

## دراسة نظرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

### ملخص

لقد أصبح البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة ومتطورة مطلباً أساسياً لكل مؤسسة، وذلك للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة في ظل الانفتاح على البيئة الداخلية والخارجية، فأصبحت المؤسسات تواجه مشاكل تتمثل أساساً في المنافسة الشديدة. وللحفاظ على بقائها واستمرارها في ظل هذه الحركية، وحتى تستطيع المواجهة، اتجهت المؤسسات إلى تطبيق سياسات جديدة حتى تحقق الكفاءة والفعالية من جهة، وتحافظ على استمرارها من جهة أخرى. ومن بين هذه السياسات التي شهدت نجاحاً واسعاً في البلدان الأوروبية: إدارة الجودة الشاملة. وقد استمدت هذه الورقة البحثية أهميتها من زيادة الاهتمام بالجودة كمطلب أساسي لاقتحام عالم المنافسة وتحقيق التفوق والتميز.

أ. صبرينة حديدان

قسم علم الاجتماع  
جامعة منتوري قسنطينة  
الجزائر

### مقدمة

#### I- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

**يرتبط** مصطلح إدارة الجودة الشاملة عموماً بمصطلح الجودة الذي يعتبر مفهوماً نسبياً يشوبه غموض يكمن في كثرة تداوله واختلاف معانيه، وفي كونه أكثر من نسبي. من أجل ذلك سيتم التوقف عنده ليتم تحديد معناه وصولاً إلى إبراز أهم خصائصه؛ حيث يجمع الباحثون على عدم وجود تعريف واضح ومحدد للجودة لما لها من خصائص أهمها النسبية؛ فما هو جيد بالنسبة لشخص ما ليس كذلك بالنسبة لآخر، وما هو جيد في مكان ما قد لا يكون كذلك في مكان آخر، وما يعني لنا الجودة اليوم قد يعني نقيضها يوماً ما. وهذا ما أوجد تبايناً كبيراً في آراء الباحثين في هذا المجال، مما دفع بالقول: دع الجودة دون تعريف.

### Résumé

Les dirigeants d'entreprises et les gestionnaires font appel, de plus en plus, à des consultants pour les aider à améliorer les performances de leurs entreprises. Les nouveaux défis que pose l'environnement les contraint à instaurer un système managérial conforme aux normes internationales en vigueur, ce qui ne va pas sans difficultés.

فالجودة بالرغم من كونها مطلبا ضروريا لجميع المؤسسات، إلا أن معظم الباحثين يجدون أن مفهومها مبهم وغامض ومن الصعب تحديده. وهكذا فإن عملية تعريف الجودة صعبة، غير أنه لا بد من تحديد واضح لهذا المصطلح، وهذا ما سيأتي في ما يلي:

جاء في قاموس واب ستار أن الجودة: "صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما". (1) فهي الميزة التي يتوفر عليها المنتج وتميزه عن منافسيه.

"تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد توقعات المستهلك". (2)

وهذا يعني أن الجودة هي مدى مطابقة أو استباق المنتج لتوقعات المستهلك.

ويرى محمد عبد الوهاب العزاوي أن الجودة: "تعني لمعظم الناس التفضيل superlative لذلك تعدّ سيارة مرسيدس هي سيارة الجودة وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة... الخ من الأمثلة، وفي المثاليين السابقين تعد الجودة مرادفا للرفاهية والتميز، وهذه من الصعب قياسها... وتعرف الجودة بأنها المواءمة للاستعمال، وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية". (3) والمعنى، أن الشيء الذي يستعمل بطريقة ملائمة ويسد حاجات المستهلكين دون الإخلال بها هو شيء جيد.

ونظرا لهذا التباين في تحديد مفهوم الجودة، فقد أثر بعض الباحثين الابتعاد عن تحديده وعن البحث فيه، مشيرين له ببعض الدلالات التي تحمل معنى الجودة كالتميز، النوعية، المعايير... وعلى كل، فللجودة عدّة خصائص منها:

- أنها نسبية: تختلف باختلاف الأشخاص والأماكن والأوقات.

- أنها تعني دوما الإيجابية والفاعلية.

- لا يمكن تحديد جودة الشيء إلا بمقارنته مع ما هو من الجنس نفسه.

- أن الجودة تعني الملاءمة للاستعمال.

وعليه، يمكن الوصول إلى أن مفهوم الجودة يرتبط بفهم واقع اجتماعي معين موجود في إطار زمني (حقب تاريخية) محدد ومنظور إليه بمنظار فكري يحمل إيديولوجية معينة؛ فربّ شيء جيد في واقع اجتماعي اليوم يغدو سيئا في هذا الواقع غدا، أو يُنظر إليه على أنه سيء بالنسبة لشخص آخر...

وانطلاقا من مفهوم الجودة يمكن الوقوف عند إدارة الجودة الشاملة على أنها:

"فلسفة كاملة، أو نظرية جديدة أو نمط عمل، تركز على فكرة التحسين المستمر بشكل متلازم في كل شيء: في المدخلات، والعمليات، والخدمات، والمخرجات. وترتكز أيضا إلى أن الإنسان هو القيمة الكبرى للمنظمة (داخليا وخارجيا). وينبغي الإيمان بقدرته وطاقته. وتقوم هذه النظرية من فلسفة خلاصتها: تنفيذ العمل المطلوب

على الوجه الصحيح في الوقت الصحيح ومن أول مرة؛ ودائماً سعياً للتحسين المستمر من أجل تحقيق احتياجات الجمهور ، وصولاً إلى درجة الإسعاد والإشباع". (4)

لقد فصل هذا التعريف الخدمات عن المخرجات ، وهذا أمر غير مقبول نسقياً ؛ فالنسق المفتوح يتشكّل من مدخلات يتم تحويلها عن طريق الأنشطة والعمليات إلى مخرجات، وهذه المخرجات هي المنتج الذي قد يكون سلعة أو خدمة. وعلى الرغم من هذا، إلا أن التعريف – على طوله – قد أبرز أن إدارة الجودة الشاملة تبتدئ بالفكر (فلسفة، نظرية)، وأن هذه الأفكار جديدة ترفض النظرة الكلاسيكية كسبيل وحيد لمعالجة القضايا العالقة، وأن أهم مرتكز لتحقيق إدارة الجودة الشاملة هو المورد البشري الداخلي (العامل) والخارجي (الزبون أو العميل أو المستهلك)، وهو الذي تطمح المؤسسة من خلال إدارة الجودة الشاملة لإرضائه.

وقد لا نخفى حينما نقول أن هناك مغالاة في هذه الفلسفة من خلال المطالبة بأداء العمل على الوجه الصحيح من أول مرة، إذ أن ذلك أمر غير ممكن في كل الحالات، لأن الأعمال تُجز من طرف بشر يخطئون ويصيبون، ثم أن الاختراعات العظيمة قد بدأت بخطأ.

فالأمر إذن يتعلق بمحاولة الوصول للتقليل من أخطاء الأداء إلى حدّها الأدنى، ولا ينبغي المطالبة بالأخطاء الصفرية لأن الخطأ أمر طبيعي في إنجازاتنا.

وفي تعريف مختصر ومؤيد للمعنى، يذكر عبد الرحمن توفيق أن إدارة الجودة الشاملة تُعتبر " بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح". (5)

فهذا التعريف يحوي كلمات مفتاحية ذات دلالات كبيرة وهي : التزام شامل وأداء الأعمال بشكل صحيح؛ أي أن الإدارة أو القيادة العليا تصوغ فلسفة ترسخ فيها مبدأ الجودة كركيزة أساسية، وتتبنى هذه الفلسفة، وتعمل على ترسيخها لدى العمال حتى تصبح بمثابة العهد أو الميثاق الذي لا حياض عنه، من أجل أداء الأعمال أي إنتاج السلع والخدمات بشكل خال من العيوب والأخطاء.

ويرى Sylvie Mayeur أن نظام إدارة الجودة الشاملة في معيار – ISO 9001 2000 هو : " طريقة لتسيير التنظيم ، ترتكز على الجودة وتعتمد على مشاركة أعضاء التنظيم من أجل النجاح على المدى الطويل ، وذلك عن طريق إرضاء الزبون ". (6) وهو التعريف نفسه الذي نجده عند J . F Soutenain et P. Farcet (7)

وما يمكن استخلاصه من كل هذه التعاريف هو أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة ومتجددة في العمل المؤسسي، ترتكز على أساسيات منها :

- أنها تحتوي على معنى الشمولية؛ أي أنها تعم جميع عمليات ومكونات المؤسسة المادية والبشرية والتنظيمية.

- التوجه نحو التحسين المستمر؛ بمعنى اتجاهها نحو الحسن والجيد دون النظر إلى معنى القدم والجدة، أي الإبداع الإيجابي والتميز حتى في الأعمال القديمة.
- التركيز على التميز، وذلك من أجل كسب الزبون في الميدان التنافسي.
- فعالية أداء المؤسسة، وذلك باعتمادها على معايير متغيرة ومتنوعة من شأنها مواكبة تغيرات البيئة.

- ارتباط هذه الإدارة ارتباطا وثيقا بالثقافة التنظيمية باعتبارها منظومة قيمية في حد ذاتها ، لا يمكن تطبيقها إلا إذا ترسخت ضمن القيم والمبادئ التي يحملها عمال المؤسسة . ففعل التجويد وإجادة العمل لا بد أن يُرسخ في ثقافة العمال ، وإلا فلا مجال لتبني ثقافة الجودة الشاملة ولا لتطبيق هذه الإدارة .

## II- نظريات إدارة الجودة الشاملة :

أسهم في التأسيس النظري لإدارة الجودة الشاملة العديد من الباحثين في مقدمتهم إدوارد ديمينغ الذي يعتبر الأب الروحي لهذه الإدارة . في الحقيقة لقد تبعه العديد من الباحثين ، إلا أنهم لم يختلفوا كثيرا عنه، بل أضافوا فقط بعض الأفكار لأفكاره. ومن بين هؤلاء الباحثين نذكر: فيليب كروسبي، جوزيف جوران، أرماند فينبيوم، كورا إيشيكاوا .

إلا أن الحديث سيقصر على ما جاء به إدوارد ديمينغ باعتباره الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، وعلى فيليب كروسبي وجوزاف جوران .

**1- إدوارد ديمينغ (8):** يميل ديمينغ للاعتقاد بنظرية Y في السلوك التنظيمي، وتقوم هذه النظرية حسب ماك غريغور دوغلاس (1906 - 1964) على افتراض أن العامل ذو كفاءة ويحب العمل ويسعى جاهدا من أجل إتقانه ، ويبقى على الإدارة فقط أن توفر له الوسائل التي تساعد على تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة . ومن بين هذه الوسائل: المشاركة في اتخاذ القرارات، منح جزء من الحرية والثقة التي تتجسد في الرقابة الذاتية، غرس ثقافة تنظيمية تسمح بتهيئة المناخ التنظيمي الجيد للعمل ...

من أجل ذلك ، وضع ديمينغ نظريته في إدارة الجودة الشاملة مكونة من أربعة عشر مبدأ هي كالتالي: (9)

أ - تحديد المؤسسة لأهدافها ضمن خطة بعيدة المدى .

ب- تبني فلسفة عمل تقوم على اعتماد الجودة ركنا أساسيا في الإنتاج، ولا بد أن تُصاغ هذه الفلسفة ضمن رسالة تُعمم على كافة العمال داخل المؤسسة، الزبائن وحتى المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة.

ج- الاعتماد على جودة المنتج لا على سعره الأقل ، وإن كان هذا الأخير (السعر الأقل) هدف لا بد من وضعه في الحسبان حتى تصل المؤسسة إلى درجة : جودة عالية

وسعر أقل .

د- إنشاء مراكز للتدريب الفعّال للعمال حتى يمكنهم أن يتشربوا ثقافة الجودة الشاملة ويحسنوا تطبيقها.

هـ- وجود قيادة فعّالة : وقد ركّز ديمينغ على المعنى الحديث للقيادة، وهي التي تسمح بتسهيل عمل الأفراد والآلات عن طريق التسيير الحكيم.(10)

و- الإبتعاد عن الشعارات والنصائح الجوفاء ؛ حيث أن القيادة لا بد أن تتفانى في تطبيق كل ما تنادي به، وأن تجعل شعارها " قول وعمل "؛ أي أن تقرن مخططاتها بالعمل الجاد .

ز- الإبتعاد عن التقويم الرقمي وتحديد أهداف رقمية للعمال، والتوجّه نحو تعزيز اهتماماتهم بالنوع (الجودة) لا بالكم . ويركّز ديمينغ على الإبتعاد عن الأهداف التي تتطلب من العمال الوصول إلى " صفر من الأخطاء ".(11)

ح- تفعيل فريق العمل ؛ فالعمل الجماعي يجنب الوقوع في العديد من المشاكل . وتفعيل فريق العمل لا يعني التدريب، بل هو تمكين العمال من العمل الجماعي وزيادة الدعم الوظيفي لهم في وظائفهم.

ط- تبديد المخاوف التي يمكن أن تتشكّل لدى العمال جرّاء تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تغييرا تنظيميا، وذلك عن طريق القيادة الفعّالة التي تدعّم اتصالاتها بالعمال لتفهمهم بأهداف ومنافع هذا التغيير .

ي- تغيير هدف الرقابة من رقابة فاضحة عقابية إلى رقابة تصحيحية وقائية، وتنبيه القائمين على العمليات بالأخطاء التي قد يقعون فيها، وبالتالي تمكينهم من تجنب الأخطاء قبل وقوعها.

ك- تحسين العلاقات مع الموردين وإشراكهم في عملية تحسين المنتج باعتبارهم شركاء غير مباشرين في إدارة الجودة الشاملة؛ حيث يتم من خلالهم الحصول على مستلزمات تطبيق هذه الإدارة.

ل- تشجيع التعلم والتدريب الذاتي والتركيز عليهما حتى يتمكّن العمال من اكتساب مهارات ومعارف متجددة تمكنهم من أداء عملهم بجودة أفضل.

م- إجراء التغييرات الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتشمل هذه التغييرات الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية والمادية، وكذا الثقافة التنظيمية.

ن- السعي إلى ترسيخ جميع هذه المبادئ لدى العمال والعمل على تطبيقها على أرض الواقع والالتزام بها، وهذه مهمة الإدارة العليا (القيادة) .

إن، إدارة الجودة الشاملة عند ديمينغ عبارة عن حلقة تبدأ بمبادرة القيادة وتنتهي بالالتزامها.

ويمكن تصنيف هذه المبادئ إلى:

- مبادئ تتعلق بعمليات تنمية الموارد البشرية: التدريب، القيادة، الرقابة وتفعيل فرق العمل.

- مبادئ تتعلق بالثقافة التنظيمية: فلسفة العمل، الابتعاد عن الشعارات الجوفاء، ترسيخ مبادئ الجودة.

- مبادئ تتعلق بعلاقة المؤسسة بمحيطها: الاعتماد على جودة المنتج، تحسين العلاقة مع الموردين، والتغييرات التنظيمية.

إضافة إلى ذلك ، فقد حدّد ديمينغ نقاطا اعتبرها أمراضا قاتلة أو مميتة لإدارة الجودة الشاملة وسمّاها : **الأمراض السبع القاتلة** (12)

أ- غموض الأهداف الموضوعية من أجل التحسين المستمر.

ب- قصر النظر والاهتمام بالأرباح على المدى القصير.

ج- اعتماد أنظمة تقييم تقليدية (التقييم السنوي مثلا)، وهذا ما يجعل العمال في حالة من الخوف لعدم كفاءة هذه الأنظمة في التقييم الموضوعي.

د- الاعتماد على الإدارة الكمية وإهمال الإدارة النوعية التي تركز على المعلومات

هـ- إهمال اعتماد نظام جودة المنتج من أول خطوة .

و- التكاليف الباهظة أو المبالغ فيها، والتي تُصرف في الأمور القانونية ولضمان الاستثمارات الثانوية..

" ولقد كان ديمينغ متأكدا من أن 85 % من أخطاء الإنتاج تقع مسؤوليتها على عاتق المسيّرين وليس العمال ". (13) " فالإدارة من وجهة نظره لابد وأن تساعد الأفراد على أن يعملوا بذكاء، لا أن يعملوا بعناء. " (14)

وعلى هذا ، فديمينغ يؤكد على أن إدارة الجودة الشاملة ليست فقط طريقة جديدة في العمل، بل هي أيضا طريقة جديدة في التفكير. وحتى تنجح أي مؤسسة في تطبيقها عليها تبني التغيير في جميع أجزائها بدءاً بثقافتها التنظيمية.

**2- جوزيف جوران (15):** كان جوران يعمل في الوقت نفسه مع ديمينغ على

إرساء قواعد الجودة في الإنتاج دون أن يعمل أحد منهما بالآخر. وهو يتفق مع ديمينغ في إعطاء الصبغة الإنسانية لإدارة الجودة الشاملة ؛ فهي عنده تبدأ بالأفراد وتنتهي عندهم . ويرى كما يرى ديمينغ أن نسبة قليلة من الأخطاء سببها العمال ، وترجع

النسبة الأكبر للإدارة التي تملك مفاتيح النجاح لكل المشاريع والمخططات، ذلك أن الجودة تتطلب وجود نمط قيادي يحفز العمال على العطاء أكثر. ومن بين ما قال جوران : " إن المنتج من الممكن أن يطابق المواصفات ولكنه غير مناسب للاستخدام ... الفشل في تحديد الأهداف يؤدي إلى الفشل في وضع الخطة . " (16)

ففي النقطة الأولى يختلف جوران عن ديمينغ في تعريفه للجودة؛ حيث أن الجودة عنده لا تعني بالضرورة المطابقة للمواصفات كما هي عند ديمينغ، بل هي الملاءمة للاستعمال .

أما في بقية أفكاره، فهو يتفق اتفاقاً شبه كلي مع ما جاء به ديمينغ وذلك من خلال ما يلي:

- أ - التركيز على حلقات الجودة كوسيلة لتحسين الأداء .
  - ب- الدور الأساسي الذي يمكن أن تلعبه الإدارة العليا (القيادة) في دعم الجودة.
  - ج- ضرورة وجود فرق عمل لتحسين مستويات الجودة.
  - د- أهمية العلاقات الجيدة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.
  - هـ- ضرورة التخلي عن الشعارات البراقة.
- وإضافة إلى هذا كله، يؤكد جوران على أنه ليست هناك طريقة مثالية يمكن اعتمادها للجودة؛ فالأمر يبقى نسبياً ويختلف من مؤسسة إلى أخرى ، ومن بلد إلى آخر ومن وظيفة إلى أخرى ، ومن وقت إلى آخر.
- وقد قدّم جوران مفهوماً واسعاً للجودة يعتمد على ثلاثة أبعاد تتلخص في:

- **تخطيط الجودة:** وتعني وضع مخطط من المفروض أن يكون على المدى البعيد، يضم المجتمع المستهلك (كمّاً ونوعاً)، احتياجات هذا المجتمع، إنجاز أو تحضير السلعة أو الخدمة بالمتطلبات المجتمعية، وذلك بتطوير العمليات الإنتاجية وتطبيق هذا المخطط على أرض الواقع.

- **ضبط الجودة:** وهنا تتدخل طرق القياس لتتمكّن المؤسسة من وضع معايير فعلية لقياس الجودة، وبالتالي تقييم الجودة واكتشاف الأخطاء والسلبيات، ومن ثمّ العمل على تصحيحها.

- **تحسين الجودة:** وهي المرحلة التي تتمكّن فيها المؤسسة من مراجعة أخطائها وتصويبها مهتمة بالمستهلكين (الداخليين والخارجيين)، بالمنتجات والعمليات. وفي هذه المرحلة تشخص المؤسسة عوامل وقوع الأخطاء، وتضع حلولاً مناسبة لتحسين الأداء وصولاً إلى الجودة.

**3- فيليب كروسبي:** يعتبر أول من نادى بفكرة الأخطاء الصفرية (العيوب)

الصفريّة). وهي الفكرة التي رفضها كل من ديمينغ وجوران، اللذان أكّدا على الوصول إلى المستوى المقبول في الأداء بما يتطابق والمواصفات المطلوبة وبما يلاءم الاستعمال.

ويرى كروسبي أن مستوى الجودة يرتبط بما تحققه المؤسسة من أرباح؛ فالمنتج الجيد هو الذي يحقق الأرباح. وكسابقه، يؤكد كروسبي دعم الإدارة العليا (القيادة) لإدارة الجودة الشاملة، فهي التي من شأنها أن تضع مستلزمات تطبيق هذه الإدارة من موارد بشرية ومادية وتنظيمية .

وباعتبار أنه صاحب فكرة الأخطاء الصفريّة، فهو يرى أن هناك مستويات مثالية للأداء: " وأن الجودة تنبني على متطلبات التحسين المستمر، وأن متطلبات التحسين المستمر تتمثل بالآتي :

- إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة .
- تعهّد الإدارة بتطبيق سبل الكمال، والذي يتبنى فكرة التلف الصفري .
- الاقتناع الراسخ باستمرارية تلك الطريقة بالتفكير على أسس دائمة." (17)

ومن الأفكار الأساسية في فكره والتي دعم بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما جاء به مأمون سليمان الدرادكة (18) :

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مسلمات هي : ارتباط الجودة أساس بمطابقة المنتج للمواصفات، وأن الطريق الوحيد لضمان الجودة هو منع وقوع أخطاء وهي مهمة القيادة التي تعتبر وسيلة الاتصال بين جميع أجزاء المؤسسة . وحتى تصل المؤسسة إلى تحقيق الجودة لابد من فهم دقيق وواضح لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية.

ويرى كروسبي أنه لابد من توفر عناصر أساسية لتحسين وتطوير الجودة وهي : التزام ودعم الإدارة العليا، الاهتمام بالتدريب والتعليم لجميع العمال، وتطبيق مسلمات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وما يلزم ذلك من ضرورة تغيير اتجاهات العمال والثقافة التنظيمية.

وكما يبدو ، ففليب كروسبي كان متشددًا في حديثه عن الجودة ؛ حيث يرى أنها مطابقة المنتج لاحتياجات ومتطلبات المستهلك، ويرفض رفضًا قاطعًا استخدام الأساليب الإحصائية، وهو أمر يجد ما يبرره في فكره، فمادام يدعو إلى التلف الصفري والأخطاء الصفريّة فلا داعي عنده من استخدام الأساليب الإحصائية ، لأن المنتج عنده لابد أن يكون جيدًا 100%.

وقد لخص كروسبي فكره حول إدارة الجودة الشاملة في أربعة عشر مبدأ هي كالتالي (19):

- أ - وضوح اهتمام الإدارة بالجودة.
  - ب- تكوين فرق للتحسين من كل قسم.
  - ج- تحديد أماكن مشاكل الجودة.
  - د- تقييم إدراك واهتمام العاملين بالجودة.
  - هـ- رفع درجة إدراك واهتمام العاملين بالجودة .
  - و- اتخاذ الإجراءات لحل مشاكل التحسين.
  - ز- إنشاء لجنة لتطبيق برامج للتنفيذ السليم ومن أول مرة .
  - ح- تدريب المشرفين لينفذوا بكفاءة ما يخصهم من برامج التحسين.
  - ط- تنفيذ اليوم الخالي من الأخطاء، حتى يدرك الجميع أن هناك تغيير.
  - ي- تشجيع الأفراد على تأسيس وتبني أهداف خاصة بهم وبمجموعاتهم.
  - ك- تشجيع العمال على إبلاغ الإدارة بالصعوبات التي تواجههم.
  - ل- التحفيز المعنوي لكل من يشارك في برامج التحسين.
  - م- إنشاء مجلس للجودة يجتمع بصفة منتظمة.
  - ن- التأكيد الدائم على أن برنامج التحسين لا ينتهي.
- وبعد عرض هذه النماذج الثلاث (ديمينغ ، جوران وكروسبي) يمكن إدراج نقاط الالتقاء في وجهات نظرهم نحو إدارة الجودة الشاملة في ما يلي :
- الجودة لا تعني الكم الأكبر ولا السعر الأقل، بل هي النوعية الجيدة التي تتلاءم ومتطلبات الزبون وتصلح للاستعمال.
  - التزام الإدارة العليا (القيادة) أمر ضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
  - إدارة الجودة الشاملة تعني التغيير في جميع أجزاء المؤسسة.
  - أهم عنصر في تطبيق هذه الإدارة هو العنصر البشري.
  - العنصر البشري لا بد أن يتبنى عمل الفريق من أجل نجاح إدارة الجودة الشاملة .
  - لا بد من إزالة الحواجز بين المصالح وتدعيم الاتصالات بجميع مستوياتها وفي جميع الاتجاهات.
  - تحسين العلاقة مع جميع الأطراف المساهمة في تحقيق الجودة.
  - غرس ثقافة الجودة لدى العمال وتشجيع التدريب والتعليم من أجل تطوير الكفاءات.

- محور أهداف إدارة الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون.
- ومن خلال مراجعة هذه النماذج النظرية، نجد أنها تدور في مجملها حول عدة نقاط يمكن اعتبارها قواسم مشتركة بين المنظرين الثلاث، والتي تدل على نوع من الاتفاق الضمني بين هؤلاء الرواد، ويتلخص هذا الاتفاق في:
- تشكيل فريق العمل بغرض التحسين المستمر للعمليات.
- مشاركة الجميع وفهم العمليات.
- اتخاذ القيادة قراراتها على أسس واقعية.
- التدريب والتعلم المستمرين.
- إرضاء الزبون هو الهدف الأساسي.

### III- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تباينت رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي يعتمد عليها نظام إدارة الجودة الشاملة إلى درجة اختلافهم حتى في تسميتها . فمنهم من يعرضها على أنها مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنهم من يعرضها على أنها متطلبات تطبيقها ومنهم من يسميها عناصر إدارة الجودة الشاملة، ولكن ما يأتي تحت هذه العناوين كلها لا يخرج عن المعنى نفسه.

وسياتي في هذا العنصر عرض لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بما يتوافق والمبادئ التي جاء في فكر إدوارد ديمينغ :

**1- التخطيط الإستراتيجي:** يعرف هذا التخطيط على أنه " نظام من الجهود المتكاثفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ما هي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل ذلك؟ " (20)

فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة لا يجب أن يقف عند حدود الفرد الواحد أو القسم الواحد ، بل هو عمل تتكاثف فيه جهود جميع العمال داخل المؤسسة من أجل الإجابة على جملة من التساؤلات حددها لويس لودو وريشار غيلبو في ما يلي: " ما هي أهم دواعي تواجد المؤسسة ؟ إلى ما تريد الوصول ؟ عن طريق ماذا ؟ كيف تؤثر في البيئة المحيطة بها ؟ ما هي العوامل التي تقف أمام نجاحها ، ما هي أهم المبادئ التي تركز عليها في اتخاذ قراراتها ؟ كيف تعرف أنها قد تطورت، كيف تصحح أخطاءها أثناء تنفيذ مخططاتها . " (21)

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي تخطيطا مرنا وعملية مستمرة تشمل دراسة وتشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والتميز بين البشائر والنذر. وانطلاقا من هذا، تتجه المؤسسة إلى تحديد الرؤية المستقبلية والبدائل الممكنة في حالة حدوث أي تغيير في ظروف البيئة، مع التوقع المستمر لحالات عدم الاستقرار في البيئة. " والتخطيط الإستراتيجي يوجه المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات أساسية للوصول إلى تطوير الرؤية المستقبلية . " (22)

وعموماً، فالمؤسسة التي تريد أن تحدث تغييراً تنظيمياً كالانتقال من نمط إدارة معين إلى نمط آخر أكثر تطوراً، عليها أن تحدد ذلك في خطة إستراتيجية تنطلق من الإجابة على جملة التساؤلات التالية: ماذا تريد أن تفعل؟ بأية وسيلة؟ وكيف يمكنها تحقيق ذلك؟ " فالخطة الإستراتيجية تقوم على إقرار صيغ وسياسات وبرامج معينة من شأنها أن تطوّر حركة السعي لتحقيق الهدف المطلوب." (23)

**2- الموارد البشرية:** يشكل المورد البشري وقود المؤسسة مهما كان نشاطها، فهو أهم عامل من عوامل القوة والتفوق في الوقت الراهن (حاضر المؤسسة)، وعُدّة الحضور الفاعل في مستقبلها. فلا غنى لأي مؤسسة مهما امتلكت من وسائل ومعدات وتقنيات عن المورد البشري الذي يعتبر العقل المحرك لهذه الوسائل.

وقد جاءت إدارة الجودة الشاملة لتشكل ثورة في ميدان التسيير، ويعتبر تطبيقها تغييراً تنظيمياً قد يحدث العديد من المخاوف لدى العمال الذين لا بد أن يعلموا بأي قرار تتخذه إدارة المؤسسة من أجل تغيير أدوات أو طرق العمل أو الهيكل التنظيمي، ويتم ذلك بتفعيل قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات. وكما أن العامل بحاجة لمشاركته في اتخاذ القرارات، فهو بحاجة أكبر لتحفيزه على العمل لتحقيق الأهداف المرجوة تحفيزاً معنوياً ومادياً.

وعلى اعتبار التغيير التنظيمي يأتي دائماً بما هو جديد، فلا مناص من الاهتمام بتنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب والتكوين والتعليم وتشجيع الإبداع والابتكار

....

**3- دعم والتزام القيادة:** لقد بينت العديد من الأبحاث الحاجة إلى دعم والتزام الإدارة العليا لمنظومة إدارة الجودة الشاملة. ومن بين هذه الأبحاث ما أجراه مكتب المحاسبة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1991 حول المتنافسين الأوائل عن جائزة النوعية الوطنية التي تمنحها مؤسسة مالكولم بالدريج، وقد أظهرت النتائج أن الفائزين كانت لهم علاقة جيدة مع العمال وطبقوا إجراءات توظيف أحسن ورضا أكبر من قبل الزبائن، وأكثر ما يميّز هؤلاء عن غيرهم: التزام القيادة ودعمها للجودة. (24)

ودعم القيادة لمنظومة إدارة الجودة الشاملة أكبر من أن يتوقف عند تخصيص الموارد اللازمة وإعداد البرامج والمخططات أو حتى الإستراتيجيات، بل يتعدى ذلك كله إلى كونه قناعة تنغرس في ذات القائد ويلتزم بتمريرها إلى جميع العمال والشركاء في إدارة الجودة الشاملة " فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة الشاملة." (25)

**4- الثقافة التنظيمية:** إن الوعي بثقافة المؤسسة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفوءة، يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة حيث تساعد على الصياغة الدقيقة إستراتيجية الأعمال وتوفر مناخاً تنظيمياً ملائماً لاتخاذ القرارات السليمة بما توفره من

قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية. كما تعتبر معايير للسلوك، حيث تحدد ما هو مقبول وغير مقبول من السلوكيات والقرارات على مختلف المستويات. (26)

وتعتبر الثقافة التنظيمية الميثاق الضمني الذي يعطي للمؤسسة هويتها ومكانتها. وتعرف على أنها: "مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما." (27)

وعلى العموم، فإن الثقافة التنظيمية كمبدأ أساسي تعتمد عليه إدارة الجودة الشاملة يستدعي أولاً وقبل كل شيء إزالة ثقافة الخوف من التغيير ومن الخطأ والخوف من طرح المشاكل والانغلاق عليها، وتشجيع العمال على إبداء آرائهم وطرح مشاكلهم سعياً للبحث عن الحلول.

وتعمل الإدارة العليا على ترسيخ ثقافة الجودة والعمل في فريق، " ففي دراسة تجريبية أوروبية عن ثقافة المنظمة قام بها كالوري وسرنيه سنة 1991 على خمس شركات فرنسية تعمل جميعها في النشاط نفسه وجد أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مبدئياً كوسيلة نافعة لإقامة قيم جوهرية مثل: روح الفريق، المسؤولية الجماعية والثبات والجودة وتساعد هذه القيم في إمداد النمو التنظيمي . " (28)

وعلى الإدارة العليا أن تدرك أنه دون ثقافة تنظيمية تدعو للجودة تصبح إدارة الجودة الشاملة حلماً لا يمكن تحقيقه .

وكما يرى عمر وصفي عقيلي أن " ثقافة المؤسسة الواعية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات وللأفراد ، أي لدى جميع العاملين في المؤسسة، هذا التكامل يوحد هذه الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها . فغياب ثقافة المؤسسة يجعل كل متخذ قرار وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمه وقناعاته الخاصة...." (29)

**5- التركيز على العمليات والنتائج:** وذلك بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها لتفادي حالات عدم التطابق مع المواصفات. وهذا يتطلب استخدام معايير علمية وواضحة ودقيقة لقياس الأداء وضبط الجودة .

**6- التركيز على الزبون (العميل/المستهلك):** وهو المبدأ الجوهرى ومحور إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال استطلاع حاجاته والتأكيد على المواصفات التي يرغبها في المنتج والسماع لشكاويه والاهتمام بمقترحاته تتمكن المؤسسة من تحصيل ورصد كل ما يجب أن يتوفر في المنتج من مواصفات وتقلل تكاليف الأخطاء وتصل بذلك إلى درجة رضا الزبون الذي سيكون دائماً ووفياً للمنتج وبالتالي يمنح للمؤسسة القدرة على مواصلة نشاطها .

فإدارة الجودة الشاملة تعتمد قبل كل شيء على فكر منهجي يرسخ ثقافة الجودة؛ ثقافة تُعنى بشكل واضح بالتطبيق والتجسيد لكل ما تنادي به قيادة المؤسسة. فهي فلسفة

إدارية تحتاج إلى توفير بيئة مناسبة للتطبيق ودعم من الإدارة العليا وفهم من الجميع بأهمية نتائجها المتوقع حدوثها وعاندها على المؤسسة وعمالها.

**IV- أهداف إدارة الجودة الشاملة (30):** تطمح إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من الأهداف التي يمكن تحديد أهمها في ما يلي:

**1- أهداف خاصة بالزبون (العميل):** تعمل إدارة الجودة الشاملة جاهدة من أجل تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الزبائن، وذلك بتوفير المنتج بالموصفات المطلوبة وأكثر من ذلك المتوقعة، شريطة أن يكون بسعر معقول ويصل إلى المستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة وبالكمية الكافية لسد احتياجاته. والهدف من كل هذا هو الحفاظ على الزبون الحالي وزيادة وفائه للمنتج وجعله ضمن قائمة الزبائن الدائمين ومحاولة جذب زبائن جدد من أجل توسيع دائرة تسويق المنتج .

**2- أهداف خاصة بالمؤسسة:** تحقق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أهدافا رئيسية تسمح لها بتحقيق النمو والاستمرار، فهي تمنحها صفة التميز في الأداء بما يسمح لها من توسيع أسواقها والتحكم فيها واحتلال مكانة تنافسية فيها، وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وهو ما يهيئ لها الطريق للبروز والاستمرار وتدعيم وجودها ويقائنها. غير أنه من المهم الإشارة في هذا السياق إلى أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة هي بيئة غير مستقرة، سمتها الأساسية التغير والتحول ، فيظهر الهدف من إدارة المؤسسة بالنسبة للمؤسسة في طموحها للتكيف مع متغيرات البيئة وما يجتاحها من رياح التغيير طموحا منها للصمود في وجه هذه التغيرات والتعامل معها بشكل فعال.

**V- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** إن من الأسئلة التي تُطرح من قبل أعضاء المؤسسة قيادة وعمالا، ومن قبل كل من يفكر في اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة: ما هي المراحل الواجب إتباعها لتطبيق هذا النظام؟ ورغم بساطة الإجابة على هذا السؤال، إلا أنه يجد العديد من الإجابات التي قد تكون متداخلة في ما بينها. فالحقيقة أنه لا يوجد ترتيب واحد أجمع عليه الباحثون لمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه يمكن اعتماد مراحل عامة لكل نظام يمكن تطبيقه سواء كان إدارة الجودة الشاملة أو غيرها من الأنظمة التسييرية، ومحاولة إسقاط هذه المراحل على إدارة الجودة الشاملة. وهذه المراحل هي: الإعداد، التخطيط، التنفيذ، التقييم والتصحيح. ويتخلل هذه المراحل جملة من الخطوات كما يلي:

**1- مرحلة الإعداد:** تتعلق هذه المرحلة بتهيئة المناخ الملائم لإرساء إدارة الجودة الشاملة. وهي المرحلة اللصيقة مباشرة باتخاذ قرار تطبيق هذه الإدارة. فهي " تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها: توضيح الرؤيا الإستراتيجية، تحديد رسالة الشركة، تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. " (31)

أ – توضيح الرؤيا الإستراتيجية: وتعتبر أول خطوة في الإدارة الإستراتيجية، إذ يجب على المؤسسة صياغة رؤية مستقبلية واضحة وشاملة لما تريد الوصول إليه.

وتعرّف الرؤيا الإستراتيجية بأنها: " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها ". (32) إنها بمعنى آخر تصور المؤسسة للوضع الأفضل لها في المستقبل.

والجدير بالملاحظة هنا، هو أن المؤسسة لا يجب أن تقف عند مستوى الخيال والتوهم، بل عليها أن تتجاوز ذلك إلى مستوى الحلم والأمل المقرون بالعمل الجاد لتحقيقه على أرض الواقع، وهذا من خلال مراعاة قدرات المؤسسة البشرية والمادية والتنظيمية.

كما أن صياغة الرؤيا الإستراتيجية التي تحوي الوضع الذي تنشده المؤسسة يستوجب مراعاة تقلبات وتغيرات البيئة المحيطة، حيث لا تستطيع المؤسسة أن تضع تصورا واضحا لمستقبلها ما لم تحصر مجموعة الخيارات أو البدائل الإستراتيجية التي تحدد نوع وعدد المسارات التي تمكنها من الوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة.

ب - تحديد رسالة المؤسسة: تعكس رسالة المؤسسة صورة واضحة ودقيقة تجيب عن الأسئلة التالية: ما هي المؤسسة؟ ماذا تعمل؟ لماذا تعمل ذلك؟ وبأية وسيلة؟ وتعتبر هذه الرسالة بمثابة هوية المؤسسة التي يتم فيها التعريف بكل صغيرة وكبيرة تخص المؤسسة، فهي " تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ، من هنا كانت رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة . وهي أيضا تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد . وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه من منتج...أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به ". (33)

ج - تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة: وأهم هذه الموارد هو المورد البشري، المدرب والمؤهل والقادر على فهم إدارة الجودة الشاملة بقدراته على التفكير الإستراتيجي ووعيه بمنافع تطبيق هذه الإدارة وتبني فكر اعتماد الجودة كسلوك يومي لا في حالة الأزمات فقط. ففهم إدارة الجودة الشاملة نظريا يتعلق بتعلم التفكير بطريقة جيدة أكثر من فهم هذه الإدارة ذاتها. وتستوجب مرحلة التطبيق مهارات ميدانية تنمى بالتدريب والتحفيز.

فإدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تتجح إلا إذا أراد لها المورد البشري الموجود في المؤسسة ذلك، وعلى الإدارة أن تدرك وتعي هذه الحقيقة وتأخذها بعين الاعتبار قبل كل شيء.

وبعد إعداد المورد البشري تهيئ المؤسسة جميع مواردها المادية والتنظيمية التي تجندها لخدمة المورد البشري العامل على تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

ويرى العديد من الباحثين أن إدارة الجودة الشاملة تفشل إذا ما أخذ القائمون على تطبيقها بعين الاعتبار بعدها الميكانيكي- المادي وأهملوا البعد الإنساني البشري. ولعل هذا ما يعود في جذوره إلى ما نادى به إلتون مايو ومن بعده من العلماء السلوكيين بضرورة الاهتمام بالبعد البشري للعمل وإعطائه أولوية على باقي الأبعاد.

## 2- مرحلة التخطيط: لقد سبقت الإشارة إلى أن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة

يأخذ بعدا إستراتيجيا متخذا من المستقبل أساسا لبناء تطلعات المؤسسة في بيئة سمتها الأساسية التغير.

واعتمادا على هذا، فإن المرحلة الثانية تعتبر الخطوة الأولى لإرساء عملية التغيير التنظيمي، وتتضمن هذه المرحلة كذلك عدة نشاطات منها(34):

- تحليل بيئتي المؤسسة الداخلية وما فيها من مواطن القوة والضعف والخارجية وما فيها من وما تحمله من بشائر ونذر.

- تحديد الأهداف الإستراتيجية بوضوح، على أن تتفق هذه الأهداف مع رسالة المؤسسة ومع رؤيتها الإستراتيجية.

- اختيار المسؤول الأول عن التنفيذ، والذي يُدعى: مدير الجودة .

- تصميم واقعي لمخطط التنفيذ، على أن يؤخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة البشرية والمادية والتنظيمية.

## 3- مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة تطبيق آخر نشاط في المرحلة السابقة (المخطط

المُصمَّم) على أرض الواقع. وفيها تبدأ عملية التغيير التنظيمي؛ حيث يقوم مدير الجودة ومعاونوه ببدء التغييرات اللازمة. وحسب قاسم نايف علوان، فإن هذه المرحلة تتكوّن من خطوات هي كالآتي(34):

أ - إيجاد البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وفيها يتم تدريب العمال على إدراك وفهم إدارة الجودة الشاملة، وترسيخ فكر الجودة لديهم عن طريق عمليات التعليم وإعادة التعليم واستخدام المنهج العلمي لحل المشكلات وتحسين العمليات . ولا يتعلق الأمر بالعمال في المستويات التنفيذية فقط، بل الأمر يخص جميع العمال داخل المؤسسة بدءاً بالقيادة (الإدارة العليا) وانتهاءً بأبسط عامل .

ب- تحديد أدوات حل المشكلات: وتتمثل في : تحديد واختيار المشكلة ، تحليل هذه المشكلة، محاولة إيجاد الحلول الملائمة وتطبيقها ثم تقييم نجاعة هذه الحلول في حل المشكلة المطروحة.

وبالتالي، فالمؤسسة تتبع المنهج العقلاني في اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات، وهو المنهج الذي أسس له كل من مارش وسيمون في نظرية اتخاذ القرار وصنعه .(35)

ج - الضبط الإحصائي للعمليات : تتطلب المرحلة السابقة تدريباً للعمال على استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

د - تصميم التجارب: وتتطلب تدريب عدد معين من العمال للقيام بمهام التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات الإحصائية. وتعتمد هذه المرحلة على عملية التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة لتحقيق الأهداف المنشودة .

وعموماً تعتبر مرحلة التنفيذ أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إلا أن المؤسسة قد تواجه مشاكل عويصة في هذه المرحلة، وهي مشاكل تتعلق بمدى استيعاب العمال لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى تشربهم لثقافة الجودة وقدرتهم على تجسيدها على أرض الواقع.

**4 - مرحلة التقييم والتصحيح:** ينبغي الإقرار بأن عملية التقييم عملية صعبة جداً ومعقدة، وذلك بسبب تدخل العوامل الذاتية فيها. لذا ينصح بإجراء التقييم من طرف خبراء خارجيين من أجل إعطاء تقييم موضوعي للأداء. هذا فضلاً عن مشكلة تعدد المتغيرات الخاصة بالتقييم؛ فالمتغيرات البشرية والمادية والتنظيمية وما تحويه من أبعاد فرعية كلها بحاجة إلى تقييم، ولكل متغير معايير مخصصة، وهو ما يوجد مشكلة أخرى وهي: اختلاف معايير التقييم.

ويصاحب عملية التقييم عملية أخرى لا تقل أهمية عنها، وهي عملية تصحيح ما وقعت فيه المؤسسة من أخطاء أثناء التنفيذ. وتعتبر عملية التصحيح النتيجة المنطقية للتقييم، أو الهدف النهائي لهذه العملية؛ فالمؤسسة لا تقيم الأداء إلا من أجل تصحيحه. ويتم الاعتماد على التدريب والتعليم والاستشارات والاستعانة بالخبراء أثناء التصحيح. تلك إذن هي مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي تعتبر تفصيلاً لدورة ديمينغ سألقة الذكر (خطط، نفذ، راقب وصح).

## VI- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تصادف إدارة الجودة الشاملة أثناء تطبيقها عراقيل عديدة قد تتعلق بالإدارة أو بالعمال أو بكيفية التطبيق. وقد تحول هذه العراقيل دون نجاح النظام، بل وقد تعود على المؤسسة بخسائر عديدة. لذا، لا بد أن يتعرف كل من يريد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على مجمل العراقيل والمعوقات التي قد تصادفه حتى يكون لديه رد فعل لتجنبها وتجاوزها. وقد حدّد الخبراء مجموعة من المعوقات تم اختصارها في ما يلي:

**1- استعجال النتائج :** إن إدارة الجودة الشاملة ليست وصفة سحرية تعطي مفعولها في رفع كفاءة المؤسسة ومكانتها التنافسية بين عشية وضحاها، ولكنها نظام تأتي نتائجه بتأنٍ وروية " فالسرعة يكتنفها دائماً أخطاء، لذلك نطالب عدم استعجال النتائج بل التروي ، فالمستقبل البعيد المتأني مع نتائج جيدة، أفضل من المستقبل القريب مع نتائج مشكوك فيها . " (36)

**2- والمعلوم أن إدارة الجودة الشاملة تستوجب العديد من التغييرات والمتطلبات التي لا يمكن توفيرها في مدة قصيرة ، وقد يؤدي هذا الخطأ ( استعجال النتائج ) إلى خطأ آخر أو معوق آخر وهو اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة المناخ الملائم : أو ما يسمى بالتسرع اتخاذ قرار التطبيق دون الإعداد الجيد لإدارة الجودة الشاملة، وتجهيز جميع المتطلبات البشرية، المادية والتنظيمية. وأهم شيء في إعداد وتهيئة المناخ التنظيمي هو تهيئة النفسية لجميع العمال بالمؤسسة لتقبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع التغييرات التي تحصل معها .**

**3- التركيز على الجانب التقني وإهمال الجانب البشري:** قد لا يتم التقدير الكافي لأهمية العنصر البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو أكبر معوق يقف دون نجاح تطبيق النظام . فالعنصر البشري هو الذي بيده دفع إدارة الجودة الشاملة نحو النجاح، لأنه وقود المؤسسة الذي لا غنى لها عنه، ومهما امتلكت المؤسسات من أموال ومعدات تكنولوجية راقية ومتطورة ، فإن فعاليتها تبقى مهونة بفعالية وكفاءة العنصر البشري كونه يبقى أثمن وأهم ما تمتلكه المؤسسة.

**4- الشعارات البراقة:** قد يرفع المدراء أو القادة شعارات وأقوال لا تتفق مع أفعالهم، وهي شعارات ينشدون من ورائها الدعاية والشهرة، ولا يعدون لتطبيقها إلا القليل، مما يجعلها قولاً بل عمل. وهذا هو ما يفقد القائد أو المدير مصداقيته عند تابعيه ويهدد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**5- التقليد والمحاكاة (النقل الحرفي):** من الطبيعي أن المؤسسات ليست نسخة واحدة حتى ولو كانت تعمل في النشاط نفسه، فكل مؤسسة خصوصية وميزة تميزها عن غيرها من المؤسسات ، وتتخذ هذه الخصوصية شكلاً أكثر تميزاً إذا ما اختلفت البيئات والأزمنة . لذلك فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ما لا يعني بالضرورة نجاحه في مؤسسة أخرى؛ لأنها حتماً لا تمتلك الإمكانيات نفسها ولا الآليات نفسها ولا تدور فيها الظروف والحوادث نفسها.

إن هذا لا يعني أن لا تستفيد المؤسسات من تجارب بعضها البعض ، ولكن عليها تجنب النقل الحرفي والتقليد الأعمى دون فحص وتعديل، وتكييف إدارة الجودة الشاملة بما يتلاءم وظروفها ومواردها ....

**5 - إتباع سياسات لا تتلاءم وإدارة الجودة الشاملة:** تقف السياسات التقليدية التي دأبت إدارة المؤسسة على تطبيقها عائقاً في وجه نجاح إدارة الجودة الشاملة ؛ فالعمل الفردي والتحفيز المادي الصرف والهيكل الهرمي ونظم التقييم التقليدية والرقابة اللصيقة والقيادة الأوتوقراطية ... وغيرها من النظم الروتينية والتقليدية لا تتماشى مع نظام إدارة الجودة الشاملة، وعلى المؤسسات أن تدرك هذه الحقيقة وتغير من هذه السياسات.

وقد يفرز هذا التغيير بعض المشكلات الصغيرة أو الكبيرة التي من الواجب التعامل معها كنتيجة طبيعية والترتّب في حلّها " فالكثير من مشاكل المنظمة موجودة وليست وليدة الحاضر ، ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة وليس من الإنصاف حلّها أنياً وبشكل سريع ، لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلّها . " (37)

**7- التطبيق دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي :** صحيح أن إدارة الجودة الشاملة تغيير تنظيمي جذري، إلا أنه من الخطأ تغيير جميع المجالات دفعة واحدة؛ فالأمثل أن تبدأ المؤسسة بالتغيير التدريجي فيما تراه ضرورياً وحيوياً ثم تقييم نتائج هذا التغيير واستخلاص العبرة منه، ثم الانتقال إلى الجوانب الأخرى حتى تغتير جميع الجوانب المطلوبة .

إن التغيير التدريجي يتطلب وقتاً طويلاً وصبراً وأناة، وهو ما يؤكد ضرورة عدم استعجال النتائج والصبر حتى تحقيق النجاح على المدى البعيد.

**8- غياب معلومات عن الإنجازات:** إن العامل بحاجة إلى معلومات حول النتائج التي توصل إليها وعن مستوى أدائه عموماً (38) وهو ما يجعله يتفادى الأخطاء التي وقع فيها ويزيد من الجهد المبذول لتدعيم مواطن القوة. ومعرفة العامل لنتائج إنجازاته تحفيز معنوي يدفعه إلى التحسين المستمر؛ فغياب هذه المعلومات أو نقصها يولد شعوراً بالإحباط وعدم الرضا، ويجعل العامل يحسّ وكأنه مهمّش عن العملية التنظيمية. ولا يمكن توفير هذه المعلومات إلا عن طريق قنوات اتصال فعّالة ونظم تقييم موضوعية يمكنها مقارنة الأداء الحالي بما مضى ومقارنة الأداء المرتقب بما هو فعلي.

**9- الفشل في التصدي لمقاومة التغيير التنظيمي:** من بين أبرز الأمور وأكثرها احتمالاً عند تطبيق أي نظام جديد وتغيير تنظيمي ظهور مقاومة عمالية له، وهي الشكل المعلن لرفض العمال لهذا التغيير ولعدم قبولهم بالتعامل معها نظراً لتعودهم على النظم التقليدية وتخوفهم من كل ما جديد. وتعتبر مقاومة التغيير التنظيمي نتيجة طبيعية إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن الناس أعداء لما جهلوا. لذلك على الإدارة أن تتعامل مع هذه المقاومة بحكمة، وأن تحاول منع حدوثها من قبل وذلك عن طريق الاتصال بالعمال وتفهمهم بضرورة التغيير وبمنافعه وعدم تهديده لمصالحهم... فإذا فشلت الإدارة في ذلك فإنها ستصبح في مواجهة رفض العمال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأتى لنظام أن ينجح إذا قوبل بالرفض من طرف من سيكلف بتنفيذه؟

**10- عدم التوفير الكامل لمتطلبات التطبيق:** من غير المعقول أن تتناجح إدارة الجودة الشاملة دون توفير الأسس اللازمة لها. ومن بين أهم الأسس – وإن كانت كلها مهمة – الأساس النظري، أو ما يعرف بالمفاهيم والمعلومات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة "والمقصود هنا عدم الإلمام الكافي الجيد والعميق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة ومضامينها الأساسية وكيفية التخطيط السليم لمنهجيتها التي تتطلب خبرة وإلمام كافيين". (39)

**11- عدم الإنصات الجيد للشركاء (الزبائن، الموردون والعمال):** سبق القول بأن كلا من المستهلكين والموردين والعمال يعتبرون شركاء فاعلين في إدارة الجودة الشاملة، وأطراف مهمين في تطبيقها بنجاح. ويعتبر الإصغاء الجيد لهم ومعرفة آرائهم واحتياجاتهم أمراً ضرورياً في تحقيق نجاح هذه الإدارة.

أ – الزبائن: هم مركز اهتمام المؤسسة في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة؛ حيث يعتبر الهدف النهائي من هذه الإدارة هو إرضاء الزبائن وكسبهم دوماً لصالح المؤسسة. فإذا لم تصغ الإدارة بصورة جيدة للزبائن فإنها لا تستطيع تحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم، وبالتالي لا تستطيع تحديد المواصفات المطلوبة في المنتج (سلعة / خدمة) بدقة.

ب - الموردون: " يمكن اعتبارهم طرفا إيجابيا في ثقافة المؤسسة، بل في ظل الجودة الشاملة يتم اعتبارهم شركاء بما يقدمونه من خدمات تفوق عملية توريد ما تحتاج إليه الشركة. " (40)

ج - العمال: وهم ركيزة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى الإدارة أن تصغي لأرائهم في عملية التجديد والتطوير، وأن تتفهم احتياجاتهم النفسية (تحفيز معنوي) والمادية ( تحفيز مادي) والتنظيمية ( تدريب ، تمكين ...).

## 12 - الفشل في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة تتوافق مع حاجات

**المستهلكين:** والمعنى أن ما تم استخلاصه من الإصغاء والإنصات للشركاء سابق الذكر لا يجب أن يبقى حبرا على ورق ، بل لابد أن تترجم هذه الاحتياجات والمتطلبات على أرض الواقع ، وأن تصاغ ضمن ما يسمى بمعايير الجودة. والملاحظ أن هذه الأخطاء أو المعوقات تخفي في ثناياها الأخطاء أو الأمراض السبعة القاتلة أو المميتة التي عرضها ديمينغ وعرضت في عنصر الأصول النظرية لإدارة الجودة الشاملة.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

- إبراهيم علي محمد الملحم ، التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام ، أوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية ، المجلة العربية للعلوم والدراسات الأمنية ، المجلد 12 ، ع 23 ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- بوبكر بوخريسة ، سوسيولوجيا المؤسسة ، دراسات في تسيير الموارد البشرية ، دار قرطبة.
- جمال الدين المرسي ، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2006 .
- دافيد ويلسون ، إستراتيجية التغيير : المفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة : تحية عمارة ، دار الفجر، طر ، القاهرة.
- دانييل م . ستويل ، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل ، تعريب: أسعد كامل إلياس، مكتبة العبيكان ، المملكة العربية السعودية، 2002.
- سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- عبد الرحمن توفيق ، الجودة الشاملة : الدليل المتكامل ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمل ، القاهرة.
- عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية، طر ، دار المسيرة ، عمان، الأردن، 2007.
- عبد الفتاح محمود سليمان ، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد ، إيتراك ، مصر الجديدة ، 2000.
- كمال حمدي أبو الخير، التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.

- مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار الصفاء ، عمان ، 2006 .
- محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار ابن حزم ، بيروت ، 2002.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية، الأردن.
- مؤيد سعيد السالم، أساسيات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2005.

#### المراجع باللغة الأجنبية

- David B . Guralnik, Webstars new world dictionary, London, 1992.
- Deming Edward , Out of the crises, Library of congress cataloging – in – publication Data, Cambridge, 1986.
- Drucker Peter, Management by objectif, The Economist, Canada , 1987 .
- Kennedy Karol, Toutes les théories du management, Maxima, 3<sup>eme</sup> édition, Paris, Avril 2003.
- Le Doux Louis and Richard Guilbeau, Strategic planing, Texas work force, USA, May 2005.
- Prakash J. Singh and others, Deming Management Method, Times Book, New York.
- Soutenain J .F et Farcet, P. Organisation et gestion de l'entreprise, Berti édition, Alger, 2007.
- Sylvie Mayeur, Guide opérationnel de la qualité: Faut – il tuer la qualité totale, Maxima éditeur, France, 2004.
- Thomas Gay, L'indispensable de la sociologie, Studyrama, France, 2004.
- William W. Scherkenbarch, The Deming rout to quality and productivity, Library of congress catalog Card, 1994.