



# جامعة البليدة 2 – كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



## دروس في مقياس إدارة الجودة

السنة الثالثة ليسانس ، تخصص إدارة أعمال (قسم علوم تسيير)

### من إعداد فريق المقياس

الأستاذة : لشهب صفاء	الأستاذة : لشهب سلمى	الأستاذ : سي أحمد نذير
الأستاذ : فقاير فيصل	الأستاذة : خليل صبرينة	الأستاذة : عمراوي سمية
	الأستاذة : بوعبيدة شريفة	الأستاذة : بعيليش فائزة



# الحصّة الأولى : المفهوم والتطور التاريخي للجودة

## 1- مفهوم الجودة

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة، إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقاً لوجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع .

الجودة لغةً: من أجاد "أي آتى بالجيد من قول أو عمل"، أجاد الشيء صيره جيداً.

ومعنى الجودة لغةً: هي بلوغ شيء ما درجة عالية من النوعية الجيدة والقيمة الجيدة، وتُعتبر الجودة معياراً موثقاً به، لِيتميّز إنجاز ما عن غيره من الإنجازات الموجودة في البيئة نفسها وفي المجال نفسه، ويكمن امتيازُه بأن يكون خالياً تماماً من أيّ عيب.

ويكون ذلك عن طريق الانقياد لمجموعة من القواعد والقوانين والمعايير القابلة للتحقق من مدى الجودة، وقابلة للقياس أيضاً، وهذه المعايير وُجدت لنيل رضا المستهلك أو العميل أو المستخدم، وحتى يُعدّ أن المنتج قد حقق معايير الجودة يجب أن تكون نسبة العيوب به تساوي صفر.

• ويشار إلى أنّ مصطلح الجودة يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع المؤسّسات، وفي نطاق أوسع فإنّ الجودة أصبحت لا ينحصر مفهومها بالمنتج، بل أصبح يرتبط بجودة الإنتاج، وجودة العاملين، وجودة الفحص، وجودة المخازن التي تُخزّن بها المنتجات، وجودة التوريد، وجودة خدمات ما بعد التوريد، فكلّ ما ذكر له علاقة بجودة المنتج النهائي، وتوكل هذه المهام إلى أقسام المؤسّسة لغايات مراقبة ومتابعة الجودة والتحكّم بها، وهذه الأقسام هي: تخطيط الجودة. ضمان الجودة. ضبط الجودة. التطوير المستمرّ.

• المفهوم الإسلامي للجودة: قوله تعالى: "صنع الله الذي اتقن كل شيء انه خبير بما يفعلون" نمل 88

قوله "ص": ان الله يحب ان عمل احدكم عملاً ان يتقنه.

حقاً أنه الإتقان وهو أكبر مفهوم وأدق تعريف للجودة. فالإتقان هو أداء العمل على أتم وجه وانجازه على أفضل صورته والحفاظ على المواد الخام والحرص على انجاز العمل وإتمامه في اقل وقت وبأعلى قيمة وقبل كل ذلك دقة ومهارة الصانع

## 2- تعريف الجودة

- تعرف الجمعية الأمريكية للجودة: "هي الهيئة و الخصائص الكلية للمنتوج "خدمة أو سلعة" التي تعكس و تظهر قدرة هذا المنتوج على اشباع حاجات صريحة و أخرى ضمنية".
- تعريف منظمة ISO: درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل
- كذلك يرى كروسبي: أن الجودة هي "المطابقة للموصفات ويقول ان الجودة هي مسؤولية الجميع، و رغبات المستهلك هي أساس التصميم", "اعملها بالطريقة الصحيحة من أول مرة و كل مرة".
- اما ديمينج: فيرى أن "الجودة توجه احتياجات المستهلك الحالية و المستقبلية"
- أما المكتب الوطنى للتنمية الاقتصادية ببريطانيا يعرفها بأنها " الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم و الأداء الجيد و خدمات ما بعد البيع,

• الأبعاد الثلاثة لجودة المنتج: و التي يتركز عليها شرح تعاريفها

1- مطابقة المنتج: أي كيف يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك و الأداء الصحيح من أول مرة و ماله من اثر على تحسين العملية التسويقية,

2- الصلاحية الفترية الزمنية: يشير هذا البعد إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة "مدة البقاء أو الصلاحية ممثلة في عدد الأيام، المقاومة للصدأ، مدة العمل في خلال فترة حياة المنتج",

3- الاعتمادية: و يشير إلى الثبات في الأداء، و يجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية و الثقة في أداء المنتج أو الخدمة "عدم تكرار الأعطال و أن تكون جاهزة وفقاً للطلب" بالإضافة إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة من الأمان أو سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا العالية,

• الجودة لا تتعلق فقط بالمنتج أو الخدمة و انما بالمراحل التي يمر بها: التصميم، الإنتاج، خدمات ما بعد البيع و الصيانة.

# معادلة الجودة

مستوى ما يتوقع المستخدم = مستوى الخدمة التي يتلقاها فعلاً

جودة الخدمة = الخدمة كما أديت فعلاً - توقعات المستخدم

### 3- التطور التاريخي للجودة

• إن ظهور الجودة لم يكن في مرحلة معينة من التاريخ فهي عنصر أساسي من سلوك الانسان الذي يتطور حسب الضرورة, لقد مرت الجودة بعدة مراحل منذ العصور السابقة حتى عهد الثورة الصناعية التي تميز بالتطور التقني الذي سهل عملية الإنتاج و زيادة الطلب على المنتوجات الصناعية و بذلك تغيير مفهوم الجودة.

❖ الجودة قبل العصر الإسلامي: حاول القدماء وضع وحدة قياس الأطوال و الاوزان و المعايير التجارية الأخرى و كانت التجارة لديهم تعتمد على تبادل المنتجات و هذا التبادل مبني على مبدأ القبول و الرفض لمواصفات المنتج، و كانت مبادئ تحسين الجودة موجودة في ذلك العصر بشكل معنوي عن طريق التطبيق، و مع عدم ايمانهم بالعمل في جماعات و التعاون في اتخاذ القرار مما أدى إلى انهيار اغلب الامبراطوريات القديمة.

- إذا تدرجنا مع التسلسل التاريخي نجد أنه في عام 2000 قبل الميلاد يعود تاريخ الجودة الى القوانين التي وضعها "حمو رابي" ملك بابل، حيث ان هذه القوانين هي اول و أقدم من تحدث عن القوائم المتعلقة بتكاليف و رسوم الخدمات المقدمة، و قام حمو رابي أيضا بإصدار العديد من القوانين من ضمنها قانون خاص بالعقوبات المتعلقة بالأخطاء و بذلك نرى ان هذا القانون قد قام بالتوفيق و الجمع بين الجودة و تكلفة الخدمة، و عند زيارة متحف "اللوفر" في مدينة باريس سيجد الزائر لوحة ضخمة محتواها عبارة عن عقوبات خاصة بالإهمال و التدني في مستوى الاداء..

❖ مرحلة الحضارة الإسلامية : مهدت الحضارة الإسلامية منها لتطوير الجودة المستمر عن طريق الارتقاء بمستوى التفكير البشري و المعيشي للأفراد و المجتمعات من خلال إعطاء السيادة للعلم و المعرفة و الاتقان في العمل و التفكير الإيجابي، و ممارسة العبادات التي يتمرن الفرد فيها على الإخلاص الذي أساسه جودة الأداء الذي هو أساس التحسين و التطوير، و قد اتى الإسلام بالكثير من الأفكار التي توصل إليها علماء العصر الحديث في الجودة، منها على سبيل المثال لا الحصر: مبدأ الشورى، مبدأ حرية الإنسان، مبدأ المساواة و تحقيق العدالة و مبدأ التفاؤل و التكافل بين افراد المجتمع، مبدأ احترام العلم و العمل.

فمثلا دعا الإسلام الى الالتزام بمبدأ الشورى و الذي يعني اتخاذ القرارات حيال المشكلات من خلال التشاور مع أفراد المجتمع و قوله سبحانه و تعالى لرسوله موجهاً له في تعامله مع أصحابه و اتباعه "فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر" سورة آل عمران -159-

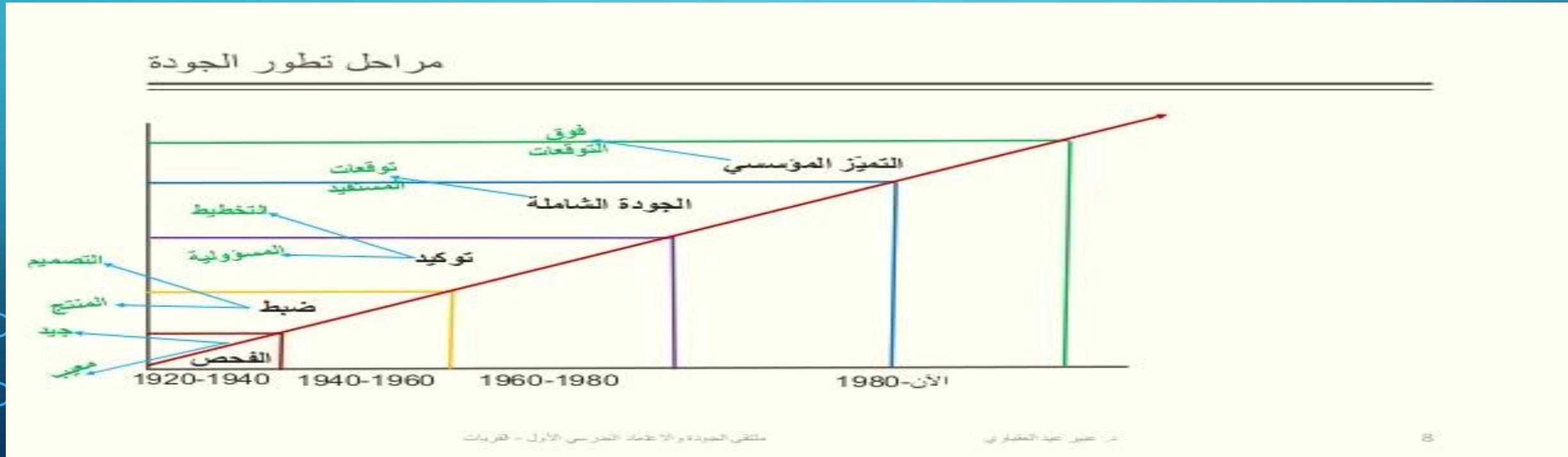
كما يؤكد الإسلام على أهمية التعاون في سبيل الخير العام و روح الجماعة و في كل توجيهاته و تعليماته و يقول سبحانه و تعالى " و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الاثم و العدوان" سورة المائدة 2

و يحث الإسلام المسلم على اتقان عمله و ان يكون مسؤولاً عن جودته ، كما يدعو الإسلام للتحسين و الجودة و الاتقان في العمل و جعل لمن يحسن عمله أطيب الجزاء، لقوله " ان الذين آمنو و عملوا الصالحات انا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" سورة النحل 93-

ان من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الرقابة بأنواعها، كما ان التربية الإسلامية تغرس في نفس المؤمن مبدأ الرقابة الذاتية بحيث يباشر المؤمن عمله بإخلاص و أمانة دون خوف من أحد أو طمع في منصب و اما فقط على أساس من تقوى الله و خشيته

## ❖ الجودة في العصر الحديث: (من الفحص إلى الجودة الشاملة)

في بداية التصنيع (في عصر المعامل و الورش) كان تطبيق الجودة على أساس فحص و اختبار المنتجات إذا كانت سليمة أم معيبة و بعد ظهور المصانع الكبيرة ذات الإنتاج الكمي، أصبح من غير المجدي اتباع طريقة الفحص على كل المنتجات بل استخدمت أساليب أخرى مثل الأساليب الإحصائية و أهمها أسلوب التفتيش بالعينات و هكذا تطورت مفاهيم الجودة تبعاً لتطور مراحل الإنتاج.



## • المرحلة

### الأولى:

## الفحص Inspection

وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتوجات باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن التاسع عشر خاصة مع بداية ظهور نظام الإنتاج الكبير والذي استدعى وجود وظيفة تقوم على فحص المنتوجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات.

## • المرحلة

### الثانية:

## ضبط

## الجودة Control

## Quality

وهي حالة استخدام بعض الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والتي بدأ استخدامها مع بداية القرن العشرين مع قيام G.S Rad Ford بنشر كتابه عام 1922 حول ضبط الجودة في المصانع. وقد كان ذلك بداية وجود قسم مستقل لضبط الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية حيث شهدت هذه المرحلة إدخال أهم الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة مثل ( العينات الإحصائية وعينات القبول وخرائط الجودة ) والتي شاع استخدامها في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية

وطيلة فترة الخمسينيات.

ان موضوع الرقابة على الجودة ظهر مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير production de masse عام 1930، الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط و توحيد الإنتاج، كوسيلة للإقلال من أخطاء التصنيع, هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية في مجال الرقابة و كان اشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة.

هذا الأسلوب لم يعد مقبولاً في عقد الثمانينات الذي اشتدت في المنافسة، و السبب في ذلك هو أن هذا الأسلوب لا يصف بطابع الدقة، ففحص عينة لا يعتبر مؤشراً دقيقاً على مستوى الإنتاج كله.

و يعد ادوارد ديمينج EDWARD DEMING رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم و طبق الرقابة الإحصائية على الجودة و قد نقل ديمينج أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة الى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، و لقي الترحيب هناك و التشجيع من قبل امبراطورها حيث قام بتطويرها و أسس منهجاً متكاملأ عنها، استطاعت اليابان بعده غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

## • المرحلة الثالثة: **تأكيد** **و ضمان** **الجودة: Assurance** **Quality**

بدأ التفكير بمفهوم الجودة عام 1952 إذ يهتم بتحسين جودة المنتج و في نفس الوقت جودة الأسلوب الإنتاجي، فضلاً عن العيوب و الأخطاء يتم اكتشافها في المراحل الأولى للإنتاج أين تكون تكلفتها أقل، إذاً فتأكيد الجودة هو تأمين السير الحسن لنشاطات المؤسسة، و الهدف منه تقليص عدم مطابقة المنتجات و لقد تميزت هذه المرحلة بتصريف المنتجات التي تم تصنيعها و التأكيد من جودتها، كما يمثل كذلك مجموعة من الوسائل: قواعد، قياسات، مراقبة و تقنيات وضعت تحت تصرف المديرين، العمال و الموردین، وهذا للتأكيد من جودة التسيير و جودة المنتجات و الخدمات، لأن هدف تأكيد الجودة هو إعطاء الثقة للسير الحسن لوظيفة الجودة في كل أنشطة المؤسسة.

## • المرحلة الرابعة: **إدارة** **الجودة** **الشاملة** **Management** **Quality** **Total**

وهي مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة التي تمثل الطور المتقدم في مرحلة الإدارة الشاملة للجودة المعتمدة على استخدام الجودة كسلاح تنافسي، فالإدارة الاستراتيجية للجودة (Strategic Quality Management) هي عملية تكامل بين أصول فن الإدارة وبين مبادئ ومنهجيات وأنشطة ومداخل وتقنيات لتطوير وتنفيذ استراتيجيات أعمال ناجحة للشركة فهي ترادف ( الشمولية ) Total بـ ( الاستراتيجية ) Strategic وهذا يعني ان الفكر الإستراتيجي يجب ان يشمل جميع أركان الجودة،



## العوامل و الأسباب التي تقود المؤسسة الى الاهتمام بالجودة و السعي نحو تطبيقها:

- أولاً: **الضرورة المالية:** ان العيوب و الأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك و المؤسسة إلى تحمل تكاليف باهضة تتمثل أساسا في تكاليف اصلاح المنتج المعيب ، و تكاليف أجور العمال.. و بناء على تقدير الخبراء في اهم الدول الصناعية الأوروبية فإن اكثر من 10 من الناتج الخام يمثل ضياعا و تبذيرا في الموارد الأولية و المنتجات المصنعة و الطاقة و وقت العمل وهذا يجر القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة و انخفاض من الأرباح و المنافسة للمؤسسة .

- ثانياً: **الضرورة التجارية:** تمثل المنافسة الدولية الحادة و محاولة غزو الأسواق دافعاً تجارياً هاما بالنسبة للمؤسسة، فالجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصاً و أن الصناعة تمر بمراحل هامة فارتفاع أسعار الطاقة و الموارد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية و متطلبات السوق الدولية، و الحاجة الماسة لرفع الصادرات كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة مرتبطة بتحسين مردوديتها و قدرتها التنافسية.



# • الحصة الثانية : تحليل تكاليف الجودة

# تعريف مفهوم تكاليف الجودة

- تكاليف الجودة هي : مجموع التكاليف التي يتم أنفاقها في المنشأة أو المنظمة الإنتاجية لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته و رغباته.
- إذن هي مجموع التكاليف التي يتحملها المنتج و المتعلقة بتحديد مستوى لجودة المنتج و تحقيقه و التحكم فيه و تقييم مدى مطابقة مواصفات المنتج مع متطلبات و رغبات المستهلك.
- كذلك، تشمل هذه التكاليف تكاليف للإخفاقات التي تحدث نتيجة عدم الوفاء بمتطلبات الجودة على المستوى الداخلي للمنشأة أو خارجها.

# تعريف مفهوم تكاليف الجودة

ومن التعاريف الأخرى لتكاليف الجودة :

- حسب المواصفات البريطانية : هي التكلفة من أجل تأكيد وضمان الجودة بالإضافة إلى فقدان والخسارة الحاصلة عند عدم إنجاز أو الحصول على الجودة.
- ويمكن تعريفها بأنها جميع التكاليف التي تتعرض لمسمى الجودة أو في أداء الأنشطة المتعلقة بإنجاز الجودة.

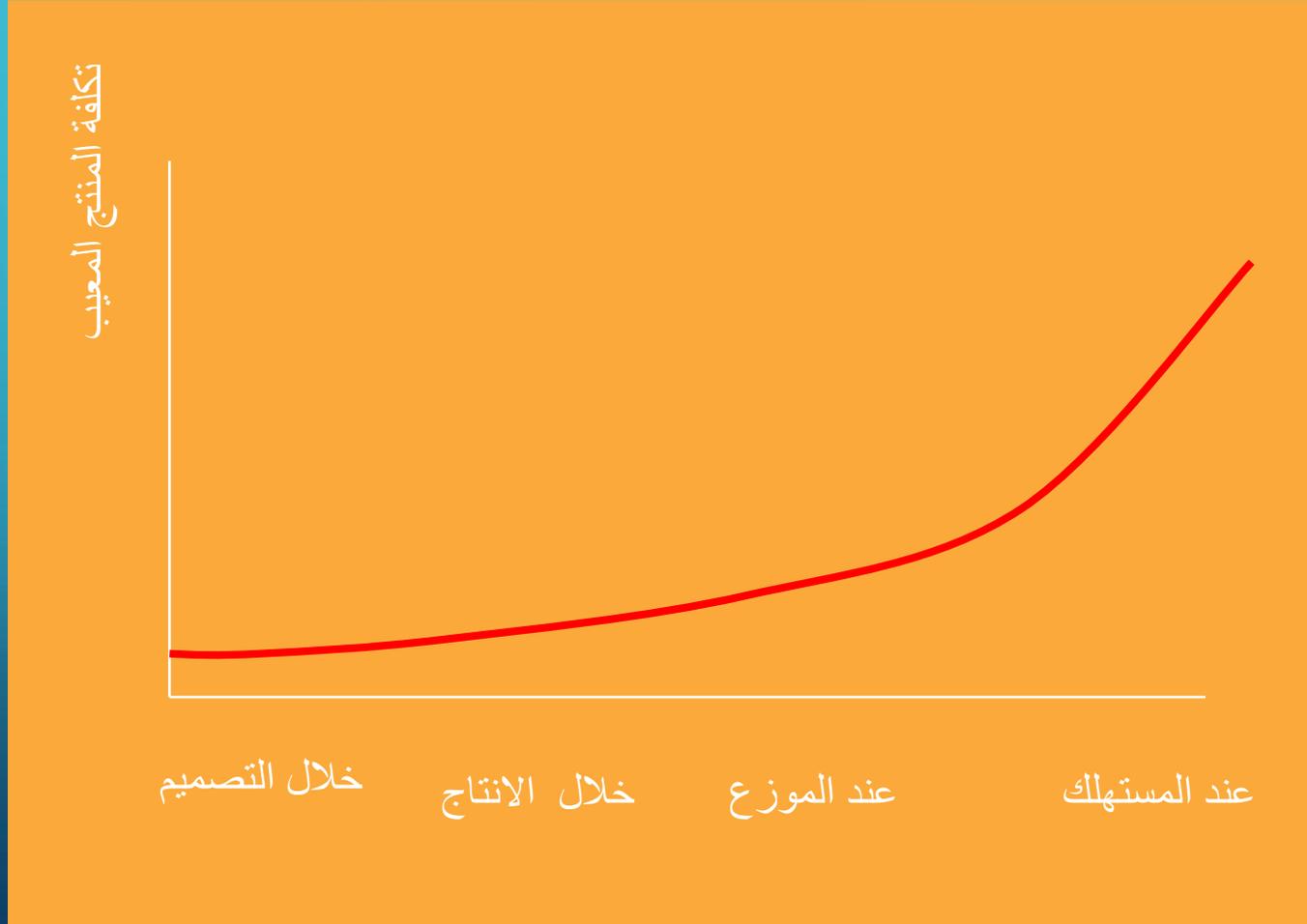
# لماذا ندرس تكاليف الجودة؟

تعتبر دراسة تكاليف الجودة من بين أهم الأفكار في إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) وهي جزء هام وتكاملي لأي برنامج جودة في المنظمات و المنشآت الإنتاجية.

● أهم مميزات دراسة التكاليف المتعلقة بالجودة هي :

- تعتبر الدراسة مؤشر قوي لتحفيز الإدارة العليا في تطبيق وتنفيذ مفهوم تكاليف الجودة
- أكثر المنافع هو تخفيض هذه التكاليف الإجمالية للمنتج والتحكم والسيطرة عليها بفعالية وبالتالي زيادة أرباح المنشأة.
- أكثر دقة في تقييم وتقدير التكاليف ووضع الميزانيات بواقعية.
- تحويل الجودة إلى أرقام بسيطة ومرئية من خلال نسب خسارة مباشرة يساعد الإدارة والموظفين لفهم أهمية عمل الشيء صحيحاً من المرة الأولى.

# أهمية دراسة تكاليف الجودة



يقول أحد مديري الادارة العامة في شركة صناعة الحاسب Hewlett Packard : **كلما اكتشفت الخطأ مبكرا أو قبل حدوثه يكون التوفير أكثر.** فمثلا إذا اكتشفت خطأ في مقاوم تكلفته 2 قرش و قررت التخلص منه فقد فقدت 2 قرش. و لكن اذا لم يتم اكتشاف الخطأ و استخدمت هذا المقاوم في صناعة الحاسب فقد يكلفني هذا 10 جنيهات ثمن تكلفة اصلاح الجزء ، و إذا لم تكتشف الجزء الذي به عيب و تم بيع الحاسب و أصبح في يد المستهلك فإن تكلفة الاصلاح تصبح مئات من الجنيهات، و حسب عدد الحواسيب المنتجة بهذه الطريقة و التي يجب اصلاحها فإن تكلفة الاصلاح سوف تتعدى تكلفة التصنيع.

# لماذا ندرس تكاليف الجودة؟

تعتبر دراسة تكاليف الجودة من بين أهم الأفكار في إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) وهي جزء هام وتكاملي لأي برنامج جودة في المنظمات و المنشآت الإنتاجية.

● أهم مميزات دراسة التكاليف المتعلقة بالجودة هي :

- تعتبر الدراسة مؤشر قوي لتحفيز الإدارة العليا في تطبيق وتنفيذ مفهوم تكاليف الجودة
- أكثر المنافع هو تخفيض هذه التكاليف الإجمالية للمنتج والتحكم والسيطرة عليها بفعالية وبالتالي زيادة أرباح المنشأة.
- أكثر دقة في تقييم وتقدير التكاليف ووضع الميزانيات بواقعية.
- تحويل الجودة إلى أرقام بسيطة ومرئية من خلال نسب خسارة مباشرة يساعد الإدارة والموظفين لفهم أهمية عمل الشيء صحيحاً من المرة الأولى.

# أنواع تكاليف الجودة

صنف علماء الجودة تكاليف الجودة إلى صنفين رئيسين وهي:

1. تكاليف ضبط الجودة أو تكاليف المطابقة

2. تكاليف الإخفاق في ضبط الجودة أو تكاليف عدم المطابقة

▶ تتضمن **تكاليف المطابقة** مجموع تكاليف الوقاية و تكاليف التقييم أي كل التكاليف الوقائية التي تضمن بأن المنتج سينتج بدون عيوب تؤثر على مستوى جودته.

▶ و تتضمن **تكاليف عدم المطابقة** مجموع تكاليف الإخفاق الداخلي و تكاليف الإخفاق الخارجي والذي يتضمن كل التكاليف الحاصلة بسبب وجود عيوب في الجودة تحدث في المرة الأولى من الإنتاج.

# أنواع تكاليف الجودة



# تكاليف الوقاية

هي التكاليف التي تصرف لمنع حدوث عيوب في المنتج و الوقاية من عدم مطابقة المنتجات مع المواصفات المطلوبة. ترتبط هذه التكاليف بتصميم، وتطبيق ورعاية نظام الجودة في المنشأة والوقاية من حدوث العيوب والفشل في المنتج او الخدمة.

تشمل تكاليف الوقاية الأمثلة التالية :

- تكاليف التخطيط للجودة وتصميمها وتطوير نظامها
- تكاليف التحكم في العمليات الإنتاجية
- تكاليف تدريب العاملين في مجال الجودة
- تكاليف توكيد الجودة لدى المورد
- تكاليف مراجعة وتحليل بيانات الجودة
- التكاليف المتعلقة ببرامج تحسين الجودة

# تكاليف التقييم

هي التكاليف التي تصرف على عمليات الاختبار و الفحص لتقييم مستوى جودة المنتج و تحديد المشاكل الموجودة في العملية الانتاجية.

و هي تلك التكاليف المرتبطة بالقياس, وتقييم وتدقيق وفحص المنتجات أو المواد للتأكد من توافقها لمتطلبات الجودة أو المعايير والمواصفات المتبعة، فهي القيمة لأي جهد مبذول لإيجاد وتحديد درجة الموافقة لمواصفات الجودة خلال الإنتاج لأول مرة.

والأمثلة عليها تتضمن ما يلي:

- تكاليف فحص التوريدات من مواد خام و منتجات نصف مصنعة

تكاليف الاختبار والتفتيش أثناء العمليات الانتاجية

تكاليف معدات الاختبار والتفتيش

تكاليف المواد المستهلكة من خلال التفتيش والاختبار

تحليل وتقرير نتائج الاختبار والتفتيش

تكاليف اختبار الأداء الميداني (تشغيل المنتج في منشأة المستهلك)

تكاليف متعلقة بتقييم المخزون

# تكاليف الإخفاق الداخلي

هي جميع التكاليف المرتبطة بالمنتج الذي أخفق إنتاجه في مطابقة مواصفات الجودة وتم اكتشافها في المنشأة قبل خروجها للمستهلك.

تشمل تكاليف الإخفاق الداخلي الأمثلة التالية:

- تكاليف إعادة التفتيش والاختبار للمنتجات داخل الشركة
- تكاليف تصنيف المنتجات المعيبة إلى فئة يمكن إصلاحها عن طريق إعادة التشغيل و فئة لا يمكن اصلاحها أو خردة.
- تكاليف إعادة التشغيل
- تكاليف الفاقد (الهالك) التي لا يمكن اصلاحها.
- تكاليف حل المشكلة أو تحليل الخطأ
- تكاليف إصابة العاملين و التعويضات المترتبة عنها

# تكاليف الإخفاق الخارجي

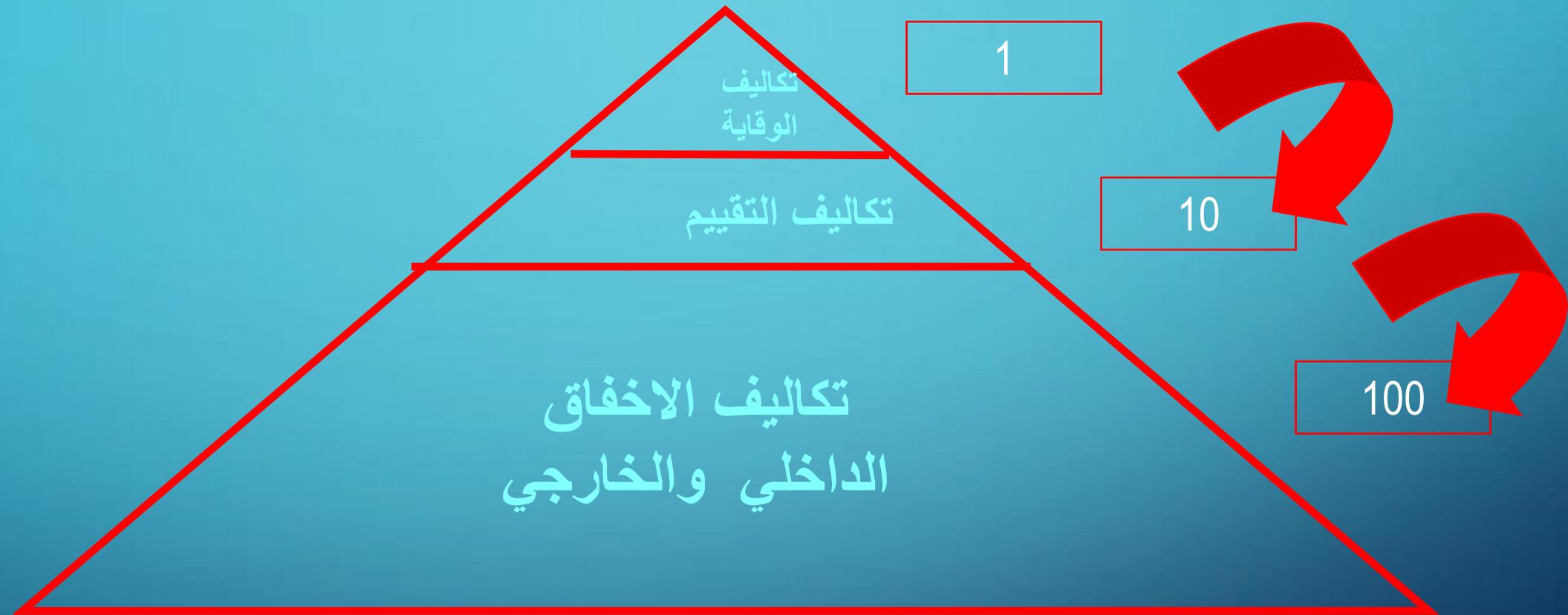
## EXTERNAL FAILURE COSTS

هي مجموع تكاليف المنتج المعيب الذي يتم اكتشافه بعد التسليم للعميل أو المستهلك.

تتضمن الأمثلة ما يلي:

- تكاليف معالجة شكاوي العملاء
- استبدال المنتجات المعيبة والمرتجعة
- الامتيازات
- الخسارة في المبيعات
- تكاليف تحمل المسؤولية الناتجة من الحوادث
- تكاليف دفع الضمانات و التعويضات.

# العلاقة بين أنواع تكاليف الجودة



العلاقة بين عناصر تكاليف الجودة خاضعة لقانون (100:10:1) : فإنفاق 1 دينار على تكاليف الوقاية سوف يوفر 10 دنانير على تكاليف التقييم و 100 دينار على تكاليف الاخفاق (الداخلي و الخارجي)

# التكاليف المخفية المتعلقة بالجودة

## نموذج جبل الجليد

تكاليف مرئية  
10%

تكاليف غير مرئية  
(مخفية)  
90%

تكاليف النظام الزائدة

التالف الذي لم يبلغ عنه

الشكاوى

العقوبات

اصلاح

فقد العملاء

الوقت الاضافي المفرط

المخزون الزائد

علاوات الزبائن

فقد المنافسة في السوق

تكاليف الهدرة

أعمال مكتبية متأخرة

تغير قيم الشحن

تغير البرامج

تكاليف الضمان

أخطاء التسعير والفواتير  
الفحص والاختبار

المرتجعات

منتج تالف

# طرق و أساليب تحليل تكاليف الجودة

طرق تحليل تكاليف الجودة متعددة. يمثل **تقرير تكاليف الجودة** الأساس لهذه الطرق و الأساليب، إذ من خلاله يتم حصر جميع التكاليف المتعلقة بجودة المنتج. تعتبر هذه العملية من تخصص قسمي الجودة و المحاسبة في المنشأة.

• أهم هذه الاساليب هي:

**1. تحليل النزعة** : و هذا بمقارنة مستويات التكاليف الحالية بمستويات ماضية و منه يمكن استخلاص معلومات مفيدة للتخطيط المستقبلي لتحسين مستوى الجودة.

**2. تحليل باريتو (Pareto Analysis)** : هو من بين أنجع التقنيات في تحليل تكاليف الجودة إذ من خلاله يمكن تحديد القلة المهمة و التي يمكن العمل عليها من أجل التقليل في تكاليفها. بمعنى آخر التركيز أكثر في عملية التحسين على القلة المهمة و ترك الكثير الغير مهم.

# تقرير تكاليف الجودة - مصفوفة حساب تكاليف الجودة

الشركة : ..... الفترة : من : ..... إلى : ..... المسئول : .....

المجموع	D	C	B	A	القسم
					نوع التكلفة
.....	.....	.....	.....	.....	تكاليف الوقاية
.....	.....	.....	.....	.....	تكاليف التقييم
.....	.....	.....	.....	.....	تكاليف الفشل الداخلي
.....	.....	.....	.....	.....	تكاليف الفشل الخارجي
.....	.....	.....	.....	.....	التكاليف المخفية للفشل

# التكاليف المخفية للجودة

• الأمثلة عنها تشمل ما يلي:

- المبيعات المفقودة المحتملة
- كلفة إعادة تصميم بسبب أسباب الجودة الرديئة.
- كلفة تغيير عمليات التصنيع لعدم موائمتها لتلبية متطلبات الجودة.
- كلفة تغييرات البرامج بسبب أسباب الجودة الرديئة.
- كلفة إنتاج التصنيع الإضافي من المنتجات المعيبة.
- كلفة المنتج الهالك الذي لم يُبلَّغ عنه.
- العملية الفائضة التي تتضمن تغطية التغير وإنتاج منتج مقبول.

## قياس التكاليف المخفية للجودة نموذج تاجوتشي



L = *Loss* تكلفة فقد الجودة  
T = *Target Value* القيمة المستهدفة  
k = *Constant* ثابت  
Y = *Actual Quality Value*  
قيمة التكلفة الحقيقية للجودة

$$L = k(Y-T)^2$$

- المبدأ التقليدي للحفاظ على جودة الإنتاج هو العمل على إبقاء المنتجات داخل حدود المواصفات.
- قدم تاجوتشي فكرةً مختلفةً و هي أن أي انحراف عن الهدف يشكل خسارة وأن المنتج يجب أن يحقق الهدف وليس فقط البقاء داخل حدود المواصفات (مبدأ كروسبي مستوى صفر من العيوب Zero defect).
- من خلال **دالة الخسارة L** يمكن تحديد قيمة الخسارة التي قد تحدث عند الانحراف عن قيمة الهدف.



# الوحدة الثالثة: فحص و مراقبة و حساب تكاليف الجودة

# 1- فحص و مراقبة الجودة

تعني عملية فحص و رقابة الجودة مجموعة الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى التأكد من مدى مناسبة المنتج (سلعة أو خدمة) للاستخدامات المطلوبة, و تمر خطوات هذه العملية بنفس خطوات تطبيق مفهوم الرقابة ذاتها:

- ❖ وضع و تحديد المعايير
- ❖ قياس الأداء الفعلي
- ❖ مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير
- ❖ التقييم و إجراء العمل التصحيحي

1-وضع و تحديد المعايير: تتمثل أو خطوة من خطوات الفحص و الرقابة على الجودة في وضع المعايير التي على ضوءها يتم تنفيذ باقي خطوات الرقابة، عادة ما يعبر عن مستوى الجودة المطلوب في صورة معايير، يتم تحديدها أثناء وضع خطة الصنع الخاصة بإنتاج السلعة. من هنا تتضح العلاقة بين التخطيط و الرقابة، على أساس أن الخطط تمثل معايير للأداء يجب القياس على أساسها.

و يتم تحديد المعايير إما في صورة رسم أو كتابة، أما الرسوم فتهتم بتحديد المقاييس و الشكل الخاص بالسلعة، ماعدا ذلك من الأشياء التي يمكن التعبير عنها بالرسم يتم تحديدها في شكل مكتوب. و أثناء وضع المعايير أيضا يتم تحديد حدود السماح أو الانحرافات المسموح بها عن المعايير، و بالطبع فإن حدود السماح هذه تختلف من صناعة إلى أخرى. فنجد أنها في صناعة مثل الأدوية تكون أقل ما يمكن في حين أنها قد تكون أكثر من ذلك في صناعات أخرى.

و بالطبع فإن المعيار الخاص بجودة السلعة يتوقف على مستوى الجودة الذي يرغب المستهلك في المقام الأول، مع أخذ القدرة على إنتاج و تصنيع هذه الموصفات في الاعتبار، و بعد ذلك يتم تحديد المعايير الواقعية للإنتاج و التي على أساسها تتم عملية القياس.

**2-قياس الأداء الفعلي:** من أجل التأكد من مطابقة الأداء الفعلي للجودة للمعايير التي سبق تحديدها، يتم قياس الأداء الخاص بالجودة من خلال فحص المنتجات. و يعرف الفحص بأنه ذلك الجزء من ضبط مستوى جودة الإنتاج الذي يضمن استمرار الحصول على نفس مستوى الجودة في الإنتاج باستمرار. إذ بعد تحديد مستويات جودة الإنتاج في صورة مواصفات و معايير لا بد من توافرها في المنتج، يصبح الهدف من عملية الفحص مقارنة مستويات التنفيذ بتلك المستويات المحددة لدى مختلف الإدارات و الأقسام و الأفراد داخل التنظيم.

ان عملية الفحص ضرورية في كل مراحل النظام الإنتاجي، من أجل ضمان الحصول على وحدات بمستوى الجودة المطلوب، و لذلك فأنها تضمن فحص المواد المشتريات، فحص الأجزاء تحت التصنيع أثناء سير العملية الإنتاجية، فيتم بهدف تحديد و ضبط العيوب أولاً بأول، و يمكن الاسترشاد بما يلي لتحديد نقاط الفحص:

- يتم فحص الأجزاء بعد العمليات التي يتوقع حدوث انحرافات عندها،
- يتم الفحص قبل العمليات ذات التكلفة المرتفعة، حتى نضمن عدم القيام بهذه العمليات على الوحدات المعيبة،
- يتم الفحص قبل العمليات التي يترتب عليها اختفاء العيوب من العمليات السابقة.

و تستكمل عملية الفحص للمنتجات تامة الصنع و ذلك للتأكد من انتاج المعايير المطلوبة لإشبع مطالب و احتياجات المستهلك. هناك طرق كثيرة يمكن للقائم بعملية الفحص أن يختار من بينها مثل المقاييس أو الموازين أو خرائط الرقابة على الجودة. و بالنسبة حيث أنه يمنع احتمال وجود و حداث معيبة، و لكن هذا بالطبع غير صحيح إذ يتوجب على المنظمة أن تحدد مستوى الفحص الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية إلى أدنى درجة و تتم عملية الفحص من خلال:

**3-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:** يتم في هذه المرحلة إجراء المقارنة بين الجودة الفعلية للإنتاج، و بين المعايير التي يتم تحديدها، الأمر الذي يترتب عليه التعرف على الانحرافات و هل هي مقبولة أم لا، و ما السبب الحقيقي لهذه الانحرافات و قد تعود الأسباب لواحد أو أكثر مما يلي:

- استخدام المنظمة لمواد خام غير مطابقة للمواصفات،
- وجود خلل في إحدى الماكينات،
- عدم كفاءة العاملين في المنظمة أو بعضهم على تشغيل الماكينات بالكفاءة و الدقة المطلوبة،
- عدم الاهتمام بصيانة و تغيير بعض الأجزاء التي تتآكل، مما يترتب عليه زيادة الانحرافات،

## 2- اقتصاديات فحص و رقابة الجودة

تتطلب اقتصاديات الجودة تحديد الحجم الأمثل لعمليات الفحص، و الذي تترتب عليه تخفيض التكاليف الكلية لأدنى درجة ممكنة ( تكاليف الفحص، و التكاليف التي يتحملها المشروع نتيجة لإنتاج وحدات معيبة).

إذ أنه مع الاهتمام بالجودة تزداد عمليات الفحص، مما يترتب عليه زيادة تكلفة الفحص و لكن في المقابل تنخفض الوحدات المعيبة، مما يؤدي إلى انخفاض تكاليف العيوب. و لكن عند نقطة معينة لا تؤدي الزيادة في عمليات الفحص إلى انخفاض الوحدات المعيبة. و تعتبر هذه النقطة (الأدنى) أفضل مستوى للفحص و أنه يحقق أعلى وفورات ممكنة للمنظمة. لذا يمكن القول بأن المعيار او المقياس الذي يحدد للمنظمة مدى الفحص، يتوقف على:

-تكلفة إجراء عملية الفحص سواء داخل المشروع أو خارجه

-التكلفة الإضافية الناتجة عن الوحدات المعيبة

-متوسط النسبة المئوية للوحدات المعيبة التي تتضمنها عدد الطلبات المرسلة من المورد .

### 3- الرقابة الإحصائية للجودة

ترجع فكرة الرقابة الإحصائية على الجودة إلى استخدام العينات في عملية الفحص، بدلاً من الاعتماد على الفحص الشامل سواء للمواد أو الأجزاء أو الوحدات تامة الصنع. من أجل تعميم النتائج التي يتم الحصول عليها من فحص العينات على كل الوحدات التي يتم إنتاجها، فإن أساتذة الإحصاء يفرقون بين نوعين من الانحرافات هما:

-الانحرافات التي ترجع إلى الصدفة و التي تحدث في ظروف العمل الطبيعية و لا يمكن التخلص منها، و تعتبر هذه الانحرافات مقبولة إحصائياً.

-الانحرافات التي ترجع إلى عوامل أخرى و هي غير متوقعة و لا يمكن قبولها.

يمكن التفرقة بين النوعين التاليين للرقابة على الجودة، و هما الرقابة باستخدام خرائط الرقابة على الجودة، و الرقابة بنظام عينات القبول.

## 1-3 خرائط الرقابة على الجودة

تستخدم هذه الخرائط عادة للفحص أثناء العملية الإنتاجية، و تدور الفكرة الرئيسية لها على تحديد حد أعلى و حد أدنى لمستوى الجودة المقبول، و بالطبع فإن تحديد هذا الحد (الأعلى و الأدنى) يكون على أساس حساب الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمجتمع.

و عند القيام بفحص عينة من منتجات التشغيل ، فإنه يتم التفرقة بين نوعين من الانحرافات عن الوسط الحسابي كما يلي:

-الانحرافات التي تقع داخل الحد الأدنى و الأقصى، و هي التي لا تؤدي إلى وقف العملية الإنتاجية، حيث ينظر إليها على انها انحرافات عشوائية راجعية إلى عوامل الصدفة.

-الانحرافات التي تقع خارج الحد الأدنى و الأقصى، و هي التي يترتب عليها وقف العمليات الإنتاجية، حيث أنها ترجع إلى عوامل جوهرية.

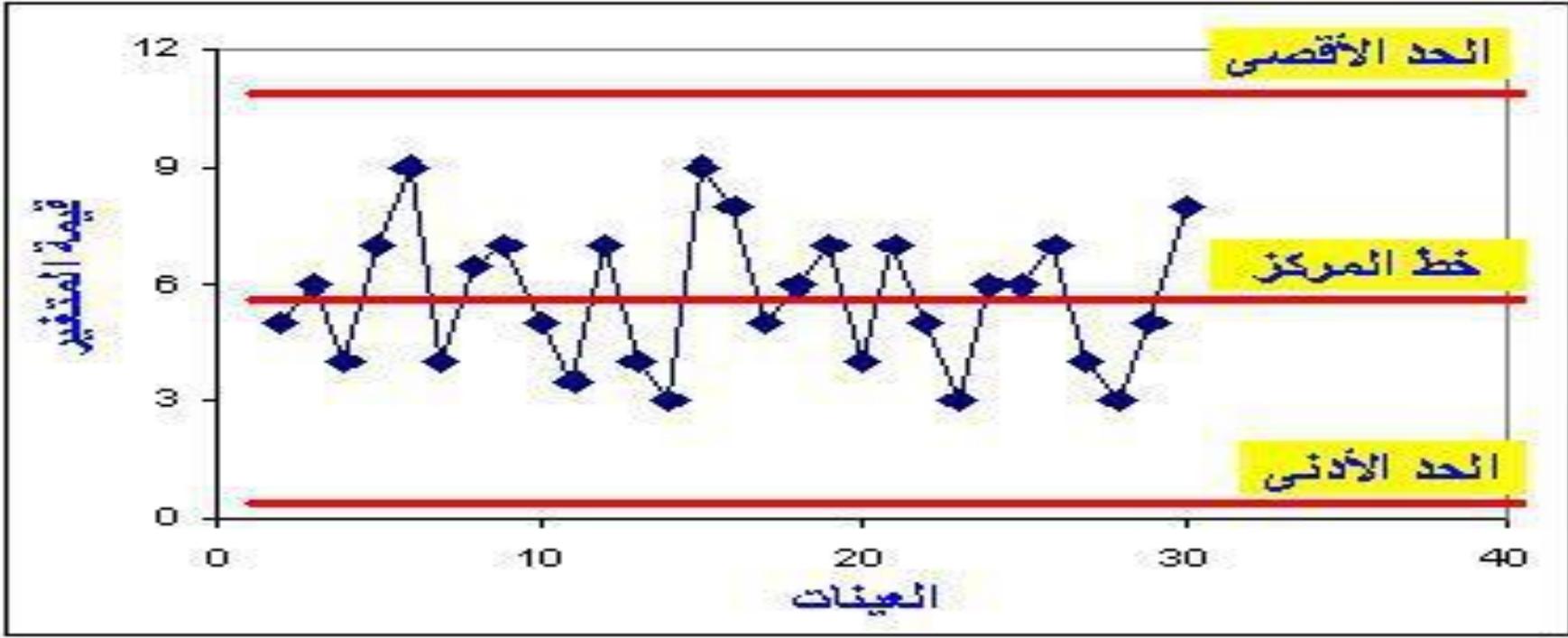
## 1-3 خرائط الرقابة على الجودة

تستخدم هذه الخرائط عادة للفحص أثناء العملية الإنتاجية، و تدور الفكرة الرئيسية لها على تحديد حد أعلى و حد أدنى لمستوى الجودة المقبول، و بالطبع فإن تحديد هذا الحد (الأعلى و الأدنى) يكون على أساس حساب الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمجتمع.

و عند القيام بفحص عينة من منتجات التشغيل ، فإنه يتم التفرقة بين نوعين من الانحرافات عن الوسط الحسابي كما يلي:

1- الانحرافات التي تقع داخل الحد الأدنى و الأقصى، و هي التي لا تؤدي إلى وقف العملية الإنتاجية، حيث ينظر إليها على انها انحرافات عشوائية راجعية إلى عوامل الصدفة.

2- الانحرافات التي تقع خارج الحد الأدنى و الأقصى، و هي التي يترتب عليها وقف العمليات الإنتاجية، حيث أنها ترجع إلى عوامل جوهرية.



# رقابة على الجودة باستخدام عينات القبول

► طبقاً لهذه الطريقة فإنه يتم رفض أو قبول كميات المنتجة وفقاً لمدى مطابقتها عينات القبول للموصفات التي تم تحديدها مسبقاً،

# الحمصة الرابعة : دور إدارة الجودة في تحسين الأداء بالمؤسسة

▶ يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات وذلك من منطلق أنه يمثل الدافع الأساسي لبقاء أية مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

▶ ولكن كضرورة للبقاء والاستمرار يفرض عليها تعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها الإنتاجي ولبلوغ ذلك تنتهج المؤسسات عدة سبل لتحسينه، أهمها الجودة هذه الأخيرة أصبحت خلال السنوات الأخيرة شرطا ضروريا للتبادل التجاري كما انها أهم استراتيجية تنافسية تعتمد عليها معظم المؤسسات، و لقد أكدت الأدبيات و الدراسات على الأهمية الفائقة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على صعيد تحسين الربحية و تعزيز المركز التنافسي لرفع حصتها السوقية بفضل جودة المنتج و بتخفيض تكاليف التطوير، الإنتاج و الصيانة بفضل جودة التنظيم، الامر الذي يعكس أهمية هذه الفلسفة في تحقيق الأداء الشامل للمنظمة على جميع المستويات لتحقيق رضا جميع الأطراف "العمال، العملاء، المساهمين".

# 1- مفهوم الأداء

يعد الاداء من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية و لكافة أنواع المنظمات ، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية. و يمكن تقديم بعض التعاريف للأداء :

الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية Performance و يمكن إعطاءه المعاني التالية :

▶ الأداء هو عبارة عن النجاح أي عبارة عن دالة للتمثيل الناجح ، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات و / أو العاملين فيها .

▶ الأداء هو فعل Action يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات Processus و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن

▶ قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة و فعالة.

► وهناك من يرى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين فيما يلي:

### 1- الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

تعرف الفعالية على انها: " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة "

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف. وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.

► كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الاهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي = الأهداف المحققة

الأهداف المحددة

## 2- الكفاءة:

► الكفاءة هي: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة . نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف أي استعمال مدخلات أقل".

► و يتضح لنا مما سبق ان الكفاءة العالية تعني الاستخدام الامثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات. " السلع و الخدمات " ,

و تقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات و المدخلات أي الكفاءة= المخرجات

المدخلات

► و يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية و لكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها و لكن بخسارة , و عدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء . و يجب أن يؤخذ كلاهما – الكفاءة و الفعالية - في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة , فالفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح .

**3- الفرق بين الكفاءة و الفعالية:** إن إظهار الفرق بين الكفاءة و الفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما , " فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المديرون , و من ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة و بأنه اقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها" , و انطلاقاً من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية و الكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف .

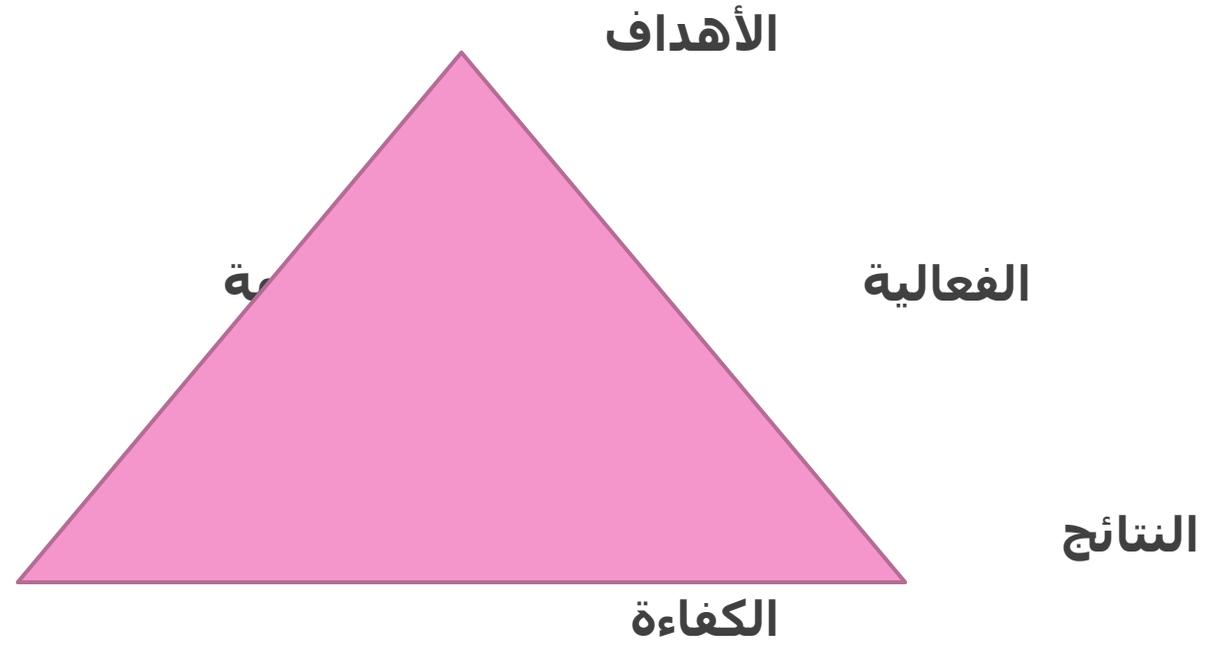
عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد
عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد

غير فعال

فعال

▶ إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط و لكن أيضا الجودة التي يؤدي عمله ، و كذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "دنيس مورجان " في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية. فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع حتى يكن وصف الأداء بالتميز ، فالمنظمات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية و لديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير و التحسين المستمرين .إن التميز رهينة توافر مهارات و قدرات في مستوى مرتفع في القادة ، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق و التميز في الأداء .

# مثلث الأداء



▶ من خلال الشكل السابق يمكن القول أنه بتحليل أوضاع مثلث الاداء يمكن فهم العلاقات التي تربط مختلف المفاهيم بعضها كما يلي:

- يشير الضلع الذي يربط النتائج بالأداء إلى الفعالية ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها أم لا.

- ويشير الضلع الذي يربط النتائج بالموارد إلى الكفاءة ويسمح بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف والموارد.

- أما الضلع الذي يربط الاداء بالموارد فيرمز للملائمة ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة استخدمت أحسن الموارد وأكثرها ملائمة لتحقيق أهدافها أم لا. وفيما يتعلق بالأداء فهو يعكس كل من مفهوم الكفاءة والفعالية ويمثل التفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج.

## 2- معايير تصنيف الأداء

### 1-2 التصنيف حسب معيار البيئة:

- أ-** أداء البيئة الداخلية للمؤسسة : و هو يرتبط أساسا بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه و التأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات و الوظائف التي من أهمها : الإنتاج، التمويل، التموين ... و العمليات الإدارية الأخرى و بالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.
- ب-** أداء البيئة الخارجية للمؤسسة : و نقصد به أداء جميع العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب و تشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين ، الممولين ، المنافسين ، الوسطاء. و هذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة و الفعالية من حيث الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، و التي غالبا ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين و السياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.

## 2-2 التصنيف حسب معيار الشمولية :

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعياري الجزئية و الشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة و اعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها .

أ- **الأداء الكلي** : يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها ، و من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة بيئتها الخارجية.

ب- **الأداء الجزئي** : ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة و كل نظام فرعي داخل المؤسسة. و القدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها. إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة و الوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية و إذا اختلفت إحداها انعكس ذلك و لا بد على نجاح المنظمة ككل

## ▶ 3-2 التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى و التي تعتبر أساسية في المنظمة وهي : الإنتاج ، المالية ، التسويق ، الموارد البشرية .

أ - **أداء الوظيفة التسويقية** : يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات ، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء ، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين....

ب - **أداء الوظيفة المالية** : وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، و بناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات و الوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة و غالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم و تحديد أدائها و فعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية أو معنويا و ذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

▶ **ت- أداء وظيفة الإنتاج:** و هنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات ، طريقة العمل ، بيئة العمل ، تكاليف الإنتاج ، كفاءة العمال ، التحكم بالوقت و الإنتاج ، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

▶ **ث- أداء وظيفة الأفراد ( الموارد البشرية ) :** و تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم و أصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته و فعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعمل تحت الضغط و التوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق .

## 4-2 التصنيف حسب معيار الزمن :

أ- الأداء في المدى القصير : و يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير و يصبح الأداء في هذا المجال متعلقا بما يلي :

- الإنتاج : و يعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات و فقا لمتطلبات البيئة الخارجية. • الكفاءة : عبر عن الكيفية التي تؤدى بها الأعمال و هي نسبة = المخرجات / المدخلات. • الرضا : وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين ، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي و الاجتماعي في مكان العمل و لا يتم هذا إلا بالتححر من السلوكيات غير الملائمة و الحصول على حصص من المنافع الإضافية و القدرة على الحوار و التفاوض.

ب- الأداء في المدى المتوسط : و يتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء و هما : - **التكيف** : و يشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة و محاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولا معنوية أو مادية. فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.

- 2 - النمو : Croissance وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، و الذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة و مؤسسة. إن النمو سواء بتعظيم و تحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سيتمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة و إحداث الفارق في الثقافة التي ستنتشر طرديا مع نسبة نموها و أحسن مثال على ذلك الثقافة اليابانية التي نشرت عن طريق نمو المؤسسات اليابانية و ظهور ما يسمى Japan In Made.
- ج- الأداء في المدى الطويل : وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلا في : الحكومات و الاقتصاد و السياسات المالية والمجتمع أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين ، الموردين ، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس مجال.

## 3- مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء هو: "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة و." يمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:

- على مستوى الاقتصاد: متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة؛ لها
- على مستوى المؤسسة: الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل؛
- على مستوى الفرد: تبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

تقييم الأداء هو " : العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء ، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة" .

من التعاريف السالفة الذكر نجد أن :

- تقييم الأداء هي عملية مدخلاتها ، هي الأداء المخطط ومخرجاتها الأداء الفعلي ؛
- تقييم الأداء تكشف الاختلال الواقع بين الأداء الفعلي والمخطط ( فجوة الأداء)،
- تقييم الأداء يكشف أسباب الفجوات الحاصلة ويحاول إعطاء علاج لها أي اقتراح الحلول ؛
- الفرق الجوهرية بين قياس الأداء وتقييم الأداء، هو أن هذا الأخير يعطي للمقيم أسباب حدوث الاختلالات والسبل الكفيلة بعلاجها. وبالتالي فقياس الأداء هو المرحلة الأولى من مراحل التقييم،

## 4- مفهوم قياس الأداء

« Gérer c'est Mesurer » إن هذه العبارة تعني أنه لا وجود لأي صورة أو أي شكل للإدارة بعيدا عن عملية القياس ، و البحث في أبعادها و التفكير في معناها يدل على ضرورة قياس أي عنصر يراد التحكم فيه أو تحسينه أو إدارته ، ونستطيع أن نفهم من مضمونها أنه لا يمكن الحديث أبدا عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه .

يعرف قياس الأداء بأنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها ، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا " . كما يعرف كذلك بأنه " : طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية " . ويعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء و، تحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها. كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة و، تجدر الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتألف من رقم و وحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.

## 4-1 أهمية قياس الأداء

من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته ( ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس )، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية :

- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل ،
- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها ؛
- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين ؛
- تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية .

ويمكن تصنيف معايير الأداء حسب ما يبرزه الجدول التالي:

### تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المنظمة على تخصيص واستخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

## 2-4 أنواع مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء KPI (Key Performance Indicator) تتكون من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف الإدارة ويمكن تصنيف أنواعها في الجوانب التالية:

- مؤشرات كمية Quantitative indicators (كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة).
  - مؤشرات تطبيقية Practical indicators (تتعامل مع عمليات الإدارة الموجودة).
  - مؤشرات توجيهية Directional Indicators (توضح إن كانت الإدارة تتحسن وتتقدم أم العكس).
  - مؤشرات عملية Actionable indicators (توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال).
- ومؤشرات أداء الإدارات تنظر إليها الإدارات الحديثة كاستراتيجية لتحقيق الأهداف والنتائج، ومؤشر قوي للنجاح أو الإخفاق التنظيمي ، لهذا تعتبر بمثابة الترمومتر الطبي من حيث قياس ( الحرارة والضغط وبقية الأمراض الأخرى أو التشخيصات الأخرى ) لتفوق الإدارات الحديثة ونجاحها في أداء مهامها على الوجه المطلوب .

▶ و لا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات و المخرجات والعمليات . إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء . و الذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق و توفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس و قدرة و الالتزام في جميع مجالات العمل ، و يمكن للمنظمة أن تتمايز عندما تتفرد عن منافسيها بعدد أو أكثر من أبعاد الميزة التنفسية الأربعة :

1-التكلفة الأقل ،

2- الجودة ،

3-الوقت ،

4- المرونة

▶ باعتبار ان التكلفة الاقل نتاج للتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم ، و تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض الأسعار . أما الجودة فالزبون عند اتخاذ لقرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب، ولعل الدراسة المشهورة التي قام بها Peter & Waterman في بداية الثمانينات من القرن الماضي عن المنظمات الأكثر تميزا توصلت إلى نتيجة محددة هي أن المنظمات الأكثر تميزا و نجاحا هي المنظمات التي تركز على الجودة حيث أن ذلك يمكن أن يحقق الميزة التنافسية و الربحية للمنظمة من خلال زيادة الحصة السوقية و التمايز ، و في عالم اليوم زاد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المنظمات ، ويتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال ثلاثة أبعاد وقت (التسليم السريع -التسليم في الوقت المحدد - و سرعة التطوير).

▶ أما العنصر الرابع المتمثل في المرونة فيقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكييف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية و عمليات الطلب ، و هكذا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يقود الى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية. فالتحسين المستمر و التركيز على تدريب و تطوير المهارات واستخدام الأساليب الإحصائية و الحاسوبية في عملية الفحص و مطابقة الجودة فضلا عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء وليس معالجتها من شأنه الإسهام في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم و درجة الموازنة ، و تمثل الجودة شرطا جوهريا لقبول المنتج و نجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية ، و هي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية ، فمن أهم عوامل نجاح و تفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها المبين في الجودة .

ومن بين العناصر الواجب ضبطها في الجودة التكاليف (تكاليف الجودة) من خلال التقليل من الفاقد مما يساعد المنظمة على تخفيض الأسعار مقارنة بمنافسيها مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات يؤدي إلى تحسين الحصة السوقية و تعزيز نموها فضلا عن تمكينها من رفع عوائق لدخول منافسين جدد إلى الصناعة و رفع عوائق خروج زبائنها من خلال الاستجابة للتغيرات الطارئة في أذواقهم . مما يضمن لها ولائهم و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية ( أداء مميز ) قوية و مستمرة هذا من جهة. و من جهة أخرى تصبح برامج تخفيض التكلفة أكثر كفاءة و فاعلية عند توفر جودة عالية و وقت تسليم فاعل ومرونة أفضل . الجودة تحقق موارد الوقت و المهارة والكفاءة ن و تطوير الأساليب و هذا الشكل متناسب مع هياكل الطلب إلى جانب المرونة الكافي في التأثير على الطوارئ .

▶ جودة المنتجات والخدمات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وكذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته وتجاوز توقعاته.

▶ ان تحسين الجودة وتقليل تكاليفها يؤدي إلى تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي زيادة ربحها وتعزيز نموها، مما يساعدها على زيادة الاستثمار في مجال البحوث والتطوير، وهذا يعني قدرتها على تطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة على الدوام ترضي وتستجيب للتغيرات الطارئة في أذواق واحتياجات عملائها، مما يضمن لها ولائهم وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية قوية ومستمرة.

▶ تساهم جودة المنتج والخدمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء، مما يرفع من درجة ثقة هذا الأخير في المؤسسة، زيادة حصتها السوقية، تعظيم ربحيتها وتحسين وضعيتها التنافسية.

## 7- تقنيات إدارة الجودة الشاملة رافعة لتحسين الأداء

► يعتبر تكامل كل من المبادئ و التقنيات و الأدوات التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة ضروريا لتحقيق الغاية المنشودة منها، فمن خلال المبادئ تستطيع المؤسسة ابتكار الاستراتيجيات و تصحيح الرؤية و الأهداف التي تطمح لتحقيقها وعن طريق التقنيات ومناهج التطبيق تتمكن من تجسيد المبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع لتعتمد في الأخير على الأدوات التي تقدمها و الطرق الدقيقة كالأاليب الإحصائية التي تمكن من اكتشاف الأخطاء و المنع مجددا من وقوعه.

# تقسيمات إدارة الجودة الشاملة لـ Hellsten, klefsjö

## المبادئ

- التزام الإدارة العليا
- التركيز على الزبائن
- التحسين المستمر
- التركيز على العمليات
- الإدارة بالحقائق
- إشراك العمال

## الأدوات

- بطاقات المراقبة
- مخطط عظم السمكة
- مخطط باريتو
- مخطط التشتت
- خرائط التدفق
- المدرج التكراري

## التقنيات

- نشر وظيفة الجودة QFD
- حلقات الجودة QC
- المقارنة بالأفضل
- BENCHMARKING
- التقويم الذاتي SELF ASSESSMENT

إدارة الجودة الشاملة

# مفهوم المقارنة بالأفضل Benchmarking

- ▶ هو البحث عن ذلك المثل الأعلى في العالم المتعلقة بمنتجات أو خدمات أو أنظمة تشغيل ثم العمل على مطابقة أنشطة المؤسسة أو منتجاتها، أو خدماتها على أساسها ثم التفوق عليها"
- ▶ المقارنة بالأفضل يجب أن تكون عملية مستمرة وهو الشيء الذي تدعو إليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة كما يؤكد هذا المبدأ ضرورة أن تكون هذه التقنية أو المنهجية حاضرة في جميع عمليات التحسين المستمر التي تقوم بها

## نشر وظيفة الجودة

- ▶ يمكن القول بأن نشر وظيفة الجودة هي منهجية لتصميم : المنتجات ، العمليات ، طرق التصنيع ، الخدمات والتي تستمد أسسها من متطلبات الزبون وتبحث عن كيفية إشباعها عن طريق تقديم الجودة المثلى.
- ▶ نشر وظيفة الجودة QFD هي أداة من أدوات قياس الجودة والتي تساعد على ترجمة صوت العملاء إلى منتجات تلبي احتياجاتهم حقاً. يتم استخدامها كأسلوب لتطوير منتجات جديدة والربط بين العملاء ومهندسي التصميم. تتكون الأداة من ثلاث مربعات رئيسية: احتياجات العملاء والمتطلبات التقنية ومصنوفة العلاقات.

## العلاقات

- علاقة قوية
- علاقة متوسطة
- △ علاقة ضعيفة

تحميل تفاسيسي	الأولويات	متطلبات التصميم	متطلبات العمل
<h1>مصفوفة العلاقات</h1>			

تحليل الأهداف  
و الفجوات

تقييم

أداة نشر وظيفة الجودة (QFD)



# حلقات الجودة: Quality Circles

► عادة ما تتكون حلقات الجودة من مجموعة أفراد متطوعين يعملون ضمن نفس المنظمة من أجل القيام بتحديد المشاكل المتعلقة بظروف العمل و باستخدام أدوات الجودة التي غالبا ما تمثل في مخططات السبب و النتيجة، مخططات باريتو، بطاقات المراقبة يتم تحليل أسباب العراويل وتذليلها و وضع الممارسات اللازمة لضمان عدم تكرار حدوثها، و يتدرب الأعضاء المعنيون على استخدام أدوات الجودة في بداية اللقاءات الأولى لبرنامج حلقات الجودة و الذي يشرف عليه منسقون يتميزون بالقبول بين العمال وذلك لتسهيل عمليات الاتصال و تحطيم الحواجز النفسية التي غالبا ما تكون سبب فشل هذا النوع من البرامج، كما يسهر المشرفون أيضا على تفعيل العصف الذهني للأفكار بين المشاركين و ضمان الحيادية و الالتزام بالموضوعية وإبقائها محور التعامل الرئيسي. لتصبح بذلك حلقات الجودة فرق عمل تسهم في تعزيز سلوكيات التحسين المستمر من أجل رفع أداء المؤسسة عن طريق تصحيح الأخطاء و الاستفادة من الخبرات المتراكمة التي لا يمكن الاستفادة منها إلا عن طريق العمل الجماعي المؤطر.

# دور إدارة الجودة في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة

# الحصة الخامسة : دور إدارة الجودة في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة

• أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ظاهرة عالمية وأصبحت منظمات الأعمال في العالم توليها اهتماما خاصا , حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية في ظل المتغيرات السريعة وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة , فإدارة الجودة الشاملة هدفها البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة, أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه وفائه للمؤسسة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة, وفي هذا الإطار فإن إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية , لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، القيم، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء..الخ، من اجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها ، بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم وورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي تغير تنظيمي تشجع على تطبيق وتوفير أساليب تحسين الجودة في جميع المجالات وتبني فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم الإدارة العليا لهذه الفلسفة وتطوير رؤية استراتيجية بمشاركة العاملين.

# 1- ماهية التغيير

- يعتبر تغييرا كل تحول من حال إلى آخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة أي من الجانب الإداري فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره.

## 1-1- تعريف التغيير التنظيمي:

- التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس (ANDREW et MARK) بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية ".  
في هذا التعريف وضح الباحثان على اعتماد التغيير أساليب من العلوم السلوكية حتى تضمن المنظمة فعاليتها التنظيمية.
- كما عرّفه سكبنز (SKIBBINS) على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا ".  
فيما يوضح سكبنز أن التغيير أسلوب إداري يتوقع منه تطوير المنظمة

• كما قدّم (François Bonen) تعريفاً للتغيير التنظيمي يقول فيه: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي"، هنا نجد أن التغيير هو العملية التي يتم فيها التفاعل بين المنظمة والعاملين فيها مع المحيط الذي تتواجد فيه بالتالي فهو عملية تأقلم.

• كما يعرفه عبد الباري درة بأنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"؛

• و يجب التمييز بين التغيير المخطط و التغيير غير المخطط حيث ان كلا النوعين يشيران الى اجراء تغيير لكن ما يهمننا هو **-التغيير المخطط-** ويعني ذلك التغيير المقصود المستمر بغرض تصحيح مسار المنظمة وتوجيهها بمن فيها نحو الغايات والأهداف المرجوة بتغيير مجموعة القيم، والأفكار، والعادات، وقدرات الأفراد، وأساليب تعاملهم وعلاقتهم وأهدافهم لتناسب مع متغيرات المحيط وان يوفر متطلبات ذلك من نظم واساليب وبرامج ومن ثم احداث التواءم والتوافق بين المنظمات وبين المتغيرات المحيطة

• من خلال من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز ، إلا أنها عموماً لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو مجهود طويل المدى ، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة ، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية

## 2-1 أهداف التغيير التنظيمي

تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي نجد:

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
- لا بد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة.

- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

## 3-1 أهمية التغيير التنظيمي

التعرض إلى أهميته والتي تنبع من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال:

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- تقليل دوران العمل بتوفير الإستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت.
- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.

- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.
- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح.

- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.
- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح.

## 4-1 دوافع التغيير التنظيمي

- تنقسم الدوافع التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى عوامل داخلية، والثانية عوامل خارجية، أي المتواجدة في البيئة الخارجية للمنظمة.

### • 1- العوامل الداخلية:

- تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حدّ ما، عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها. وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

- أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

- رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.

- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

- عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين. وبتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام وبالتالى يبذلون ولاءاً للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها.
- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

## • 2- العوامل الخارجية:

- تنقسم العوامل الخارجية بدورها إلى قسمين: عوامل من البيئة المباشرة أو الخاصة وعوامل البيئة الغير مباشرة أو العامة.
- أ- عوامل من البيئة المباشرة: يقصد بهم:
- **مجموع الزبائن والمستهلكين:** إذا ما انقطع الزبائن عن اقتناء منتجات منظمة ما، أو تحولوا لاقتناء منتجات منظمة أخرى فهذا دليل على أنّ منتجات المنظمة الأولى لا تفي باحتياجاتهم بصفة كلية، مما يتطلب منها دراسة رغباتهم ومتطلباتهم، وإجراء التعديلات والتحسينات التي تفي بها بصفة مستمرة، لأن الزبون لا يكتفي بالتحسين مرة واحدة، وإنما سيظل دائماً يطالب بالتحسينات في المنتجات التي يفتننها أو يستهلكها.

• **المنافسون:** على المنظمة أن تبقى متفطنة ويقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات سواءاً على المنتجات، طرق وأساليب أو وسائل الإنتاج، الخدمات المقدمة...إلخ. وأن تقوم بإدخال نفس التحسينات أو ما يعادلها ولما لا أحسن منها لاستبقاء الزبائن الحاليين واستقطاب مجموعة أخرى من الزبائن الجدد.

• **الموردون:** للموردين أيضاً دور في دفع المنظمة للقيام بالتغيير وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت المنظمة الحصول عليها.

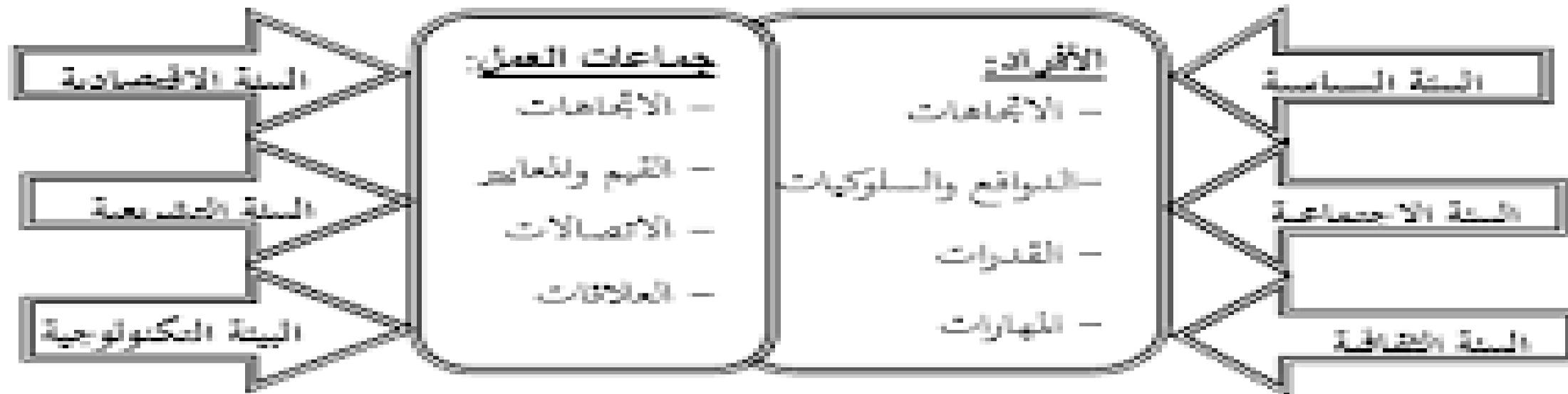
ب- عوامل من البيئة غير المباشرة: تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

• **تغييرات اجتماعية:** تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغير معدلات الأعمار، تغير أذواق وميولات المستهلكين خصوصاً مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية، أين أصبح المستهلك يطلع على منتجات مختلف المنظمات من مختلف دول العالم، مما يستدعي قيام المنظمات المحلية بكل مجهوداتها لتحسين منتجاتها لجذب زبائنها والحفاظ على حصتها السوقية. ومن التغييرات الاجتماعية الأخرى، التغير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات.

- **تغيرات اقتصادية:** شهدت الظروف الاقتصادية مؤخراً موجة من التغيرات الهامة نذكر منها: تحرير التجارة العالمية؛ التحول إلى السوق الحرة و الخصوصة؛ التكتلات الاقتصادية التي نجد من بينها: السوق الأوروبية الموحدة واتفاقية منطقة التجارة الحرة بين أمريكا وكندا والمكسيك، انتشار وتوسع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات والفروع الأجنبية للمنظمات غير الوطنية.
- كل هذه العوامل تهدد المنظمات الحالية من خلال ازدياد حدة المنافسة المحلية واشتداد المنافسة الدولية.
- **تغيرات سياسية:** تتعلق هذه التغيرات بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المنظمة، وهي:
- التشريعات الحكومية؛ الضرائب؛ الخدمات التي تقدمها الحكومة؛ النظام القضائي؛ النظام السياسي.

- **تغيرات تكنولوجية:** كان التحدث عن التغيرات والتطورات التكنولوجية يخص طرق ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية واستخدامها في المنظمات لكسب الوقت وتفادي الأخطاء البشرية...إلخ. إلا أنّ الثورة التكنولوجية حالياً توصلت إلى أبعد من ذلك، فأصبحت الأخبار والمعلومات تصل وتعمم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جداً عبر شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة. كذلك تحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الالكترونية، كما أصبحت معظم الصفقات التجارية تتم عبر الإنترنت، هذا عدا انتقال المعلومات والبريد وبرامج التعليم والتدريب بواسطة هذه الشبكة
- **ظاهرة العولمة:** بعد التطرق إلى التغيرات في المجالات المختلفة التي تدفع المنظمات إلى إحداث التغيير، نلاحظ أنّ ظاهرة العولمة لها دور وقد ساعدت على ظهور وانتشار هذه التغيرات دولياً ولهذا تجدر الإشارة إليها.
- تعرف ظاهرة العولمة بأنها ظاهرة متعددة الجوانب فهي ظاهرة ثقافية، اجتماعية، سياسية واقتصادية، تعمل على تعميم نمط معين في هذه الجوانب ليصبح النمط الكوني السائد

## التقوى البيئية المرتبطة بالتنقيير



## 2- أنماط التغيير التنظيمي

تتعدد أنماط التغيير التنظيمي وتختلف باختلاف الأساس الذي ننظر منه إليه، ويتعين على مستشار التغيير أو المسئول عن إدارة التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إلى إحداثه حتى يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه، وفي الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات والموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير. ويأخذ التغيير التنظيمي عدة أشكال يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

• أولا حسب الأسباب: تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: أسباب أو ضغوط خارجية، مشاكل داخلية ودافع السيطرة على المحيط، ويتم حسبها تصنيف التغيير التنظيمي إلى ثلاث أنماط:

1-تغيير استجابة لضغوط خارجية : في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة؛

2- تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها؛

3- تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

• ثانيا- حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط: وفق هذا المعيار بأخذ التغيير ثلاث أشكال هي:

1-تغيير مخطط : تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغيرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها ولهذا تستعد لمواجهتها، ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى،

2-تغيير دفاعي : تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من المنظمات للدفاع عن وجودها؛

3- تغيير هجومي : هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة فهو سباق للتغيير والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة؛

## • ثالثاً- حسب مدة إحداث التغيير: يصنف التغيير إلى نوعين:

- 1- التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجيًا على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها؛
- 2- التغيير الجذري : هو التغيير المفاجئ والعارض إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصًا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

## 3- مجالات التغيير التنظيمي

- يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية التي يمكن تصنيفها إلى المجالات الرئيسية الآتية:
- **أولاً- التغيير الاستراتيجي:** تسعى منظمات الأعمال عادة إلى إجراء تعديلات وتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغيرات البيئية المحيطة بها، ويحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. حيث أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد وأيضًا تغيير الأهداف المسطرة ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.
- **ثانياً- التغيير الهيكلي:** يستند هذا النوع من التغيير إلى إدخال تعديلات في الهيكل التنظيمي و علاقات السلطة، و المسؤولية، و أنظمة اتخاذ القرارات... الخ ، ويشير التغيير الهيكلي من منظور التغيير التنظيمي إلى التصرفات الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء من خلال تغيير هيكل العلاقات الرسمية لمواقع السلطة والمسؤولية، ويشمل على تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وأيضًا هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات ويأخذ التغيير الهيكلي عدة أشكال أهمها

1- تغيير طبيعة الوظيفة وذلك من خلال استخدام أساليب أو تكنولوجيا عمل جديدة؛

2- التغيير في طبيعة علاقات السلطات التنفيذية والاستشارية؛

3- التغيير في الأنظمة الاجتماعية الفنية.

• **ثالثاً- التغيير التكنولوجي:** تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة، والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج وي تمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج حيث أصبحت المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل و تقنيات الاتصال الجديدة وأبعد من ذلك توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منه ا: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.

## • رابعا- تغيير الأفراد: يعني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

1- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم؛

2- التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب النفسية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

• خامسا- التغيير على مستوى أنماط القيادة: لا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام و ادوار تغييريه، أو بالتغيير غير المباشر من خلال اثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال، ويوجد العديد من الأنماط القيادية في المنظمة منها النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي... الخ حيث تلجأ المنظمة في بعض الحالات إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من اجل إنجاز عملية التغيير.

## 4- ماهية إدارة التغيير التنظيمي

تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه و كذا من اجل إجراء تعديلات واضحة في جزء أو أجزاء من المنظمة أو من اجل تبني فكرة جديدة والسعي لتنفيذها في القطاع أو السوق أو المحيط، و لإدارة التغيير التنظيمي عدة تعاريف يتم في ما يلي عرض البعض منها:

1- تعرف ريم رمضان إدارة التغيير على أنها " تلك العملية التي يتم فيها تحويل منظمة قائمة من وضع الى اخر من اجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها"؛

2- و يعرف مطلق الدوري أيضا على أنها "فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.

ويتضح من التعاريف إدارة التغيير التنظيمي المذكورة ما يلي:

أ- هي أسلوب عمل أو فلسفة في ادارة المنظمة وليست مجرد ردود افعال غير محسوبة؛

ب - تتضمن إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة، وأن يتم هذا التغيير وفق برنامج عمل متكامل يشمل على تشخيص لوضع المنظمة وتحديد مجالات التغيير به وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها ؛

ج - تستلزم الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي وجود جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية او الداخلية للمنظمة وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات؛

د- تشمل عملية التغيير كل المستويات الادارية ولا تقتصر على الادارة العليا ويتوقف نجاح عملية التغيير على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات .

## 5- متطلبات إدارة التغيير التنظيمي

• لا بد لإنجاح عملية التغيير أن تتوفر جملة من العوامل، من بينها:

1- قائد التغيير: هو أحد القادة الذين يملكون السلطة الكاملة لإدارة عملية التغيير التنظيمي وكذلك القابلية للدفاع عنها أثناء التطبيق؛

2- الهدف من التغيير: لا بد وأن يكون واضح وموثق ومفهوم لكافة العاملين المتأثرين والمؤثرين؛

3- قبول بعض الغموض الجزئي: مع أن الهدف من التغيير التنظيمي لا بد وأن يكون واضح من البداية إلا أنها أثناء عملية التغيير وامتدادها تتضح الأمور شيئاً فشيئاً ربما بما يخالف الأمر المتوقع ولذلك لا بد من نشر التسامح عن هذا الغموض وفهم حقيقة التغيير؛

4- التعهد والالتزام: التعهد بالتغيير التنظيمي لا بد وان يبدأ من القيادة العليا ويستمر وصولاً لكافة المستويات المتأثرة ولا يغفل عنه مثال توفير الموارد اللازمة لعملية التغيير؛

5- الاتصالات المفتوحة: خطة الاتصال الرسمي هي أحد مكونات التعهد والالتزام بالتغيير سواء كان رأسياً صاعداً أو هابطاً داخل الهيكل التنظيمي أو مع المعنيين مثل الاتحادات والجمعيات والنقابات المتأثرة والمؤثرة لأخذ آرائهم؛

6- منهجية واضحة و محددة للتغيير: وذلك خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة والمتشابكة ذلك للتكلفة العالية الناتجة عن التغيير وكذلك احتمالية المقاومة الشديدة ومقابلتها.

## 6- مراحل تطبيق إدارة التغيير التنظيمي

• لقد طرح العديد من الباحثين المهتمين بإدارة التغيير التنظيمي عدة نماذج لمراحل وخطوات التغيير التنظيمي في المنظمة و فيما يلي استعراض لأهم النماذج:

**أولاً- نموذج الخطوات الثلاث ل لوين LEWIN** يتضمن التغيير الناجح حسب لوين ثلاث خطوات رئيسية والمتمثلة في:

**1- فك الجمود عن الوضع الحالي:** تهدف عملية فك الجمود إلى زيادة إدراك الأفراد إلى أن الظروف الحالية حولهم لم تعد مرضية و مجدية من جهة وإلى تخفيف مقاومتهم للتغيير التنظيمي من أجل الوصول إلى الحالة المرغوبة من جهة أخرى ، وتتضمن هذه المرحلة مساعدة الأفراد على الرؤية بأن التغيير أصبح ضروريا وبأن الحالة الراهنة للمنظمة غير كافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في هذا الميدان و لذلك يجب تعديل الميول و الاتجاهات الحالية للأفراد و سلوكهم عامة من أجل تقليل مقاومتهم للتغيير قدر الإمكان، ويعتبر كثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جدًا وتلعب دورًا كبيرًا في نجاح عملية التغيير التنظيمي وأنه كثيرًا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطاءها الاهتمام المناسب وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف، والمهارات، والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ.

**2- الانتقال إلى المستوى الجديد المطلوب:** إن عملية الانتقال هي التخلي عن الأساليب القديمة في العمل وتبني سلوكيات جديدة وهي مرحلة إجراء و تنفيذ التغيير، وتعتبر مرحلة صعبة لان التنفيذ عرضة لبعض الشروط والقيود التي قد تؤخر عملية التغيير أو تطيح به وهذا يتطلب إدخال المديرين تعديلات على أجهزة المؤسسة العاملة وتبنيها للتغيير بعد تحديد أعراض و دلالات التغيير فالمديرون في هذه المرحلة يبادرون إلى تحديد مكامن التغيير ومنها: الهيكلية، الأفراد والثقافة ، التكنولوجيا وسائر أجهزة المؤسسة، إلا أن التسرع في إحداث التغيير وتنفيذه على الفور دون معاينة دقيقة لمكامن وتوقيت حدوثه يؤدي إلى رفض عملية التغيير التنظيمي ومقاومتها.

**3إعادة التجميد - REFREEZING** ويعني ذلك حماية وصيانة التغييرات التي تم إحداثها والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن ذلك، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة وبعد إظهار السلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير ولا ينبغي إهمال عملية التقويم في هذه المرحلة فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه هو يساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير التنظيمي على مرور الوقت.

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير		- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات		- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة
- تقليص مقاومة التغيير.				

## 7- عوامل نجاح إدارة التغيير

- تقوم إدارة التغيير على مجموعة من العوامل التي تشكل في مجملها عوامل نجاح وتفوق لإدارة التغيير التنظيم بيننا:
- 1- الترويج للمشروع المسبب للتغيير بشكل مكثف وموضح لمزاياه في كل المراحل حتى لا يقابل بالرفض أو المقاومة الشديدة؛
- 2- وجود نظام اتصال فعال بين فريق إدارة المشروع والقيادة العليا والعاملون المتأثرون في كافة مراحلها؛
- 3- أثناء تطبيق التغيير يحتاج المؤثرون والمتأثرون لإنعاش وتخفيف حالتهم من ضغوط العمل من وقت لآخر وذلك حتى يستمروا في التطبيق بفاعلية؛
- 4- إذا اتخذت المنظمة أكثر من مشروع للتغيير فإنها سوف تحتاج إلى موارد عالية وكذلك رعاية من القيادة العليا لكل مشروع على حدا ولذلك يجب التأكد من أهمية مشروع عن الآخر؛
- 5- عملية التغيير عملية مستمرة ويمكن أن تواجهه في مرحلة التطبيق بعدم الفهم أو الإرباك من قبل المتأثرون خاصة في مرحلة بداية التطبيق ولذلك يتطلب من قائد التغيير الدعم الفعال وتوجيه الجهود نحو التطبيق الفعال؛
- 7- تشكيل فريق للتغيير يكون مسؤولا عن عملية التغيير في كافة مراحلها؛

## 8- مجالات التغيير التنظيمي في المنظمة لتطبيق TQM

• تشمل منهجية إدارة الجودة الشاملة على إحداث عدد من التغييرات المطلوبة ، من اجل تطبيق هذه المنهجية على أرضية وأسس متينة و رصينة وبما أ ن الأنماط القيادية وكذا الهياكل التنظيمية الثقافات، الأنظمة و السياسات التقليدية أصبحت تشكل حاجزا وعائقا يحول دون تبني المنظمة لهذه المنهجية الحديثة فان التغيير لم يعد غاية في حد ذاته، ولكن ضرورة للانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن مما هي عليه لغرض تحقيق وتعزيز ميزات التنافسية، وهذا ما يضطر القائمين على المنظمة إلى عملية تغيير ذلك حتى يتم توفير كافة المتطلبات التنظيمية الملائمة لتحويل المنظمة نحو إدارة الجودة الشاملة، التطرق بشيء من التفصيل إلى كافة المجالات التي سيمسها التغيير.

❖ القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة : تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير النمط القيادي الحالي السائد في المنظمة بنمط قيادي جديد ذو خصائص معينة، وأسلوب عمل خاص ينسجم مع هذه المنهجية والثقافة فالمسؤولية الملقاة على عاتق القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جسيمة لان تأدية مهمتها بنجاح يتوقف عليه نجاح تطبيق هذه المنهجية ، ولأن الأنماط التقليدية المعروفة لا تنسجم ولا تخدم نجاحها

• تعرف القيادة الإدارية حسب كونتز وأدونيل Koontz & O'donnell بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"

• يهتم الكثير من علماء الإدارة وأعلامها وباحثيها بأنواع القادة ،مميزاتهم، خصائصهم ،أساليبهم و سلوكياتهم نظرا لما لهم من أهمية ومكانة وتأثير في المنظمة، خاصة عندما يتعلق الأمر بتطبيق احد المناهج الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والتي تقوم على الالتزام التام للإدارة العليا والقادة، تتمثل اهم مهام القادة في ظل TQM

1- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى مرؤوسيه ، بعد شرحها و تفسيرها لهم و بيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها ، وهدفها وكذلك العمل على زرع الأمل والتفاؤل في نفوسهم بشأن نجاح إدارة الجودة الشاملة ؛

2- شرح وغرس الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة لدى مرؤوسيه ، ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها؛

- 3- تحفيز مرؤوسيه على خدمة العملاء وإرضاءهم، وتدريبهم على كيفية الاهتمام بهم؛
- 4- توعية المرؤوسين لضرورة الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم، ورغباتهم؛
- 5- توزيع المسؤوليات بشكل واضح ومفهوم؛
- 6- تحويل عمل المرؤوسين من واجبات ومسؤوليات إلى متعة؛
- 7- تطوير أداء المرؤوسين باستمرار وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- 8- تفويض السلطة للمرؤوسين وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال؛
- 9- العمل ضمن فريق عمل واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة؛
- 10- تبني مبدأ الصراحة في مناقشة المشاكل مع مرؤوسيه؛

❖ ثقافة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة: يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة حيث يعد ترسيخ ثقافة الجودة في المنظمة من بين أهم عوامل نجاح و تفوق هذا الأسلوب،

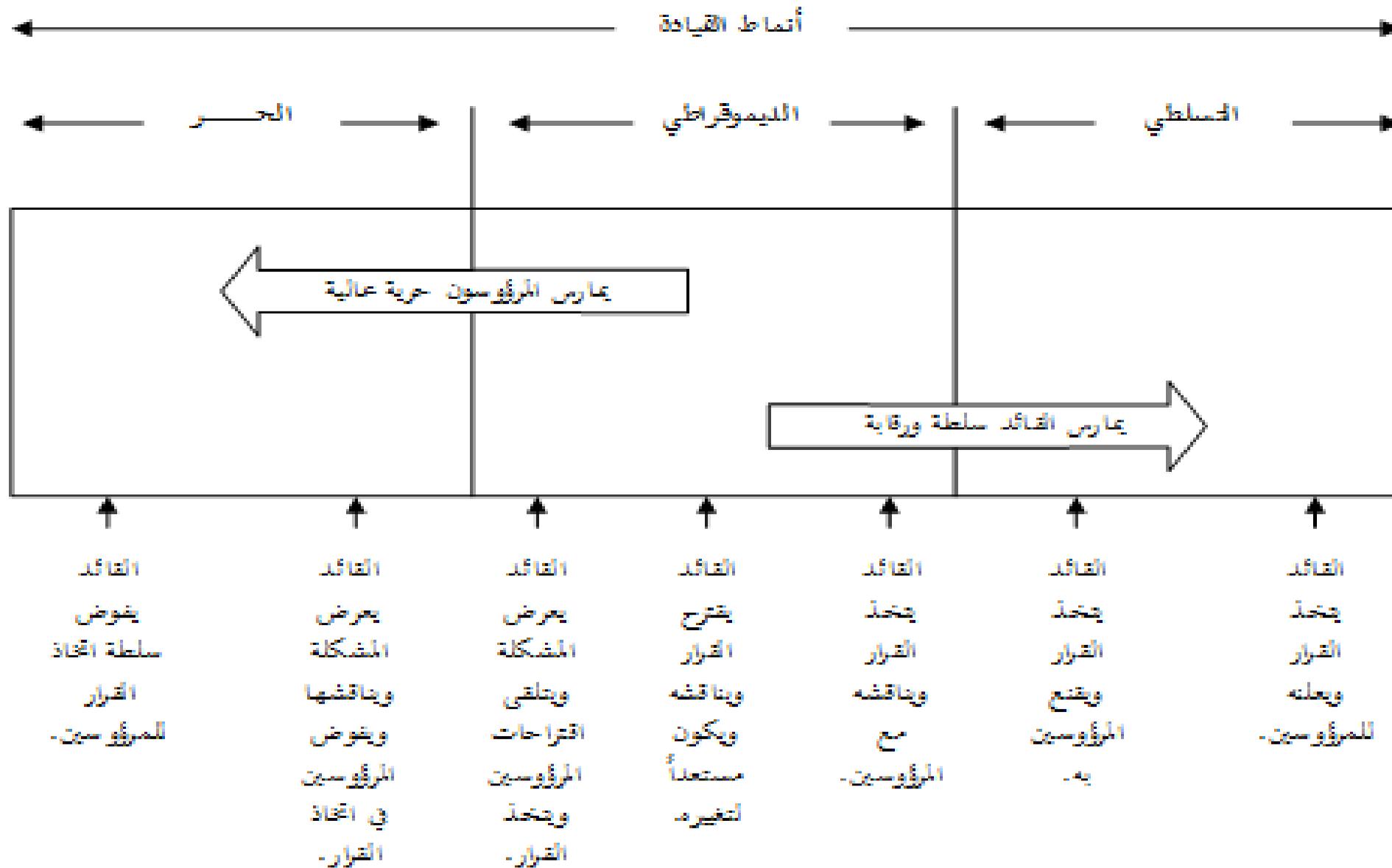
• و قد عرفها Lewin بأنها "مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة".

• يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من السمات والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات وأخلاقيات التعامل وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهجا مستقلا ومميزا في التفكير أو المواءمة ومعالجة المشكلات المختلفة.

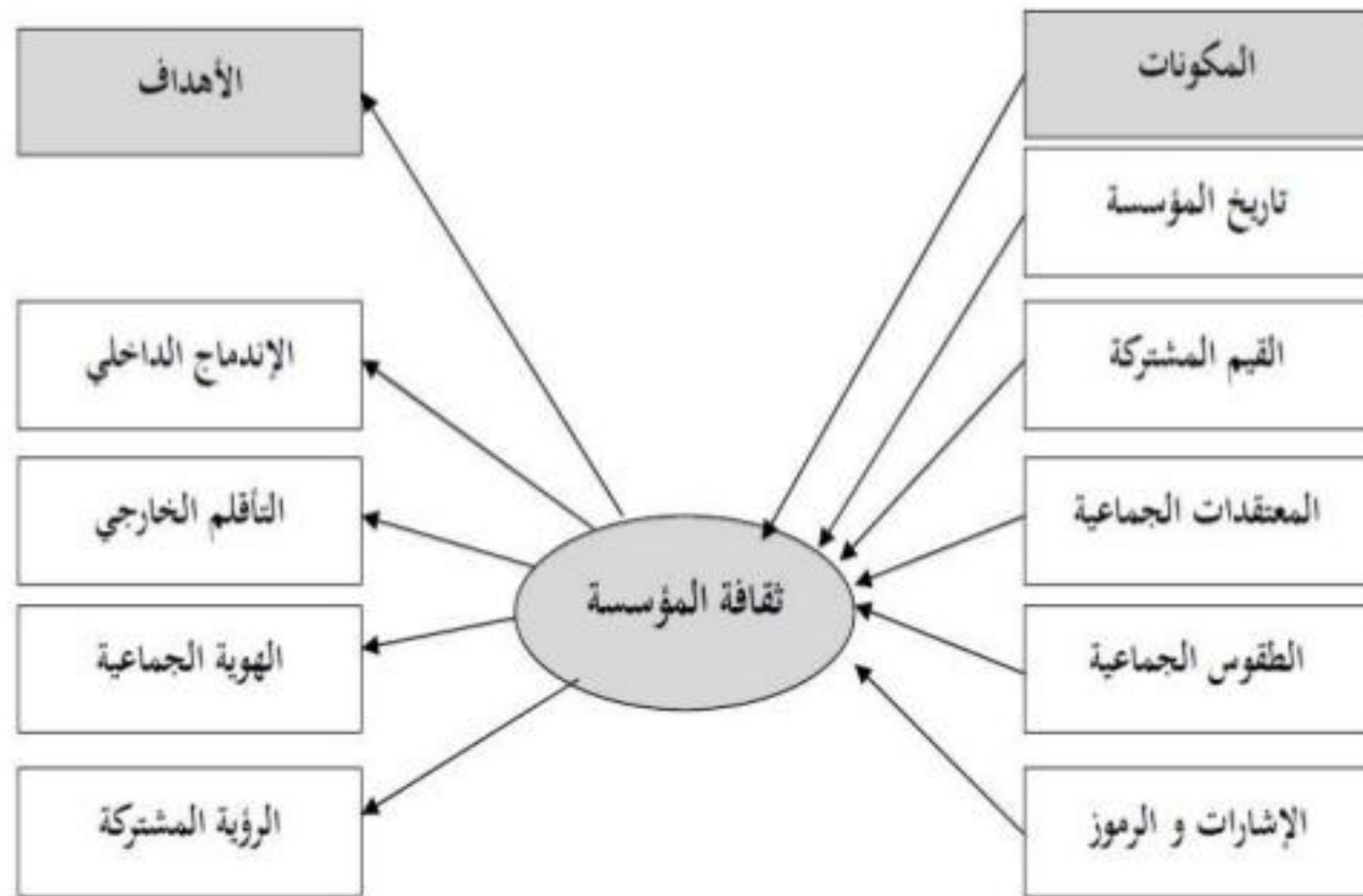


## الشبكة التدريبية (نموذج بلاك Blake وموتون Mouton)

مستوى الاهتمام	الرقم	القائد الإنساني			القائد المتوازن			القائد المتسلط		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
عال	9	الاهتمام مركز باحتياجات اللاعبين ويقود إلى مناخ عمل ودي ومريح بالفريق						القائد التكاملي اهتمام مزدوج بالنتيجة واللاعبين يؤدي إلى وجود ثقة متبادلة واهتمام الطرفين بالمصالح المشتركة		
الاهتمام باللاعبين	8									
	7									
	6				القائد المتوازن كفاية إنتاجية تتحقق من خلال الموازنة بين متطلبات التدريب والحفاظ على معنويات الفريق					
	5									
	4									
	3									
	2	القائد الضعيف اهتمام ضعيف بالنتيجة واللاعبين						القائد المتسلط كفاءة إنتاجية مرتفعة نتيجة لترتيب العمل بشكل لا يعطي أهمية للعمل الإنساني		
منخفض	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		منخفض			الاهتمام بالنتيجة			عال		



شكل 7-8 درجات القيادة بالمشاركة



**مكونات ثقافة المؤسسة وأهدافها**

وتشمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة على جوانب أساسية هي ما يلي:

- رسالة المنظمة هي غاية و مسعى الجميع؛
- تقديم كل النفع والاحترام للعملاء؛
- الكمال في الانجاز مسؤولية الجميع؛
- التميز هدف استراتيجي؛
- النظر لكل من يعمل في المنظمة على انه له القابلية للابتكار والإبداع؛
- اتخاذ القرار يتم بشكل جماعي؛
- تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع؛
- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية؛
- نمط القيادة والإشراف هو المساندة والمساعدة والصدق والإخلاص؛
- الفشل ليس نهاية بل تجربة يجب تجاوزها والاستفادة منها مستقبلا

- أضحى التغيير في البعد الثقافي ضرورة ملحة لأن تغيير ثقافة المنظمة يعد نقطة البداية للتكيف والتلاؤم مع المحيط الخارجي، وكذا حتى تتمكن المنظمة من تحقيق النجاح في تطبيق وتبني الأساليب والمناهج الإدارية الحديثة.
- والتغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي، فنقطة البداية في التغيير التنظيمي هو تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، وضمن التشخيص الصحيح يمكن التعامل مع الثقافة التنظيمية كعامل هام في استراتيجيات المنظمة ومعرفة إمكانية استمرار المنظمة بذات ثقافتها التنظيمية الحالية لمجابهة التحديات المحيطة، ومنه يتم التفكير في الطرق المناسبة لإحداث تغيير يساعد على تحديث نظام القيم الراهنة وإحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة ويكون هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية والثقافة الجديدة.

- إن تغيير مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دورا بارزا في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخله بما يخدم أهداف استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورسالة المنظمة الجديدة، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعله ممكنا وناجحا.
- حيث يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع أفراد المنظمة من خلال فرق عمل متمكنة اقترح وإجراء التغييرات المناسبة بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعاته واحتياجاته والعمل بشكل مستمر ودؤوب على تحسين وتطوير جودة الخدمات، ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الانتقال من الإدارة التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين إلى قيم ومفاهيم عمل جديد.
- وكما يذكر ديل وكوران أن إيجاد ثقافة تنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات التي يواجهها أسلوب الجودة الشاملة ، إذ ليس من المنطقي البدء في تطبيق الجودة في بيئة أو ثقافة مناوئة لا تتوفر بها مقومات النجاح والاستمرار. و بذلك فان بناء ثقافة الجودة هو مفتاح نجاح المنظمة، فهذه الثقافة تقدر وتكافئ المساهمات التي تتم لتحسين برامج تدريب العاملين على استخدام أدوات الجودة وعليه فان الأساليب الفنية للتحسين المستمر في الأداء سوف تزداد بشكل كبير

❖ **الهيكل التنظيمي في ظل TQM:** يعد الهيكل التنظيمي من بين أهم العناصر التي يمسه التغيير في المنظمة حتى تتناسب مع تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة حيث أضحي تغييره حجر الأساس في نجاح هذه المنهجية الجديدة، بما أن الهيكل التنظيمي التقليدي بمختلف مقوماته لم يعد يتناسب و يتلاءم معها.

- و يعد التغيير في الهيكل التنظيمي، هو إحداث تغيير من خلال تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويتكون الهيكل التنظيمي من ( تصميم العمل، التخصص ، التكوين التنظيمي ، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون، الاستشاريون) ومن ثم فإن أي تغيير تنظيمي في احد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي مع ملاحظة انه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بناءها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاحاً "إعادة التنظيم"

- لم يعد الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل vertical organization ذو المستويات الإدارية المتعددة مناسبة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة لما يسببه من مشاكل وتعقيد ويطغى العمل في المنظمة عموم ، وأصبح من الضروري أن يشمل التغيير التنظيمي هيكل المنظمة للحصول على ما يدعى: مدخل النظام الكلي المتكامل الذي ينظر للمنظمة وهيكلها التنظيمي الكلي على أنه مكون من هياكل تنظيمية (أنظمة) فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك هو هدف المنظمة ، فالهياكل الفرعية عبارة عن فرق عمل متكاملة يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل أفقي بحيث يشجع المديرين على أن ينظروا للخطة وللعمل فيها نظرة كلية وليست جزئية فعمل الأنظمة أو الهياكل الفرعية مترابط مع بعضه عموديا أو أفقيا حيث يتأثر الجميع بأي مشكلة تحدث وهذا بسبب وجود هذا الترابط الذي يزيد من أواصر التعاون والتنسيق والعمل الجماعي والمشاركة في كافة أنحاء المنظمة

❖ **أسلوب تنفيذ العمل في ظل TQM:** إن من الضروري إتباع أسلوب لتنفيذ العمل يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد أي تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن يتصف هذا الأسلوب بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية، وبما أن شعار إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي وروح الفريق فمسؤولية تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع فلا مجال للتنافس غير الشريف والمصلحة العامة فوق الكل ، وحل المشاكل والتحسين لا يكون إلا من خلال التشاور والمشاركة.

• من خلال ما تقدم يتبن أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب إحداث جملة من التغييرات سواء في الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية أو فيما يخص أسلوب العمل وتصميم العمليات وبالتالي فإنه يتوجب على الإدارة العليا إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة بطريقة فعالة والعمل على توفير مستلزمات الجودة، والبيئة المناسبة وكذا المتطلبات الضرورية لتطبيق هذه المنهجية،

• إن إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني مع كل أفرادها لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة لإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل ومن خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي إحداث تغيير تنظيمي يأتي عن طريق قرار استراتيجي يتم اتخاذه من طرف الإدارة العليا بالمنظمة ويتبناه جمع العاملين ، لذلك يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار عن قناعة و بدعم من الإدارة العليا ، ليشمل كل الوظائف في المنظمة فالجودة ليست حكرا على وظيفة معينة ،و إدارة الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل يتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمنظمة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة أسلوب للتغيير التنظيمي داخل منظمات الأعمال.

# الحصة الخامسة : مكانة إدارة الجودة في إدارة الموارد البشرية

• مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرون بدأت تواجه منظمات العمال العديد من المتغيرات و التحديات، ومن ابرزها العولمة والتطور التكنولوجي وجودة السلع والخدمات ورضا العملاء، لذلك يتطلب من تلك المنظمات التي ترغب في البقاء والاستمرار وتحقيق ميزة تنافسية ان تتعامل معها أو تتجاهلها أو تستسلم لها، ومن اهم ادواتها لمواجهة تلك التحديات هي مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية. في ظل هذه الظروف يجب على ادارة الموارد البشرية أن تتخلي عن ادوارها التقليدية وتتبنى مفاهيم وممارسات جديدة كالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي ومساعدة المنظمة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وجود ادارة موارد بشرية فعالة لديها المقدرة على مساعدة الادارة العليا والادارات التنفيذية في كل مراحل وخطوات تطبيق الجودة.

# 1- ماهية إدارة الموارد البشرية

- ان المطلع على الفكر الاداري المعاصر الحديث لابد وأن يصل الى نتيجة أساسية: هي أن "الادارة هي ادارة الموارد البشرية" حتى وان اختلفت المداخل أو التسميات، وليس ذلك مجرد اكتشاف ظهر اليوم ولكنها حقيقة نادى بها الكثيرون.
- ان هذه العبارة الشهيرة تعتبر بمثابة مفتاح الفكر الاداري المعاصر، وان كان ذلك قد قيل في الثلث الاخير من القرن الماضي « Management is personal administration »
- تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية و من أهمها :  
" هي جميع الانشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز الرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة".

• " هي الجهود التي تستهدف تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصحة المنظمة "

• بأنها منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية يقوم على اساس أن هذه الادارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة، وعلى اساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين طموحات الافراد، ويعتبر الافراد أهم أصول المنظمة والاساس في تحقيق نجاحها ويدعو المنهج الى ان يهتم كل مدير في المنظمة بالموارد البشرية الى جانب الادارة المتخصصة في هذا المجال، والتي تعمل في اطار تحقيق اهداف الانتاجية والاداء من خلال قوة عمل مؤهلة ومدربة وظروف عمل جيدة تحقق العدالة والرفاهية للعاملين".

## 2- أهمية إدارة الموارد البشرية

• تسعى ادارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف التالية:

- 1) تكوين قوة عمل لديها المقدرة والرغبة. 2) تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة ومنسجمة. 3) زيادة الولاء والالتقاء للمنظمة. 4) تنمية قدرات الموارد البشرية. 5) وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. 6) توفير بيئة عمل مناسبة. 7) تعويض الموارد البشرية عن جهودهم مادياً ومعنوياً. 8) تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين العاملين. 9) توفير الأمان الوظيفي

إنّ الإدارة الحديثة للموارد البشرية تتميز بقيامها بمهام جديدة بالإضافة إلى مهامها التقليدية (والتي نذكر منها: الاستقطاب والتعيين، الترقية، التدريب إلى غير ذلك). فقد أضافت مهمتين هامتين وذات تأثير إيجابي على أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة، وهما تمكين العاملين والاعتراف بمجهوداتهم ومساهماتهم وسيتم التفصيل في هذا فيما يلي:

❖ التمكين:

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموماً له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو العميل، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضاً على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على العميل يعتبر أمر لا بد منه للأفراد المتعاملين مباشرة مع الزبائن ذلك لتمكينهم من اتخاذ كل القرارات اللازمة في التعامل مع الزبائن.

• عمليا هناك تشابه بين التمكين وسياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية وهي التفويض، إلا أنها يختلفان من حيث المبدأ، إذ أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات ولكن ليس دوما وإنما في حالة غياب مسؤوليه أو لما ينشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى ويكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى. أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أن كلاً من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر.

• غير أن هذا لا يغير من حقيقة أن التمكين هو إجراء مهم ويخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المنظمة، ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية.

### 3- مضامين إدارة الجودة الشاملة و العنصر البشري

تشمل إدارة الجودة الشاملة على عدد من المضامين الأساسية، تظهر أهمية العنصر البشري و دوره في عملية تطبيقها و هي كالآتي:

❖ الشمول: حيث تتركز إدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء في جميع المجالات، و لذلك لابد من إحداث تغيير جذري و شامل، لكل مكونات المؤسسة يهدف تحسينها بما فيها تنمية و تطوير الموارد البشرية.

❖ 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.

❖ تحقيق الجودة الشاملة مسؤولية الجميع: إذ تقع مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة و إرضاء العملاء على جميع العاملين بالمؤسسة.

• تؤكد هذه المضامين أن إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة، بتوفير برامج التعليم و التدريب، التي تمكن جميع العاملين بالمشاركة في جهود تحسين الإنتاجية و الجودة.

## 4- إدارة الجودة الشاملة و تطوير الموارد البشرية

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على تطوير الموارد البشرية و يقصد بتطوير الموارد البشرية عملية منح الأفراد المعرفة و المهارات و الخبرة اللازمة، التي تمكنهم من القيام بمسؤوليات أكبر و ذات متطلبات أكثر، و تشمل عملية التطوير على:

■ تطوير الإدارة: و يقصد بها تأهيل المدربين و أكسابهم المؤهلات اللازمة التي تسمح لهم بالتكيف مع التغيرات و تمكنهم من اتخاذ القرارات الحاسمة و المتعلقة بنجاح المؤسسة،

■ تطوير العاملين: يقصد به تأهيل العاملين و تنمية قدراتهم لتلبية المتطلبات الحالية و المستقبلية في المؤسسة.

و تأكد إدارة الجودة الشاملة على ان هذا التطوير يتم من خلال برامج التعليم و التدريب و التحفيز و طرق تقييم الأداء و يمكن توضيح ذلك في ما يأتي:

■ **التعليم:** تؤكد إدارة الجودة الشاملة على ضرورة الاهتمام بتشجيع العاملين على مواصلة تعليمهم و تطويرهم الذاتي، لأن في ذلك استثمار و توظيف صحيح لمهارات و قدرات العاملين إلى حدها الأقصى، و يسمح بتحسين و تطوير ثقافة المؤسسة و جعلها مواتية لتقبل تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة.

■ **التدريب:** يوجد اختلاف بين التعليم و التدريب فالتعليم يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة و المهارة لدى العاملين، بخصوص انجاز عمل او أداء وظيفة معينة بحد ذاتها، ويركز التدريب على متطلبات الوظيفة، و تتمثل أهدافه في تحسين الأداء بالمهام الحالية و إعطاء التعليمات بشأن المهام غير المؤلفة لدى العاملين.

ضمن هذا السياق يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على وجود نظم التعليم و التدريب لتطوير و تنمية المهارات و الخبرات المطلوبة لدى العاملين لاستخدام أساليب و أدوات تحسين الجودة.

■ **التحفيز:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على نظم فعالة لمكافأة و تقدير جهود العاملين في المؤسسة، و يتم ذلك على المسؤولية الجماعية و ليس الأداء الفردي، فنظام المكافآت يجب ان يتصف بالمرونة و أن يكون مشجعاً للعمل الجماعي، و يعمل على خلق البيئة التي تشجع على المشاركة و التعليم.

و في الاخير نوكد ان العنصر البشري الفعال، هو خير ضمان حقيقي لاستمرار نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يركز على ضرورة الاهتمام به من خلال الإدارة الفعالة له، في جميع النواحي الخاصة به، ابتداء من وضع نظام الاختبار و التعيين و شغل الوظائف، و برامج التدريب المستمر و أساليب التحفيز و تقييم الأداء و بناء فرق العمل ذاتية الإدارة و انتهاء بالمشاركة و التعاون في طرح المشاكل و تحليلها و تقديم الحلول لتحقيق التحسين المستمر و المشاركة في وضع خطط التحسين المستمر و مكافأة الفرق و الجهود المتميزة.

## 5- العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية

- يلعب قسم ادارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة .ولإنجاز هذا الدور فان هذه الوظيفة يجب ان لا تكون مصممة لتدعم ادارة الجودة الشاملة خلال المنظمة فقط ،لكن يجب ان تضمن اتباع ممارسات ادارية تمتاز بالجودة ( خلال عمليات الوظيفة نفسها .وهذا يعني التحسين المستمر الذي يعتمده القسم على الدوام.
- ان نجاح او فشل ادارة الجودة الشاملة يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من خلال العاملين في كل المستويات، وتمتلك جميع العمليات الناجحة لتحسين النوعية خمسة اطوار متكاملة ومتداخلة وهي: التآلف وبناء الفريق والابداع التكنولوجي والتدريب والتخطيط الاستراتيجي.
- ان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تتطابق مع وتعكس قيم سياسة الجودة وكذلك رؤية ورسالة المنظمة . حيث ان سياسات الموارد البشرية وممارساتها تسهل وتدعم تنفيذ ادارة الجودة الشاملة

• من خلال ما سبق يمكن القول بأن ادارة الموارد البشرية ركيزة مهمة من ركائز الجودة الشاملة . اذ ان نجاح أي منظمة يعتمد على اداء العاملين فيها في جميع المستويات . وهذا يتطلب ان يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدءا من عملية التوظيف مرورا بعملية التعويض والتقويم وبرامج التدريب والتطوير ، وبناء فرق عمل ذاتية للإدارة وانتهاءً بالمشاركة والتعاون في اظهار المشكلات وايجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر.

• و يتأكد اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالعنصر البشري، من خلال تركيزها على العمل الجماعي و التعاون و العمل بروح الفريق، و ذلك انطلاقاً من تبني سياسة دمج العاملين، التي تؤكد على اشراكهم و على كافة المستويات في عمليات اتخاذ القرارات، و حلّ المشاكل و تصميم المنتجات و اقتراح الحلول و دونهم لا يمكن الوصول إلى ذلك.

# الحصة السادسة: إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة العالمية بين المؤسسات اليابانية من ناحية، والمؤسسات الأمريكية والأوروبية من ناحية أخرى، إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز برهان المستهلكين حول العالم جراء الأخذ بإدارة الجودة الشاملة، ويعد هذا الأسلوب الحديث نتاج سلسلة الأفكار والمفاهيم التي ظلت تتطور عبر الزمن وصولاً إلى ما يعرف اليوم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم التوجهات الحديثة نسبياً والتي استحوذت على اهتمام المديرين والممارسين، والباحثين، و الأكاديميين كأحد الأنماط السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية وقد لاق هذا المدخل رواجاً كبيراً لتطوير إدارة المنظمات إلى حد وصفها بالموجة الإدارية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، حيث أصبح الصمود في سوق المنافسة العالمي يستلزم أن تكون الجودة هي المطلب الأساسي للمنظمات فلم تعد الجودة في الاقتصاد المعاصر تعني ببساطة إنتاج سلعة أو خدمة أفضل من نظيرتها المتاحة وإنما تعني رضا المستهلك عن السلعة أو الخدمة وتحقيق جودة إدارة المنظمة ككل ، وبالتالي أصبحت الجودة القاسم المشترك لاهتمامات المدراء والمختصين من مهندسين واقتصاديين وإداريين، وفي كل أنحاء العالم.

## 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يصعب تحديد مفهوم متفق عليه لإدارة الجودة الشاملة حيث طرحت عدة تعاريف لكل منها رؤية خاصة تتمحور حولها ومن بينها يمكن ذكر:

- ❖ يعرفها معهد التقييس البريطاني بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"
- ❖ يعرفها أوكلاند أنها: ""منهج شامل لتحسين التنافسية والفعالية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.""
- ❖ كما تعرف أنها: "استراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون."
- ❖ وقد وصف "لوكديس Logthestis" إدارة الجودة الشاملة على أنها: ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة وتعبير عن مواقف الأفراد والعاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات بالاستخدام المبدع للأساليب العلمية.

من التعاريف السابقة وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه يمكن القول بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن فلسفة منهج فكري متكامل في المدى الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل.

## 2-أوجه الاختلاف بين الجودة و إدارة الجودة الشاملة

رغم ارتباط إدارة الجودة الشاملة كنظام تسييري حديث بالمفهوم التقليدي للجودة إلا أن هناك أوجه اختلاف بارزة بينهما من أهمها أن:

- 1- الجودة مرتبطة بالمنتج النهائي كمسؤولية العملية الإنتاجية فقط، في حين يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم الجودة ليشمل جودة الأداء في مختلف الأنشطة الوظيفية والأنظمة التسييرية، وأن جودة المخرجات مسؤولية تتحملها جميع الوظائف وموارد المؤسسة على حد سواء؛
- 2- يسعى نظام الجودة إلى حل المشكلات العارضة بالتعرف على أسبابها والاعتماد على الأسلوب العقابي مع الأفراد المعنيين بها، في المقابل فان إدارة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر للعمليات رغم عدم وجود المشكلات مع استخدام أسلوب التشجيع وتحميل تلك الأخطاء عند وقوعها للنظام لا الأفراد؛
- 3- يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية الولاء والانتماء من قبل العاملين والإدارة لأهداف المؤسسة بينما نجد أن نظام الجودة لا يولي هذا الأمر أية أهمية.
- 4- يمتاز نظام إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على التخطيط المسبق للجودة كأسلوب وقائي، إلا أن نظام الجودة يعتمد على ردود الأفعال مع استخدام أسلوب التفتيش؛
- 5- يركز نظام الجودة على تلبية احتياجات المستهلكين و توقعاتهم، بينما يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم العملاء إلى أفراد المؤسسة كعملاء داخليين، يؤدي تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بشكل مباشر إلى تلبية احتياجات العملاء الخارجين.

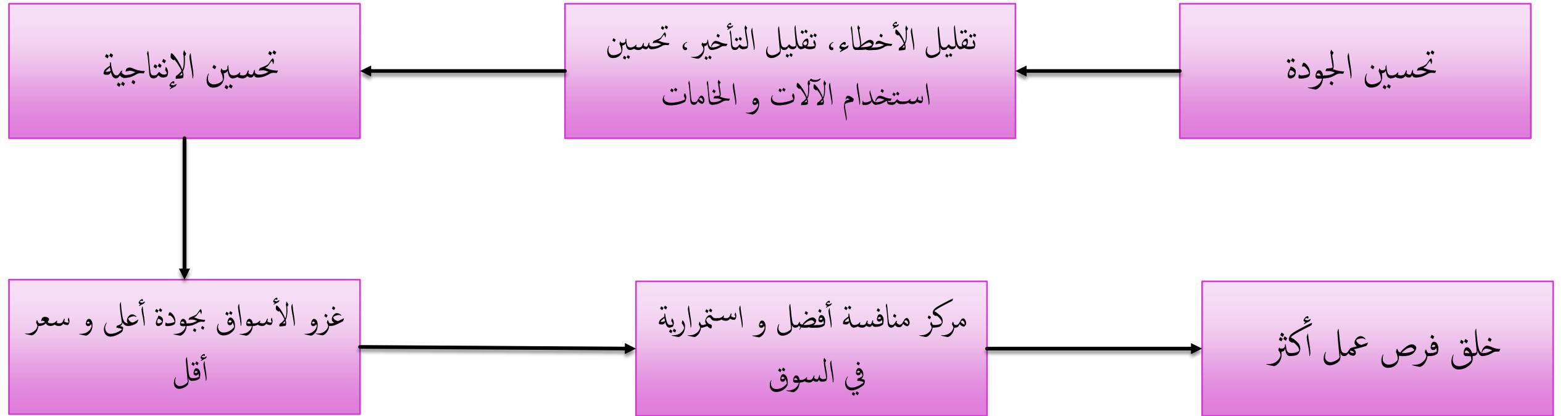
### 3- أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية
1-الرقابة الذاتية	1-الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء
2-العمل الجماعي وروح الفريق	2-العمل الفردي
3-التركيز على المنتج و العمليات	3-التركيز على المنتج
4-اندماج الموظفين	4-مشاركة الموظفين
5-التحسين المستمر	5-التحسين وقت الحاجة
6-مرونة السياسات والإجراءات	6-جمود السياسات والإجراءات
7-تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية	7-حفظ البيانات
8- التركيز على رضا العملاء	8-التركيز على جني الأرباح
9-مشاركة الموردين	9-النظر إلى الموردين على أنهم مستغلين
10-العميل الداخلي والخارجي	10-العميل الخارجي
11-الخبرة واسعة عن طريق فريق العمل	11-الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد

## 4- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية . فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي :

- تقليص شكاوى المستهلكين و تخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة /خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج / الخدمة.
- زيادة الإنتاجية و الأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.
- زيادة شهرة المنظمة.
- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء،



## 5- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

► يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ و القواعد المتمثلة في :

1. التركيز على العميل .

2. التركيز على إدارة الموارد البشرية .

3. التحسين المستمر في الإبداع .

4. التزام الإدارة العليا

5. القرارات المبنية على الحقائق

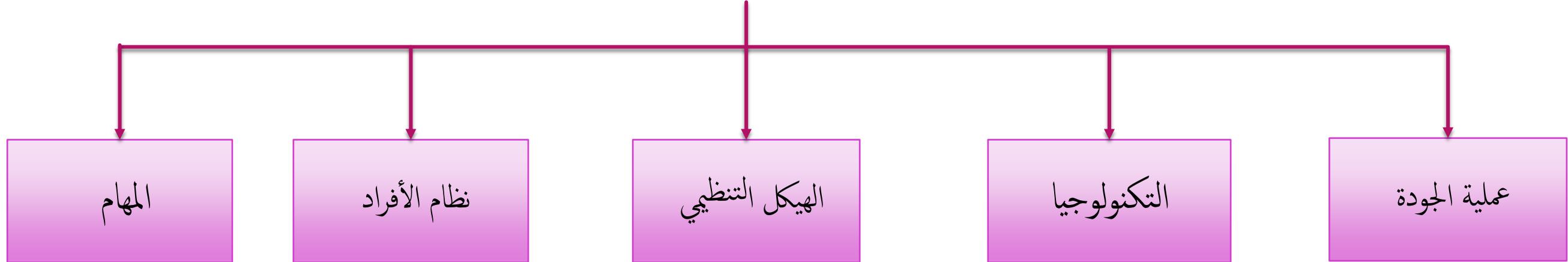
## 6- عناصر إدارة الجودة الشاملة

لا يوجد اتفاق حول تحديد عناصر موحدة لإدارة الجودة الشاملة لأنها تتأثر بتغير واختلاف الفكر التنظيمي السائد بصفة عامة، وتتمثل أهم عناصر نظام الجودة في :

- 1- *process of quality* عملية الجودة: ويشمل نظام عملية الجودة كل من العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية؛
- 2- *Technology* التكنولوجيا: يشتمل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل؛
- 3- *Structuer* الهيكل التنظيمي: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم عن البيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة؛
- 4- *Système of personnel* نظام أفراد: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعلم والتدريب، تغيير الثقافة وغيرها؛
- 5- *Task* المهام : وتشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال وغيرها.

# العناصر الخمس لإدارة الجودة الشاملة

## عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة



## 7- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي في مختلف المؤسسات، إذ أن هذه المبادئ من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز عليها عند الشروع في استخدام هذا الأسلوب تطبيقاً في المؤسسة وتمثل هذه المبادئ الأساسية في:

▶ **أولاً- التزام الإدارة العليا:** إن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لأن في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة، فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة والعمليات والنظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة .

▶ **ثانياً- التركيز على العميل:** وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المؤسسة للتلبية وللإجابة إلى هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء حيث تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة اهتماماتها وبذلك فإن تحقيق السعادة له هي الغاية. لذا يجب التركيز على العمليات التي تحقق الجودة العالية للعميل (الداخلي والخارجي) 5 وبالتالي تزيد من رضاه لأن بقاء المؤسسة واستمرارها يتوقف عليه وخاصة في ظل حدة المنافسة العالمية الحالية.

▶ **ثالثا- التحسين المستمر:** تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة و استراتيجيتها على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية. وعلى الأخص تلك التغيرات التي تحدث لدى عملاءها.

1- **مفهوم التحسين المستمر:** يعرفه عمر وصفي العقيلي على أنها: "أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار" 7؛ كما يعرف على أنه فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر.

وبالرغم من أن هذا الأخير يصعب تحقيقه، إلا أنه يجب أنت بذل الجهود الكافية للوصول إليه، حيث ينبغي على المؤسسة أن تستعين بمدخل التحسين المستمر، من أجل إنجاز فكرة الاستمرار في الجودة، وأهم هذه المدخل:

❖ **مدخل عجلة ديمينغ أو (PDCA Cycle)** وهي عملية مستمرة ذات أربع مراحل لتحسين الجودة وفيما يلي توضيح لهذه المراحل

- **(Plan) خطط** : في هذه المرحلة يتم التخطيط لأي تحسين ترغب المؤسسة في إدخاله، مع تحديد الأهداف والوسائل المناسبة.

- **(Do) افعل** : خلال هذه المرحلة يتم القيام بتنفيذ ما جاء في خطة التحسين والحرص على التطبيق الناجح لها، إضافة إلى كشف الأخطاء، و تحديد أسبابها المحتملة، و تحديد أكثر الأخطاء احتمالاً في الحدوث.

- **(Check) أدرس** : هذه المرحلة هي مرحلة فحص النتائج، ومقارنتها بالأهداف.

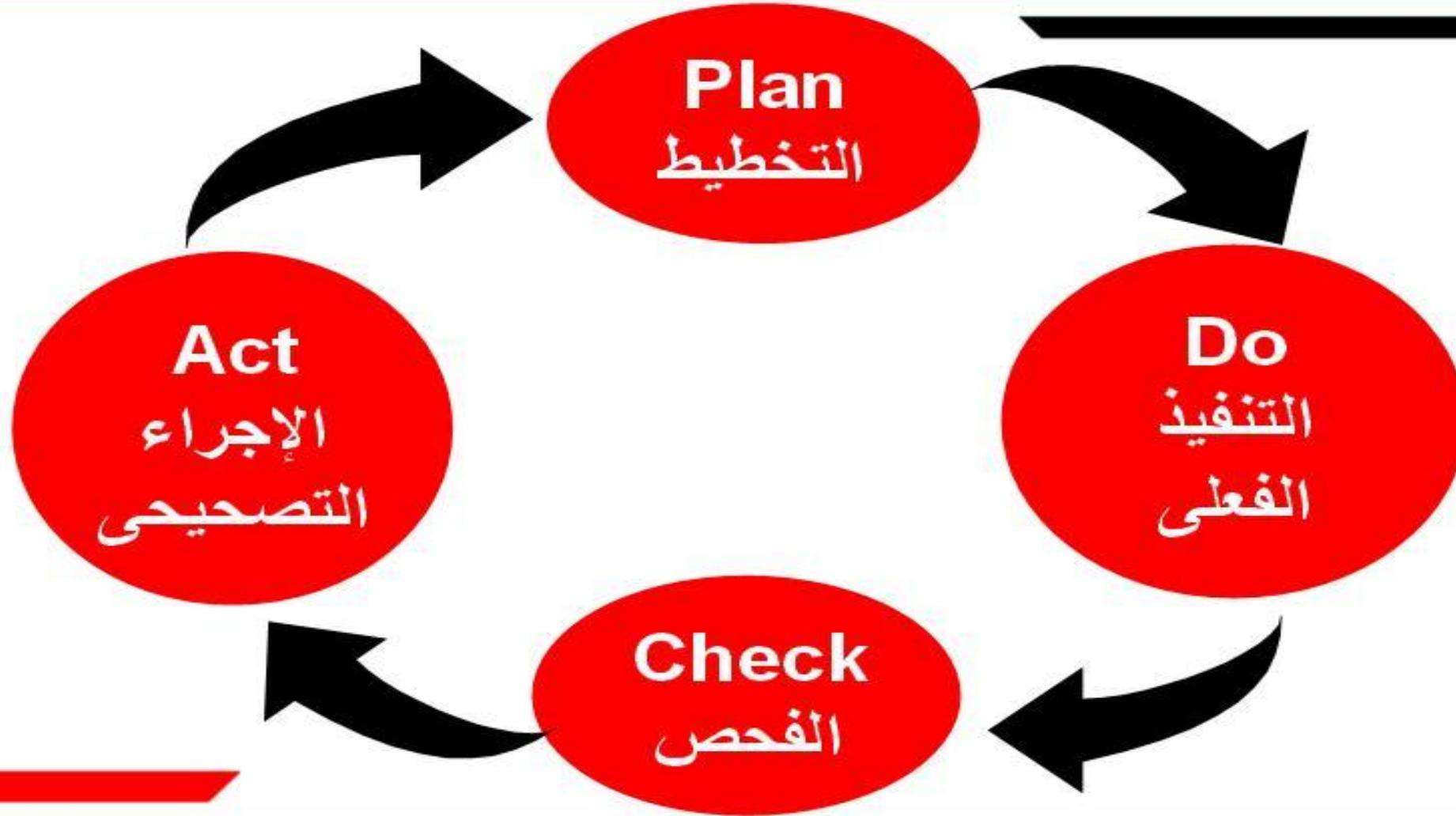
- **(Act) نفذ** : هنا يتم تقديم التصحيحات إن وجدت، ثم تعود العملية إلى المرحلة الأولى من أجل بدء الدائرة من جديد، للتحقق من عدم ظهور مشاكل جديدة.

إذا كانت النتائج المتحصل عليها مرضية يتم اعتماد خطة التحسين هذه، أما إذا حدث العكس، فإنه يتم تعديل خطة التحسين أو إلغاؤها، وتعويضها بخطة أخرى، بناء على المعارف المتراكمة من المراحل السابقة

**خامسا- مشاركة الموردين:** تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، إذ أن وجود علاقة وثيقة بين المنظمة ومورديها هي من الأهمية بمكان بالنسبة للمنظمة، فالعلاقة الوثيقة بين الطرفين تؤدي إلى تحقيق عوائد كبيرة بالنسبة للطرفين، وبالتالي فإن دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر توطيد العلاقة مع الموردين مبدأ مكملاً ومتكاملاً مع مبدأ التركيز على العميل والانطلاق منه.

**سادسا- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجود معايير مسبقة لقياس جودة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة بصفة عامة، وذلك أثناء إجراء العملية الإنتاجية وأيضاً قبل ظهورها للعملاء، وبذلك لا نحتاج إلى معايير لقياس الإنتاجية بعد انتهاء الإنتاج للتعرف على الأخطاء كما يحدث في الكثير من المنشآت التي لا تطبق إدارة الجودة الشاملة.

( دائرة التحسين المستمر )



❖ **مدخل ثلاثية جوران للجودة:** هي طريقة طورها جوزيف جوران (Josef Juran) تقوم على تحسين العمليات ، و تتألف عملية التحسين المستمر من وجهة نظر جوران وفق ما يلي:

▶ **التخطيط للجودة:** ويبدأ بتحديد الزبائن الحاليين والمرتبين، الداخليين والخارجيين، من أجل تصميم المنتج بالشكل الذي يلبي حاجاتهم، وعلى أساس تلك المعلومات يتم وضع خطة لجعل الجودة موضع التنفيذ.

▶ **الرقابة على الجودة:** يرى جوران بأن الرقابة على الجودة، عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية والحد من العيوب، وتشتمل الرقابة على تقييم مستوى الأداء المنجز (الأداء الفعلي)، و مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف الموضوعه، وكذلك اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الانحرافات.

▶ **تحسين الجودة:** عمليات التحسين هي عمليات مستمرة تشمل كلا من العمليات والمنتج، تهدف للحصول على مستويات أعلى من الأداء الحالي، من خلال تنمية الوعي في المؤسسة حول أهمية التحسين المستمر، وتدريب الجميع وتنمية قدرتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات.

❖ **مدخل طريقة الكايزن: kaizen méthode:** بني نموذج الكايزن على مفهوم التحسين المستمر و الكايزن كلمة يابانية تعني التحسين المستمر على كافة المستويات، وتشمل الجميع كما يقول ماساكي إيماي (Massaki Imai) تركز هذه الطريقة على القيام بأحسن الأحسن والتحسين دائماً، علماً أن "Kai" نحو الأفضل. " Zen" تعني التغيير، و

إن طريقة الكايزن تقدم فلسفة للمؤسسة ككل، لأنها تمدها بالرغبة في التقدم والتحسين ومبادئ التطوير الدائم، كما أن طريقة التحسين باستخدام الكايزن تهدف إلى التخلص من الهدر في كثير من مجالات العمل، مما يؤدي إلى تحسين ظروف العمل، و بالتالي زمن العمليات، تكلفتها وكذلك جودتها

### ► المفاهيم الأساسية لبرنامج كايزن Kaizen Key Concepts

-استخدام دورة ديمينغ للتحسينات المستمرة (Plan-Do-Check-Act)

-تحقيق رضا الزبائن من خلال تحسين المنتجات والخدمات المقدمة لهم

-الجودة اولا – تحسين جودة المنتجات يخفض التكاليف ويزيد الأرباح

-لتركيز على احتياجات الزبائن (وتطوير المنتجات التي تلبى هذه الاحتياجات) بدلا من طرح المنتجات في السوق والتمني ان يشتريها الزبائن.

-استخدام البيانات والأدوات الإحصائية

-السيطرة على الانحراف في العمليات التصنيعية ومنع تكرار حدوثها. واستخدام التساؤلات الخمسة (Where, Why, When, What, Who – 5W's) للوصول الى أسباب

المشكلة ومعالجتها، وليس فقط معالجة آثار او نتائج المشكلة.

يتبين مما سبق أن أدوات تحسين الجودة تركز أساسا على تحسين ومتابعة العمليات، ومنع الهدر في الموارد والإمكانات، بالشكل الذي يؤدي إلى أداء الأعمال بشكل صحيح ومنظم، كل ذلك بهدف جعل الفرد و المؤسسة هما الرائدان، ليس محليا فقط بل عالميا أيضا.

▶ **رابعا- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:** اهتمت إدارة الجودة الشاملة بموضوع اتخاذ القرار نظرا لأهميته في إعطاء الفرص لجميع أفراد القوى العاملة المتخصصة للمشاركة في صنع القرارات، وتتيح إدارة الجودة الشاملة أن تتخذ ال قرارات استنادا إلى الحقائق. وتعتبر هذه النقطة من العناصر الأساسية في الفلسفة الحديثة للجودة شرط تواجد واكتشاف هذه الحقائق، فعدم دراسة عناصر السوق وتحليلها وعدم توافر المعلومات الكافية عن رغبات واحتياجات العملاء سيؤدي إلى وضع وتطوير وتصميم غير سليم لمنتج لا يلبي حاجات العميل وتوقعاته، لذا يجب على المؤسسة وضع استراتيجية لاتخاذ القرارات مبنية على الحقائق الواجب توفرها وبانتهاج أسلوب علمي وليس على ضوء الحقائق المستمدة على الحدس والخبرة الشخصية، وهذا يعتمد بدوره على وجود جهاز كفاء للمعلومات بالمنظمة، والتركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات. وتنظيم الوسائل التي من خلالها يتم دعم عملية اتخاذ القرارات

**سابعا-التركيز على العنصر البشري:** العنصر البشري ثروة وأغلب ما تملكه المنظمة فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز فإدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري في المنظمة على أنه من أهم عناصر المنهجية الجديد فهو الذي يستولي عملية القيادة لإدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب التركيز على الأمور التالية: التي تشكل في مجموعها عملية متكاملة تسهم إسهاما فعالا في تحقيق الجودة الشاملة:

1- اختيار العنصر البشري وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق تخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة؛

2- تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته؛

3- الحوافز: أي تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي المعنوي بأن واحد؛

4- تبني النهج الجماعي في العمل وتعزيز روح التعاون والفريق.

وبذلك فإن التركيز على العنصر البشري يتم من خلال تطوير قدرات ومهارات جميع أفراد المؤسسة ليتمكنوا من اتخاذ القرارات بأنفسهم، والتأكيد على مشاركتهم الفعالة في برامج تحسين الجودة

▶ **ثامنا-الاهتمام بالتغذية العكسية:** يعد مبدأ التغذية العكسية مقياسا لحساسية تطبيق المبادئ السابقة الذكر والتأثر المرتد قد يكون إيجابيا أو سلبيا، فإذا كانت النتائج إيجابية فهذا يعني أن المبادئ السابقة تسير في استقرار وهدوء، وتلعب بذلك الاتصالات البشرية الدور المحوري لأن من المعروف أن أي منتج لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تمكن الأفراد من التعايش مع ما يدور في منظماتهم ومراقبة تسيير عملياتها بدءا من مرحلة المدخلات يعتبر من العوامل الأساسية.

▶ **ثامنا-الاهتمام بالتغذية العكسية:** يعد مبدأ التغذية العكسية مقياسا لحساسية تطبيق المبادئ السابقة الذكر والتأثر المرتد قد يكون إيجابيا أو سلبيا، فإذا كانت النتائج إيجابية فهذا يعني أن المبادئ السابقة تسير في استقرار وهدوء، وتلعب بذلك الاتصالات البشرية الدور المحوري لأن من المعروف أن أي منتج لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تمكن الأفراد من التعايش مع ما يدور في منظماتهم ومراقبة تسيير عملياتها بدءا من مرحلة المدخلات يعتبر من العوامل الأساسية.

## 8- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

► من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها, وهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات, إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي واعتماد على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها وهي كما يلي:

1- **دعم وتأييد الإدارة العليا:** و هو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بجدية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق ولأن تطبيق TQM يتطلب موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤولية والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغير في المؤسسة.

2- **التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة:** العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات TQM والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة فالمستهلك هو محور كل المجهودات بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع. واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة.

**3-تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:** إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها

**4-التدريب والتعليم المستمر:** يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة, ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.

**5-الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة:** الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك:

-توجيه الاهتمام إليها من خلال الإدارة الجيدة لها و البعد عن الطرق التقليدية في إدارتها؛

-التركيز على تطوير والارتقاء بنظام الاختيار,التعيين, شغل الوظائف, تقييم الأداء, برامج التدريب, التحفيز؛

-بناء فرق عمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر؛ -إعادة وصف الوظائف, تطوير عملية تصميم الوظائف, تقييم تقارير الأداء.

**6- قياس الأداء للإنتاجية و الجودة:** لابد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام، الذي يُسهل القضاء على التفاوت في إنجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل.

**7- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

**8- بناء نظام للمعلومات:** لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق TQM بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، لذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولابد من تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني Brain Storming وأسلوب استقصاء الاتجاهات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها. وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المؤسسة، لأن هناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق TQM

## 9- المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمؤسسة: ويتطلب ذلك:

- ▶ إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة الإنتاجية؛
- ▶ التخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد أن يعمل من أجل المؤسسة, وهذا يتطلب التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد, وكذلك يتطلب ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعرفة ومقبولة من جانب كافة العاملين والمدبرين للتنظيم؛
- ▶ المشاركة تشمل أيضا الموردين, وذلك من أجل المحافظة على الجودة من خلال توريد أفضل المواد المطلوبة لعملية الإنتاج أو تقديم الخدمة؛
- ▶ المورد في مفهوم الجودة الشاملة ليس نداءً أو طرف مواجهة مع المؤسسة بل هو شريك للمؤسسة وحليفها وجزءاً منها.

## 9-مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

▶ يتطلب مدخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة مراحل وقد حدد جابلونسكي Jablonski 1991 خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي :

▶ **المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد:** عبارة عن مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وتحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:

**أقرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** في هذه الخطوة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في نظام إدارة الجودة الشاملة, والذي يستوجب عليها أن يكون لديها اتجاهات إيجابية اتجاه هذا المسعى ودراية مبدئية به؛

**ب-تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة:** ويشمل هذا التدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة الشاملة

**ج-صياغة رؤية المؤسسة:** وهنا يتم صياغة ما تطمح إليه المؤسسة مستقبلاً, وهي رؤية استراتيجية, ومنهج إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق هذه الاستراتيجية

أطلق عليها "جابلونسكي" المرحلة الصفرية كونها تسبق مراحل البناء التي تليها، و يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة في اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المؤسسة، و التركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية :

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر من أجل النهوض بمستوى المؤسسة.

- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم، واعتبارها أساساً مهماً من أسس صياغة أهداف المؤسسة.

- تعريف قيادات المؤسسة بأسس إدارة الجودة الشاملة.

- التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة فضلاً عن مساندتها لتطوير أداء العاملين.

## ► المرحلة الثانية: لتخطيط: ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

أ- اختيار أعضاء لجنة الجودة: التي تضم رئيس المؤسسة، وممثلين على مستوى عالٍ، والتي تملّي توجيه برنامج الجودة الشاملة داخل المؤسسة، والتي مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية، والتغلب على مقاومة التغيير؛

ب- اختيار مستشار للجودة: وغالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة الشاملة.

ج- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار: لقد أشرنا سابقا لتدريب الجودة. أما المستشار فيجب أن يحصل على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة؛

د- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة: وفي هذه المرحلة تتم الموافقة على خطة برنامج إدارة الجودة الشاملة، والموارد المالية اللازمة لتطبيق هذا البرنامج

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة، باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد، لتبدأ عملية التخطيط: الدقيق، وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى التي يجب العمل على بلوغها.
- اختيار منسق للجودة، والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا و يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة، ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.
- تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة، بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.
- مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

**المرحلة الثالثة: التقييم:** وتشمل هذه المرحلة أربع خطوات تعتبر مدخلا لمرحلة (عملية) تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ومعل ومات مرتدة للإدارة وإدارة التدريب ودعم مباشر للخطة الاستراتيجية للجودة بالمنظمة وهذه الخطوات هي:

أ- **التقييم الذاتي:** و الهدف منه معرفة تقييم ووعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛

ب- **التقييم التنظيمي:** ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين واستقصائهم, لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها, فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة؛

ج- **تقييم رأي الزبائن:** لمعرفة ما ينتظره من المؤسسة؛

د- **تقييم تكلفة الجودة:** وهي تقييم التكاليف المالية للجودة.

## ► المرحلة الرابعة: التنفيذ: والتي تحتوي على الخطوات التالية:

أ-اختيار من يتولى التدريب بالمؤسسة: وعادة يكون يتمتع بالخبرة والدراية اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة, كما أنه غالبا تتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب؛

ب-تدريب المديرين والمرؤوسين: والذي يتضمن ما يلي:

-الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛

-التدريب على إكتساب المعارف والمهارات التي تخص مهارات بناء الفرق ,و ديناميكية الجماعة, والاتصال وحل المشاكل.

ج-تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جميع المعلومات, وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة, والتي تهتم مجال الجودة.

من خلال المراحل السابقة الذكر نلاحظ تركيزا مكثفا على عملية التدريب وما يتبعه من تكاليف لإجراء البرامج التدريبية وهذا يرجع بالأساس لكون إدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية على الأساليب الإدارية التقليدية.

▶ **مرحلة تبادل الخبرات:** في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق TQM يتم تناول ومناقشة النتائج خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك. كما تشمل هذه المرحلة بالأساس دعوة الآخرين المتعاملين مع المنظمة للمشاركة في عملية التحسين و تشمل هذه الدعوة وحدات المنظمة وفروعها والموردين الذين يتعاملون معها وبالتالي تعمل المنظمة على نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة.

## 10- معايير تقييم إدارة الجودة الشاملة

- ▶ تختلف معايير تقييم تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من منظمة إلى أخرى، كذلك حسب النماذج المستخدمة في التقييم، ومن النماذج التي يمكن استخدامها في ذلك هو ما تستخدمه لجنة مالكوم " الأمريكية والتي تأسست عام 1987 " *Malcom Baldrig national quality* يستخدم في هذا التقييم نموذج يتكون من سبعة أبعاد إدارية ويتكون كل بعد منها من عدد من العناصر المهمة وهذه الأبعاد هي: بعد نمط القيادة، بعد المعلومات، بعد التخطيط للجودة، بعد الموارد البشرية، بعد توكيد الجودة، بعد نتائج الجودة، بعد رضا المستهلك.
- ▶ وهناك مدخل آخر استخدم لقياس تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وقد استخدم من قبل *Arab Martime Transport Academy* عام 1993 ، ويتكون من خمسة أبعاد وكل بعد من سبعة عناصر وهي: القيادة، الهيكل و النظم، التوجه بالمستهلك، العملة و القياس، التحسين المستمر.

► وعموما لا يوجد نموذج جاهز يمكن تطبيقه على جميع المنظمات، ومهما كان حجم ونوع المقياس المستخدم فإنه يجب مراعاة الجوانب التالية في المدخل الذي يتم اختياره:

1- التوجه نحو المستهلك؛

2- نمط القيادة الإدارية التي ينبغي أن تدعم عملية تطوير الجودة؛

3- النظرة التكاملية للأنشطة التي تتكون منها المنظمة؛

4- المشاركة والتفاعل بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية للشركة <sup>التي</sup> تهدف تطوير وتحسين جودة المنتجات.

## الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة لم يمكن دائماً نجاحاً، لذلك فإن الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أو تبطؤ من نجاحه أمر مهم لمساعدة الشركات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء وبالتالي فشلها وهذا ينبع من سلوكيات الإدارة أو العاملين والبعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية، وفي ما يلي بعض الأخطاء الشائعة:

- 1- تعمل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة وذلك ي تناقض مع مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث تتطلب بعض من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي؛
- 2- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى يعد كذلك خطأ لأن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في منظمات صناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقها بنجاح في جميع البلدان، فثمة توفر شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير؛

3- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المنظمة الملائم والذي يتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من المنظمات نجد أن الأبعاد الثقافية غير مواتية إطلاقاً بشكلها الحالي وما يتطلب إجراء تغييرات في بيئة المنظمة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛

4- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية والذي يعد من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة؛

5- عدم اتساق سلوكيات قادة المنظمة مع أقوهم، لأن التصريح شيء والعمل بخلافه يعبر تماماً عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين عندئذ يفقد مثل هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين، وهو أخطر؛ عامل أو عنصر يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة الشامل.

6- الفشل في توفير المعلومات عن الانجازات المحققة، لأن توفير المعلومات عن حجم الانجاز المحقق ووضعها أمام العاملين يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطة اللازمة للتنفيذ؛

7- التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق حيث أن مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يعتمد على التغيرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت ، وبالتالي فإن التغيير المرحلي والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وحيث أن الكثير من مشاكل المنظمة هي موجودة وليست وليدة الحاضر ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة، فإنه ليس من الإنصاف حلها آتيا وبشكل سريع لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح لها؛

8- عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين، حيث يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الإيفاء بها لأن ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن المنظمة ومنتجاتها، من ناحية أخرى فإن المورد يمكن اعتبارهم طرف إيجابي في ثقافة المنظمة بل في ظل الجودة الشاملة يتم اعتبارهم شركاء بما يقدمونه من خدمات تفوق عملية توريد مما تحتاج إليه المنظمة.

# مزايا و معوقات إدارة الجودة الشاملة

تتمتع إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من المزايا التي يؤدي اكتسابها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، غير أن ذلك محفوف بجملة من المعوقات التي قد تحول دون استفادة المنظمة من تطبيقها لهذه المنهجية.

► مزايا إدارة الجودة الشاملة: لقد حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي

- 1- تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة/ الخدمة ذات الجودة العالية للزبون، وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف؛
- 2- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛
- 3- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال؛
- 4- التركيز المستمر على تحسين العملية؛
- 5- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين)؛

6-زيادة الحصة السوقية، لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير وقد أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميزا واضحاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال أمثال وبالتالي ثبت من خلال الاستخدام Hewlett Pachard, Piselli rechan, IBM, Ford شركة الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من المكاسب، وهذا حسب ما برهنت عليه التجارب الدولية،

▶ **ثانيا- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العديد من المعوقات التي تحول دون الاستفادة من مميزات هذه الأخيرة وانعكاساتها الايجابية، وتتمثل أهم هذه المعوقات في الآتي:

- 1- تكلفة الجودة مرتفعة تتطلب إدخال تغييرات أساسية بتكاليف باهظة وخبراء؛
- 2- ثقافة وقوى البيئة العاملة لا تفهم ولا تستوعب التدريب، المعلومات المفصلة، أساليب التقويم وطرح الإصلاح؛
- 3- تهديد سلطات ومسؤوليات بعض الرؤساء، الذين يعتبرون المعرفة ملك خاص لهم بحيث يتضح تقصيرهم أو جهلهم؛
- 4- أي تغيير غالبا ما يصحبه مقاومة وتكون المقاومة ظاهرية أو ضمنية؛
- 5- عدم القياس الفعال لتحسن الجودة
- 6- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية؛ عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛ عدم وجود نظام فعال للاتصال والتغذية العكسية

# الحصة السابعة: إدارة الجودة الشاملة للتسويق و أهميتها

---



---

• إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلاً مهماً في تطوير النشاط التسويقي نظرياً و عملياً ليساهم و بشكل فعال في نجاح المؤسسة الحديثة كي تكون موجه لصالح العملاء، حيث أن التسويق يلعب دوراً بارزاً فيما يتعلق بتفاعل السوق و معرفة العملاء و له دوراً مسهلاً و هاماً في إطار الجهود التي تبذلها الشركات لإيجاد قيمة حقيقية لعملائها.

# 1- مفهوم التسويق MARKETING

- إن كلمة تسويق marketing هي «كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني marcatus والذي يعني السوق، وكذلك تشتق من الكلمة اللاتينية marcari والتي تعني المتجر»(1) .  
وبمعنى أن market تعني السوق و ing تعني داخل أو ضمن.  
ويمكن القول أن مصطلح التسويق يعني تلك الأعمال والوظائف التي تتم ضمن السوق وخارج دائرة الإنتاج، والمؤسسة تقسم وظائفها إلى وظائف مرتبطة بالإنتاج وأخرى بالتسويق، والتسويق هو ذلك النشاط الذي يسبق الإنتاج ويستمر بعده، وعموماً فالتسويق يشمل الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات والتوزيع والإعلان وتخطيط الإنتاج وأبحاث السوق\* والتي تقوم بها المؤسسة للإتصال بالمستهلكين بغرض تقدير احتياجاتهم والتعرف على آرائهم في السلع التي تنتجها وتبيعهها لهم لتتوصل بذلك إلى ترجمتها في شكل إنتاج يرضي رغباتهم.

## 2- الأدوار الرئيسية لوظيفة التسويق

---

- تحريك الطلب الساكن لدى فئة من العملاء المرتقبين بالتعرف على حاجاتهم واتجاهاتهم .
- تشجيع العملاء وتحفيزهم أو إغرائهم لبدء استخدام سلع معينة أو الإستفادة من خدمات معينة.
- حماية الطلب الحالي الذي ترضى عنه المؤسسة والمحافظة على مستواه لمواجهة أي تغيرات.
- ترشيد وتقويم سلوك المستهلكين.
- توجيه اتجاهات وسلوك الأفراد لخلق طلب إيجابي جديد .

## 3- المزيج التسويقي

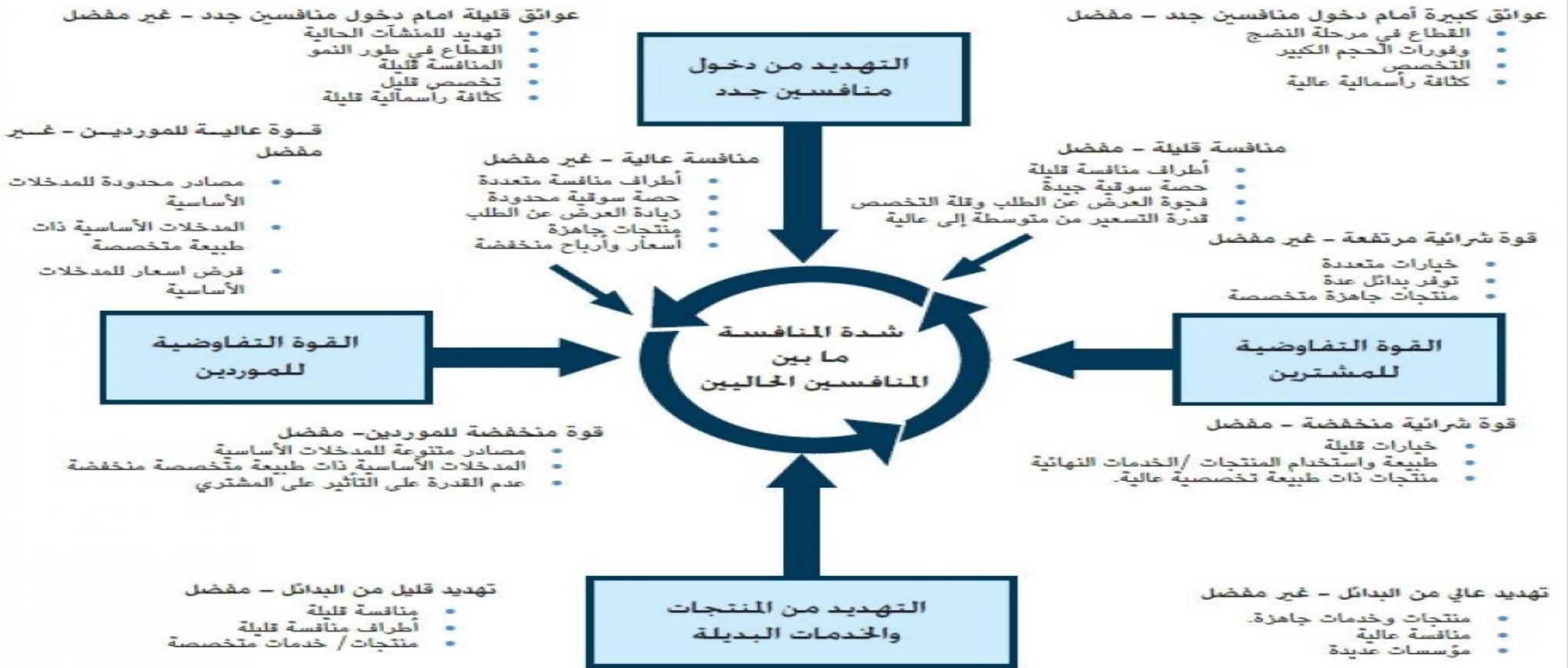
- لمزيج التسويقيّ يعني: مجموعةً من العمليات التي تشتمل على خططٍ وسياساتٍ تضعها الإدارة التسويقية للمؤسسة وتُطبقها؛ للوصول إلى رضا المستهلكين، بحيث يكون كلّ عنصرٍ من عناصر المزيج التسويقيّ مؤثراً بالعنصر الآخر. هذا ويتكون المزيج التسويقي من العناصر التالية: (4 P)

**1- المنتج أو الخدمة : Product** لاشك ان أحد المهام الرئيسية للإدارة التسويقية هو إبراز السمات المتميزة للسلعة أو الخدمة التي تطرحها بالأسواق. ويمثل المنتج حزمة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تنطوي على فوائد ومنافع لمستهلكيها

**2- السعر : Price** يعرف السعر ”بأنه القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة من أجل الحصول عليها“. وهناك عدة متغيرات تؤثر في عملية تسعير المنتجات أو الخدمات ومنها؛ مستوى المنافسة، سعر المواد الخام، هوية المنتج، الاهداف التسويقية ... وغيرها من المتغيرات.

## 4- الفرق بين المنافسة و التنافسية، القدرة التنافسية و الميزة التنافسية

- **المنافسة** : بصفة عامة هو تسابق عدد من المنتجين أو التجار على إنتاج أو تسويق عدد من السلع أو الخدمات من خلال محاولة كل منهم جذب أكبر عدد من العملاء,
- **التنافسية** : هي قدرة المؤسسة على المنافسة من ناحية الجودة أو الكفاءة الداخلية حتى تضمن شروط بقاءها ,
- **القدرة التنافسية** : إن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير " الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف الإنتاجية، مردودية رأس المال المستثمر" حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية.
- **ميزة تنافسية** : هي مهارة ، تقنية، مورد متميز يتيح للمؤسسة انتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، بمفهوم واسع : عي احداث عملية ابتكار.



## 5- إدارة الجودة التسويقية TOTAL QUALITY MARKETING TQMK

---

❖ فلسفة تسويقية حديثة تعمل على الجمع بين توجهين هما ( إدارة الجودة الشاملة و التسويق ) تربطهما قيمة أساسية مشتركة ألا و هي التركيز على الزبائن, و تجنيد كافة وسائل المنظمة للوصول إلى جودة عالية لتلبية حاجات و رغبات الزبائن.

❖ هي رؤية التسويق المتكاملة ، و التي تسعى إلى تأسيس علاقات طويلة الأمد مع الزبائن عن طريق خلق قيمة مضافة لإرضاء حاجات الزبائن في المرة الأولى و كل مرة.

## 6- عناصر إدارة الجودة التسويقية كما حددها KOTLER



---

**1- التسويق المتكامل:** يقصد به ان تعمل كل دوائر الشركة معا من أجل خدمة اهتمامات الزبون، أي أنه استخدام كل مكونات المزيج التسويقي الأربعة بشكل متكامل و متناسق.

**2- التسويق الداخلي:** هي المهمة التي تعتمد على توظيف و تدريب و تحفيز العاملين بالشركة لتلبية احتياجات و رغبات الزبائن وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي، أو زبائن داخليين و الوظائف كمنتجات داخلية، و تطبيق مختلف التقنيات و الأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي و تجزئة السوق و تطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة.

**3- تسويق العلاقات:** يعرف بأنه مجموع الأنشطة التسويقية الموجه نحو انشاء و تطوير و الحفاظ على علاقات ناجحة.

**4- التسويق المجتمعي:** هو تحديد احتياجات و اهتمامات السوق المستهدف و ذلك لإحداث الرضا بشكل متميز عن المنافسين بشكل يحسن صورة الشركة و في نفس الوقت الحفاظ على المجتمع ككل.

## 6- العلاقة بين الجودة و التسويق

- اعتبر العديد من الباحثين ان مبادئ إدارة الجودة الشاملة أسهمت في التطورات الأخيرة لمجال التسويق فيما يتعلق بتسويق العلاقات على وجه الخصوص، فقد أشير إلى أن أدوات و تقنيات إدارة الجودة الشاملة تساهم بحد كبير من الكفاءة في تنفيذ البرامج التسويقية و في محاولة لربط الجودة مع التسويق من خلال قيمة أساسية مشتركة للتركيز على العملاء باعتبارهم ركنا أساسيا في بناء الأنشطة التسويقية.
- بالتالي كل من إدارة الجودة الشاملة و التسويق يشتركان بشكل مؤثر في حماية و تطبيق استراتيجيات الشركة الخاصة بالعملاء. يمكن للتسويق أن يحافظ على جهود إدارة الجودة الشاملة في عملية الذهاب إلى السوق حيث أن الجودة هي تقديم أفضل قيمة للعملاء بينما التسويق هو عملية تحديد و تطوير و تقديم هذه القيمة.

الحصة الثامنة : الأيزو، المفهوم و الأهمية و الخطوات الأساسية للحصول عليها

• لقد أصبحت الجودة ضرورية لبقاء المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية الدولية من انفتاح للأسواق و رفع الحواجز الجمركية، لذا ظهرت مواصفات دولية خاصة بأنظمة إدارة فعالة متعلقة بالجودة أطلق عليها أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 و لقد سعت الكثير من المؤسسات عبر العالم لتوطين هذا النظام و الإشهاد بالمطابقة له فأصبحنا نطالع في مقالات الجرائد و في صفحات الإنترنت عن المؤسسات الحائزة على شهادة إيزو 9000 و تفتخر بتوفرها على أنظمة إدارة جودة فعالة كما استخدمت تلك الشهادات للدعاية في وسائل الإعلام للتأثير على الزبون.

# 1- مفهوم الأيزو

• الأيزو: كلمة إغريقية ( ISOS ) تعني التساوي ، و هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية ( ISO ORGANISATION STANDARDISATION INTERNATIONAL ) لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة . ويعرف أيضا بأنه " عبارة عن مجموعة من المواصفات والمعايير التي تم اعتبارها متطلبات لأنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس ، ويعبر الرقم 9000 عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في المنظمات المتعددة وتطبق هذه المواصفات على العمليات التشغيلية وليس على المنتج أو الخدمة.

• والمنظمة الدولية للمواصفات " ISO " هي اتحاد عالمي معني بإصدار المواصفات تأسست بعد الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة سنة 1946 وباشرت عملها في /23/ 02 /1947 حيث تتخذ من جنيف (سويسرا) مقرا لها. وتضم في عضويتها هيئات وأجهزة المواصفات والمقاييس لمختلف دول العالم، حيث أن لكل جهاز مقعدا دائما في الجمعية العامة، كما أنها تضم أعضاء مراسلين من بعض الدول التي لا تمتلك أجهزة للمواصفات والمقاييس بصفة مراقبي.

• إن هيكل مواصفات الأيزو (1994) يضم مجموعة من المواصفات تبدأ بالمواصفة القياسية العالمية الأيزو 8402 ، تليها مواصفة الأيزو 9000 ، ثم الأيزو 9001 ، الأيزو 9002 ، الأيزو 9003 ، الأيزو 9004 ، و فيمايلي عرض لهذه المواصفات:

• **الأيزو 8402** : هي مواصفة قياسية عالمية تضع تعريفا للمصطلحات المستخدمة عبر سلسلة مواصفات الأيزو، بحيث تعطي فهما مشتركا لها عبر التعاملات على المستوى العالمي

• **الإيزو 9000** : حسب مواصفة (الأيزو 8402 ) فإن سلسلة المواصفات العالمية (الإيزو 9000 ) تتعلق بإدارة وتأكيد الجودة، وهي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من :

-**الإيزو 9001** : تضم عشرين عنصرا من عناصر الجودة، وتتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسة التي يبدأ عملها بالتصميم، وينتهي بخدمة ما بعد البيع. (المتطلبات)

-**الإيزو 9002** : تضم ثمانية عشر عنصرا من عناصر الجودة، تهتم هذه المواصفة بنظام الجودة في المؤسسة التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب، دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع.

-الإيزو 9003 : تخص المؤسسات التي لا تعمل بالإنتاج أو تقديم الخدمة، و إنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار.

-الإيزو 9004 : تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة، وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة.( إرشادات عامة لتطوير و تحسين الأداء).

• وتجدر الإشارة إلى أن سلسلة المواصفات القياسية الإيزو 9000 ، قد صدرت لأول مرة عام 1987 وأجريت عليها ثلاث مراجعات: المراجعة الأولى كانت عام 1994 ، والمراجعة الثانية عام 2000 ، والثالثة في عام 2008 ، حيث كان الهدف من هذه التعديلات هو تصحيح الأخطاء المكتشفة أثناء تطبيق المواصفات وتطوير النصوص الخاصة بها.

• تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير ISO9001 ISO 9003 ، ISO 9002 ، في معيار واحد هو معيار ISO 9001 وهذا من أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير، وتأكيد اشتمال معيار ISO 9001 على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه.

## 2- مفهوم سلسلة المواصفات العالمية للجودة الإيزو 9000

- إن الإيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة الصادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات ISO تحدد هذه السلسلة مجموعة من العناصر الرئيسية، الواجب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة، للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع توقعات الزبائن . فمواصفات الإيزو 9000 هي مواصفات عالمية تتناول ما يخص جودة المؤسسة ككل، فهي ليست مواصفات خاصة بالمنتج، ولكنها تقيس درجة جودة الإدارة، ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء، بشكل يكفل استمرارية المؤسسة في الأداء المتميز وبالمستوى الرفيع من الجودة، بما يمكنها من الحصول على شهادة الإيزو 9000 وعليه يمكن القول بأن أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 هي مجموعة إرشادات تحدد مختلف الخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة، لكنها لا تحدد كيفية تطبيق هذه الإرشادات.

### 3- أهداف الأيزو

- إن الإيزو في حقيقة الأمر غير مقصود لذاته بل لغيره فالهدف الأسمى هو تحقيق الغايات المطلوبة و ليس الشهادة بحد ذاتها و أهميته تتجسد في شطرين إثنين: أولاً على المستوى الداخلي للمنظمة و يقترن هذا بالعمليات الداخلية و كيفية تحسينها كرفع الإنتاجية و زيادة الكفاءة أو تخفيض التكاليف و تقليص زمن الإنتاج، تحسين الرقابة، تعزيز المشاركة و تشجيع اليد العاملة، أما الشرط الثاني فيتعلق بالمستوى الخارجي و يقترن بالحصول على ميزة تنافسية، تحسين المبيعات، توسيع قاعدة الزبائن، تعزيز الثقة أمام المستهلكين و بالتالي زيادة الرضا و قد ينجم عنه تسهيل عمليات الإندماج و تحسين فرص الشراكة

## 4-مراحل الحصول على الأيزو 9000

- يبدأ العمل للحصول على الشهادة بداية من خلال تطبيق المنظمة داخليا للإيزو 9000 لفترة تتراوح بين 03 إلى 06 أشهر. ثم تطلب من المسجل الدولي زيارتها ومنح الشهادة. يقوم المسجل الدولي : بتدوين ملاحظاته لوضع المنظمة. تحديد مدى التزامه بالمواصفات المعتمدة العالمية. يحدد طبيعة النواقص إن وجدت، ثم يحدد الفترة الزمنية لتحديد الإصلاحات.

- يقوم بالزيارات الميدانية لمواقع الإنتاج والإدارة ثم يقرر منح الشهادة أو حجها. يجب المرور بـ : 03 مراحل:

1- مرحلة ما قبل التسجيل

2- مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة

3- مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة

❖ مرحلة الاستعداد للتسجيل: هي المرحلة التي يتم فيها الاستعداد وتعديل الأوضاع لكي تتلائم مع متطلبات الشهادة، وتتضمن هذه المرحلة أساسا ما

يلي :

- إقناع الإدارة العليا بأهمية نظام الجودة والفوائد الناجمة عن تطبيقه.
- نقل اقتناع الإدارة العليا لجميع المستويات الإدارية، عن طريق برامج توعية ودورات تدريبية على نظام الإيزو ومفهوم الجودة.
- فهم طبيعة ومكونات نظام المواصفات العالمية، والاستفادة من خبرات الآخرين.
- تشكيل فريق عمل للتجهيز للحصول على الشهادة.
- وضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ.
- الاستعانة بأهل الخبرة والاستشاريين المتخصصين بالإعداد والتأهيل لنظام الجودة.
- تعديل الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع نظام الجودة المعتمد

## ❖ مرحلة الحصول على شهادة الإيزو: تمثل هذه المرحلة آلية تأهيل المؤسسة للحصول على الشهادة وتتضمن الخطوات التالية:

- التعاقد مع إحدى الجهات المانحة للشهادة.
- قيام الجهة المانحة بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة.
- إنجاز تقييم أولي لنظام إدارة الجودة المعمول به من طرف المؤسسة، والهدف منه هو تحديد حالات عدم المطابقة أو المخالفات، وغير ذلك من الملاحظات التي يتم اكتشافها أثناء عملية التقييم.
- التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة، حيث يحدد فيه ما إذا كانت البنود الواردة في المواصفة العالمية قد طبقت كما يجب، وأن العاملين في كافة المستويات يقومون باتباع الإجراءات المكتوبة.
- عقد لقاء ختامي يضم اللجنة المانحة، والتي قامت بعملية التدقيق والتقييم، إضافة إلى مدير الجودة وفريق العمل، حيث يتم في هذا اللقاء اتخاذ أحد القرارات التالية: الموافقة على منح الشهادة، الموافقة المشروطة ، عدم الموافقة.

❖ مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة: بعد حصول المؤسسة على شهادة الأيزو 9000 ، يتوجب عليها الحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه، ومن أجل ذلك تقوم الجهة المانحة للشهادة بفحص نظام الجودة من خلال القيام بزيارات مراقبة دورية مجدولة (كل ستة أشهر)، أو غير مجدولة (مؤقتة)، وذلك إذا تشكك المسجل بأن المؤسسة تخفي بعض الأمور، أو في حالة ورود شكاوي عن عيوب في منتجات المؤسسة الحاصلة على الشهادة.

• تختلف مدة الحصول على شهادة الأيزو من مؤسسة لأخرى، إذ تتوقف على مدى اعتماد المؤسسة على نظام جودة فعال، و مدى ما حققه في هذا المجال، إضافة إلى مدى قدرة الجهة المانحة للشهادة على تفهم المؤسسة المقيمة وسرعة عملية التقييم، وحجم المؤسسة الراغبة في الحصول على الشهادة، وكذا قدرة مستشار الجودة على تقديم الأدلة والوثائق عن الجودة من أجل إقناع الجهة المانحة.

دراسة الفجوة (المسح التفصيلي) Gap Study

التوعية والتدريب Awareness & Training

دراسة مدى توافق المنشأة

مع متطلبات المواصفة

Studying how far the organization is conforming to the requirements

تحديد العمليات والتوثيق

Process Identification & Documentation

تنفيذ التدريب

Conducting training

التنفيذ وأعمال ما قبل الإجازة

Implementation & Pre certification activities

تحديد عمليات المنشأة

تحديد عمليات المواصفة

توثيق النظام

Organization Processes Identification  
Standard Processes Identification  
System Documentation

عملية الإجازة

Certification Process

تدريب وظيفي

تنفيذ النظام

On Job Training System Implementation

مخاطبة جهات الإجازة

واختيار أحدهم

Application to certification bodies and selection

تدقيق ما قبل الإجازة

Pre Certification Audit

عملية الإجازة

Certification Process

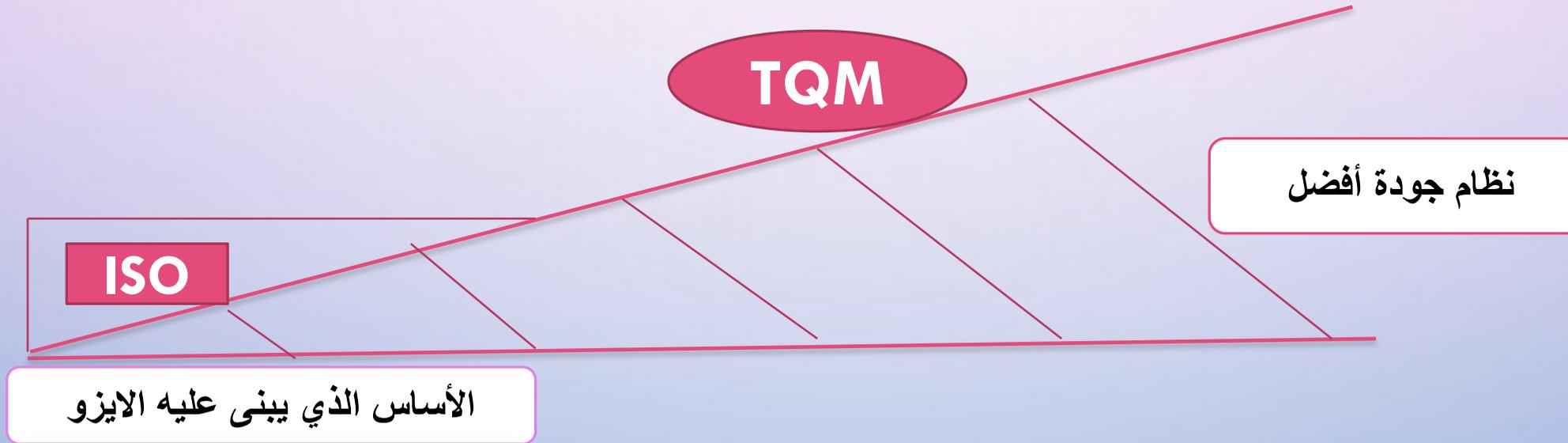
مراجعة الإدارة

Management Review

## 5- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000



- يمكن القول أن هناك نقاط إلتقاء كثيرة بين أسلوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000 إلى درجة اعتبار الحصول على شهادة المطابقة الإيزو 9000 خطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، و هذا ما يوضحه الشكل التالي:



من الشكل أعلاه يتبين لنا أن الحصول على شهادة الإيزو 9000 ، هي خطوة أساسية على طريق الوصول إلى مستوى عال من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

# أهم الدراسات التي إعتبرت الإيزو خطوة أولى لإدارة الجودة الشاملة

أهم النتائج	مجال تطبيق الدراسة	الدراسة ( السنة )
إعتمدا فكرة الإيزو كمرحلة قبلية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.	160 مؤسسة أسترالية حاصلة على الشهادة.	Brown et al (1998)
وصلا إلى أن الإيزو 9000 حجر زاوية لإدارة الجودة الشاملة	300 مؤسسة حاصلة على الشهادة من سنغافورة	Quazi and padibjo (1998)
إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم المبادئ في المؤسسات المتحصلة على الشهادة.	383 مؤسسة من هونغ كونغ حاصلة على الشهادة.	Lee et al (1999)
إن الإيزو 9000 هو بداية التحسين المستمر و لا يعني الحصول عليه الوصول إلى القمة.	143 مؤسسة قطرية حاصلة و غير حاصلة على الشهادة	Khalifa & Aspinwall (2000)
إن إدارة الجودة الشاملة و الإيزو لا بد من إدماجهما بشكل كامل في المنظمات.	363 مؤسسة نرويجية حاصلة على الشهادة.	Sun (2000)

• إن الدراسات كلها تجمع على أن تحقيق الأيزو مجرد البداية في رحلة البحث عن الجودة الشاملة كما أن تطبيق النظام و مراقبة المقاييس و الأطر القائم عليها لا يعني تبني الفلسفة و المبادئ الداعية إليها في كثير من الأحيان، فقد تسعى المؤسسات لأخذ الشهادات من أجل الدخول على أسواق و الفوز بزبائن جدد في القريب العاجل.

• إن الربط بن الحصول على شهادة الأيزو و بين إدارة الجودة الشاملة، مخالف للحقيقة في العديد من الجوانب، فالجودة الشاملة أكثر شمولاً من الأيزو، فهي ترتبط في جزء كبير منها بأخلاقيات و أجواء العمل، و بمفاهيم العمل الجماعي، و عي عبارة عن فلسفة و توجه فكري، و ثقافة تنظيمية جديدة، و تسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز شهادة الأيزو على عناصر المواصفة المختلفة و على مدى الالتزام بتطبيقها و توثيق إجراءات تحقيقها، فهي ضرورية لتحقيق TQM و لكنها ليست بديلة عنها .

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة.	إدارة الجودة من منظور شامل
ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء	موجهة بالعملاء
قد لا تمثل جزء متكامل في الاستراتيجية	تمثل المحور الأساسي للاستراتيجية المؤسسة
موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني	موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة
التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير وإجراءات العمل وطرقه محددة	تمثل رحلة بلا نهاية فالتحسين و التطوير المستمر أحد محاورها الرئيسية
يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل	تشمل جميع الأدوات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية
يتولى قسم أو إدارة مراقبة الجودة	يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد
قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية	تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم والمراحل التشغيلية

# الهيئات الداعمة للجودة والتقييس في الجزائر

## • المعهد الجزائري للتقييس (IANOR):

تم انشاء هذا المعهد كهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11/ 98/69 المؤرخ في 21 فبراير 1998 وبصيغته المعدلة والمكملة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20 المؤرخ بتاريخ 25 يناير 2011 ، ويعمل المعهد الجزائري للتقييس تحت إشراف وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار و هو مكلف بالاشهاد بمطابقة أنظمة التسيير والخدمات والأشخاص؛

## • الهيئة الجزائرية للاعتماد ALGERAC

• هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ويتم تسميتها باختصار "ألجيراك"، تم إنشاؤها 466 في 04 ذو القعدة الموافق ل 06 ديسمبر 2005 ، وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية - كما انها تعمل تحت إشراف وزارة الصناعة.. يهدف إنشاء الهيئة الوطنية للاعتماد إلى حماية الاقتصاد الوطني خصوصا القطاعات الاستراتيجية، إلى ضمان نوعية الخدمات والمنتجات الجزائرية و التعريف بالمنتجات الوطنية في الأسواق العالمية، وأخيرا تسهيل إدماج الجزائر في المعايير والهيئات العالمية وتتمثل مهمة ألجيراك الأساسية في اعتماد كل هيئة تقييم المطابقة، وبهذه الصفة تكلف على الخصوص بما يلي:- وضع القواعد والاجراءات باعتماد هيئات تقييم المطابقة؛

• - فحص الطلبات وتسليم مقررات الاعتماد لهيئات تقييم المطابقة طبقا للمواصفات الوطنية و الدولية الملائمة؛

# الجائزة الجزائرية للجودة

• تأسست الجائزة الجزائرية للجودة بموجب المرسوم تنفيذي رقم 02-05 مؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق ل 06 يناير 2002 وحسب هذا المرسوم خصوصا المادة الأولى والثانية فإن الجائزة الجزائرية للجودة هي تحت إشراف الوزارة المكلفة بالتقييس أي وزارة الصناعة، وتكون الجائزة في شكل مكافأة مالية قدرها مليوني دينار جزائري ( 2000000 دج) وشهادة شرف وهدية شرفية، وتمنح الجائزة كل سنة عن طريق مسابقة، لمكافأة أحسن مؤسسة أو هيئة خاضعة للقانون الجزائري، وتمنح الجائزة بناء على تقييم لجنة تحكيم تحدد تشكيلتها بقرار من الوزير المكلف بالتقييس.

• تضم جائزة الجودة الجزائرية 09 فصول لكل منها تقيما نقطيا يجعل مجموع ما يمكن أن تحصل عليه المؤسسة 1000 نقطة كحد أقصى، وتتم الإجابة على هذه العناصر ضمن تقرير مفصل من 40 الى 80 صفحة،

## أمثلة عن مؤسسات جزائرية حاصلة على شهادة الأيزو 9000

اسم المؤسسة	اختصارها	سنة الحصول على الشهادة
المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية	ENIEM	2002
المؤسسة الوطنية لإنتاج البراغي والسكاكين والصنابير	BCR	2004
مؤسسة صيدال	SAIDAL	2001
المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية	EPTP	2006

انتهی