافة التنظيمية في وحدة ( فرمال ) بقسنطينة.

وللتعرف على هذه العناصر، اعتمدت الباحثة على المقابلات الشخصية مع المسؤولين، والإطلاع على التقارير و الإحصاءات و البيانات التنظيمية بالوحدة. وقد قامت الباحثة بالتقييم الكمي و التحليل النظري و الإحصائي كالاتي:

### \* تقييم مدى ملائمة عناصر الثقافة التنظيمية بالوحدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة :

قامت الباحثة باستخدام النموذج الذي اقترحتة في المبحث الثالث من الفصل السابع، والذي يعبر عن عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، وهي عشر عناصر كالاتي:

$$TQM = f (X_1, X_2, \dots, X_{10})$$

حيث:  $X_i = X_1, X_2, \dots, X_{10}$  هي عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هذا إضافة إلى استخدام مقاييس التقييم الذاتي المشار إليه سابقا، والذي يعتمد على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة (اختبار T) ، لكل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية في الوحدة محل البحث، وحساب المتوسط الإجمالي لمجموع العناصر، ومقارنة هذه المتوسطات، بالدرجة المعيارية (أو المتوسط الحسابي المعياري) المحدد في المقياس، وقد أسفرت الدراسة عن نتائج متعددة، تسهلا لعرضها ارتأت الباحثة تصنيفها إلى:

- نتائج إجمالية على مستوى جميع عناصر الثقافة التنظيمية.
- نتائج تفصيلية على مستوى كل عنصر.

وفيما يلي وصف لهذه النتائج، والبيانات الإحصائية التي جمعت:

**أولاً : النتائج الإجمالية :**

يوضح الجدول الآتي نتائج الدراسة الإجمالية حول مدى ملاءمة عناصر الثقافة التنظيمية في وحدة (فرمال).

**جدول رقم (14) :** نتائج الدراسة الميدانية حول مدى ملاءمة عناصر الثقافة التنظيمية في وحدة (فرمال) بقسطنطينة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الدرجة المعيارية أو المتوسط المعيارى	المتوسط الحسابي للعنصر	المتوسط الحسابي			عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
		إدارة تنفيذية	إدارة وسطى	إدارة عليا	
3.5	3.40	2	4	4.16	1- القيادة و دور الإدارة العليا
3.5	3.39	2.5	3.66	4.03	2- نظم التعليم و التدريب
3.5	3.32	2.65	3.65	3.66	3- التوجّه بالعمل
3.5	3.18	2.75	3.16	3.65	4- التحسين المستمر
3.5	3.16	3.08	3.28	3.26	5- التعاون و حلّ المشكلات
3.5	2.85	2.75	2.77	3.03	6- الاتصال
3.5	2.71	2.33	3.11	2.61	7- المشاركة و العمل الجماعي
3.5	2.67	2.25	2.77	3.06	8- القياس و تقييم الأداء
3.5	2.49	2.80	2.40	3.23	9- نظام الحوافز و الأجور
3.5	2.32	1.91	1.85	3.20	10- الإبتكار و التجديد
<b>3.5</b>	<b>2.95</b>	<b>2.40</b>	<b>3.06</b>	<b>3.39</b>	<b>المتوسط الإجمالي</b>

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الحاسب الآلي.

\* كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي كلما زادت أهمية العنصر.

يتضح من بيانات هذا الجدول أهمية عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة (فرمال)، وكانت أهمية هذه العناصر تتراوح بين 3.40 و 2.32 درجة على المقياس المحدد بـ 3.5 درجة.

### ثانيا : النتائج التفصيلية (نتائج اختبار الفرضيات) :

وفيما يأتي بيان نتائج الدراسة الميدانية على المستوى التفصيلي لعناصر الثقافة التنظيمية، الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (15) : مدى ملاءمة عناصر الثقافة التنظيمية بوحدة (فرمال) مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

معنوية الفروق	الدرجة المعيارية	قيمة اختبار T	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالوحدة
<b>(1) القيادة و دور الإدارة:</b>					
غير معنوية	3.50	0.80	1.64	3.63	- إدرارك الإدارة لأهميّة الجودة
غير معنوية	3.50	0.27	0.51	3.54	- رسالة المنظمة والرؤية المستقبلية
معنوية	3.50	- 2.57	1.84	3.02	- إلتزام الإدارة بسياسة الجودة و ضرورة التغيير
معنوية	3.50	-2	0.50	3.40	المتوسط الحسابي للعنصر
<b>(2) نظم التعليم والتدريب:</b>					
غير معنوية	3.50	1.12	1.71	3.69	- العاملون المدربون قوة تنافسية للمنظمة
معنوية	3.50	- 1.75	1.24	3.29	- تهتم المنظمة بتوفير التعليم والتدريب للجميع
معنوية	3.50	- 2.03	1.39	3.21	- تدريب العاملين على التكنولوجيا الجديدة
معنوية	3.50	- 2.56	1.53	3.39	المتوسط الحسابي للعنصر



					(3) التوجه بالعميل:
غير معنوية	3.50	1.58	2.75	3.94	- علاقة المنظمة بالعميل الداخلي والخارجي
معنوية	3.50	- 1.70	1.02	3.33	- العلاقة مع الموردين
معنوية	3.50	- 6.98	1.14	2.69	- التغذية العكسية
معنوية	<b>3.50</b>	<b>-6.23</b>	<b>1.29</b>	<b>3.32</b>	المتوسط الحسابي للعنصر
					(4) التحسين المستمر:
غير معنوية	3.5	1.55	2.55	3.90	- ضرورة التخطيط لإستمرار التحسين
غير معنوية	3.5	1.38	1.98	3.78	- التحسين أمر أساسي
معنوية	3.5	-6.71	2.40	1.88	- الحصول على شهادة الإيزو لا يعني تطبيق إدارة الجودة الشاملة
معنوية	<b>3.50</b>	<b>-3.63</b>	<b>2.29</b>	<b>3.18</b>	المتوسط الحسابي للعنصر
					(5) التعاون وحلّ المشكلات:
معنوية	3.50	-1.92	1.33	3.25	- التعاون بين الجميع لحلّ المشكلات
معنوية	3.50	-2.15	1.18	3.24	- وجود روح التعاون والعمل كفريق
معنوية	3.50	-3.88	1.28	3	- تتعاون المنظمة مع المنظمات الأخرى
معنوية	<b>3.50</b>	<b>-3.72</b>	<b>1.27</b>	<b>3.16</b>	المتوسط الحسابي للعنصر
					(6) الإتصال:
معنوية	3.50	-4.08	1.48	2.89	- توفر اتصال فعال في المنظمة
معنوية	3.50	-7.19	1.14	2.67	- تبادل المعلومات بسهولة ويسر
معنوية	3.50	-3.47	1.49	2.98	- تبادل البيانات مع المحيط الخارجي
معنوية	<b>3.50</b>	<b>-7.07</b>	<b>1.38</b>	<b>2.85</b>	المتوسط الحسابي للعنصر
					(7) المشاركة والعمل الجماعي:

معنوية	3.50	-6.15	1.33	2.67	- يشارك الجميع في وضع الأهداف
معنوية	3.50	-8.05	1.17	2.55	- يشارك العمال في تحديد معايير تقييم الأداء
معنوية	3.50	-3.69	1.59	2.91	- في المنظمة فرق عمل لتحليل المشاكل واقتراح الحلول
معنوية	<b>3.50</b>	<b>-13.94</b>	<b>1.38</b>	<b>2.71</b>	<b>المتوسط الحسابي للعنصر</b>
					<b>(8) القياس وتقييم الأداء:</b>
معنوية	3.50	-4.29	1.20	2.98	- ضرورة استخدام القياس
معنوية	3.50	-4.23	1.29	2.92	- ضرورة وضع معايير عادلة للقياس
معنوية	3.50	-5.57	1.44	2.16	- تبليغ العاملين بنتائج أعمالهم
معنوية	<b>3.50</b>	<b>-6.23</b>	<b>1.36</b>	<b>2.69</b>	<b>المتوسط الحسابي للعنصر</b>
					<b>(9) نظام الحوافز والأجور:</b>
معنوية	3.50	-3.18	1.80	2.92	- تقديم أجر عادل لكل عمل
معنوية	3.50	-10.35	1.31	2.12	- ترقية العاملين حسب الإستحقاق
معنوية	3.50	-6.06	1.87	2.34	- مكافأة العمل الجيد والتميز
معنوية	<b>3.50</b>	<b>-24.25</b>	<b>1.69</b>	<b>2.47</b>	<b>المتوسط الحسابي للعنصر</b>
					<b>(10) الابتكار والتجديد:</b>
معنوية	3.50	-5.54	1.38	2.72	- تشجيع الإختراع والتجديد
معنوية	3.50	-10.17	1.12	2.33	- ترقية العمال المبدعون
معنوية	3.50	-10.92	1.44	1.90	- تجربة الأفكار الجديدة
معنوية	<b>3.50</b>	<b>-6.26</b>	<b>1.37</b>	<b>2.32</b>	<b>المتوسط الحسابي للعنصر</b>
معنوية	<b>3.50</b>	<b>-7.65</b>	<b>1.59</b>	<b>2.95</b>	<b>المتوسط الإجمالي</b>

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الحاسب الآلي.

\* تبلغ القيمة الجدولية (لإختبار T) عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد) وعدد درجات حرية قدرها 97 قيمة (1.67).

وفيما يأتي عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة، للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وتقييم مدى تلاؤمها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

### 1) نتائج اختبار الفرضية الأولى :

تتصّ هذه الفرضية على:

" لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين إدراك وتفهم الإدارة العليا بوحدة (فرمال) لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبين الإدراك والتفهم الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ".

وفيما يأتي نتائج اختبار هذه الفرضية:

**جدول رقم (16) :** نتائج اختبار الفرضية الأولى على مستوى العينة ككل

المصدر:

الإدراك	الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي للعنصر	المتوسط الحسابي			القيادة ودور الإدارة العليا
				الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	
1	1.64	3.5	3.63	2.5	4	4.4	- إدراك الإدارة لأهمية الجودة
2	1.51	3.5	3.54	2.5	4	4.1	- رسالة المنظمة والرؤية المستقبلية
3	1.84	3.5	3.02	1.1	4	4	- إلتزام الإدارة بسياسة الجودة وضرورة التغيير
	<b>0.50</b>	<b>3.5</b>	<b>3.40</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4.16</b>	<b>المتوسط الحسابي</b>

إعداد الباحثة من نتائج الحاسب الآلي.

و قد تم قياس مدى إدراك هذا المفهوم بالعناصر

الفرعية الآتية:

أ- مدى إدراك الإدارة و العاملين لمفهوم وأهميّة الجودة، و اعتبارها مسؤولية الجميع، و ليست مسؤولية الأقسام الفنية فقط.

ب- مدى إدراك أهميّة رسالة المنظمة، و ضرورة توفير فكر إستراتيجي لدى الإدارة، ينعكس على إعداد رسالة واضحة، و يوفر نظرة بعيدة الأمد عند تحديد الأهداف.

ج- مدى توفر الإيمان لدى القيادة العليا بتوفر سياسة للجودة، و ضرورة القيام بالتغييرات التي يتطلبها تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وقد تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال العبارات من رقم (1) إلى (3) في قائمة الإستقصاء على مستوى العينة ككل.

ويتضح من نتائج الجدول (16) ما يأتي:

### 1-1 على مستوى العينة ككل :

- نلاحظ انخفاض المتوسط الحسابي الذي حصل عليه العنصر عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعنصر (3.40 درجة) وهو أقل من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس بـ (3.5 درجة).
- إن الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر والدرجة المعيارية هو فرق معنوي، عند مستوى معنوية 5 % ( الإختبار من جانب واحد)، حيث أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على أن هذا الانخفاض في المتوسط الحسابي للعنصر، عن الدرجة المعيارية، يرجع لأسباب جوهرية، تمثلت في عدم إدراك الإدارة التنفيذية لمفهوم وإدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء هذه النتيجة، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة على مستوى الوحدة.

### 2-1 على مستوى المستويات الإدارية الثلاث :

نلاحظ ما يأتي:

- ارتفاع المتوسط الحسابي للإدارة العليا والإدارة الوسطى عن الدرجة المعيارية، وهذا يدل على وجود وعي وإدراك وتفهم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء ذلك يتم قبول فرضية العدم على مستوى الإدارة العليا والوسطى.
- نلاحظ انخفاض المتوسط الحسابي للإدارة التنفيذية عن الدرجة المعيارية، المحددة في المقياس بـ (3.5 درجة)، وهذا يرجع لأسباب جوهرية، تتمثل في عدم إدراك وتفهم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة عند هذه الفئة من العاملين في الوحدة.

2) نتائج إختبار الفرضية الثانية :

1-2 على مستوى العينة ككل :

تنص هذه الفرضية على ما يأتي:

"لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وعناصر الثقافة التنظيمية التي تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة".

وقد تم اختبار صحة هذه الفرضية، من خلال العبارات من (1) إلى (30) الواردة في قائمة الإستقصاء.

وقد تم قياس مدى توفر عناصر الثقافة التنظيمية، الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة (فرمال)، بالإعتماد على قياس وتحليل وتقييم العناصر العشر للثقافة التنظيمية كما أوردناها سابقا.

وفيما يأتي نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (17) : نتائج اختبار الفرضية الثانية حول مدى ملائمة عناصر الثقافة التنظيمية في وحدة (فرمال).

قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي للعنصر	عناصر الثقافة التنظيمية
-2.00	0.50	3.50	3.40	1- القيادة ودور الإدارة العليا
-2.56	1.53	3.50	3.39	2- نظم التعليم والتدريب
-6.23	1.29	3.50	3.32	3- التوجه بالعميل
-3.63	1.27	3.50	3.18	4- التحسين المستمر
-3.72	2.29	3.50	3.16	5- التعاون وحلّ المشكلات
-7.07	1.38	3.50	2.85	6- الإتصال
-13.94	1.38	3.50	2.71	7- المشاركة والعمل الجماعي
-6.23	1.36	3.50	2.69	8- القياس وتقييم الأداء
-24.25	1.69	3.50	2.47	9- نظام الحوافز والأجور
-6.26	1.37	3.50	2.32	10- الإبتكار والتجديد
<b>-7.65</b>	<b>1.59</b>	<b>3.50</b>	<b>2.95</b>	<b>المتوسط الإجمالي</b>

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الحاسب الآلي.

يتضح من هذا الجدول ما يأتي:

- انخفاض المتوسطات الحسابية لعناصر الثقافة التنظيمية عن الدرجة المعيارية، المحددة في المقياس بـ (3.5 درجة).

- جميع الفروق بين المتوسطات الحسابية الحاصلة عليها عناصر الثقافة التنظيمية والدرجة المعيارية، هي فروق معنوية، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، حيث أن جميع قيم T المحسوبة أكبر من قيم T الجدولية، وهذا يدل على أن انخفاض المتوسطات الحسابية للعناصر، عن الدرجة المعيارية، ترجع لأسباب جوهرية تتمثل، في عدم ملائمة عناصر الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، مع عناصر الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى أساس نتائج اختبار

الفروق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، على مستوى جميع عناصر الثقافة التنظيمية.

## 2-2 على مستوى العناصر الفرعية للثقافة التنظيمية :

### 1-2-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تنص هذه الفرضية على ما يأتي :

" لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عنصر القيادة ودور الإدارة العليا، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عنصر القيادة الذي يتلائم مع الثقافة التنظيمية، الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال العبارات من (1) إلى (3) الواردة في قائمة الإستقصاء.

وتم قياس مدى ملاءمة هذا العنصر بالعناصر الفرعية الآتية:

- أ - مدى إدراك الإدارة لأهمية الجودة.
- ب- رسالة المنظمة والرؤية المستقبلية.
- ج- إلتزام الإدارة بسياسة الجودة وضرورة التغيير.

وفيما يأتي نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (18) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى حول مدى ملاءمة عنصر القيادة ودور الإدارة العليا في وحدة (فرمال).

معنوية الفروق	قيمة اختبار T	الإحراف المعياري	الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي	القيادة ودور إدارة العليا
غير معنوية	0.80	1.64	3.5	3.63	أ- إدراك الإدارة لأهمية الجودة
غير معنوية	0.27	1.51	3.50	3.54	ب- الرسالة والرؤية المستقبلية
معنوية	-2.57	1.84	3.50	3.02	ج- التزام الإدارة بسياسة الجودة وضرورة التغيير
معنوية	-2	0.50	3.50	3.40	المتوسط الحسابي

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الحاسب الآلي.

ينتضح من هذا الجدول ما يأتي:

- انخفاض المتوسط الحسابي للعنصر عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط (3.40 درجة) وهو أقل من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس بـ (3.5 درجة).

- إن الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر والدرجة المعيارية هو فرق معنوي، عند مستوى معنوية 5 % ( الإختبار من جانب واحد)، حيث أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على أن هذا الانخفاض، يعود لأسباب جوهرية، تتمثل في سلبية هذا العنصر في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وعدم ملاءمته مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء هذه النتيجة، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة على مستوى الوحدة.

وفيما يأتي اختبار الفروق للعناصر الفرعية لهذا العنصر:



أ- إدراك الإدارة لأهمية الجودة :

- نلاحظ ارتفاع المتوسط الحسابي لهذا العنصر الفرعي عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط الحسابي (3.63 درجة)، وهو أكبر من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس بـ (3.5 درجة).

- إن هذا الفرق هو فرق غير معنوي، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، لأن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على إيجابية هذا العنصر في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وتلاؤمه مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء هذه النتيجة يتم قبول فرضية العدم.

ب- رسالة المنظمة والرؤية المستقبلية :

- نلاحظ ارتفاع المتوسط الحسابي لهذا العنصر الفرعي عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط الحسابي (3.54 درجة)، وهو أكبر من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس بـ (3.5 درجة).

- إن هذا الفرق هو فرق غير معنوي عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، لأن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على إيجابية هذا العنصر في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وتلاؤمه مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء هذه النتيجة يتم قبول فرضية العدم.

ج- التزام الإدارة بسياسة الجودة بضرورة التغيير :

- نلاحظ انخفاض المتوسط الحسابي لهذا العنصر الفرعي عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط الحسابي (3.02 درجة)، وهو أقل من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس بـ (3.5 درجة).

- إن هذا الفرق هو فرق معنوي عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، حيث أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على أن هذا

الإنخفاض يرجع لأسباب جوهرية، تمثل في سلبية هذا العنصر الفرعي في الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمه مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء هذه النتيجة يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة.

## 2-2-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تتص هذه الفرضية على ما يأتي :

" لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عنصر نظم التعليم والتدريب كأحد عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عنصر نظم التعليم والتدريب، الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " .

وقد تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال العبارات من (13) إلى (15) الواردة في قائمة الإستقصاء، وتم قياس مدى ملاءمة هذا العنصر بالعناصر الفرعية الآتية:

- أ- العاملون المدربون هم قوة تنافسية للمنظمة.
- ب- تهتم المنظمة بتوفير التعليم والتدريب للجميع.
- ج- تدريب العاملين على التكنولوجيا الجديدة.

وفيما يأتي نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (19) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية حول مدى ملاءمة عنصر نظم التعليم والتدريب في وحدة (فرمال)

معنوية الفروق	قيمة إختبار T	الإنحراف المعياري	الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي	نظم التعليم والتدريب
غير معنوية	1.12	1.71	3.5	3.69	أ- العاملون المدربون قوة تنافسية للمنظمة
معنوية	-1.75	1.24	3.5	3.29	ب- تهتم المنظمة بتوفير التعليم والتدريب للجميع
معنوية	-2.03	1.39	3.5	3.21	ج- تدريب العاملين على التكنولوجيا الجديدة
معنوية	-2.56	1.53	3.5	3.39	المتوسط الحسابي

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الحاسب الآلي.

يتضح من هذا الجدول ما يأتي:

- انخفاض المتوسط الحسابي لعنصر نظم التعليم والتدريب عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط الحسابي (3.39 درجة)، وهو أقل من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس.

- إن الفرق بين المتوسط الحسابي والدرجة المعيارية هو فرق معنوي، عند مستوى معنوية 5 % ( الإختبار من جانب واحد)، لأن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على أن هذا الانخفاض يرجع لأسباب جوهرية، تتمثل في سلبية هذا العنصر في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمه مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى أساس نتائج اختبار الفروق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة على مستوى الوحدة.

وفيما يأتي تقييم نتائج اختبار الفروق للعناصر الفرعية للعنصر:

أ- العاملون المدربون هم قوة تنافسية للمنظمة :

- نلاحظ ارتفاع المتوسط الحسابي لهذا العنصر عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط (3.69 درجة)، وهو أكبر من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس.
- إن الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا العنصر والدرجة المعيارية هو فرق غير معنوي، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، لأن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على ايجابية هذا العنصر في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وتلاؤمه مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء هذه النتيجة يتم قبول فرضية العدم.

ب- تهتم المنظمة بتوفير التعليم والتدريب للجميع :

- نلاحظ انخفاض المتوسط الحسابي لهذا العنصر الفرعي عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط (3.29 درجة) وهو أقل من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس.
- إن الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا العنصر الفرعي والدرجة المعيارية هو فرق معنوي، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، حيث أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على أن هذا الفرق يرجع لأسباب جوهرية، تتمثل في سلبية هذا العنصر الفرعي في الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمه مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء نتيجة اختبار الفروق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، على مستوى الوحدة.

ج- تدريب العاملين على التكنولوجيا الجديدة :

- نلاحظ انخفاض المتوسط الحسابي لهذا العنصر الفرعي عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط (3.21 درجة) وهو أقل من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس.
- إن الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا العنصر الفرعي والدرجة المعيارية، هو فرق معنوي، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، حيث أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على أن هذا الإنخفاض يعود لأسباب

جوهرية، تتمثل في سلبية هذا العنصر الفرعي في الثقافة التنظيمية، السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمه مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء هذه النتيجة يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة على مستوى الوحدة.

### 2-2-3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص هذه الفرضية على ما يأتي:

" لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عنصر التوجه بالعميل، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية، السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وبين عنصر التوجه بالعميل، الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ".

وقد تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال العبارات من (4) إلى (6) الواردة في قائمة الإستقصاء.

وقد تم قياس مدى ملاءمة هذا العنصر بالعناصر الفرعية الآتية:

أ- علاقة المنظمة بالعميل الداخلي والخارجي.

ب- العلاقة مع الموردين.

ج- التغذية العكسية.

وفيما يأتي نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (20) : نتائج اختبار الفرضية الثالثة حول مدى ملاءمة التوجه بالعميل في الوحدة

معنوية الفروق	قيمة اختبار T	الإحراف المعياري	الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي	التوجه بالعميل
غير معنوية	1.58	2.75	3.5	3.94	أ- علاقة المنظمة بالعميل الداخلي والخارجي
معنوية	-1.7	1.02	3.5	3.33	ب- العلاقة مع الموردين
معنوية	-6.98	1.14	3.5	2.69	ج- التغذية العكسية
معنوية	-6.23	1.29	3.5	3.32	المتوسط الحسابي

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الحاسب الآلي.

يتضح من هذا الجدول ما يأتي:

- انخفاض المتوسط الحسابي لهذا العنصر عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط (3.32 درجة) وهو أقل من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس.

- إن الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا العنصر، والدرجة المعيارية هو فرق معنوي، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، لأن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على أن انخفاض المتوسط الحسابي عن الدرجة المعيارية، يرجع لأسباب جوهرية، تتمثل في سلبية عنصر التوجه بالعميل، في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمه مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء نتيجة الإختبار، يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة على مستوى الوحدة.

وفيما يأتي نتائج اختبار الفروق على مستوى العناصر الفرعية للعنصر:

#### أ- علاقة المنظمة بالعميل الداخلي والخارجي :

يتضح من المدخل السابق ما يأتي:

- ارتفاع المتوسط الحسابي لهذا العنصر الفرعي عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط (3.94 درجة) وهو أكبر من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس.

- إن هذا الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر الفرعي والدرجة المعيارية، هو فرق غير معنوي، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، لأن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على ايجابية هذا العنصر الفرعي في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وتلاؤمه مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء ذلك يتم قبول فرضية العدم على مستوى الوحدة.

#### ب- العلاقة مع الموردين :

- نلاحظ انخفاض المتوسط الحسابي لهذا العنصر الفرعي عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط (3.33 درجة) وهو أقل من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس.

- إن هذا الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا العنصر الفرعي والدرجة المعيارية، هو فرق معنوي، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، لأن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على أن هذا الفرق يرجع لأسباب جوهرية، تتمثل سلبية هذا العنصر في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمه مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء ذلك يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة على مستوى الوحدة.

### ج- التغذية العكسية :

- نلاحظ انخفاض المتوسط الحسابي لهذا العنصر الفرعي عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط (2.69 درجة) وهو دون الدرجة المعيارية بكثير.

- إن هذا الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر الفرعي والدرجة المعيارية، هو فرق معنوي، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، لأن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على أن هذا الإنخفاض في المتوسط الحسابي للعنصر الفرعي عن الدرجة المعيارية، يرجع لأسباب جوهرية، تتمثل سلبية هذا العنصر في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمه مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء هذه النتيجة، يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة على مستوى الوحدة.

### 2-2-4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

تنص هذه الفرضية على ما يأتي:

" لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عنصر التحسين المستمر، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عنصر التحسين المستمر، الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة".

وقد تم اختبار صحة الفرضية من خلال العبارات من (28) إلى (30) الواردة في قائمة الإستقصاء.

وتم قياس مدى ملاءمة هذا العنصر بالعناصر الفرعية الآتية:

أ- ضرورة التخطيط لإستمرار التحسين.

ب- التحسين أمر أساسي.

ج- الحصول على شهادة الجودة الإيزو لا يعني تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يأتي نتائج اختبار هذه الفرضية :

**جدول رقم (21) :** نتائج اختبار الفرضية الرابعة حول مدى ملاءمة عنصر التحسين المستمر في وحدة (فرمال)

التحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الدرجة المعيارية	الإحتراف المعياري	قيمة إختبار T	معنوية الفروق
أ- ضرورة التخطيط لإستمرار التحسين	3.90	3.5	2.5	1.55	غير معنوية
ب- التحسين أمر أساسي	3.78	3.5	1.98	1.38	غير معنوية
ج- الحصول على شهادة الإيزو لا يعني تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.88	3.5	2.4	- 6.71	معنوية
المتوسط الحسابي	3.18	3.5	2.29	- 3.63	معنوية

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الحاسب الآلي.

يتضح من هذا الجدول ما يأتي:

- انخفاض المتوسط الحسابي لهذا العنصر عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط (3.18 درجة) وهو أقل من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس.

- إن الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا العنصر والدرجة المعيارية، هو فرق معنوي، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، وذلك لأن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على أن انخفاض المتوسط الحسابي للعنصر عن



الدرجة المعيارية، يرجع لأسباب جوهرية، تتمثل في سلبية هذا العنصر في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمه مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء ذلك يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة مستوى الوحدة.

وفيما يأتي نتائج اختبار الفروق على مستوى العناصر الفرعية للعنصر:

#### أ- ضرورة التخطيط لإستمرار التحسين :

- نلاحظ ارتفاع المتوسط الحسابي لهذا العنصر الفرعي عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط (3.90 درجة)، وهو أكبر من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس، وهذا يدل على ايجابية هذا العنصر الفرعي في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وتلاؤمه مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء ذلك يتم قبول فرضية العدم على مستوى الوحدة.

#### ب- التحسين أمر أساسي :

- نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا العنصر الفرعي يفوق الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط (3.78 درجة)، وهو أكبر من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس، وهذا يدل على ايجابية هذا العنصر الفرعي في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وتلاؤمه مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء ذلك يتم قبول فرضية العدم على مستوى الوحدة.

#### ج- الحصول على شهادة الإيزو لا يعني تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- نلاحظ انخفاض المتوسط الحسابي لهذا العنصر الفرعي عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط (1.88 درجة)، وهو أقل من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس.

- إن الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا العنصر الفرعي والدرجة المعيارية، هو فرق معنوي، عند مستوى المعنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، حيث أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على أن هذا الإنخفاض في المتوسط

الحسابي لهذا العنصر، عن الدرجة المعيارية يرجع لأسباب جوهرية، تتمثل في سلبية هذا العنصر في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمه مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء نتيجة اختبار هذا الفرق يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة على مستوى الوحدة.

## 2-2-5 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

تنص هذه الفرضية على ما يأتي:

" لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عنصر التعاون وحلّ المشكلات، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عنصر التعاون وحلّ المشكلات، الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ".  
وقد تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال العبارات من (7) إلى (9) الواردة في قائمة الإستقصاء.

وقد تم قياس مدى ملائمة هذا العنصر بالعناصر الفرعية الآتية:

- أ- التعاون بين الجميع لحلّ المشكلات.
  - ب- وجود روح التعاون والعمل كفريق.
  - ج- تتعاون المنظمة مع المنظمات الأخرى.
- وفيما يأتي نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (22) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة حول مدى ملائمة عنصر التعاون وحلّ المشكلات في وحدة (فرمال)

التعاون لحلّ المشكلات	المتوسط الحسابي	الدرجة المعيارية	الإحراف المعياري	قيمة إختبار T	معنوية الفروق
أ- التعاون لحلّ المشكلات	3.25	3.5	1.33	- 1.92	معنوية
ب- وجود روح التعاون والعمل كفريق	3.24	3.5	1.18	- 2.15	معنوية
ج- تتعاون المنظمة مع المنظمات الأخرى	3	3.5	1.28	- 3.88	معنوية
المتوسط الحسابي	3.16	3.5	1.27	- 3.72	معنوية

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الحاسب الآلي.

يتضح من هذا الجدول ما يأتي :

- انخفاض المتوسط الحسابي لعنصر التعاون وحل المشكلات عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط (3.16 درجة) وهو أقل من الدرجة المعيارية.

- إن الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا العنصر، والدرجة المعيارية هو فرق معنوي، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، لأن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على أن هذا الفرق يرجع لأسباب جوهرية، تتمثل في سلبية هذا العنصر في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمه مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى أساس نتائج اختبار الفروق، يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة على مستوى الوحدة.

و فيما يأتي نتائج اختبار الفروق على مستوى العناصر الفرعية للعنصر:

- نلاحظ انخفاض المتوسطات الحسابية للعناصر الفرعية عن الدرجة المعيارية، فهي جميعاً أقل من الدرجة المعيارية.

- إن جميع الفروق بين المتوسطات الحسابية لهذه العناصر والدرجة المعيارية، هي فروق معنوية، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، حيث أن جميع قيم T المحسوبة أكبر من قيم T الجدولية، وهذا يدل على انخفاض المتوسطات الحسابية لهذه العناصر عن الدرجة المعيارية، يرجع لأسباب جوهرية تتمثل في سلبية هذه العناصر الفرعية في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمها مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء ذلك يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة على مستوى الوحدة.

## 6-2-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

تنص هذه الفرضية على ما يأتي :

" لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عنصر الإتصال، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عنصر الإتصال الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة".

وقد تم اختبار صحة هذه الفرضية، ومدى ملاءمتها من خلال العبارات من (25) إلى (27) الواردة في قائمة الإستقصاء.

وفيما يأتي نتائج اختبار هذه الفرضية:

**جدول رقم(23) :** نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة حول مدى ملاءمة عنصر الإتصال في وحدة (فرمال)

الإتصال	المتوسط الحسابي	الدرجة المعيارية	الإنحراف المعياري	قيمة إختبار T	معنوية الفروق
ا- توفر قنوات إتصال فعالة في المنظمة	2.89	3.5	1.48	- 4.08	معنوية
ب- تبادل المعلومات بسهولة ويسر	2.68	3.5	1.14	- 7.19	معنوية
ج- تبادل المعلومات مع المحيط الخارجي	2.98	3.5	1.49	- 3.47	معنوية
المتوسط الحسابي	<b>2.85</b>	<b>3.5</b>	<b>1.38</b>	<b>- 7.07</b>	معنوية

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الحاسب الآلي.

يتضح من هذا الجدول ما يأتي:

- انخفاض المتوسط الحسابي لهذا العنصر عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط (2.85 درجة)، وهو أقل من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس.

- إن هذا الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا العنصر والدرجة المعيارية، هو فرق معنوي عند مستوى، معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، لأن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على أن هذا الإنخفاض يرجع لأسباب جوهرية، تتمثل في سلبية هذا العنصر في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمه مع

الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء ذلك يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة على مستوى الوحدة.

وفيما يأتي نتائج اختبار العناصر الفرعية لهذا العنصر:

- نلاحظ انخفاض المتوسطات الحسابية لهذه العناصر الفرعية عن الدرجة المعيارية، فهي جميعاً أقل من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس.

- إن جميع الفروق بين المتوسطات الحسابية لهذه العناصر الفرعية والدرجة المعيارية، هي فروق معنوية، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، لأن جميع قيم T المحسوبة أكبر من قيم T الجدولية، وهذا يدل على أن الإنخفاض يرجع لأسباب جوهرية، تتمثل في سلبية هذه العناصر في الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمها مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء ذلك يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة على مستوى الوحدة.

#### 7-2-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة :

تنص هذه الفرضية على ما يأتي :

" لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عنصر المشاركة والعمل الجماعي، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية في وحدة (فرمال)، وبين عنصر المشاركة والعمل الجماعي، الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة."

وقد تم اختبار صحة هذه الفرضية ومدى ملاءمتها، من خلال العبارات من (10) إلى (12) الواردة في قائمة الإستقصاء.

وفيما يأتي نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم(24) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة حول مدى ملاءمة عنصر المشاركة والعمل الجماعي في وحدة (فرمال).

معنوية الفروق	قيمة إختبار T	الإتحراف المعياري	الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي	المشاركة والعمل الجماعي
معنوية	- 6.15	1.33	3.5	2.67	أ- يشارك الجميع في وضع الأهداف
معنوية	- 8.05	1.17	3.5	2.55	ب- يشارك العاملون في تحديد معايير تقييم الأداء
معنوية	- 3.69	1.59	3.5	2.91	ج- في المنظمة فرق عمل لتحليل المشاكل وإقتراح الحلول
معنوية	- 13.94	1.38	3.5	2.71	المتوسط الحسابي

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الحاسب الآلي.

يتضح من هذا الجدول ما يأتي :

- انخفاض المتوسط الحسابي لهذا العنصر عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط (2.71 درجة) وهو أقل من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس.

- إن هذا الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر والدرجة المعيارية هو فرق معنوي، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، لأن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على أن هذا الإنخفاض يرجع لأسباب جوهرية، تتمثل في سلبية هذا العنصر في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمه مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء ذلك يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة على مستوى الوحدة.

وفيما يأتي نتائج اختبار الفروق على مستوى العناصر الفرعية:

يتضح من الجدول ما يأتي:

- نلاحظ انخفاض المتوسطات الحسابية، لهذه العناصر الفرعية عن الدرجة المعيارية، فهي جميعاً أقل من الدرجة المعيارية.

- إن هذه الفروق بين المتوسطات الحسابية لهذه العناصر الفرعية والدرجة المعيارية، هي فروق معنوية، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، لأن قيم T المحسوبة أكبر من قيم T الجدولية، وهذا يدل على أن هذا الإنخفاض يرجع لأسباب جوهرية، تتمثل في سلبية هذه العناصر في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمها مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء ذلك يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة على مستوى الوحدة.

### 2-2-8 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة :

تنص هذه الفرضية على ما يأتي :

" لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عنصر القياس وتقييم الأداء، وكأحد عناصر الثقافة التنظيمية في وحدة (فرمال)، وبين عنصر القياس وتقييم الأداء، الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة."

وقد تم اختبار صحة هذه الفرضية ومدى ملاءمتها من خلال العبارات من (19) إلى (21) الواردة في قائمة الإستقصاء. وفيما يأتي نتائج اختبار هذه الفرضية :

**جدول رقم (25) :** نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة حول مدى ملاءمة عنصر القياس وتقييم الأداء

القياس وتقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الدرجة المعيارية	الإحتراف المعياري	قيمة إختبار T	معنوية الفروق
أ- ضرورة استخدام القياس	2.98	3.5	1.20	- 4.29	معنوية
ب- ضرورة وضع معايير عادلة وموضوعية	2.92	3.5	1.29	- 4.23	معنوية
ج- تبليغ العاملين بنتائج أعمالهم	2.16	3.5	1.44	- 5.57	معنوية
المتوسط الحسابي	2.69	3.5	1.36	- 6.23	معنوية

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الحاسب الآلي.

يتضح من هذا الجدول ما يأتي :

- انخفاض المتوسطات الحسابية للعناصر الفرعية، عن الدرجة المعيارية المحددة في المقياس.

- جميع الفروق بين المتوسطات الحسابية للعناصر الفرعية والدرجة المعيارية، هي فروق معنوية، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، لأن جميع قيم T المحسوبة أكبر من قيم T الجدولية، وهذا يدل على أن هذا الإنخفاض في المتوسطات يرجع لأسباب جوهرية، تتمثل في سلبية هذه العناصر في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمها مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء نتائج اختبار الفروق، يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة، بالنسبة لجميع العناصر الفرعية على مستوى الوحدة.

#### 9-2-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية التاسعة :

تنص هذه الفرضية على ما يأتي :

" لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عنصر الحوافز والأجور كأحد عناصر الثقافة التنظيمية في وحدة (فرمال)، وبين عنصر نظام الحوافز والأجور، الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة".

وقد تم اختبار صحة هذه الفرضية، ومدى ملاءمتها من خلال العبارات من (16) إلى (18) الواردة في قائمة الإستقصاء.

وفيما يأتي نتائج اختبار هذه الفرضية:



جدول رقم (26) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية التاسعة، حول مدى ملاءمة عنصر نظام الحوافز والأجور في وحدة (فرمال)

معنوية الفروق	قيمة إختبار T	الإحراف المعياري	الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي	نظام الحوافز والأجور
معنوية	- 3.18	1.80	3.5	2.92	أ- تقديم أجر عادل لكل عمل
معنوية	- 10.35	1.31	3.5	2.12	ب- ترقية العاملين حسب الإستحقاق
معنوية	- 6.06	1.87	3.5	2.34	ج- مكافأة العمل الجيد والتميز
معنوية	- 24.25	1.69	3.5	2.47	المتوسط الحسابي

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الحاسب الآلي.

يتضح من هذا الجدول ما يأتي:

- انخفاض المتوسطات لجميع العناصر عن الدرجة المعيارية المحددة في المقياس.
- إن هذه الفروق بين المتوسطات الحسابية للعناصر الفرعية والعنصر الرئيسي، عن الدرجة المعيارية، هي فروق معنوية، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد) ، لأن جميع قيم T المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، وهذا يدل على أن هذه الفروق ترجع لأسباب جوهرية، تتمثل في سلبية هذه العناصر في الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمها مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء نتائج اختبار الفروق، يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة على مستوى الوحدة.

## 2-2-10 نتائج اختبار الفرضية الفرعية العاشرة :

تنص هذه الفرضية الفرعية على ما يأتي :

" لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عنصر الابتكار والتجديد، كأحد عناصر الثقافة التنظيمية في وحدة (فرمال)، وبين عنصر الابتكار والتجديد، الذي يتلاءم مع الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة."

وقد تم اختبار صحة هذه الفرضية ومدى ملاءمتها من خلال العبارات من (22) إلى (24) من قائمة الإستقصاء.

وفيما يأتي نتائج اختبار هذه الفرضية :

جدول رقم (27) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية العاشرة حول مدى ملاءمة عنصر الابتكار والتجديد في وحدة (فرمال).

معنوية الفروق	قيمة اختبار T	الإحراف المعياري	الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي	الابتكار والتجديد
معنوية	- 5.54	1.38	3.5	2.72	أ- تشجيع الإختراع والتجديد
معنوية	- 10.17	1.12	3.5	2.33	ب- ترقية العمال المبدعون
معنوية	- 10.92	1.44	3.5	1.90	ج- تجربة الأفكار الجديدة
معنوية	- 6.26	1.37	3.5	2.32	المتوسط الحسابي

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الحاسب الآلي.

يتضح من هذا الجدول ما يأتي :

- انخفاض جميع المتوسطات الحسابية للعناصر الفرعية وللعنصر الرئيسي، عن الدرجة المعيارية للمقياس.

- إن جميع الفروق بين المتوسطات الحسابية للعناصر الفرعية والعنصر الرئيسي، والدرجة المعيارية، هي فروق معنوية، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، لأن جميع قيم T المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، وهذا يدل على أن هذا الانخفاض، يرجع إلى أسباب جوهرية، تتمثل في سلبية جميع هذه العناصر في الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وعدم تلاؤمها مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق

إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء نتائج إختبار الفروق، يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة على مستوى الوحدة.

### 3) نتائج اختبار الفرضية الثالثة :

تنص هذه الفرضية على ما يأتي :

" لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك العاملين في الوحدة بين الحصول على شهادة الإيزو وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ".  
وقد تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال العبارات (30) من قائمة الإستقصاء.

وفيما يأتي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (28) : نتائج اختبار الفرضية الثالثة على مستوى وحدة (فرمال).

معنوية الفروق	قيمة إختبار T	الإحراف المعياري	الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي	شهادة الإيزو وتطبيق إدارة الجودة الشاملة
معنوية	- 6.71	2.40	3.5	1.88	إن الحصول على شهادة الإيزو لا يعني تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الحاسب الآلي.

يتضح من الجدول ما يأتي :

- انخفاض المتوسط الحسابي لهذا العنصر عن الدرجة المعيارية، فقد بلغ هذا المتوسط (1.88 درجة)، وهو دون الدرجة المعيارية المحددة في المقياس.

- إن هذا الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر والدرجة المعيارية، هو فرق معنوي، عند مستوى معنوية 5 % (الإختبار من جانب واحد)، لأن قيمة T المحسوبة، أكبر من قيمة T الجدولية، وهذا يدل على أن هذا الفرق، يرجع لأسباب جوهرية، تتمثل في عدم الإدراك الكافي لدى العاملين في الوحدة، لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وعدم التفرقة بينه وبين الحصول على شهادة المطابقة للجودة الإيزو.

## المبحث الثالث : النتائج و التوصيات

أولاً : النتائج

(1) نتائج الدراسة النظرية التحليلية

(2) نتائج الدراسة الميدانية

ثانياً : التوصيات

## أولاً : النتائج :

لقد أسفر البحث عن النتائج الآتية :

### (1) نتائج الدراسة النظرية والتحليلية :

تهتم نتائج هذه الدراسة بالهدفين الأول والثاني للبحث، حيث يتعلق الهدف الأول، بتحديد ومناقشة الأبعاد الفلسفية والإستراتيجية، لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد مبادئ ومتطلبات التطبيق الناجح له في المنظمات، بينما يتعلق الهدف الثاني، بتوصيف وتحديد عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، وتوضيح ضرورة القيام بعملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، قبل البدء بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية :

1- ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الأدبيات الإقتصادية، كنتيجة هامة لتطور الفكر الإداري مع الزمن، وكان لإسهامات رواد الجودة، دورا هاما في صياغة أفكاره وفلسفته.

2- إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثقافة إدارية متميزة، تتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأهمها رضا العميل والعاملين على حد سواء.

3- لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد ثقافي وفلسفي، إذ ينظر إليها رواد الجودة على أنها "ثقافة وفلسفة إدارية تعبر عن اتجاه فكري، يحكم التوجهات الإدارية في المنظمة، من أجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء".

4- لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد استراتيجي، فهي في نظر الكثير من المهتمين " فكر استراتيجي يهدف إلى التميز في الأداء، من خلال تحقيق رضا العميل".

5- لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد قياسي، يتمثل في تركيز هذا المفهوم على مجموعة من المقاييس لتقييم فعالية أداء المنظمة، للحكم على نجاحها أو فشلها، في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والوصول إلى التميز، ومن أبرز هذه المقاييس في الأدبيات الإقتصادية، جوائز الجودة العالمية.

6- لا يوجد تعارض بين المفهوم الفلسفي، والإستراتيجي، والقياسي، لإدارة الجودة الشاملة، فهي مفاهيم متكاملة.

7- يمكن اعتبار مفهوم إدارة الجودة الشاملة بجوانبه الثلاثة، ثقافة وفكرا إداريا حديثا، يهدف إلى التميز في الأداء الكلي للمنظمة، من خلال إرضاء العملاء.

8- لمفهوم إدارة الجودة الشاملة منظورين :

\* **منظور داخلي** : يهتم بالنواحي الداخلية في المنظمة، والمرتبطة بالإدارة العليا، والهيكل التنظيمي، والعميل الداخلي.

\* **منظور خارجي** : ويهتم بالعملاء الخارجيون، الذين يقومون باستهلاك منتجات المنظمة.

9- إنّ إتساع وشمول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجعلها من أهم مسؤوليات الإدارة العليا في المنظمات.

10- يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ضرورة توفر متطلبات تنظيمية وإدارية وقياسية.

11- يتطلب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود ثقافة جودة ملائمة لتطبيقها.

12- يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، إجراء تغيير إيجابي في ثقافة الجودة السائدة في المنظمة، واستبدالها بثقافة تنظيمية، تتلاءم مع التوجهات الفكرية والفلسفية الحديثة، لإدارة الجودة الشاملة.

13- إن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ووضعها موضع التطبيق العملي، يتطلب ضرورة توفير الإمكانيات والموارد المادية والمالية، للقيام بعملية التغيير المطلوبة.

14- لا بد من وضع معايير قياسية، لقياس مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

15- إن حصول المنظمة على شهادة الجودة الإيزو، لا يعني تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ولكن يمكن اعتبار ذلك، خطوة أولى نحو تحقيقها.

16- تمثل شهادة الجودة الإيزو 9000، جزءا من نظام إدارة الجودة الشاملة، ويمكن للمنظمة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة، دون أن تحصل على شهادة الإيزو، كما يمكن للمنظمة أن تحصل على شهادة الجودة الإيزو، دون أن تطبق إدارة الجودة الشاملة.

17- تتولى الإدارة العليا في المنظمة، قيادة عملية التغيير التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي الوحيدة القادرة على إحداث التغيير، وإقناع جميع العاملين بضرورته.

18- إن القيادة الواعية المدركة لأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، تلعب دورا أساسيا في إنجاح عملية التطبيق.

19- إن نجاح تطبيق هذا المدخل، مرهون بمدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة، وتترجم هذه القناعة والإيمان، بشكل دعم ومؤازرة قوية لعملية التطبيق.

20- يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قرارا استراتيجيا يمس حاضر ومستقبل المنظمة، ويتمثل الدور الذي تقوم به الإدارة العليا للمنظمة، في الأنشطة القيادية التي تقوم بها، ممثلة في دعم ومساندة عمليات تحسين الجودة.

21- على الإدارة العليا مسؤولية صياغة سياسة الجودة، ورسالة المنظمة، وإعداد الرؤية المستقبلية لها، والقيام بالتخطيط الإستراتيجي، والإلتزام ببرامج الجودة.

22- إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مرهون ببناء ثقافة تنظيمية جديدة، تقوم على مجموعة من العناصر التي تتلاءم مع تطبيق هذا المدخل.

23- تؤكد المنظمات العالمية التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على أن الثقافة التنظيمية في المنظمة، يجب أن تكون متوافقة مع متطلبات تطبيق هذا المدخل.

24- توصلت الباحثة إلى تحديد عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي : القيادة ودور الإدارة العليا، التوجه بالعميل، التعاون وحل المشكلات، المشاركة والعمل الجماعي، نظم التعليم والتدريب، نظام الحوافز والأجور، القياس وتقييم الأداء، الإبتكار والتجديد، الإتصال.

## (2) نتائج الدراسة الميدانية :

تهتم نتائج هذه الدراسة بالهدف الأول والثاني لهذا البحث، حيث يتعلق الهدف الأول بمدى إدراك الإدارة العليا في وحدة (فرمال) وبقية العاملين، لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة، ويتعلق الهدف الثاني بتقييم وتحليل، فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدة، وذلك بتحليل وقياس وتقييم عناصر الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وتحديد مدى توافقها وتلاؤمها مع عناصر الثقافة التنظيمية، المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

1- سيادة مفهوم المراقبة بواسطة الفحص.

2- سيادة مفهوم أن الجودة مسؤولية قسم مراقبة الجودة.

3- سيادة مفهوم أن رفع مستوى الجودة، يؤدي إلى زيادة التكلفة.



- 4- تمثيل الهدف الأساسي للرقابة على الجودة بفحص المنتج النهائي، لإكتشاف المعيب، ثم استبعاده.
- 5- الإستخدام غير العلمي للأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة.
- 6- غياب مفهوم العيوب الصفرية.
- 7- سيطرة الإدارة على عملية اتخاذ القرارات.
- 8- إن الوحدة غير مهيأة حاليا لتقبل فلسفة وثقافة إدارة الجودة الشاملة.
- 9- عدم ملاءمة عنصر القيادة ودور الإدارة العليا في الوحدة، مع نمط القيادة المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 10- إن قيادة الوحدة تملك الرؤية الإستراتيجية المتفتحة، وهي على وعي وإدراك تام بأهمية الجودة، ورسالة المنظمة، والأهداف المرجوة منها.
- 11- تملك قيادة الوحدة إدراكا عاليا بأهمية القيادة، وضرورة التزامها ببرامج الجودة، ورسم سياسة واضحة ورؤية مستقبلية بعيدة الأمد.
- 12- إن سياسة الجودة المتبعة في الوحدة، تقتصر فقط على تحقيق هدف وحيد، وهو الحصول على شهادة الجودة الإيزو 14000 .
- 13- عدم ملاءمة سياسة التوجه بالعميل السائدة في الوحدة، مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 14- غياب الإهتمام بدراسة رغبات العملاء، فالوحدة تهتم فقط بكمية الإنتاج، ونوعيته، وعلاقتها تنتهي بالعميل، بمجرد حصوله على المنتج.
- 15- عدم توفر دراسات بحثية عن رغبات العملاء وآرائهم.

- 16- اختيار الموردين على أساس معيار السعر فقط.
- 17- عدم ملاءمة عنصر التعاون وحلّ المشكلات السائد في الوحدة، مع التعاون المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 18- سلبية عنصر التعاون في الثقافة التنظيمية في الوحدة، فالتعاون بين العمال لم يصل بعد إلى المستوى اللازم، الذي يسمح بحلّ المشاكل وتجاوزها.
- 19- لا يوجد إيمان لدى الإدارة العليا للوحدة، بمبدأ التعاون بين العاملين، ومشاركتهم في حلّ المشاكل، في إطار عمل جماعي.
- 20- سلبية عنصر نظم التعليم والتدريب في الثقافة التنظيمية للوحدة، ولو أن الإدارة العليا والوسطى قد أبدت تفهما وإدراكا لأهمية هذا العنصر، ودوره في رفع مستوى أداء العاملين.
- 21- سلبية عنصر المشاركة والعمل الجماعي في الثقافة التنظيمية للوحدة.
- 22- الوحدة في حاجة إلى فهم ضرورة عملية المشاركة.. فالإدارة تعتمد على سلطتها في اتخاذ القرارات، ولا تشرك العاملين في ذلك ولا تستفيد من خبراتهم وكفاءاتهم.
- 23- سلبية عنصر نظام الحوافز والأجور، ففي النظم والسياسات الإدارية السائدة في الوحدة، لا يحصل العاملون على أجر عادل، لما يؤدونه من أعمال.
- 24- غياب الإهتمام بمكافأة العمل المتميز، وترقية العمال المتميزون في الأداء.
- 25- الترقية في الوحدة ترتبط بالأقدمية، ولا ترتبط بالأداء.

- 26- سلبية عنصر القياس وتقييم الأداء، في الثقافة التنظيمية للوحدة، فالإدارة لا تنظر للقياس كأمر ضروري، لعملية التحسين المستمر في الأنشطة، وكشف الإختلالات في الأداء، كما أنه لا يتم إشراك العاملين، في وضع معايير القياس.
- 27- سلبية عنصر الإبتكار والتجديد في الثقافة التنظيمية للوحدة، فالإدارة لا تهتم بتشجيع الإختراع والتجديد، ولا تغامر بتجربة الأفكار الجديدة.
- 28- سلبية عنصر الإتصال في ثقافة الوحدة، فالوحدة تعتمد على سلطتها في إصدار الأوامر والتعليمات، ولا يوجد تبادل للمعلومات بين الإدارات والأقسام، والأوامر تنساب في اتجاه واحد فقط، وهو من أعلى إلى أسفل.
- 29- سلبية عنصر التحسين المستمر، وعدم إيجابيته في الثقافة التنظيمية للوحدة، ولو أن قيادة الوحدة وإطاراتها (الإدارة العليا والوسطى)، أظهرتا تفهما واضحا، لضرورة التحسين والتخطيط لإستمراره.
- 30- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لا زال غامضا لدى فئات العاملين في الوحدة، فالهدف الوحيد لبرامج الجودة في الوحدة، يقتصر فقط على الحصول على شهادة الجودة الإيزو 14000، التي حصلت عليها الوحدة.
- 31- إن النتائج النهائية للدراسة، تؤكد أن الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في الوحدة، (بالرغم من بعض الإيجابيات) يوجد بها الكثير من الثغرات التي لا تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## ثانيا : التوصيات :

إنطلاقا من نتائج الدراسة النظرية والميدانية، ولغرض إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة توصي الباحثة بما يأتي:

1- الإهتمام بتأهيل الإدارة العليا، لتفهم وتقبل وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك بإعداد برامج تدريبية لها، الهدف منها شرح وتوضيح الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيقه.

2- إكساب الإدارة العليا المعرفة العلمية والعملية بإدارة الجودة الشاملة، وإقناعها بضرورة وأهمية المفهوم، من أجل رفع كفاءة الأداء.

3- تعميق الوعي بثقافة الجودة لدى القيادات الإدارية العليا.

4- تعميق الوعي بثقافة الجودة لدى المستويات المختلفة للعمال، من خلال برامج توعية مكثفة، توضح مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، والفوائد المتوقعة من تطبيقها.

5- إقناع الإدارة العليا بمزايا إدارة الجودة الشاملة، وأن تلتزم بإقناع العاملين في مختلف المستويات، بضرورة تغيير ثقافة الجودة السائدة، بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإعداد وصياغة رؤية مستقبلية مشتركة، وتوصيلها إلى جميع العاملين.

6- إنشاء مجلس للجودة بالوحدة، يتكون من أعضاء الإدارة العليا، يتولى مهمة البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودراسة التغيرات المطلوبة لذلك، والتنسيق بين الجهود المختلفة، لإدخال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومتابعة جهود وعمليات التحسين المستمر.

- 7- تهيئة البنية الإدارية والثقافية، وتكييفها لتحقيق الأهداف المرجوة، من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 8- تعزيز وتبني ثقافة تنظيمية، وجعلها سمة مميزة للوحدة بين الوحدات المماثلة لها، وهذا يساهم في تدعيم عمليات التحسين المستمر.
- 9- الإهتمام بإحتياجات العملاء ورغباتهم، واعتبار هذه الرغبات، الأساس الذي يعتمد عليه وضع خطط الوحدة.
- 10- ضرورة أن تأخذ الوحدة بمفهوم العميل الداخلي، وهو أي فرد يتلقى عمل فرد آخر، والعميل الخارجي، وهو المستخدم لمنتجات الوحدة.
- 11- إن تحقيق ميزة تنافسية للوحدة في المستقبل، يعتمد على اقتناع الإدارة العليا، بأن إشباع احتياجات ورغبات العملاء، هو السلاح الوحيد لتحقيق ذلك، فعليها أن تعمل على إدخال السعادة والرضا على عملائها وكسب ثقتهم، باعتماد برامج التحسين المستمر لمنتجاتها.
- 12- يجب على الإدارة أن تستخدم مفهوم سلسلة الجودة، كأساس لتحليل احتياجات العميل.
- 13- الإهتمام بالموردين، لأنهم يشكلون طرفا مهما في عملية توفير الإحتياجات الجاهزة للعميل، وحسب إدارة الجودة الشاملة، فإنّ العلاقة بين المنظمة والموردين، لا تبنى على السعر الأقل فقط، بل يجب أن تبنى أيضا، على تكلفة التوريد ككل، واعتبار المورد طرفا مهما في العملية.
- 14- يجب اعتماد مبدأ التغذية العكسية من العميل، والقيام بالدراسات الإستطلاعية حول آراء العملاء، ويعتمد هذا الأسلوب على استمرار انسياب المعلومات من العميل، بدءا بتحديد احتياجاته، وإنتهاء بمستوى رضاه، وآرائه حول المنتجات.

15- الإهتمام بالتعليم والتدريب، فهو يعتبر نشاطا مستمرا ومدعما لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالتعليم المستمر يهدف إلى تزويد العاملين بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، ومتطلبات تطبيقها، بينما يهدف التدريب المستمر، إلى تهيئة العاملين، وتمكينهم من تطبيق هذا المفهوم على أسس صحيحة، فالتعليم والتدريب يزودان العاملين باستمرار بالمهارات والمعارف اللازمة، وتطبيقها تطبيقا صحيحا، بما يسمح بالإرتقاء بالجودة، وتدعيم المركز التنافسي للوحدة.

16- الإهتمام بالتعاون وحلّ المشكلات التي تعترض السير الحسن للأنشطة، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعتمد على قدرة المنظمة على تشكيل فرق عمل مشتركة، تتكون منها ومن الموردين والعملاء، بما يضمن مصالحهم جميعا، ويسمح بإيجاد الحلول المشتركة للمشاكل، ويضمن رضا العميل والمورد والمنظمة.

17- العمل على نشر روح التعاون والعمل كفريق في الوحدة، وتحلي جميع العاملين بروح المسؤولية، والرقابة الذاتية، والتكامل بين الأهداف الفردية والكلية للوحدة.

18- زرع روح الإلتزام والولاء للوحدة في أنفس العاملين، وأن يسعى الجميع لتحقيق أفضل جودة في الأداء، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب أن تكون كل الإدارات في الوحدة، فرق عمل، تعمل بشكل متعاون ومنسق، ونشير إلى أن (شركة تويوتا، وجنرال موتورز لصناعة السيارات)، تعتبر نموذجا ناجحا لتطبيق أسلوب فرق العمل.

19- ضرورة تحسين العلاقة مع المنظمات الأخرى، التي تعمل ضمن بيئة عمل الوحدة، وتعزيزها أمر ضروري في إدارة الجودة الشاملة، وأن تكون هذه العلاقة مستمرة، من خلال الإتصال الدائم، وتبادل الخدمات والمساعدات عند الحاجة.

20- ضرورة إشراك العاملين، في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بوضع الأهداف، ورسم السياسات الوظيفية، وتحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

21- تشجيع العاملين على تحديد المشاكل والمعوقات المتوقعة، التي تواجه عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لأن ذلك يسهل تحديد الخلل المتوقع بصورة مسبقة، و يسمح بإيجاد الأساليب الناجعة لمعالجته.

22- ضرورة الإهتمام بدمج العاملين وإشراكهم في عمليات تصميم المنتج، وإقتراح الحلول، وتحميلهم المسؤولية، وإشعارهم بأنهم جزء من الوحدة، وهو أمر هام جدًا في الثقافة التنظيمية.

23- ضرورة تكوين فرق عمل، تعمل بشكل إيجابي، على التحسين المستمر للجودة.

24- الإهتمام بدراسة مدى إمكانية إدخال فكرة حلقات الجودة اليابانية، للتطبيق في الوحدة، على سبيل التجربة، وذلك بهدف إشراك العاملين في عملية تحسين وتطوير العمل، والمساهمة في حلّ المشاكل، تمهيدا لخلق ثقافة جودة متميزة خاصة بالوحدة.

25- ضرورة إعادة النظر في أساليب قياس الجودة، ومحاولة تطويرها، بما يحقق تحسين الجودة، وزيادة إنتاجية الوحدة.

26- ضرورة الإهتمام بالتحسين المستمر للعنصر البشري، بواسطة التحفيز الفعال الذي يسمح بإحداث إدماج للعاملين، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق التكامل بين أهدافهم وأهداف المنظمة.

27- ضرورة تشجيع العمل الجيد والتميز، وترقية العاملين حسب الإستحقاق، لأن ذلك ينمي فيهم روح الإلتناء والولاء للمنظمة.

28- ضرورة الإهتمام بإيجاد نظام للمعلومات، يسمح للقيادات الإدارية، بإتخاذ القرارات السليمة، المبنية على معلومات صحيحة، ومتاحة في الوقت المناسب.

29- الإهتمام بعمليات التحسين المستمر لكافة الأنشطة، والتخطيط المستمر له، لضمان التكيف الدائم، مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فالتحسين المستمر ضروري، لأنه يجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين.

30- ضرورة إعادة النظر في أساليب العمل التقليدية، والبدء باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، كأسلوب إداري حديث، يسهم في تخفيض التكاليف، وتحسين العمليات، وتدعيم المركز التنافسي للمنظمة.

31- ضرورة الإهتمام بدراسة وتحليل تجارب المنظمات المماثلة، التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، للإسترشاد بالنتائج التي وصلت إليها.

32- ضرورة الأخذ بعين الإعتبار، أنه لا يتعين على المنظمات نقل تجربة المنظمات الناجحة، وأن يكون تطبيقها لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مستندا إلى واقعها، وثقافتها، والبيئة الخارجية التي تتواجد بها.

33- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ليس أمرا سحريا، نطبقه اليوم، ونحصل على نتائج غدا، بل إنه رحلة طويلة نحو المستقبل، لانهاية لها، تتطلب تهيئة الظروف المناسبة للتطبيق، وفهما واستيعابا جيدا، والتزاما وولاء ثابتا، والجهد المتواصل لإنجاح هذا التطبيق، كما يتطلب أن تحقق المنظمة المعنية وتغييرا في كل طرق عملها، لذا فإن استعجال نتائج التطبيق قد يكون في غير محله، وهنا تأتي أهمية وجود الخطة الإستراتيجية للمنظمة، التي تحتوي على مفاهيم، وقيم وأفكار، وممارسات، وأساليب إدارة الجودة الشاملة، لتسهيل عملية استيعابها من قبل العنصر البشري، في مدى زمني مناسب، لأن هذا النوع من الإستثمار، تظهر نتائجه على المدى البعيد، وتبدو آثاره بمرور الزمن.

34- وأخيرا توصي الباحثة أيضا بضرورة أن يأخذ هذا المدخل الإهتمام اللازم له، وذلك بأن تدرس الجهات المختصة في بلادنا، ممثلة في الجهات الحكومية الرسمية المعنية، والجهات الأكاديمية، كالجامعات والمعاهد المتخصصة، النموذج



الياباني الناجح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والنماذج الناجحة الأخرى، كالنموذج الأمريكي، والأوروبي، والتي استلهمت هذا المفهوم أصلاً، من النموذج الياباني مع الأخذ بعين الاعتبار العامل الثقافي، وذلك للاستفادة من تلك التجارب، في التمهيد لنجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في منظماتنا الوطنية.

## المراجع :

### أولاً : المراجع باللغة العربية :

#### (1) الكتب :

- 1- أحمد رشيد، إعادة إختراع وظائف إدارة الحكومة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
- 2- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000، دليل عملي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2001.
- 3- أحمد سيد مصطفى ، دليل المدير العربي إلى سلسلة الإيزو9000، مراجعة عبد العزيز مخيمر، الطبقة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.
- 4- أحمد شاكر العسكري ، التسويق الصناعي- مدخل إستراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
- 5- أحمد فؤاد راشد و عبد المنعم حمودة ، أساسيات التقييس وجودة الإنتاج، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976.
- 6- أديجي باديرو، الدليل الصناعي إلى الإيزو9000، ترجمة: فؤاد هلال، مراجعة: محسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- 7- إيهاب صبيح محمد زريق ، الإدارة الأصول والنظريات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 8- إيهاب صبيح محمد زريق ، إدارة العمليات وإتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

- 9- إيهاب صبيح محمد زريق ، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 10- برانوكوهين و ورونالد ستيفن ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة، معهد الإدارة العامة، ترجمة: عبد الرحمان أحمد، الرياض، 1997.
- 11- بسمان فيصل محجوب ، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 12- بهيرة الموجي ، دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1995.
- 13- بيتر داركر ، ( المهام، المسؤوليات، التطبيقات) ترجمة: محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- 14- توفيق محمد عبد المحسن ، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.
- 15- توفيق محمد عبد المحسن ، قياس الجودة والقياس المقارن (أساليب حديثة في المعايرة)، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2004-03.
- 16- توماس ج بيترز وبوبرت هـ - وترمان ، البحث عن الإمتياز، دروس مستفادة من الخبرة الإدارية لأفضل الشركات الأمريكية، ترجمة: السيد متولي حسن، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى 1999.
- 17- توماس وهيلين و دافيد هنجر ، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- 18- توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.

- 19- توني بوزان و توني دوتينو؛ ريتشارد آي ، القائد الذكي، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، 2005.
- 20- ثابت عبد الرحمان إدريس ، بحوث التسويق وأساليب القياس وإختبار الفروض، الدار الجامعية، مصر، 03-2004.
- 21- جاسم بن محمد ، الأسباب الذاتية للتنمية القيادية، دار الدعوة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الكويت، 1990.
- 22- جاسم مجيد ، دراسات في الإدارة والإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- 23- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، دون ناشر، الرياض، 1997.
- 24- خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
- 25- خضير كاظم حمود و سلطان أبوتايب، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو(ISO 9000 )، دار اليقظة للنشر، عمان، 2001.
- 26- حسين حريم ، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 27- دال بسترفيد ، مراقبة الجودة، ترجمة: إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1975.
- 28- دافيد س و ويلسون ، إستراتيجية التغيير (مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير)، ترجمة: تحية السيد عمارة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1996.

- 29- رشدي أحمد طعيمة و حسن حسين البيلاوي وآخرون ، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الإعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
- 30- روبر بترت كليتجارد ، السيطرة على الفساد، ترجمة: علي حسين حجاج، دار البشر للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
- 31- ستيفن جورج و أرنولد ويمرzkيرتش ، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: حسين حسنين، دار البشير، الأردن، 1998.
- 32- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، ط2، القاهرة، 1998.
- 33- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000 (رؤية إقتصادية، فنية، إدارية)، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- 34- سمير محمد عبد العزيز ، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000-11000، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، الإسكندرية، 2000.
- 35- سمير محمود الخولي ، إستراتيجية العمليات وإدارة الجودة الكلية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992.
- 36- سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
- 37- سونيا محمد البكري ، إدارة الأعمال والعمليات (مدخل النظم)، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000.

- 38- **سلسلة المميزون الإدارية** ، إدارة المعرفة، مكتبة لبنان، ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونغمان، بيروت، لبنان، 2005.
- 39- **سلسلة المميزون الإدارية** ، فن القيادة الإدارية، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر - لونغمان، بيروت، لبنان، 2005.
- 40- **سلسلة المميزون الإدارية** ، إدارة التغيير، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونغمان، بيروت، لبنان، 2005.
- 41- **عايدة سيد خطاب** ، العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001.
- 42- **عايدة سيد خطاب** ، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
- 43- **عايدة نخلة رزق الله** ، سلوك المستهلك والإستراتيجيات التسويقية، منهج بيئي إجتماعي، مكتبة عين شمس، القاهرة، دون سنة نشر.
- 44- **عبد الله عبد الحليم وآخرون** ، بحوث العمليات وتطبيقاتها في العلوم الإدارية والإقتصادية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
- 45- **عبد الحكم أحمد الخزامي**، المنظمة الذكية طبقا للمعايير الأمريكية، مكتبة ابن سينا للطباعة والنشر والتوزيع والتصدير، مصر، 2000.
- 46- **عبد الحكم أحمد الخزامي** ، نموذج تحليل السبب والتأثير/ القوى الميدانية، مكتبة ابن سينا للطباعة والنشر والتوزيع والتصدير، مصر، 2000.
- 47- **عبد الرحمان توفيق** ، الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، بميك، القاهرة، 1998.
- 48- **عبد الستار محمد العلي** ، إدارة الإنتاج والعمليات، (مدخل كمي)، دار وائل للنشر، الأردن، دون سنة نشر.

- 49- عبد الفتاح محمود سليمان ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 50- عطية حسين أفندي ، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة، 1994.
- 51- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1995.
- 52- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1992.
- 53- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002.
- 54- علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 55- فرانسيس ماهوني، كارل. جي تور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000.
- 56- فرانكلين أوهارا ، ISO 9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة الشاملة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999.
- 57- فريد راغب النجار، إدارة منظومات الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
- 58- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دون دار نشر، القاهرة، 1996.
- 59- فريد عبد الفتاح زين الدين ، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998.

- 60- **فلاح سعيد جبر**، اتفاقات الغات ونظام الإيزو 9000-9004 وأثرهما على الأمن الغذائي والصناعات الغذائية في الوطن العربي، الطبعة الأولى، الجفان والجابي للطباعة والنشر، 1996.
- 61- **فيليب أتكسون**، إدارة الجودة الشاملة، الجزء الأول، التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الناجحة، تعريب: عبد الفتاح السيد النعمان وآخرون، دون دار نشر، الرياض، 1996.
- 62- **كامل محمد المغزى**، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر، ط1، عمان، 1993.
- 63- **كمال حمدي أبو الخير**، التنظيم ونظام إدارة الجودة المتواصلة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1997.
- 64- **كيم كامرون**، روبرت كوين، ثقافة المؤسسات كيف نشخصها وكيف نغيرها، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 2001.
- 65- **نظفي حمزاوي**، نظم الجودة الحديثة في مجال التصنيع الغذائي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 66- **لويد دوبينز، كلير كروافورد ماسون** : إدارة الجودة التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، ترجمة: حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، 1997.
- 67- **مارك براون** ، دليل الجيب إلى شهادة بالدريج، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1999.
- 68- **مأمون الدرادكة و طارق الشبلي**، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع عمان، 2002.



- 69- مأمون الدرادكة و خالد الحياصات و طارق الشبلي و عزام صبري و عبد الرحيم يوسف ، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 70- ماهر العجي، دليل الجودة في المؤسسات والشركات (بحسب المواصفة القياسية إيزو9000)، دار الرضا للنشر، 1999.
- 71- مركز الرضا للكمبيوتر، إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة الخطوط الموجهة لنظام الإيزو9000، ترجمة: محمد حسن، بسام عزام، 1999.
- 72- محمد الطعمنة، مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
- 73- محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة: النظام الإحصائي SPSS، فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 74- محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالى الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002.
- 75- محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002.
- 76- محمد عبد القادر حاتم، الإدارة في اليابان كيف تستفيد منها، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1999.
- 77- محمد عبد المعبود موسى، التغيير الإجتماعي للثقافة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.

- 78- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 79- محمد محمد إبراهيم، المدير والإتجاهات الإدارية الحديثة مكتبة عين شمس، القاهرة، 1979.
- 80- محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1996.
- 81- مصطفى محمود أبو بكر و معالي فهمي حيدر، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
- 82- مصطفى محمود أبو بكر، معالي فهمي حيدر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
- 83- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000.
- 84- مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- 85- معهد الإدارة بلندن ، إدارة العمليات والجودة، مكتبة جرير، الرياض، 2001.
- 86- مهدي زويلف وعلي العضائبة ، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، 1996.
- 87- نبيل محمد مرسي ، إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل إستراتيجي)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.

- 88- نجم عبود نجم ، إدارة العمليات (النظم والأساليب والإتجاهات الحديثة)، الجزء الثاني، مركز البحوث، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، 2001.
- 89- نجم عبود نجم ، نظام الوقت المحدد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995.
- 90- هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 91- هيوكوش، إدارة الجودة الشاملة (لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان إستمرار الإلتزام بها)، ترجمة: طلال بن عابد الأحمد، مركز البحوث، السعودية، 2002.
- 92- وارين شممت وجيروم فاتجا ، مدير الجودة الشاملة الدليل العلمي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الطبعة الأولى، الرياض، 1997.
- 93- وليام م. مور هريت ، حلقات الجودة، تغيير إنطباعات الأفراد عن العمل، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- 94- وليم ج. أوّش ، النموذج الياباني في الإدارة ونظرية Z، ترجمة: حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1405 هـ، 1985 م.

## (2) المجالات :

- 1- مأمون السلطي ، « التعرف على عائلة المواصفات القياسية ISO 9000 » مجلة الجودة، المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجية، دمشق، العدد4، أيلول، 1996.

- 2- إبراهيم حسن إبراهيم ، « الرقابة الإحصائية على الجودة وفلسفة ديمينج في الإدارة » مجلة التعاون الصناعي، العدد 54، أكتوبر 1993.
- 3- حنان عبد الرحيم الأحمدى، « التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية » مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد الأربعون، العدد الثالث، أكتوبر، 2000.
- 4- زكي محمود هاشم ، « وحدات التنظيم وفرق العمل بين النظرية والتطبيق » دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الكويتية»، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 55، 1981.
- 5- زلفى عبد الفتاح ، « دراسة مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية بمدينة جدة - دراسة ميدانية- » المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المعهد القومي للتخطيط بالقاهرة، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، يونية، 2000.
- 6- سالم سعيد القحطاني ، « إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 87، السنة 32، أبريل 1993.
- 7- سيد محمد جاد الرب ، « دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية » المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، 1997.
- 8- عبد الرحمان أحمد هيجان ، « أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين » ، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 74.
- 9- عبد الرحمان بن حمد الحميضي ، « اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الإيزو9000) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)»، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد الأربعون، العدد الأول، أبريل 2000.

- 10- فريد عبد الفتاح زين الدين ، « إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها في صناعة الغزل والنسيج المصرية» ، مجلة البحوث التجارية، (كلية التجارة، جامعة الزقازيق)، المجلد السادس عشر، السنة السادسة عشر، يناير 1994.
- 11- محمود السيد ، « تأثير ثقافة المنظمة على الإستعداد للأزمات المحتملة » ، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المعهد القومي للتخطيط بالقاهرة، المجلد العاشر، العدد الأول يونية 2002.
- 12- مصطفى أرنب ، « تحليل تكاليف ضبط الجودة والعلاقة بينها وبين التكاليف الكلية» ، مجلة التعاون الصناعي، العدد 4، السنة الثانية عشر، أبريل 1991.
- 13- نجم عبود نجم ، « الجودة عالمية المستوى: تطور المفهوم والأسباب المؤدية إليه » ، مجلة البحوث الإقتصادية، المجلد التاسع، العددان الأول والثاني، 1998.
- 14- تقرير، « إدارة النوعية الشاملة » ، مجلة التعاون الصناعي، العدد 84، السنة الثانية والعشرون، أبريل 2001.
- 15- صيدال الجريدة، جريدة شهرية داخلية، العدد 4، فيفري 1994.
- 16- مجلة التسويق والإعلام الطبي، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال.

### (3) رسائل جامعية :

- 1- جمال طاهر أبو الفتوح ، « إدارة الجودة الكلية مدخل التحسين جودة المنتج في صناعة الغزل والنسيج بمصر» ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1996.
- 2- علي جمال علي عبد البر ، « نموذج مقترح للعلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى رضا المستهلك في المنظمات الخدمية بالتطبيق على القطاع الفندقي » ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003.

**(4) المنتقيات :**

- 1- **علي محمد عبد الوهاب ، « التغيير مناهجه، مقوماته، خطواته، مقاومته » ،**  
المؤتمر السنوي السادس لمركز سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري،  
القاهرة، 1996.
- 2- **مصطفى محمود أبو بكر، « الثقافة التنظيمية وأثرها على التخطيط الإستراتيجي**  
في المنظمات » المؤتمر العلمي السنوي الثاني، المجلس الأعلى للجامعات،  
أفريل 2000.
- 3- **عادل الشبراوي ، « تخطيط الجودة كعنصر هام في إدارة الجودة الشاملة » ،**  
المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، المركز العربي للتطوير الإداري،  
القاهرة، أفريل 1993.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

● المراجع باللغة الفرنسية :

(1) الكتب :

- 1- **AFNOR** , Gérer et assurer la qualité, Recueil de normes Françaises, et AFNOR, paris, 1992.
- 2- **Association des anciens élèves de L.I.A.E de paris**, la qualité dans l'entreprise, les éditions d'organisation, paris, 1985.
- 3- **Bernard Monteil, Michel Perigord, Gilbert Raveleau**, les outils des cercles et de l'amélioration de la qualité, collection Management 2000 , les édition d'organisation, Paris, 1985.
- 4- **Chantal Bussnault, Martine Prétecl**, Organisation et gestion de l'entreprise, vuibert, Paris, 1991.
- 5- **Christian Potié**, Diagnostic qualité, Methodes d'expertise et d'investigation, AFNOR, Paris, 1991.
- 6- **François Daguisé**, Profession Qualiticien, Dunord, Paris, 2000.
- 7- **François CABY, Claude Jambart** , la qualité dans les services, Fondements, Témoignages, outils, 2<sup>e</sup> édition, Economica, Paris, 2002.
- 8- **Gerd F. KAMISKE, Jörg-Peter Brauer**, Management de la qualité de A à Z, Traduit de l'allemand par : Pascale Avenel, Editions Masson, Paris, 1995.
- 9- **ISO**, la norme 9000-2000, vocabulaire.
- 10- **ISO**, Norme européenne, Norme Française, 2000.
- 11- **J.M.JURAN** , gestion de la qualité, 3<sup>e</sup> tirage, AFNOR, Paris, 1983.
- 12- **Jean Marie gogue**, le management de la qualité totale, Economica, Paris, 1997.
- 13- **Jean-Pierre Thibaut**, le diagnostic d'entreprise guide pratique, Société d'édition et de diffusion pour la formation, Paris, 1989.
- 14- **K.Ishikawa**, la gestion de la qualité, traduit par : J.M Douchy, Dunod, Paris, 1984.
- 15- **K.Ishihara**, Maîtriser la qualité, éditions Mare Nostrum, 1996.

- 16- **Michell Weill**, le management, la pensée, les concepts, les faits, ed armand colin, Paris, 1994.
- 17- **Michell Weill**, le management stratégique, ed Armand colin, Paris, 1992.
- 18- **Maurice Teillac**, le contrôle technique de qualité, 2<sup>e</sup> édition, entreprise moderne d'édition, Paris, 1972.
- 19- **Pierre R.Turcotte**, Jean louis Bergeron, les cercles de qualité, les éditions d'ARC, Paris, 1984.
- 20- **Philippe Détrie**, conduire une démarche qualité, 4<sup>e</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2001.
- 21- **Patrick Besson**, Dedans, dehors, les nouvelles Frontières de l'organisation, Vuibert, Paris, 1997.
- 22- **Renaud de Matricourt**, les Samouraïs du management, librairie vuibert, Paris, 1993.
- 23- **Robert Fey et Jean Marie gogue**, la maîtrise de la qualité industrielle, les éditions d'organisation, Paris, 1983.
- 24- **Seddiki Abdallah**, Management de la qualité, (de l'inspection à l'esprit Kaizen), OP.U, Alger, 2004.
- 25- **Stéphane Mathieu**, Norme qualité ISO 9000 version 2000, AD 1740, technique de l'ingénieur, traité d'entreprise industrielle, Paris, 2000.
- 26- **Stephane Mathieu**, Anticiper des normes ISO 9000 version 2000, AFNOR, Paris.
- 27- **Vincent Laboucheix**, traité de la qualité Totale, Dunod, Paris .1990.

## (2) المجالات والملتقيات و التّقارير :

- 1- **CACQE INFO**, La revue de la qualité, , « la qualité dans le monde », N° 9, Mai, Décembre 1996.
- 2- **CEGOS** (Séminaire), Plan d'action qualité, Partie1, Paris, 1987.
- 3- **CEGOS**, Plan d'action qualité, Patrie 2, Paris, 1987.



- 4- **C.N.R.S** , Centre Nationale de la Recherche Scientifique (Séminaire), Sensibilisation qualité, Mai, 1998.
- 5- **EOQE** ; VOL,XXX VIII, N° 2 , Mai 1985.
- 6- **ERCE**, (Séminaire), cycle qualité : concepts Fondamentaux de la qualité, (I.S.G.A), Annaba, 1998.
- 7- **I.S.M.I**, Institut Supérieur de Management et de l'Informatique, (Séminaire), la rédaction des procédures dans l'esprit de la norme ISO 9001/2000, El Qualam, Annaba, Juin, 2002.
- 8- **Pharmal**, SHEMA d'organisation de l'usine de constantine, 2004.

• المراجع باللغة الإنجليزية :

(1) الكتب :

- 1- **Armstrong Michal**, A hand book of personal Management practice, london, Kogan, 1995.
- 2- **Cristian N.Mader**, Management of New technologies for global competitiveness.
- 3- **Jean Pike& Richard Barnes**, TQM in Action: A practical Approach to continuoss performance Improvvement, chapman, hall London, 1994.
- 4- **Mark Graham Brown et All**, why TQM Fails and what to do About It (New- york) Irun professional Publishing, 1994.
- 5- **Peter M. Senge**, the fifth dixpline (New- york- double day ) 1990.
- 6- **Philip.B. Crosby**, quality is Free, the art of Making quality certain (New- york: Mark Graw- Hill Book company, 1979.
- 7- **Sarv Singh Soin**, Total quality essentials (New- york), Mac Graw-Hill, 1992.

(2) المجلات :

- 1- **Barrie G.Dale**, « Japones Manufacturing Efficiency: A Study in the electronic industry », IEE Proceadings, 137, N° 5, 1990.
- 2- **Beverly Gelber**, “From manager to coach” Training Magazine, Feb, 1992.
- 3- **Brain Dumaine**, “Creating a new company culture”, N°15 Jan, 1990.
- 4- **Bruse Raymer**, Trail by Fire transformation: An Interview with Gold Methalurgical, Adren C, Samis, “ Harvard Business Review, May- June 1992.
- 5- **Darcy E.Hitchcock**, and Linda lord, “ the New couvert’s Prim to socio-Tech”, Journal of quality and participation, Jun 1992.
- 6- **David A Gravin**, “quality problems, polices, and Attitudes in united states and Japon: An Exploratory study”, Academy of management Journal, Vol, 29, N° 4, 1986.

- 7- **G Stoney Alder**, “Employer Relations to Electronic performance Monitoring: A consequence of organizational culture” the journal of Hight Technology Research, Vol 12, 2001.
- 8- **Guthen H**, Going Against the national culture Grain: A longitudinal case Study of organizational culture in Turkish, Higher Education, Journal of total quality Management, Vol, 11, N° 1, 2000.
- 9- **Harrison M.Trice & Janie Beyer**, “culture leadership in organization science”, Vol 2, N° 2, 1991.
- 10- **James A.Belahlav**, “quality strategy and competitiveness” California management Review, Spring, 1993.
- 11- **J. Main**, “Haw to win the Baldrige Award”, Fortune, Vol. 121, N° 9, 1990.
- 12- **Jhon Ford & Earl D, Honeycutt**, “Japonese national culture as a Basis for undersdtanding japones Business Practices” Business Horizons, Nov-Dec, 1992.
- 13- **Jonifer Jordan**, “Every thing you wanted to Know About TQM”, public manager, winter 1992-93.
- 14- **Mark R.Edwards**, “ Symbiolic leadership: A creative for management organizational effectiveness”, Business Horizons, May-Jun, 1992.
- 15- **Peter J.Kolesar**, “vision values, Milestones: Paul O’Neif starts total quality Aloca”, California management Review, Spring, 1993.
- 16- **Port, O; and All**, “A Smarter way to manufacture”, Business week, April, 1990.
- 17- **Robert M.Grant**, Rami Shani and R.Krish nan, “ TQM’S challenge to management the ory and practice” Saloan management Review, winter, 1994.
- 18- **Tristoura,J**, “the quality culture in EL AISSA” total quality management, Vol . 8, ISSUE. 213, 1997.
- 19- **V .Daniel Hunt**, quality in America: How to Implement a competitive quality program, New- York Business one Irwin, 1999.

فهرس الجداول :

رقم الصفحة	فهرس الجداول	رقم الجدول
9	عناصر الثقافة التنظيمية وعدد العبارات المستخدمة لقياس كل عنصر فيها	1
11	نتائج تقييم عناصر الثقافة التنظيمية	2
14	توزيع مفردات عينة البحث	3
109	أهم الاختلافات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	4
142	توزيع النقاط على النموذج (النموذج المعدل سنة 2002)	5
146	توزيع الأهمية النسبية لعناصر النموذج الأوروبي	6
191	شروط المواصفة الدولية إيزو 9000	7
207	الفرق بين خصائص إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة الجودة الإيزو 9000	8
278	عناصر الثقافة التنظيمية المطلوب تغييرها	9
299	عناصر الثقافة التنظيمية قبل وبعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة (Aloca)	10
323	توزيع العمال بالوحدة حسب الفئات في 31 / 01 / 2004	11
324	توزيع عدد عمال الوحدة خلال الفترة (جانفي-2004)	12
324	توزيع عدد عمال الوحدة خلال سنة 2004	13
329	نتائج الدراسة الميدانية حول مدى ملاءمة عناصر الثقافة التنظيمية في الوحدة مرتبة ترتيبا تنازليا	14
330	مدى ملاءمة عناصر الثقافة التنظيمية بوحدة (فرمال) مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	15
333	نتائج اختبار الفرضية الأولى على مستوى العينة ككل في وحدة (فرمال)	16
336	نتائج اختبار الفرضية الثانية حول مدى ملاءمة عناصر الثقافة التنظيمية في وحدة (فرمال)	17
338	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى حول مدى ملاءمة القيادة ودور الإدارة العليا في الوحدة	18

رقم الصفحة	فهرس الجداول	رقم الجدول
341	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية حول مدى ملاءمة عنصر نظم التعليم والتدريب في الوحدة	19
343	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة حول مدى ملاءمة عنصر التوجه بالعميل في وحدة (فرمال)	20
346	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة حول مدى ملاءمة عنصر التحسين المستمر في الوحدة	21
348	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة حول مدى ملاءمة التعاون وحلّ المشكلات في الوحدة	22
350	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة حول مدى ملاءمة عنصر الإتصال في وحدة (فرمال)	23
352	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة حول مدى ملاءمة المشاركة والعمل الجماعي في الوحدة	24
353	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة حول مدى ملاءمة عنصر القياس وتقييم الأداء في الوحدة	25
355	نتائج اختبار الفرضية الفرعية التاسعة حول مدى ملاءمة نظام الحوافز والأجور في الوحدة	26
356	نتائج اختبار الفرضية الفرعية العاشرة حول مدى ملاءمة عنصر الابتكار والتجديد في الوحدة	27
357	نتائج اختبار الفرضية الثالثة على مستوى وحدة (فرمال).	28

فهرس الأشكال :

رقم الصفحة	فهرس الأشكال	رقم الشكل
32	عجلة ديمينج	1
40	التطور التاريخي لمفهوم الجودة	2
43	لولب تطور الجودة	3
84	أهداف إدارة الجودة الشاملة	4
87	هرم إدارة الجودة الشاملة	5
94	ثلاثية الجودة عند جوران	6
107	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطور الفكر الإداري	7
119	مثلث ديمينج	8
131	الرؤية والتصورات لنموذج فيكتوري	9
145	نموذج الجائزة الأوروبية للجودة	10
151	النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة	11
152	مكونات النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة	12
162	نموذج معهد الإمداد للتحسين المستمر للعملية	13
176	نظام إدارة الجودة الشاملة نظام مفتوح	14
185	تطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو	15
189	هيكل المواصفة الدولية إيزو 9000 إصدار 1994	16
206	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو 9000	17
217	علاقة إستراتيجية الجودة بباقي إستراتيجيات المنظمة	18
258	تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة	19
269	العلاقة بين السلطة والجودة والأداء	20
270	مفهوم العميل	21
319	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	22
320	الهيكل التنظيمي لوحدة (فرمال) بقسنطينة	23

ملحق :

قائمة الإستقصاء

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### قائمة إستقصاء

سيّدتي الفاضلة، سيّدتي الفاضل:

المطلوب منك قراءة كل عبارة من عبارات القائمة بدقة، وأن تضع علامة ( × ) في خانة أحد الأرقام الآتية: 1، 2، 3، 4، 5، 6 والذي يمثل الإجابة التي ترى أنها تتلاءم أكثر مع رأيك، علماً بأنه توجد أمام كل عبارة ستة إجابات تعني كل واحدة منها:

(1) غير موافق تماماً.

(2) غير موافق.

(3) غير موافق إلى حدّ ما.

(4) أوافق إلى حدّ ما.

(5) أوافق.

(6) أوافق تماماً.

رقم العبارة	العبارات	التقييم
		1 2 3 4 5 6
1	تدرك الإدارة العليا للشركة أهمية الجودة	
2	للشركة سياسة جودة ورؤية واضحة للمستقبل	
3	تلتزم القيادة بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة الجودة	
4	عملاء الشركة راضون عن مستوى جودة المنتجات وعدد الشكاوى قليلاً	
5	تلتزم الشركة بإنتاج الكميات المطلوبة منها وفي مواعيدها	
6	تقوم الشركة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء العملاء واحتياجاتهم	



						يتعاون الجميع في الشركة لإنجاز المهام وحل المشاكل	7
						في الشركة تسود روح التعاون والعمل كفريق	8
						للشركة علاقات طيبة مع الشركات الأخرى	9
						يشارك العاملون في تحديد الأهداف وحل المشاكل	10
						يشارك العاملون في تحديد معايير تقييم الأداء	11
						في الشركة فرق عمل لتحليل المشاكل واقتراح الحلول	12
						تؤمن الشركة بأن تراكم الخبرات لدى العاملين يشكل قوة تنافسية لها.	13
						تحاول الشركة أن توفر حداً أدنى من التدريب لكل عامل	14
						يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الآلات والمعدات بشكل دوري	15
						تقدم الشركة أجراً عادلاً لكل الأعمال بها	16
						تتم ترقيّة العاملين الذين يستحقون الترقيّة	17
						تقدر الشركة وتكافئ العاملين على العمل الجيد	18
						تدرك الإدارة أن القياس ضروري لتقييم أداء العاملين وأداء الشركة ككل	19
						تتميز معايير تقييم الأداء بأنها عادلة وواقعية	20
						يتم إبلاغ كل عامل بنتيجة تقييم أدائه	21
						تشجع الشركة الابتكار والتجديد	22
						ترقي الشركة العاملين المبدعين في وظائفهم	23
						لدى الإدارة السلطة لتجربة الأفكار الجديدة	24

						توجد في الشركة قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والعاملين وبين الأقسام	25
						يتبادل المشرفون والعاملون المعلومات فيما بينهم بكل سهولة	26
						تشجع الشركة وتسهل عملية الاتصال مع المحيط الخارجي	27
						تؤمن الشركة بضرورة التخطيط لاستمرار تحسين العمليات بها.	28
						تؤمن الشركة بأن التحسين المستمر أمر أساسي	29
						حصول الشركة على شهادة الجودة الإيزو 14000 لا يعني تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	30

## الفهرس

ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.....المقدّمة

- 1 - ..... الفصل الأوّل : مقدّمة البحث

- 2 - ..... أوّلا : مشكلة البحث :

- 2 - ..... ثانيا : أهميّة البحث :

- 3 - ..... ثالثا : أهداف البحث :

- 3 - ..... 1- من النّاحية النظرية :

- 3 - ..... 2- من النّاحية التطبيقية :

- 3 - ..... رابعا : فرضيات البحث :

- 3 - ..... 1- الفرضية الأولى :

- 3 - ..... 2- الفرضية الثانية :

- 5 - ..... 3- الفرضية الثالثة :

- 5 - ..... خامسا : أسلوب البحث :

- 5 - ..... 1 - الدّراسة التحليلية النظرية :

- 6 - ..... 2- الدّراسة الميدانية :

- 13 - ..... سادسا : مجتمع البحث وعيّنته :

- 13 - ..... 1- مجتمع البحث :

- 13 - ..... 2 - عينة البحث :

- 18 - ..... الفصل الثّاني : مدخل إلى الجودة

- 19 - ..... مقدّمة:

- 22 - ..... أوّلا : تعريف الجودة :

- 30 - ..... ثانيا: تعاريف مرتبطة بالجودة :

- 38 - ..... ثالثا: التطوّر التاريخي للجودة :

- 40 - ..... رابعا : وظيفة الجودة :

- 41 - ..... خامسا: لولب التطور في الجودة :

- 46 - ..... سادسا: ضمان الجودة :

- 47 - ..... سابعا : محدّدات الجودة :

- 49 - ..... المبحث الثّاني : تطوّر الجودة في العالم

- 51 - ..... أوّلا : تطور الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية :

- 52 - ..... ثانيا : تطور الجودة في اليابان :

- 53 - ..... ثالثا : تطور الجودة في فرنسا :

- 55 - ..... رابعا : تطور الجودة في إنجلترا :

- 55 - ..... خامسا : تطور الجودة في روسيا والصين :

- 56 - ..... المبحث الثّالث : عولمة الجودة

- 58 - ..... أولاً : تطوّر الشبكة العالمية للجودة :
- 59 - ..... ثانياً : الجودة والإستراتيجية التنافسية:
- 60 - ..... ثالثاً : عولمة التجارة :
- 63 - ..... رابعاً : المعايير العالمية للجودة :
- 65 - ..... الفصل الثالث: فلسفة إدارة الجودة الشاملة
- 66 - ..... مقدّمة:
- 67 - ..... المبحث الأوّل : تعريف إدارة الجودة الشاملة
- 69 - ..... أولاً : تعريف إدارة الجودة :
- 72 - ..... ثانياً : تعريف إدارة الجودة الشاملة:
- 75 - ..... ثالثاً : مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:
- 79 - ..... رابعاً : المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة :
- 80 - ..... خامساً : مضامين إدارة الجودة الشاملة:
- 82 - ..... سادساً : اهتمامات إدارة الجودة الشاملة:
- 83 - ..... سابعاً : أهداف إدارة الجودة الشاملة:
- 85 - ..... ثامناً : فوائد إدارة الجودة الشاملة:
- 87 - ..... تاسعاً : هرم إدارة الجودة الشاملة:
- 88 - ..... المبحث الثاني : روّاد فلسفة إدارة الجودة الشاملة
- 90 - ..... أولاً: ادوارد ديمينج :
- 93 - ..... ثانياً : جوزيف جوران :
- 98 - ..... ثالثاً : فيليب كروسبي :
- 100 - ..... رابعاً : فايغن باوم:
- 101 - ..... خامساً : كاورو إشيكاوا:
- 102 - ..... سادساً : جينيشي تاجوشي:
- 104 - ..... المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظرية الإدارة
- 106 - ..... أولاً : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و نظرية الإدارة :
- 108 - ..... ثانياً : الإختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية :
- 110 - ..... ثالثاً : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و النظريات الإدارية:
- 112 - ..... الفصل الرابع : نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 113 - ..... مقدّمة:
- 114 - ..... المبحث الأوّل : النّمادج التقليديّة و المعدّلة
- 116 - ..... أولاً : النّمادج التقليديّة :
- 131 - ..... ثاني : النّمادج المعدّلة : وتشمل:
- 136 - ..... المبحث الثالث : النّمادج الحديثة للتمييز
- 138 - ..... أولاً : النّمودج الأمريكي ( نموذج جائزة مالكوم بالدريج ):
- 143 - ..... ثانياً : النّمودج الأوروبي : نموذج الجائزة الأوروبية « EFQM »

- 150 - ..... ثالثا : النموذج الدائري :
- 155 - ..... رابعا : النموذج الياباني :
- 160 - ..... خامسا : نموذج معهد الإمداد للتحسين المستمر للعملية :
- 164 - ..... المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والتميز
- 166 - ..... أولاً : الإطار الفكري لإدارة التميز:
- 169 - ..... ثانيا : المقومات الأساسية لإدارة التميز:
- 170 - ..... ثالثا : الملامح (المميزات) الأساسية لمنهجية إدارة التميز:
- 171 - ..... رابعا : معادلة التميز:
- 172 - ..... الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة الشاملة و أنظمة الإيزو 9000
- 173 - ..... مقدمة:
- 174 - ..... المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل
- 176 - ..... أولاً : نظام إدارة الجودة الشاملة :
- 179 - ..... ثانيا : الملامح الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة :
- 180 - ..... ثالثا : المقومات الإدارية و التنظيمية لنظام إدارة الجودة الشاملة :
- 182 - ..... المبحث الثاني: المواصفات القياسية العالمية الإيزو 9000
- 184 - ..... أولاً : المنظمة العالمية للمواصفات (ISO)
- 184 - ..... ثانيا : نشأة و تطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000:
- 187 - ..... ثالثا : مفهوم مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000:
- 188 - ..... رابعا : سلسلة مواصفات الإيزو 9000 :
- 192 - ..... خامسا : دوافع تبني مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 :
- 193 - ..... سادسا : تعديل مواصفات الإيزو 9000:
- 194 - ..... سابعا : المواصفة القياسية العالمية إيزو 9000 إصدار عام 2000 :
- 195 - ..... ثامنا: أسباب إصدار المواصفة الجديدة إيزو(9000 – 2000) :
- 196 - ..... تاسعا : الملامح الأساسية للمواصفة الجديدة إيزو 9001-2000 :
- 199 - ..... عاشرا : شهادة المطابقة الإيزو 9001:
- 203 - ..... المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000
- 205 - ..... العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أنظمة الجودة الإيزو 9000:
- 210 - ..... الفصل السادس : استراتيجيات المنظمة و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 211 - ..... مقدمة:
- 212 - ..... المبحث الأول : استراتيجية المنظمة
- 214 - ..... أولاً : تعريف إستراتيجية المنظمة :
- 214 - ..... ثانيا : إستراتيجية الجودة عند إيشيكاوا:
- 215 - ..... ثالثا : تطبيق إستراتيجية الجودة :
- 216 - ..... رابعا : علاقة إستراتيجية الجودة ببقية إستراتيجيات المنظمة :
- 217 - ..... خامسا : مراحل إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة :

- 218 - .....سادسا : أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة:
- 219 - .....المبحث الثاني : رسالة المنظمة
- 221 - .....أولاً : تعريف رسالة المنظمة:
- 221 - .....ثانيا : مكونات رسالة المنظمة:
- 222 - .....ثالثا : الرؤية:
- 223 - .....رابعا : سياسة الجودة :
- 223 - .....خامسا : رسالة الجودة و التغيرات المطلوبة:
- 230 - .....المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الشاملة في المنظمة
- 232 - .....أولاً: رأي ( Sedllak و Burstein):
- 232 - .....ثانيا : رأي (Oakland) :
- 232 - .....ثالثا : رأي (Black , Porter) :
- 233 - .....رابعا : رأي (Thiagarajon , Zairi) :
- 233 - .....خامسا : رأي (Gunase Karan) :
- 234 - .....سادسا : رأي (Yosof , Aspinwall) :
- 234 - .....سابعا : رأي معهد إدارة الجودة الفيدرالي (Federal TQM) :
- 240 - .....الفصل السابع : الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة
- 241 - .....مقدمة:
- 242 - .....المبحث الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية
- 244 - .....أولاً : تعريف الثقافة التنظيمية:
- 247 - .....ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية:
- 247 - .....ثالثا : مستويات الثقافة التنظيمية:
- 248 - .....رابعا : خصائص الثقافة التنظيمية :
- 249 - .....خامسا : وظائف الثقافة التنظيمية :
- 250 - .....سادسا : أنواع الثقافة التنظيمية:
- 252 - .....المبحث الثاني : تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء المنظمة
- 254 - .....أولاً : قياس الثقافة التنظيمية للمنظمة :
- 254 - .....ثانيا : تغيير ثقافة المنظمة :
- 256 - .....ثالثا : عقبات تغيير الثقافة التنظيمية :
- 259 - .....المبحث الثالث : عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة
- 261 - .....أولاً : أهمية الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة :
- 261 - .....ثانيا : عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة :
- 281 - .....الفصل الثامن : تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 282 - .....مقدمة:
- 283 - .....المبحث الأول : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية

- 285 - أولاً : عوامل نجاح المنظمات اليابانية في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة : .....
- 286 - ثانيا : عناصر نظام الإدارة في اليابان: .....
- 288 - ثالثا : السمات المميزة للمنظمات اليابانية: .....
- 292 - رابعا : تجارب بعض الشركات اليابانية : .....
- 294 - المبحث الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأمريكية والعربية .....
- 296 - أولاً : تجارب بعض الشركات الأمريكية : .....
- 302 - ثانيا : تجارب بعض الشركات العربية: .....
- 307 - المبحث الثالث : نموذج مقترح لقياس مدى ملائمة عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .....
- 309 - أولاً : مبادئ النموذج : .....
- 309 - ثانيا : بناء النموذج : .....
- 313 - الفصل التاسع : الدراسة الميدانية .....
- 314 - مقدمة: .....
- 315 - المبحث الأول : التعريف بوحدة (فرمال) بقسنطينة .....
- 316 - أولاً : تقديم مجمع صيدال (SAIDAL) : .....
- 320 - ثانيا : وحدة (فرمال) بقسنطينة : .....
- 325 - المبحث الثاني : تحليل وتقييم نتائج الدراسة الميدانية .....
- 328 - \* تقييم مدى ملائمة عناصر الثقافة التنظيمية بالوحدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : ..
- 358 - المبحث الثالث : النتائج و التوصيات .....
- 359 - أولاً : النتائج : .....
- 366 - ثانيا : التوصيات : .....
- 372 - المراجع : .....
- 372 - أولاً : المراجع باللغة العربية : .....
- 372 - (1) الكتب : .....
- 381 - (2) المجالات : .....
- 383 - (3) رسائل جامعية : .....
- 384 - (4) الملتقيات : .....
- 385 - ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية : .....
- 385 - • المراجع باللغة الفرنسية : .....
- 388 - • المراجع باللغة الإنجليزية : .....
- 390 - فهرس الجداول : .....
- 392 - فهرس الأشكال : .....
- 393 - ملحق : .....

**ملخص:**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة، من أحدث المفاهيم الإدارية، التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ الأساسية، لإدارة المنظمة اعتماداً على الجودة، وهي مبنية على مشاركة الجميع، لتحقيق الأداء الأفضل للمنظمة، من أجل تحقيق هدف رئيسي وهو رضا العملاء.

ظهرت إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، في نهاية الأربعينيات من القرن العشرين، بعد الحرب العالمية الثانية، على يد رواد الجودة (Crosby, Juran, Deming, Feigenbaum)، لكن أفكارهم لم تجد قبولا عند الأمريكيين، لذلك قام (Deming) ثم (Juran) عند زيارتهم لليابان في بداية الخمسينات، بتعليم اليابانيين مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها فلسفة جديدة، وطريقة تفكير، تستدعي تغيير ثقافة المنظمة، وأساليب العمل بها، واستبدالها بأسلوب إدارة الجودة الشاملة، التي تقوم على التحسين المستمر للجودة، ومشاركة الجميع، لتحقيق النجاح والتميز في أداء المنظمة، وذلك بالقيام بالعمل صحيحاً من المرة الأولى، وتخفيض التكلفة، من أجل تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.

لقد نجحت المنظمات اليابانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وغزت منتجاتها الأسواق الأمريكية والأوروبية، وقد أجبر ذلك الأمريكيين، على الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، في المنظمات الأمريكية، لذلك يقول أهل الاختصاص، أن الجودة الشاملة أمريكية المنشأ والفكر، ويابانية التطبيق.

ويتركز اهتمام المنظمات حالياً، على انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة، لأنه السبيل الوحيد، الذي يضمن بقاءها، واستمرارها في عالم اليوم، القائم على عولمة الاقتصاد، والتطور المستمر، والمنافسة الشديدة، وانفتاح الأسواق العالمية، وعولمة التجارة الخارجية.

وتسعى هذه الدراسة المتواضعة، إلى تقديم الإطار الفكري والفلسفي، لإدارة الجودة الشاملة، وإبراز فوائد تطبيقها، وأثرها الكبير، في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، والارتقاء بالجودة، من أجل الوصول إلى التميز في أداء المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:**

إدارة الجودة الشاملة، ثقافة الجودة، الثقافة التنظيمية، أنظمة الجودة الإيزو 9000، جوائز الجودة، إدارة التميز.



### Résumé:

Le management de la qualité totale, est l'un des concepts de gestion les plus récents. Il repose sur un ensemble d'idées, et de principes de base, de gestion de la qualité dans les organisations. Ce concept nécessite la participation de tous, en vue de l'amélioration des performances de l'organisation, afin de réaliser son objectif principal, à savoir la satisfaction du client.

Le concept de management de la qualité totale, est apparu aux Etats-Unis, à la fin des années 1940, par le biais des Gurus de la qualité ( Deming , Juran, Feigenbaum, et Crosby), mais leurs idées, n'ont pas été adoptées par les américains, C'est pour cette raison, que lors de leur visite au Japon, au début des années 1950, les gurus de la qualité, ont essayé d'initier les japonais au concept et techniques, du management de la qualité totale, comme une nouvelle approche philosophie et une autre manière de penser. Celle-ci requiert un changement au niveau de la culture, et des méthodes de travail de l'organisation, et le remplacement de celles-ci, par les méthodes du management de la qualité totale, Ce dernier repose sur une continuelle amélioration de la qualité, la participation de tous à la réussite de l'organisation, le travail fait correctement dès la première fois, et la baisse des coûts, afin de renforcer la position concurrentielle de l'organisation.

Les organisations japonaises, ont réussi dans l'application du management de la qualité totale, c'est pour cela que leurs produits, ont envahi les marchés américains et européens. Par la suite, le concept a été adopté et appliqué par les organisations américaines. La « qualité totale » est donc une idée d'origine américaine mais son application est japonaise.

Actuellement, les organisations portent un intérêt particulier, au concept du management de la qualité totale, et tentent de l'appliquer parce qu'il constitue, le seul moyen qui peut leur assurer la pérennité, dans un contexte marqué, par la mondialisation de l'économie, le progrès technologique, la concurrence acharnée, l'ouverture des marchés,...

Cette étude a pour but de présenter, le cadre philosophique et conceptuel du concept « gestion de la qualité totale », et de mettre en évidence l'intérêt de son application ; c'est à dire les effets bénéfiques sur l'amélioration de la position concurrentielle de l'organisation.

**Mots clés** : Management de la qualité totale, Culture de la Qualité, culture organisationnelle ,Amélioration Continue, Système qualité ISO 9000, Prix qualité, Management d'excellence.

**Abstract :**

Total quality management (TQM) is considered to be one of the recent concepts. It is based on a set of basic principles that guide and organise economic firms on the bases of quality. It is a type of management by which everyone in the firm is implicated by improving his performance so as to achieve consumers and dealers satisfaction.

Total quality management was first appeared in the USA after the world war two by some quality pioneers, namely, Deming, Juran, Crosby, and Feigenbaum. However, and because their work was not taken seriously by the American firms, some of these pioneers, namely Deming and Juran, turned to teach Japanese the concepts and techniques of total quality management during their visit to Japan at the beginning of 1950, unlike the Americans, the Japanese firms took into account this new type of management. They implement its concepts and techniques successfully. As a result, their good quality products invaded American and European markets.

Influenced by the Japanese experience, American firms recognized the importance of total quality management in improving their performance and enhancing their ability to be more competitive. They were pushed by the Japanese to apply their concepts and techniques. That is why it is said TQM is American in its origin and Japanese in its application.

Nowadays, All over the world, economic firms are interested in applying TQM, as it is the only means to their survival and persistence in a worldwide environment characterized by hard competition, fast economic evolution and open markets.

Our current study is an attempt to analyse the conceptual framework of total quality management, and to determine its benefits and implications in improving the competitive positions of economic firms.

**Key words:** Total quality management , Quality Culture, Organizational Culture, Continuous improvement, Quality systems ISO 9000, Quality awards, Excellence management.