

تأتي الجودة في مقدمة الاهتمامات الإستراتيجية الحيوية التي تواجهها في حياتنا عموماً، وفي مجالات تخصصاتنا النوعية بصفة خاصة، ويرجع ذلك إلى التقدم العلمي و التقني المتلاحق، وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في ظل زيادة العرض عن الطلب. ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشتمل جودة المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين و تطوير العمليات و الأداء، وتحقيق رغبات العملاء و متطلبات السوق، ومن هنا زاد التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة ا لجودة الشاملة وخاصة مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، والتي ألغت الحدود وجعلت العالم قرية صغيرة بما يعنيه المفهوم، وبالتالي لم يكن أمام هذه المؤسسات سوى العمل جاهدة نحو تطبيق نظام الجودة لتحقيق رغبات ومتطلبات العميل، انطلاقاً من مبدأ أساسي في إدارة الجودة الشاملة وهو التفوق على رغبات العميل. ومن هذا المنطلق نتناول في الصفحات التالية المفهوم العام و الأسس والمعايير ومراحل التطبيق وأهم المشكلات والمعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة . تطور مفهوم الجودة تاريخياً ابتداءً من التركيز على ان الجودة تعني الفحص والسيطرة على المواصفات والتي كانت أساسيات الجودة حتى نهايات القرن العشرين تقريباً. فإن الجودة تعني جودة المنتج والخدمة كما يدركها الزبون، وتعني أيضاً جودة العمليات، بالإضافة إلى جودة الأمور المتعلقة بالبيئة التي تؤثر على المنتج وتتأثر به . وهناك عاملين قد تطورا و أديا إلى حدوث بعض التخوف من المفاهيم الحديثة للجودة ، الأول هو الخطورة الناجمة من ان تكون الجودة المفهوم المبالغ في إستخدامه بحيث يصبح بالتالي مفهوماً مبهماً وغير مركزاً، والثاني الخطورة من أن يأخذ مفهوم الجودة نوع من الضبابية والشك في وجود او عدم وجود مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة عامة. ومفهوم الجودة نجده في جميع الكتابات من قبل الميلاد وحتى الوقت المعاصر، ففي الحضارة البابلية و في قوانين ” حمورابي ” ذكر أن الشخص الذي يبني بيتاً ، فإن هذا الباني سوف يعدم ويقتل ومن هنا سطرت الحضارة البابلية أقدم الاهتمامات بالجودة والإتقان في العمل . وكذلك لورجنا لجميع الحضارات الموجودة مثل الحضارة الفرعونية او غيرها من الحضارات، تجد الكثير من الكتابات التي تشير إلى الجودة فكل مرحلة تعاملت مع الجودة إنطلاقاً من المنظور الذي يتناسب وظروف العصر، وشموح هذه الآثار الرابضة في أماكنها عبر آلاف السنين أكبر دليل على ان من قاموا بتشييدها كانت لديهم الأسس العلمية في الجودة بل ربما أسس أقوى من الأسس الحالية، إذن الجودة موجودة منذ وجود الإنسان وليست مفهوم حديث، ولكنها أخذت شهرتها في العصر الحديث مع كتابة الأسس والمعايير التي يمكن تطبيقها على نطاق واسع. و مع أن جميع الناس يتفقون على الاهتمام بجودة الخدمات والمنتجات إلا انه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف الجودة فهي مثل الحرية والعدل مفهوم يصعب تحديده تماماً. كما انه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها. وسبب ذلك هو أن الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها . ومع ذلك فلا بد من تحديد مفهوم الجودة، ويرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها للأغراض الحماية ، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة إذا أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة. تعرف بانها ” الإرتقاء بالأساليب التقليدية في الإدارة وإنجاز الأعمال ، والجودة الشاملة أحد الأساليب التي تاكدت تطبيقها بقاء المنظمات ونجاحها في المنافسة في السوق. كما تعرف الجودة بانها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل التغيرات : (الفكر، و ذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) و بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه، الجودة الشاملة “أسلوب يقوم على التعاون بهدف إنجاز الأعمال من خلال توافر مهارات وقدرات لدى العاملين والإدارة ، لتحقيق التحسين المستمر للإنتاجية وتحقيق الجودة من خلال العمل الفردي والجماعي. وتعرفها المنظمة الدولية للتقييس الآيزو الجودة بانها، أيضاً هناك تعريف معهد الجودة الفيدرالي ، ” الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل ، من خلال استخدام الأساليب الكمية لتحقيق التحسين المستمر في العمليات والخدمات. ومفهوم الجودة الشاملة Total Quality Management يمكن تفسيره كما يلي: ● Total وهي تعني مشاركة جميع العاملين في الإدارة في تطوير وتحسين الأداء. ● Quality وهي قدرة المنظمة على تحديد إحتياجات وتوقعات عملائها . وبالتالي يمكن تعريف الجودة الشاملة بأنها الفلسفة التي تستخدم في إدارة جميع الأنشطة لتحقيق إحتياجات العميل بما يحقق رضاءه وتحقيق الربحية للمؤسسة . مع الإستمرار في التحسين والتطوير المستمر. ورد مصطلح الإتقان مصداقاً لقوله تعالى ” صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تعملون”.

ويتضح من الآية الكريمة أن الإتقان هو الكمال في العمل والذي لن يبلغه بشر. ومن هنا فإن الإتقان وطبقا لما جاء في الآية الكريمة يدل على قدرة وعظمة الخالق. وفي الحديث يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" والإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه. وهنا أقر الإسلام بمفهوم الإتقان وهو أبعد وأكثر دقة ووضوحا من مفهوم الجودة ، ومفهوم الإتقان يقتضى أداء العمل وفق معايير عالية الدقة والإحكام بحيث يتحقق العمل بأعلى درجة ممكنة، وتحقيق الإتقان في العمل يتطلب المعرفة والإحساس بالمسؤولية وتعميق روح العمل الجماعي والمساءلة والمحاسبة. وهناك العديد من الكتاب عرفوا الجودة من المنظور الإسلامي، أحد هذه التعاريف ينظر إلي الجودة بأنها ، المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها يتحقق رضا رب العالمين أولا ، وقابلية الاستعمال " . من دراسة الأدبيات التي تناولت الجودة الشاملة ، ومن خلال البحث في مراحل تطورها نجد ان هناك الكثير من التقسيمات لمراحل التطور، يري البعض أنها مرت بهذه المراحل . هذه المرحلة إتصفت بأنه لم يكن هناك إهتمام كبير بالجودة ، وكان التركيز فقط على حجم الإنتاج . فهذا يعنى قبول العملاء لمنتجاتها، أيضا كان هناك إعتقاد من المؤسسات بأنه لا توجد أى منافسة او تهديدات خارجية تواجهها. بدأت هذه المرحلة بالإهتمام بعملية الجودة • تخفيض نسبة الإنتاج . • أداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى. • قياس تكلفة الإنتاج المعيب. • تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة. • جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل. • جعل السوق أساس كل القرارات. • الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين. • التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم. • البحث عن أسباب انصراف العملاء. المرحلة الرابعة: الجودة الشاملة: فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (بيعا وخدمة أي خدمات ما بعد البيع)، إذ تقوم الجودة الشاملة على: • إشراك جميع أفراد المؤسسة. • المحافظة على الكفاءة المهنية. • تحفيز العمال. وعموما يمكن تقسيم المراحل التي مرت بها الجودة الشاملة إلى المراحل التالية: المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الحرب العالمية الثانية: والدولة الإسلامية وما بعدها، هذه المرحلة كانت الجودة الشاملة موجودة بها ، وتؤكد الشواهد الموجودة على وجودها، والأشورية، والحضارة الموجودة في دولة قطر في منطقة الزبارة بما تضمنه من قلاع وحصون باقية حتى الان ، كل هذه الآثار تشير إلى أي مدى كانت هناك جودة، فالجودة كانت موجودة في الحضارات القديمة كلها. وفي العصر الإسلامي كانت هناك جودة ، وإنتشار الإسلام في كل مكان في العالم دليل على أن هناك من يفكرون بجودة عالية، وهناك الكثير من الآيات في القرآن، وهناك الأحاديث التي تشير إلى الجودة. المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية: هذه المرحلة التي تعتبر الميلاد الحقيقي للجودة في العصر الحديث، وهي المرحلة التي بدأت تظهر فيها أصول علمية مكتوبة للجودة الشاملة، فمع بداية الحرب العالمية الثانية، تحولت معظم المصانع الأمريكية لخدمة الحرب وبالتالي إنخفض عدد المصانع التي تقدم المنتجات المدنية، ونتيجة لذلك بدأت هذه المصانع تنتج منتجات بأقل جودة حتى تغطي الإحتياجات المطلوبة ، وإستمر هذا الحال حتى إنتهت الحرب العالمية الثانية، ومع ذلك ظل الوضع على ما هو عليه وزادت نسبة المنتجات المعيبة، وفي هذه الفترة ظهر في أمريكا من يتحدث عن مفهوم جديد وهو مفهوم الجودة ، ولكن لم يهتم أحد بأفكار هؤلاء، وعندما علمت اليابان بهذه الأفكار قدمت الدعوة لهم لزيارة اليابان، وبدأ ديمنج وجوران في تطبيق أفكارهم عنها، وهنا كانت ا لإنطلاقة الحقيقية للجودة في العصر الحديث، نظرا لظهور المبادئ العلمية المكتوبة التي بدأ العالم يعتمد عليها. وبدأت اليابان تغزو العالم بمنتجاتها ذات الجودة العالية، وبدأت المصانع الأمر يكية تخفض أسعارها لمواجهة المنافسة الشديدة من السلع اليابانية ولكن دون جدوى، وعندما بحثت عن السر وجدته في الجودة، المرحلة الثالثة : مرحلة الإنتشار وأصبحت هناك مبادئ وآليات طبقت وثبتت فعاليتها، المرحلة الرابعة: الفكر الإنساني مرحلة إقتصاد المعرفة ، أي إعتبار العنصر البشري المتميز داخل المؤسسة هو الأساس في تقييمها، لأنه هو الذي يصنع الجودة، وليست الجودة هي التي تصنع العنصر البشري. إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام ، كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، علماء الجودة : لعب علماء الجودة دورا كبيرا في ترسيخ المبادئ الأساسية التي قامت عليها الجودة الشاملة. فهذه المبادئ لم تكن جهد شخص واحد ولكنها جاءت نتيجة دراسات قام بها عدد كبير من علماء الإدارة في مجال بحث وتطوير العمل والأداء، ومن افكار هؤلاء العلماء جاءت الجودة الشاملة . جوران Juran : واحد من أهم رواد الجودة في العصر الحديث قدم اصطلاح Quality Trilogy أو ما يقصد به ثلاثية

الجودة ، 1- التخطيط للجودة: 2- الرقابة على الجودة: 3- تحسين الجودة: من أهم رواد الجودة، ويلقب بالأب الروحي للجودة ، قام بإعادة صياغة أفكار جوران ووضعتها في ما يطلق عليه دورة ديمنج (PDCA) وهي: (14) 1- التخطيط للجودة Plan وهي تركز على رسم الملامح الأساسية لنظام الجودة من خلال تحديد المواصفات والمقاييس التي تكون عليها السلعة أو الخدمة في ضوء متطلبات ورغبات وتوقعات العملاء في السوق وما تقتضيه ظروف المنافسة مع المنتجين الآخرين. 2- التنفيذ (Do) وتتعلق بدء سير العمليات التشغيلية في ضوء المخطط له في النقطة (1) والوصول إلى مجموعة من السلع والخدمات المنتجة. 3- التقييم (Check) ويتعلق بتقييم السلع والخدمات المنتجة من خلال مقارنتها بمعايير ومواصفات الجودة الموضوعة في النقطة (1). 4- التحسين والتطوير (Act) ويتم هنا تحسين السلع والخدمات المقدمة للجمهور من خلال تقييمها وذلك بالحصول على التغذية العكسية Feed back من العملاء والسوق حول مستوي جودة هذه الخدمات والسلع. ويوضح الشكل التالي دائرة ديمنج للجودة: كروسبي Philip Grosby أكد على عدد من الأركان الأساسية التي يشكل مجموعها رؤيته عن إدارة الجودة الشاملة وهي: (15) 1- تحديد مستوي الجودة المطلوب: حيث يتم في ضوءها تحديد متطلبات توفير هذا المستوي واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيقه. 2- معيار عدم وجود أخطاء: يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على معيار أساسي هو منع وقوع أخطاء، أي يكون الخطأ صفراً وهذا يسمى The Zero Defect Standard فالعمل والإنتاج بدون أخطاء هو هدف الإدارة ، وهذا يعني وصول المنظمة إلى مستوي الجودة الكاملة، 3- مسئولية تحقيق الجودة: وهي مسئولية الجميع وبالتالي فهي مسئولية متكاملة، 4- التكاليف: وتصنف التكاليف إلى فئتين التكاليف غير المقبولة وهي التي أنفقت على سلعة أو خدمة ولم تحقق مستوي الجودة المطلوب. 5- الأنظمة: 6- الاتصال بالعملاء: 7- الخط التنفيذي الأول: 8- التحسين: ويقصد به التحسين المستمر للجودة الذي يجب أن تسير عليه المنظمة باستمرار وبمنظرة سريعة في أفكار علماء الجودة نجد ان هناك قاسم مشترك بينهما يمكن تحديده فيما يلي: 1- التخطيط للجودة عملية أساسية وأحد المتطلبات الرئيسية للجودة الشاملة، فبدون التخطيط لا يمكن تحقيق الجودة، وفي الواقع العملي نجد أن المؤسسات الناجحة هي التي تمتلك أدوات التخطيط والقدرة على التخطيط الإستراتيجي ووضع الرؤية والتصور المستقبلي. 2- العملاء: وهم المحور الأساسي والرئيسي في المؤسسة وبدونه لا تكون هناك مؤسسة، 3- ترشيد استخدام التكاليف ، فالجودة تحتاج إلى تكاليف، فهي في حاجة إلى بحوث وتطوير وعمل مستمر لتحقيق التحسين المستمر وخاصة في عصر المنافسة، وبالتالي ضرورة التركيز على إدارة تكاليف المؤسسة لتقليل الفاقد. 4- التحسين والتطوير المستمر: وهذا هو محور فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، أن تكون المؤسسة في تطور مستمر بما يحقق لها الإستمرار والعمل في ظل المنافسة. 5- العمل الجماعي: لأن فكر الجودة هو عمل الفريق، ومن الأدوات التي تستخدم في الجودة العصف الذهني ، وتحليل المشكلات وغيرها من الأدوات وهي تعتمد بشكل رئيسي على العمل الجماعي. فإذا كان هناك قبول لإحتمالات الخطأ في صناعات معينة، أساسيات إدارة الجودة الشاملة: وتتلخص فيما يلي: (16) 1- تلبية توقعات العملاء: ويقصد بها إشباع حاجات ورغبات العملاء وتحقيق الرضا لديهم. 2- سلسلة الجودة الداخلية أو المرحلية: تنظر إدارة الجودة الشاملة للعلاقات القائمة بين الإدارات والأقسام الإدارية التي يشمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة والأفراد العاملون فيها على أنها علاقة مستهلك ومورد ، فالجهة التي تنفذ المرحلة الواحدة هي مستهلك لما تنتجه المرحلة السابقة. وفي الوقت نفسه منتجة أو موردة لما سوف تستخدمه المرحلة التالية. ومن هذا المنطلق نجد أن مفهوم المستهلك والممول الداخلي، 3- تأكيد الجودة: من أجل تحقيق وضمان الجودة الشاملة في العمل داخل المنظمة وعلى كافة الأصعدة والمستويات، يحتاج الأمر إلى تبني أسلوب المتابعة والرقابة المتزامنة لجميع مراحل تنفيذ العمل، إلى جانب استخدام الرقابة والتقييم بعد إنجاز كل مرحلة، وهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، فعن طريقه يتحقق الرضا للعملاء ، وإدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري في المنظمة باهتمام وتراعي ذلك في عملية الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والتحفيز وتعزيز روح التعاون والعمل بروح الفريق. 5- النظرة الشمولية إلى المنظمة: تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى المنظمة على أنها نظام متكامل يعمل بشكل متكامل ومتعاون ومنسق لتحقيق الهدف لكل المنظمة فالمصلحة العامة فوق كل اعتبار، 6- التخطيط الإستراتيجي: 7- الإدارة بالأهداف: تتبنى إدارة الجودة الشاملة أسلوب الإدارة بالأهداف حيث يوجد هدف إستراتيجي للمنظمة وهو إرضاء العميل الذي بناء عليه تضع الإدارة العليا الأهداف الإستراتيجية وفي ضوء هذه الأهداف تقوم المستويات الأخرى بتحديد أهدافها. مزايا الجودة الشاملة في الصناعات اليابانية: • ضمان لتحقيق الأرباح • الزيادة المستمرة في الأرباح. • الإستخدام الأمثل لقدرات العاملين الإبتكارية. • تحقيق وضع تنافسي أفضل. معوقات تطبيق الجودة الشاملة: (18) 2 - صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية 40 - القصور في التعليم والتدريب. 5 - عدم ملائمة الهيكل التنظيمي لطبيعة عمل الإدارة. متطلبات

تطبيق الجودة الشاملة: 1- التحسين المستمر : - المنافسة. - العلاقة بين القيمة والتكلفة. كما تعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط ، و ذلك لأن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية و المالية و التسويقية والموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي ، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، و تطوير جودة المخرجات من السلع و الخدمات من جهة أخرى . 2- التركيز على العميل : كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة وسلوكها التسييري، حيث أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية ، حيث أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي و تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرته تلك المؤسسات على تقديم سلع و خدمات ذات جودة تلئم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة . 21) 3- التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد و الكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ، (22) إن التركيز على هذا العنصر بتنميته و تحفيزه، و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابياً على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة ، التي تهتئ للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية ، مما يعطيها بعد استراتيجياً في قيادة و نجاح المؤسسات، 4-المشاركة الكاملة : إذ تساعد على زيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة و أهدافها . و من أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال ، يتم التأكيد ضمن نظام الجودة إدارة الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية و الاتصالات الفوقية ، بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرئيسية بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة. كما يهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال حيث يؤدي تدريب الأفراد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنمية روح العمل الجماعي في بقية مجالات التخصص الضرورية لأداء الأعمال إلى الاستفادة من ملاحظات العاملين عن المشكلات المؤثرة سلباً على الجودة ، كذا مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات و تطبيقها . و بالتالي تحقق ما يلي : ● الاستفادة من الموارد و الكفاءات البشرية و توظيف قدراتها الإبداعية و مهاراتها العملية و دمجها في بوتقة العمل الجماعي بما يتيح للعاملين تحسين أدائهم من خلال صياغة و تصميم هياكل عمل جديدة و مرنة تساعد على حل المشكلات و تحسين إجراءات العمل . ● إن إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة و التعرف على أسبابها و اقتراح الحلول المناسبة لها يسمح لإدارة المؤسسة بمتابعة و تقييم متغيرات البيئة التنافسية و الاهتمام برسالة المؤسسة واستراتيجياتها بدل من التركيز على جوانب تستهلك جهداً و وقتاً في تنفيذها ومراقبتها . 5- التعاون بدل المنافسة : يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها ، فبال تعاون تتكامل تلك الوظائف و تتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية و البشرية و الفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر. و لقد اشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة ، كما يمكن تنمية مبدأ التعاون بين المديرين و العاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور و المكافآت، 6- اتخاذ القرار بناءً على الحقائق : تتميز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الإستراتيجية أو الوظيفية و التشغيلية مبنية على الحقائق و المعلومات الصحيحة و الجديدة والدقيقة، لا على التكهنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية . إن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، أيضاً التعرف على درجة الانحراف عن الأداء المعياري، يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات العلمية و الإحصائية المساعدة ليس فقط على اتخاذ القرارات الروتينية بل في وضع الاستراتيجيات و مراقبتها . تتمثل إدارة الجودة الشاملة في الالتزام بأداء الأنشطة و الأعمال بشكل صحيح على جميع مستويات المؤسسة بما يحقق رضا العميل الداخلي و الخارجي و امتلاك ميزة تنافسية أساسها الجودة العالية مقارنة بالمنافسين. إن تميز الأداء بشكل دائم يعد نتيجة لأداء تسييري فعال يضع الجودة الشاملة هدفاً استراتيجياً مع اختيار أنسب الاستراتيجيات و تنفيذها و مراقبتها بما يلائم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة . 7- الوقاية بدل من التفتيش : تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن نتيجة للعملية الوقائية لا التفتيشية ، إن ألا هذا الأسلوب التقليدي ساهم في استنزاف الكثير من الطاقات البشرية و الموارد المالية بهدف الكشف عن عيوب أو أخطاء العملية الإنتاجية ، بينما نجد في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة انخفاض في التكاليف و زيادة في الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية و مراقبة الانحرافات جميعها بما يساهم في مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية . وهذا يتطلب إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، لأن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل ثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة ، (26) كما يلخص البعض أهم المتطلبات

اللازمة لنجاح التطبيق فيما يلي: (27) 3 - الإستخدام الأمثل والفعال للموظفين. 4 - التحسين المستمر لجميع العمليات الإدارية والإنتاجية 5 - التعامل مع الموردين كشركاء 0 أدوات مستخدمة في الجودة الشاملة: هناك الكثير من الأدوات التي تستخدم في تطبيق الجودة الشاملة للمساهمة في دراسة واقع المؤسسة أو دراسة المشكلات يمكن توضيح أهمها فيما يلي: (28) أو عظمة السمكة، وهذا المخطط من الأدوات التي تستخدم في دراسة وتحليل المشكلات التي تواجه المؤسسة ، يستخدم في جلسات العصف الذهني لتسهيل الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تساهم في حل المشكلة. - تحليل باريتو البياني Pareto graph إذ أن كل المشكلات لا ينبغي أن ينظر إليها نفس النظرة ، مخطط التشتت Dispersion diagram بينما يمثل المحور الآخر الوزن . عملية عصف الأفكار Brainstorming Process: وتستخدم هذه التقنية في إدارة الجودة الشاملة لمساعدة المجموعة لتوليد أفكار عن الأسباب والحلول الممكنة للمشكلات ، وأستفد من جميع الأفكار . الأيزو وإدارة الجودة الشاملة: فقد ظهرت عند البابليين والآشوريين والمصريين القدماء والصينيين ، ويعتبر فن العمارة والرسائل والأرقام وأنظمة المقاييس المستخدمة من قبل هذه الشعوب ، لجعل المواد المصنعة من منتجين مختلفين قابلة للتبادل ، وقد شجع على بدء التنسيق بين المنظمات الدولية لتقييس ، إذا تم إنشاء الإتحاد الفيدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس في تشرين الأول عام 1928 في براغ، وكانت تلك الجمعية أساساً للمنظمة الدولية للمواصفات International Standardization Organization والتي أنشأت في لندن 1946 . كانت المواصفة العسكرية الأمريكية (Mil - Q9858) ، ثم توالى المواصفات العسكرية في أوروبا و أمريكا. والتكنولوجيا المساعدة، بما في ذلك القياسات التي تشكل المرشد والدليل لانتقاء هذه القياسات ، وقد كانت المواصفة القياسية (ISO 8402) والتي صدرت في عام 1986 أول المواصفات العالمية في مجال الجودة. وفي عام 1987 نشرت اللجنة التقنية (ISO/TC 176) مجموعة مؤلفة من خمسة قياسات للجودة من أيزو 9000 حتى أيزو 9004 . وخلال السنوات التي تلت إصدار القياسات أيزو 9000، (29) وتعتبر الأيزو أحد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة ، والأيزو ليست نظاماً لإدارة الجودة الشاملة ، وإنما هي نظام لضمان وتوكيد الجودة ، والشروع في تطبيق الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الأيزو، لأن المنظمة التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها الأيزو. الفروقات الأساسية بين نظام الأيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بالعمل لا يأخذ الاهتمام الكافي يأخذ الاهتمام الكافي جودة المنتج أو الخدمة لا تعطي الأهمية اللازمة تعطي الأهمية اللازمة مبادئ التحسين المستمر لا يتم التركيز عليها يتم التركيز عليها مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة لا تعطي الاهتمام اللازم تعطي الاهتمام اللازم المعايير المتبعة معايير دولية متفق عليها وذات طابع عالمي معايير دولية تتصف بالخصوصية وتختلف من منظمة إلى أخرى التعامل مع العميل تعامل غير مباشر مع العميل تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته ورغباته الاستقلالية المنظمات الحاصلة على شهادة الأيزو ليس لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي من مواصفات ومتطلبات الشهادة المنظمات لها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها مراحل تطبيق الجودة الشاملة: تختلف خطوات التطبيق من منظمة إلى أخرى ، المرحلة الأولى : الإعداد: وعرض تجارب المنافسين والشركات الناجحة. والتغلب على الخوف من التغيير ، في هذه المرحلة يتم التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وتحديد الرؤية والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية والإستراتيجيات اللازمة للتطبيق. وهنا يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس ومحددة بزمان وتنطبق عليها الشروط المطلوبة في الأهداف، وفي هذه المرحلة يتم تحديد: ● إختيار أعضاء المجلس الإستشاري للجودة. ● إختيار منسق الجودة الشاملة. ● تدريب المجلس الإستشاري ومنسق إدارة الجودة الشاملة. ● عقد أول إجتماع للمجلس الإستشاري وإعداد مسودة خطة التنفيذ. ● تحديد العمليات الأساسية وإختيار إستراتيجية تنفيذ الخطة. ● التقويم الذاتي: التقدير التنظيمي: ويقصد بها تقييم الوضع الحالي للمؤسسة وجميع العوامل التي يمكن ان تساهم في تحقيق التحسين المستمر، أيضا تقييم الثقافة التنظيمية ، المسح الشامل: التغذية العسكية للتدريب: وفي هذه المرحلة يتم : وتنمية مهارات العاملين. ● تدريب فرق العمل على جمع وتحليل البيانات ● التدريب على حل المشكلات والأساليب العلمية في تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات المرحلة الخامسة: تبادل ونشر الخبرات: وهي مرحلة ما بعد التنفيذ والنجاح الذي تحقق ، وفي هذه المرحلة يتم تعريف العاملين والوحدات المختلفة في الإدارة وكل المتعاملين مع الإدارة بتائج تطبيق الجودة وأهميتها ، إعتبرات يجب مراعاتها عند التطبيق : فهي ليست الخطوات الوحيدة ، منها : لا يمكن أن ينجح مهما كانت إمكانياته. والهدف من ذلك تقليل مقاومة التغيير ، اما انها تؤثر على راتبه ونظام حياته، فالتعريف بالجودة الشاملة وتحديد إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير عملية ضرورية للنجاح. 3- الدراسة المستمرة لنتائج التطبيق وقياس ردود الأفعال من المتعاملين مع المؤسسة ومن العاملين داخل المؤسسة،

حتى يمكن معرفة الأخطاء والعمل على علاجها، فالعمل من خلال جزر منعزلة لا يحقق الهدف ، وبالتالي بناء فرق العمل يعد مرتكز أساسي في الجودة الشاملة. 5- الجودة الشاملة ليست أداة سحرية ، فهذا إعتقاد خاطيء ، الجودة الشاملة رحلة طويلة تحتاج صبر وجهود وتكاتف من الجميع حتى تظهر نتائجها، خاتمة: تعتبر الجودة الشاملة فلسفة إدارية، زاد الإهتمام بها بشكل كبير نتيجة التطورات العالمية التي شهدتها العالم نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونتيجة تغير أذواق ورغبات الجمهور، من هنا بدأت المؤسسات تطبق الجودة الشاملة املا في أن تكون مخرجا لها من كثير من العقبات التي تعترضها، ولكن نجاح التطبيق يتحقق من خلال إيمان جميع أعضاء المؤسسة وعلى رأسهم قادتها بأهمية الجودة الشاملة،