

الفصل (١) : المفهوم والمراحل والتطور التاريخي

تمهيد :

إدارة الجودة الشاملة تعد الركيزة الأساسية لنموذج متطور في علم الإدارة يتيح للدول والمنظمات المتقدمة والمتنافسة فيما بينها مواكبة التطورات والتغيرات البيئية والإحاطة بكافة المستجدات العلمية والتقنية من أجل التكيف معها وفق أحدث الطرق والأساليب .

وقد أدى ظهور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الى تغيير رؤية العاملين نحو طبيعة العمل واثقانه وتجويده سعيا الى تحقيق الجودة في كل المدخلات والعمليات من اجل الوصول الى مخرجات تتصف بالتميز واعلى مستويات الجودة .

أولا : مفهوم الجودة

تعددت المفاهيم والتعريفات الخاصة بالجودة ومن أهمها ان الجودة هي :

- ❖ درجة التميز
- ❖ جعل الشيء كما يجب ان يكون عليه.
- ❖ مطابقة الشيء للاحتياجات .
- ❖ تقديم مخرجات ذات كفاءة تتفق مع احتياجات السوق
- ❖ الملائمة للاستعمال – ومقابلة القيمة لما يدفع .
- ❖ ذلك المستوى من التميز الذي يمكن قبوله من كل من البائع والمشتري .
- ❖ المطابقة لمواصفات متفق عليها بتكلفه مقبولة

وقد تناول عدد من المفكرين الغربيين مفهوم الجودة من خلال رؤى مختلفة يمكن عرض بعضها فيما يلي :

- يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير **American National Standards Institute** بانها : جملة السمات والخصائص للمنتج او الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينه
- ويرى **Asher – Kanji** انا الجودة هي : الملاءمة للاستخدام ، فيما يخص التوقعات الخاصة بالعملاء او المستخدمين للسلعة او الخدمة .

ثانيا: محاور المفهوم الحديث للجودة

المفهوم الحديث للجودة يقوم على خمسة محاور وهي :

- **المتطلبات** : وتمثل الحاجات التي يطلبها العميل كي يتسنى اشباعها .
- **التوقعات** : وتعنى التنبؤ بالحاجات المستقبلية التي تشبع رغبات العملاء .
- **المواصفات** : تحديد مواصفات المنتج او الخدمة ومستوى جودتها في اطار ملائمتها ومطابقتها لاحتياجات ورغبات العملاء " جودة التصميم "

الفصل (٢) : أهداف وأهمية ووظائف ومراحل إدارة الجودة الشاملة

❖ أولاً : أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها أي منظمة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارساتها وآلياتها ، ومن تلك الأهداف ما يلي:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة
- إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة
- ضمان التحسين الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة

❖ ثانياً : أهمية إدارة الجودة الشاملة

ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة إلى كونها نظاماً يعمل على:

- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية
- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف
- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر
- إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة وزيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة
- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين
- جعل العاملين قادرين على قيادة عمليات التحسين
- تصميم نظام للجودة وليس للتفتيش على العيوب

❖ ثالثاً : فلسفة إدارة الجودة الشاملة

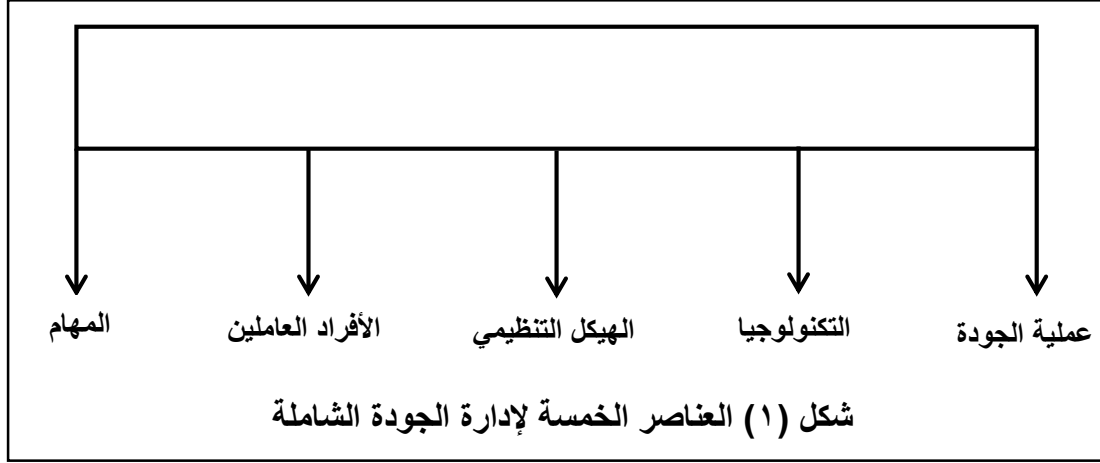
يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية أو منهجاً في الإدارة يسعى لإيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل العنصر البشري في المنظمة يرى أن الهدف الأساسي للمنظمة هو خدمة العميل من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة... وتعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً بسيطاً ولكنه ثوري فيما يتعلق بأداء العمل. وفلسفته تعرف من خلال سمات وملامح يمكن إجمالها فيما يلي:

- **الكلية (الشاملة):** وتتضمن تطبيق الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات العميل وانتهاءً بالتقويم الدقيق لمعرفة ما إذا كان العميل راضياً أم لا.
- **الجودة:** تعني تلبية وتجاوز طموحات وتوقعات العميل.
- **إدارة:** تعني إدارة التطوير والمحافظة على إمكانات المنظمة لتحسين الجودة بشكل مستمر.
- **الشمول:** وتعني شمول قطاعات ومستويات المنظمة ومن هنا كانت التسمية الجودة الشاملة.
- **التطور:** ويعني التحسين المستمر في المنظمة وعملياتها والتكنولوجيا المستخدمة وعناصر الأداء المختلفة.
- **المنهجية العلمية:** وتعني تحليل أنشطة المنظمة وتخطيطها وتنظيمها بما يحقق الكفاءة.
- **المشاركة:** وتعني حشد العاملين ودعم مشاركتهم وإقناعهم وتعاونهم لتحقيق مستويات الجودة المستهدفة.
- **الانطلاق:** وتعني أن نقطة البدء من أعلى، حيث يتوقف النجاح على اقتناع الإدارة العليا وأخذها بزمam المبادرة في الدعوة والمساندة الكاملة للقائمين على نظم الجودة.
- **التنظيم الشبكي:** اعتبار المنظمة شبكة متكاملة بما يحقق التدفق الأفضل للعمليات ووصول الخدمات للعملاء بأعلى كفاءة ممكنة.
- **الجماعة:** دعم العمل الجماعي وفرق العمل لتحسين الجودة بدلاً من الجهود الفردية.
- **الرقابة الذاتية:** اعتبارها بديلاً عن الرقابة الخارجية ، باعتبار أن الجودة سلوكاً يفرض على الإنسان ولكنه ينبع منه بالاقتران والالتزام.
- **التركيز:** يستهدف التركيز على الأنشطة والتخلص من الجهود المهدرة ذات العائد الضعيف.
- **الحسم:** تبني فكرة منع الأخطاء وليس مجرد الكشف عنها بعد وقوعها ومحاولة إصلاحها.

❖ رابعاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة

نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير رسمية التي تتم داخل المنظمة.
- **نظام الأفراد:** يتكون من النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم والتدريب وتغيير الثقافة وغيرها.
- **المهام:** وتشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال وغيرها ويمكن تمثيل هذه العناصر في الشكل (١) التالي.
- **عمليات الجودة:** وتشمل نظام الجودة في مختلف العمليات.
- **التكنولوجيا:** يتمثل هذا النظام الفرعي لنظام إدارة الجودة الشاملة في العديد من المكونات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.



❖ خامساً: وظائف إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً وأسلوب عمل يتم تطبيقه لتحقيق الوظائف الآتية :

- اختيار وتطبيق برنامج الترخيص والاعتماد وإعادة الترخيص للاستمرار في تقديم المنتج.
- تقديم الدعم الفني لإدارة الإنتاج ومقدمي الخدمات فيما يتعلق ببرامج تحسين الجودة.
- وضع نظام المتابعة والإشراف وإعداد التقارير والوثائق والأدلة والخرائط والمواصفات .
- تصميم البرامج التدريبية المرتبطة بمفاهيم ومهارات ممارسات الجودة.
- تدعيم وتطوير الدراسات والبحوث المتخصصة المتعلقة بالجودة.
- إنشاء مركز توثيق ومعلومات وتوفير مراجع متطورة عن برامج الجودة.

❖ سادساً: مراحل إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الخطوات الأساسية التي يمكن إتباعها في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وتتمثل بالخطوات الخمسة الآتية :

- **مرحلة الإقناع:** أي تبني الإدارة فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تقرر الإدارة في هذه المرحلة الرغبة في تطبيق هذا النظام، ويبدأ المديرين في تلقى برامج تدريبية مخصصة فيما يخص مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- **مرحلة التخطيط:** وفيها توضع الخطط الفرعية والتفصيلية المواد اللازمة للتطبيق. وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار وتحديد الفريق القيادي لبرامج إدارة الجودة الشاملة ، والمقررين ، والمشرفين ، والميزانية ، والسياسات، ومؤشرات الأداء الرئيسية ، والإجراءات والآليات ، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق .
- **مرحلة التنفيذ :** وهذا يتطلب أفراد أكفاء يمتلكون قدرات ومهارات نوعية للتنفيذ .
- **مرحلة التقويم :** يتم فيها تنفيذ برامج الجودة بناء على الخطة الموضوعية ، والأهداف المحددة، إذ يتم تقويم المخرجات وتقديم التغذية الراجعة، وتعديل إعداد الخطط التصحيحية، بناء على التغذية الراجعة.
- **مرحلة تبادل الخبرات ونشرها :** الاستفادة من الخبرات واستثمارها لتحقيق أهداف الجودة .

❖ سابعاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمثابة العوامل الرئيسية لتبنى فلسفة الجودة الشاملة في التطبيق العملي، وهي تشمل مايلي:

- ✓ إيمان واقتناع والتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة : حيث يجب على الإدارة العليا أن تدرك مسؤولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة، وما تترتب على ذلك من زيادة حدة المنافسة.
- ✓ وجود أهداف محددة للمنظمة : حيث يجب للمنظمة أن تسعى إلى تحقيقها ، باعتبار ان تحقيق الأهداف هو المدخل الرئيسي في إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ التركيز على العميل: فالأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات العميل في الأجل الطويل .
- ✓ مشاركة العاملين في عمليات التحسين: للتأكيد على كافة الوحدات التنظيمية بالمنظمة نحو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مع إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي.
- ✓ استخدام الأساليب الحديثة في حل المشكلات: مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج، ومن أهمها : العصف الذهني ، وتحليل السبب والنتيجة، والبرمجة الخطية، ونظرية القرار، ونظرية الاحتمالات، وتحليل البيانات، وجداول الإحصائية، والأعمدة البيانية، وخرائط التشتت، وتحليل باريتو، وسلاسل ماركوف، وتحليل شبكات الأعمال .
- ✓ الاعتماد على نظام معلومات متكامل: مع ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة .
- ✓ الإدارة الفعالة للعنصر البشري: وإعطاء العاملين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط بهم ودون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ، بهدف منح العامل الثقة والدعم وتشجيعه على أداء عمله، من خلال التوجيه، والقيادة الفعالة، والثناء والجزاء المرتبط بالأداء والإنجاز.
- ✓ التدريب المستمر للعاملين: حيث تظهر الحاجة إلى التنمية البشرية، والتدريب والتأهيل المستمر، لأن العاملين بحاجة إلى التدريب الذي يجعلهم في وضع مهاري ومعلوماتي أفضل للإلمام بجميع العمليات، ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير منظومة التدريب بالمنظمة .
- ✓ الاعتماد على فلسفة التطوير المستمر: فعملية تطوير وتحسين الجودة تعتبر عملية مستمرة، الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات .

رذاذ مطر

مها ناصر

الفصل (٣) : إدارة الجودة الشاملة:

عوامل النجاح والمبادئ والعمليات والمنهج والمعايير والأساليب والمعوقات

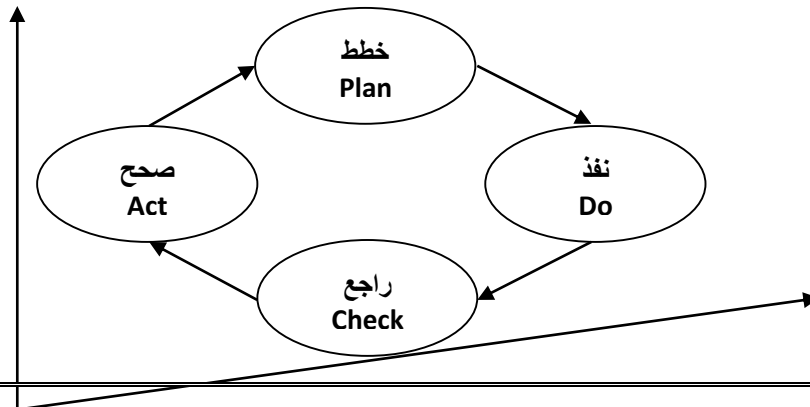
❖ أولاً : عوامل نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة

يرى معهد الجودة الفيدرالي أنه حتى يتم تطبيق النجاح والفعال لبرامج إدارة الجودة الشاملة لابد من توافر مجموعة من العوامل التي منها :

- (أ) توفر التزام وقناعة لدى الإدارة العليا بأهمية البرنامج ودعمه وتشجيعه.
- (ب) توجيه التركيز الى العميل المستفيد.
- (ج) التخطيط طويل المدى.
- (د) تدريب الموظفين وإعطائهم الفرص للفخر بأدائهم المتميز.
- (هـ) ضمان التحسين المستمر للجودة.
- (و) قياس الأداء وتحسين مواصفات المنتج وعمليات الإنتاج.
- (ز) تنمية روح الفريقين وإعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء أعمالهم.

❖ ثانياً : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- **ثقافة المنظمة:** يجب خلق ثقافة المنظمة بحيث تنسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً للخصائص الجودة وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم العمل التعاوني وخلق العلاقات عمل بمشاركة جميع أفراد المنظمة .
- **المشاركة والتمكين:** أشراك كل فرد يتأثر بالتغيير في جهود التغيير من خلال تحسين أدائه في مراحل العمل التي تختص به واشتراك الأفراد في التعرف على مشاكل الجودة والعمل على حلها من خلال الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.
- **التدريب:** إن حالات الابداع المتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة وعليه فان تدريب تلك القوى بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة في الاداء امر ينطوي على جنب كبير من الاهمية.
- **الالتزام الادارة العليا بالجودة:** لضمان ذلك الالتزام واقناع الآخرين بها لابد أن يبدأ التطبيق من قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر الى المستويات الدنيا .
- **التحسين المستمر:** إن ادارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ ان فرص التطوير والتحسين لا تنتهي ابدا مهما بلغت كفاءة الاداء وفعاليتها كما أن مستوى الجودة ورغبات المستفيدين وتوقعاتهم ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقديم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر (عجلة الجودة). وتشمل عجلة الجودة A-C-D-P الخطوات التالية : خطط Plan، أفع Do، تحقق Check، اتخذ الخطوات المناسبة Act. ويمكن تطبيق هذا النموذج في كل المجالات الانتاجية سواء كانت سلعا أو خدمات ولكنه قد يكون أقرب للتطبيق في القطاعات الخدمية بشكل أكثر نجاحا. ويمكن توضيح دورة ديمينج وعلاقتها بالتحسين المستمر في الشكل التالي، والمكونة من أربعة أنشطة يتم القيام بها بشكل دوري، على شكل دائرة دون أي توقف وهي :دورة ديمينج وعلاقتها بالتحسين المستمر.



- **التركيز على العملاء:** على المنظمة تسعى بشكل مستمر نحو تحقيق رضا العملاء في الداخل سواء كانوا الموظفين أو إدارات وعملاء الخارج وهم المستفيد من المنتجات وذلك حتى تكسب ولائهم، حتى يمكن تحقيق النجاح والقدرة على المنافسة.
- **التخطيط الاستراتيجي:** يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى تسعى منظمة إلى تحقيقها وهذا لن يتحقق عن طريق العمل بعشوائية، فالخطة الاستراتيجية هي أفضل أداة للتقويم المستمر.
- **توفير نظام معلومات واتصال فعال:** من خلال بنية معلوماتية ومناخ داعم للتعاون، والشفافية، ودعم العنصر البشري وتوجيهه بهدف التحسين لا المحاسبة.
- **اتخاذ القرار بناء على الحقائق:** من خلال الارتكاز على قاعدة بيانات ومعلومات متطورة ومحدثة باستمرار تضمن العدالة والموضوعية والشفافية والصالح العام في اتخاذ القرارات.
- **منع الأخطاء قبل وقوعها:** باستخدام حزمة من الإجراءات والآليات والسياسات التي توفر مدخلا للتصحيح والمراجعة والدعم الفني في كل مرحلة من مراحل الاداء الانتاجي.
- **وضوح العلاقة بالموردين:** وضع قاعدة بيانات واضحة للموردين ودعم سبل مشاركتهم في مختلف مراحل الانتاج .
- **التوقيت والجدولة:** وضع جداول العمل والبرامج الزمنية والخطط التفصيلية التي تتضمن الاهداف والانشطة واليات تنفيذها واهم المخرجات والعوائد ومسئولي التنفيذ.
- **المناخ النفسي للعمل:** توفير مناخ تنظيمي واجتماعي داعم ومشجع وخال -الى حد كبير- من الخوف من الفشل أو الخوف من الادارة وينمى قيم الولاء والانتماء والمواطنة لدى العنصر البشري من خلال تشجيعه ودعمه وتصحيح أخطائه.

❖ ثالثا :عمليات إدارة الجودة الشاملة

- (١) قيادة الجودة الشاملة
- (٢) التخطيط طويل المدى – الاستراتيجي
- (٣) التنظيم
- (٤) الاتصال
- (٥) رقابة الجودة الشاملة

- (١) **قيادة الجودة الشاملة:** إن القيادة بما تمتلكه من فلسفة ونمط تفكير وسلوك ،تمثل العنصر الجوهري الحاكم في قدرة إدارة الجودة الشاملة على إحداث التغيير في ثقافة وطريقة العمل بالمنظمة. تساعد قيادة ادارة الجودة الشاملة الأشخاص على صناعة قرارات قائمة على الحقائق، وتسمح للآخرين بالاندماج في أدوار القيادة، من خلال مدخل أكثر مرونة للقيادة. أنها مسؤولة عن ابتكار الثقافة التي تتيح للأشخاص استخدام قدراتهم العقلية لتحسين العملية .
- (٢) **التخطيط طويل المدى الاستراتيجي:** على الرغم من أن الخطط قصيرة المدى مفيدة في حد ذاتها الا انها لا تؤكد على التعهد والالتزام بفلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنها أكثر تركيزا على الاهداف قصيرة المدى أكثر من تركيزها على طويلة المدى، ومن الافضل أن يرتبط ذلك بتطوير الإجراءات التي تجعل من الممكن القيام بالعملية صحيحة من أول مرة *ضمان الجودة* وليس مجرد المراجعة او الفحص باستمرار للتأكد من أن الأشياء أو الإجراءات نفذت بطريقة صحيحة .

٣) **التنظيم:** التنظيم هو الإطار الذي تتم فيه العملية الإدارية بما فيه من مسارات عمل ومسؤوليات وسلطات وعلاقات وتفاعلات بين القائمين بالعمل على اختلاف المستويات.

٤) **الاتصال:** تمثل الاتصالات الجيدة عنصرا بالغ الأهمية في بيئة الجودة الشاملة، ومكونا حيويا في التحسين المستمر للجودة، وهي بذلك تلعب في ثقافة إدارة الجودة الشاملة دورا رئيسيا في نجاح المنظمة. وفي ضوء ذلك فإن الاتصال في منظمات إدارة الجودة الشاملة يكون أكثر انفتاحا وانسيابية وصدقا، حيث ان المعلومات لا تنساب تماما من القمة، بل إنها تأتي من كل الاتجاهات وتنساب بحرية كاملة من تبادل وتشاطر البيانات والأفكار من خلال العمل معا في جو من الثقة و الاحترام المتبادل، والمعلومات لا يحكم عليها في ضوء كونها "مفيدة/موجبة، أو غير مفيدة /سالبة" ولكن يحكم عليها في ضوء القدرة على توظيفها لخلق وبناء فرص التحسين المستمر.

٥) **رقابة الجودة الشاملة:** تعرف رقابة الجودة الشاملة بأنها عملية التأكد من أن الأعمال والإجراءات تتطابق مع إطار المعايير الموضوعة والمخطط لها، وتقوم ما إذا كانت معايير ومواصفات المنتج او التصميم تم التوصل إليها وتحقيقها عبر السلعة أو الخدمة النهائية ام لا.

❖ رابعا: منهج إدارة الجودة الشاملة للجودة الشاملة منهج يجب الأخذ به عند تطبيقها ويشمل:

- وضع المتطلبات الحقيقية للعملاء موضع التنفيذ.
- التركيز على الوقاية من العيوب وليس تصحيحها.
- تخفيض الفوائد المتكررة.
- إتباع استراتيجية التحسين المستمر للعمليات.
- استخدام منهج معد مسبقا لتحسين العمليات وتقليل الأخطاء.

❖ خامسا: المعايير التي تحكم منهج إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من المعايير الواجب التمسك بها في إطار تطبيق وتبني هذه الفلسفة، وهي:

- استهداف حد أعلى من متطلبات وتوقعات العملاء.
- إيمان المنظمة بأفرادها والعمل على إزالة الحواجز التي تمنعهم من الإحساس بالفخر بجودة منتجاتهم والاستمتاع بأعمالهم وانخراطهم فيها.
- البحث عن مواطن القوة في الأفراد لمضاعفتها من خلال التدريب وفرق العمل، وتركيز هذه القوى على فهم وتحسين العمليات.
- التركيز على مشكلات النظام، لا على مشكلات الأفراد والظروف المحيطة، والبحث عن التحسين المستمر في النظم واختيار القيادة المناسبة لذلك.
- الاعتماد على اتخاذ القرارات بناء على البيانات لا على المعتقدات أو الأفكار أو العواطف.
- التركيز على الوقاية من العيوب، إذ أن الوقاية خير من العلاج.

❖ سادسا: أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة

أ) أسلوب حل المشكلات "Problem – Solving Technique"

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الشائعة الاستعمال في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تكوين فرق عمل قصيرة الأجل، وهناك عد أنواع من هذه الفرق، ومن أكثرها شيوعا:

✓ دوائر الجودة "Quality Circles":

تعتبر من أقدم الفرق التي تم استخدامها لتحسين الجودة. ولا توجد قواعد تحكم حجم الفريق الواحد، ويتراوح عدد أعضائها ما بين (٥ – ٨) افراد من نفس القسم في المنظمة. وحتى تكون هذه الفرق ناجحة لابد من ان يمتلك أعضائها وقياداتها التدريب اللازم على الأساليب الإحصائية في حل المشكلات، بالإضافة إلى تشجيع ودعم الإدارة لعمل هذه الفرق داخل المنظمة.

✓ فرق المشروع "Project Teams"

يوكل لهذا الفريق القيام بعمل محدد الأهداف من قبل الإدارة العليا لحل مشكلة ما، وتقوم الإدارة بقيادة هذه الفرق التي تشكل على أساس مؤقت، ويجب أن يكون أعضاء الفريق من أقسام مختلفة في المنظمة في نفس المستوى الإداري.

✓ فرق تحسين الجودة "Quality Improvement Teams"

يكون أعضاء فريق تحسين الجودة إما من قسم واحد، أو عدة أقسام، ومن عدة مستويات إدارية، وقد يتضمن ممثلين عن العملاء والممولين والاستشاريين، ويجب أن يكون لدى هؤلاء الأعضاء الخبرات والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة.

ب) المقارنة المرجعية "Benchmarking":

يتطلب هذا الأسلوب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المنظمات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، حيث تعمل المنظمة على جمع المعلومات حول هذه الممارسات والآليات، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبق التغيير المطلوب باستمرار وتدعم الممارسات الأفضل دائماً.

ج) أنظمة الاقتراحات "Suggestion Systems"

أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو إشراك الأفراد داخل المنظمة في جهود تحسين الجودة، وحتى تضمن المنظمة المشاركة الفعالة لهؤلاء الأفراد تقوم بوضع نظام اقتراحات للموظفين، حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة، حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات الناجمة أثناء العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتقييم وتبني الاقتراحات بعد دراستها.

د) أنظمة التوقيت المناسب "Just In Time System"

ظهرت هذه الأنظمة حديثاً، حيث كانت تستخدم لتحديد المطلوب من المواد الخام للمصانع بدون انقطاع، حتى تستمر في عملية الإنتاج بالشكل الذي يكفل عدم تعطيل الكثير من رؤوس الأموال في المخازن، وقد تطورت أنظمة التوقيت المناسب حتى أصبح الأسلوب الأكثر كفاءة في الإنتاج.

❖ سابعا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، في حين يفشل الآخر، وفي الواقع فالصفات الأساسية التي تمتاز بها إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق إلى العديد من المعوقات التي نذكر منها ما يلي:

- عجز الإدارة العليا عن توضيح ودعم التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مؤثرة على الأداء الرئيسي للجودة وإغفال حاجات العملاء على المدى الطويل.
- التغيير المستمر في القيادات مما يحول دون السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.
- كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان، تؤدي إلى صعوبة تحقيق رضاهم.
- ضعف الإمكانيات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي.

الفصل (٤) : نماذج ادارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق ادارة الجودة الشاملة توفير قاعدة معينة من البنى التنظيمية والادارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها (نماذج) بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق.

❖ أولا : نموذج ديمينج

توصل ديمينج الي قاعدة مفادها أن ٨٥% من الازخطاء سببها النظام المتبع من سياسات وأساليب واجراءات وروتين وأعرافم تبعه ولا يتحمل العنصر البشري الا نسبة ١٥% من هذه الازخطاء وهذه القاعدة سماها (من ١٥% الى ٨٥%) وقال أن البحث في أخطاء النظام هو الاساس وليس التركيز على خطأ العامل ، ولهذا فلا داعي للتسرع في الحكم على الافراد في حالة الازخطاء لانهم محكومون بالنظام من العمل على البحث في أخطاء النظام وتصحيحها.

١) توصيات ديمينج في مجال الجودة الشاملة :

- خلق استمرارية الهدف نحو تحسين السلعة أو الخدمة.
- أتبع الفلسفة الجديدة (نحن لا نستطيع من الان التعايش مع المستويات المقلوبة حاليا من أنجاز العمل بطرق خاطئة).
- توقف عن الاعتماد على الفحص الكلي (وبدلا من ذلك أطلب الدلالة الاحصائية على أن الجودة الموجودة بالنظام مبنية بأحكام داخل النظام).
- توقف عن ممارسة تهمين الاشياء اعتمادا على بطاقة السعر فقط.
- قلل المشاكل وركز على سلامة النظام من المشكلات.
- كون طرقا جديدة للتدريب اثناء العمل.
- حطم الحواجز بين أقسام المنظمة.
- كون برنامجا قويا للتعليم واعادة التدريب.
- عدم وجود استقرار في الهدف.
- التركيز على الاهداف قصيرة الاجل.
- تقييم الاداء- التقرير السنوية وتقارير الجدارة والاستحقاق.
- حركية الادارة أو كثرة القفزات الوظيفية فيما بين المديرين.
- الادارة بالنماذج المعروفة وبدون اعتبار النماذج غير المعلومة.

٢) مبادئ نماذج ديمينج

١. تحديد أهداف ثابتة للمنظمة من أجل تحسين جودة منتجاتها، وضرورة تشرتك الاهداف من خلال رسالتها الى المهمين كالمستفيدين من الموظفين وأفراد المجتمع المحلي.
٢. تبني فلسفة جديدة للجودة، بحيث يكون التوجه نحو عمل الاشياء بطريقة جديدة مبتكرة وليس عمل الاشياء بطريقة تقليدية.
٣. تبني هدف الرقابة من كشف الخطأ والمحاسبة، الى رقابة وقائية تستهدف منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ. ليتخطى الاداء الخاطئ ويتابع ويستمر.
٤. عدم بناء قرارات على أساس التكاليف فقط ، فالمهم ليس الحلول السهلة ، لانها قد تكون أكثر تكلفة ، ولذا لابد من تغيير فلسفة الشراء التي تعتمد على السعر فقط.
٥. الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت ، فهذه النظرة قصيرة الامد.
٦. التدريب المتواصل أثناء الخدمة . واعتماد الطرق الحديثة في التدريب وربطها بخطط تحسين الجودة.
٧. تبني وتأسيس القيادة الادارية ، وتفعيل دورها في تحسين النظام ونواتجه وعملياته ومخرجاته باستمرار نحو الافضل.
٨. أحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وازالة العوائق والحدود التنظيمية بين موظفي الوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة.
٩. الاستقرار الوظيفي للعاملين ، وتوفير الامان لهم وأبعاد شبح الخوف.
١٠. تجنب ومقاومة الخوف من التغيير.
١١. التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين وأكسابهم معارف ومهارات جديدة.

١٢. التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجه الى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة واعتبارها المعيار الاساسي للتقييم.
١٣. ازالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم والتفاخر بها.
١٤. تعزيز العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة ، وذلك لتحقيق التحول الى نظام الجودة من خلال فرق العمل والمشاركة المستمرة كفسلفة عمل.

٣) تحليل نموذج ديمينج

يعتمد المبدأ الاساسي لديمنج على أن المنظمات ما هي الا مجموعة من الانظمة وأن القيادة هي أهم عناصرها . ويتكون نموذج ديمينج من سبع مجموعات هي :

١. نظام المعرفة المتعمقة : لكل العمليات وتنوع الانتاج وخصائص الافراد فسوف يصبح السلوك الاداري سببا رئيسيا لفناء المنظمة ويضم نظام المعرفة أربعة عناصر مترابطة هي : نظرية النظام ، نظرية التنوع ، نظرية المعرفة ، نظرية المعرفة بعلم النفس.
- أ) نظرية النظام : يعد النظام مجموعة من الانشطة والوظائف التي تتفاعل مع بعضها البعض وتحقق أهداف المنظمة.
- ب) نظرية التنوع : تنوع الخبرات المؤسسية قد يزيد من تكلفة العمليات وبخاصة عندما تكون الادارة عاجزة عن فصل السبب عن المؤثرات الاخرى.
- ج) نظرية المعرفة : يرى ديمينج أنه يجب على المديرين استخدام الاجراءات العملية كالتفسير والتوقع والتحكم للتعرف بشكل دقيق وأعمق على الانظمة والعمليات داخل المنظمات.
- د) المعرفة بعلم النفس : وتعد هذه المعرفة هي لغة ديمينج في التعرف على ديناميكية الافراد في مكان العمل وأداء الفريق وأنماط التعلم وثقافة المنظمة.
٢. دورة التخطيط والمراقبة : ويؤكد ديمينج من خلالها على التحسين المستمر.
٣. الوقاية عن طريق تحسين العمليات : يعتقد ديمينج أن الفحص والتفتيش بعد انتهاء العمليات تعد مرحلة متأخرة ومكلفة وبناء عليه يكون من الافضل تبني عملية التحليل والسيطرة والتحسين.
٤. سلسلة رد فعل تحسين الجودة : وتخلص هذه النظرية في أن تسحين الجودة يقلل التكلفة ويحسن الانتاجية.
٥. الاسباب العامة والخاصة للاختلاف : حدد ديمينج مصدرين للاختلاف : هما السبب العام والآخر الخاص وتكمن الاسباب العامة في الامور المتعلقة بالهيكل العام للنظام ويكمن الاختلاف في الاسباب الخاصة نتيجة الانعزال والاستثناءات في التطبيق.
٦. المبادئ الاربعة عشر : هذه النقاط الاربعة عشر تعد القاعدة الاساسية لتدعيم التحول في ثقافة وعمليات المنظمات لبلوغ ارضاء العميل من خلال تطبيق الجودة.
٧. الاعطاء المميّة والامراض المفزعة : أن الاعطاء المميته تتطلب تغيير النظام الاداري في حين تلك الامراض المفزعة تنجم عن ممارسة ادارية خاطئة وضارة.

❖ ثانيا نماذج جوزيف جوران

قدم جوران ثلاثية الجودة التي تضم العناصر الاساسية الاتية:

- ✓ تخطيط الجودة : ويتضمن وضع أهداف الجودة وتحديد العملاء الداخليين والخارجيين وتطوير خصائص المنتج ووضع ضوابط العملية.
 - ✓ ضبط الجودة : ويضم اختيار موضوعات الضبط والتحكم واختيار وحدات القياس ووضع الاهداف.
 - ✓ تحسين الجودة : ويضم تحديد الاولويات وتحديد المشروعات وتنظيم فرق المشروعات وتشخيص الاسباب وتوفير الحلول واثبات فعاليتها.
- جوران هو صاحب المقولة المشهورة (الجودة لاتحدث بالصدفة بل يجب أن تكون مخططا لها) وله مساهمة كبيرة في مفاهيم الجودة وترتكز رسالته على أن :
- الجودة هي مسؤولية الادارة العليا.
 - تحسين الجودة هو هدف مستمر لاينتهي.
 - تحسين الجودة يستهدف تخفيضا مستمرا في التكلفة
 - جميع مشروعات التحسين تتم في خطوات متتالية بالمشروع تلو المشروع.

- ٨٠% من مشاكل الجودة تقع ضمن مسؤولية الإدارة
- مشاكل الجودة تكون مزمنة أو عرضية.
- خلق الوعي بالحاجة الي التحسين وتوفير فرصه لدى العاملين
- ضع أهدافا لعملية التحسين.
- صمم التنظيم اللازم والمناسب للوصول الي الاهداف.
- طور وأعمل على تنمية امكانات التدريب.
- انجز المشاريع التي تؤدي الي حل المشاكل داخل المنظمة.
- سجل وأكتب تقارير التقدم الدورية ووثق ماتحققه.
- أعط التكريم للمتميزين وأعمل على التشجيع.

❖ ثالثا : نماذج جائزة مالكوم بالدريدج

يعتبر مالكوم بالدريدج احد رواد إدارة الجودة الشاملة الامريكيين الذي خصصت جائزة باسمه ويعتبر هذا النموذج أول نموذج لقياس الجودة وأول معيار للتمييز بين المنظمات التي تطبق ادارة الجودة الشاملة. ويتمثل الفرض من الجائزة في تشجيع الاهتمام بالجودة والاعتراف بانجازات الجودة التي تحقنها المنظمات الامريكية ونشر استراتيجيات الجودة الناجحه لهذه المنظمات لتشجيع الاخرين. ويصور مفهوم نموذج بالدريدج مفهوم ادارة الجودة الشاملة بنظام متكامل يسعى الى تحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة ويتكون النموذج من :

- ✓ القيادة الادارية : وتشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى الي تحقيق الجودة باعتبار أنها المسؤول الاول وبشكل مباشر عن أرضاء العملاء.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي للجودة : يرى بالدريدج أن التخطيط الاستراتيجي للجودة هو عملية متكاملة وأشار الى ضرورة جعل خطط تحقيق ادارة الجودة مترابطة وتسعى جميعها الي تحقيق أهداف هذه الخطة.
- ✓ ادارة عملية الجودة : ويقصد بالدريدج بها فعالية تصميم العمليات وفعالية ادارة جودتها.
- ✓ ادارة الموارد البشرية وتنميتها : ويشتمل هذا المكون على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل الموارد البشرية واستثمارها.
- ✓ قياس الجودة وتقييمها : وتهتم بقياس درجة رضا العميل والتي لاتكفي وحدها ، بل يتطلب الامر مقارنة هذه الدرجة من الرضا مع درجة رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة.

❖ رابعا : نموذج إيشيكاوا

هو أحد أساتذة الهندسة بجامعة طوكيو وقد عاصر إيشيكاوا كلا من ديمينج وجوران وتأثر بهما، وأسهم بشكل كبير في نشر مفهوم الجودة بين العاملين وهو يرى أن الجودة تبدأ بعملية التدريب والتعليم للعاملين وتنتهي كذلك بها . وقدم إيشيكاوا مخططات وتحليل عظمة السمكة ، والسبب والنتيجة وكان يركز على الجانب العمالي في حل مشكلات الجودة وكانت رسالته تركز على :

- العمال يختارون مشاريع التحسين.
- يجب تدريب العاملين على أساليب حل المشاكل.
- الدعم الكامل بواسطة الإدارة.
- الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ.
- توفير الزمن للمشاركين في مجهودات تحسين الجودة لإجراء عمليات التحسين.
- عمليات التحسين هي عمليات مستمرة لاتنتهي.
- ٨٠% من المشاكل المتعلقة بالجودة هي مشاكل تمثل ٢٠% فقط من تكاليف الجودة.

يطلق على إيشيكاوا الأب الحقيقي لحلقات الجودة ويمكن تلخيص مبادئه في مراقبة الجودة فيما يأتي :

- تتحدد الجودة بناء على توجيهات العميل
- العملية الإدارية إستثمار حقيقي يركز على الأهداف طويلة المدى وجوهر عملياتها هو الجودة
- تستند الجودة وتعتمد على المشاركة الفاعلة بين كل الأفراد داخل المنظمة ،ويتطلب أسلوب إدارة الجودة إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة

❖ خامسا : نموذج SIX SIGMA

تعتبر SIX SIGMA منهجية من المناهج الحديثة التي فرضت نفسها ولاقت قبولا عاما في مجال تحسين الجودة. ويرجع مفهوم SIX SIGMA إلى رائد الجودة فيليب كروسبي حيث طرح المفهوم في أحد كتبه. ويجزم بعض الباحثين أن الشركة العالمية موتورولا قد قامت بتبني هذا المفهوم وطورته. وبذلك تعتبر SIX SIGMA ماركة مسجلة بإسم الشركة واستطاعت الشركة من خلال إستخدامها ل SIX SIGMA الفوز بجائزة مالكوم بالدريدج في عام ١٩٨٨م

(١) اتجاهات تعريف SIX SIGMA :

١. مفهوم SIX SIGMA بوصفه مفهوما إحصائيا: يشير إلى (٩٩,٩٩٩٦٦) من الدقة والثقة، والعيب والخطأ لا يتجاوز (٤,٣) من كل مليون عملية.
٢. مفهوم SIX SIGMA بوصفه منهجا إداريا: تعتبر SIX SIGMA فلسفة إدارية ونظرة منضبطة نحو إتخاذ القرارات وهي أنجح وسيلة إدارية عرفها التاريخ للوصول إلى أرقى درجة من الجودة وإتخاذ الإجراءات لتقليل الأخطاء أولا بأول.
٣. SIX SIGMA بوصفها إستراتيجية للتحسين: حيث يعتبر منهجا للتطوير والتحسين فهو إستراتيجية تمكن المنظمة من التحسين المستمر بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها.
٤. SIX SIGMA بوصفها فكريا تنظيميا : اعتبرت طريقة نظامية في التطوير الاستراتيجي، تعتمد على الطريقة العلمية لإحداث إنخفاض مرحلي متتالي في معدلات الأخطاء في المنتج.

(٢) محاور نموذج SIX SIGMA لإدارة الجودة:

١. الفلسفة: تتمثل فلسفة الجودة في الاطار الفكري الذي ينطلق منه تحسين الجودة، من خلال الفرص المتاحة للتحسين والإبتكار والإبداع.
٢. الإجراءات أو العمليات: لتحقيق مستوى معين من جودة الأداء ، يجب القيام بحزمة من العمليات والآليات تتمثل في التحديد، والتحليل والتحسين والتحكم فيما يخص المنظومة الإنتاجية بمختلف عناصرها.
٣. الإحصاءات: توظيف تطبيقات علم الإحصاء والطرق والأساليب الكمية للوصول لنتائج تستهدف تحديد الإجراءات التي تحد من العيوب. وبالتالي تعتبر SIX SIGMA بمثابة رؤية إدارة إستراتيجية تسعى إلى تحقيق درجة التميز عن طريق التركيز على العملاء وتحليل إحتياجاتهم ومراقبة العمليات وتحسينها بصفة دورية.

(٣) الثقافة التنظيمية المهنية ل SIX SIGMA :

- يتطلب تطبيق SIX SIGMA توافر ثقافة تنظيمية داعمة للتطبيق، تتكون هذه الثقافة من سبعة عناصر أساسية هي:
١. إخضاع جميع قوى العمل في مختلف المستويات التنظيمية للتعليم .
 ٢. وضع برامج تدريب لكل المهارات المطلوبة.
 ٣. على جميع العاملين فهم أدوارهم من أجل تحقيق النجاح.
 ٤. توحيد جميع قوى العمل وخلق شعور عام بأن كل عامل هو جزء من العمل.
 ٥. إحترام معرفة ومهارة كل عامل.
 ٦. التعهد بالنجاح.
 ٧. التركيز على تلبية حاجات العملاء.

(٤) منهجية DAMIC

هي منهجية تستخدم بشكل خاص عندما يكون المنتج أو العملية موجودة بالفعل ولكنها لا تقابل متطلبات العميل وهي خطوات واضحة ومنهجية لحل مشكلات المنتجات وهي عبارة عن المراحل الخمس التالية:

١. تحديد وتعريف العمليات والنقاط المحورية Define
٢. قياس الأداء الحالي ومشكلاته Measure
٣. تحليل أسباب الاختناقات Analyse
٤. تحسين العمليات Improve
٥. الرقابة والتحكم والضبط Control

(٥) منهجية DFSS

هو مدخل منهجي لتطبيق SIX SIGMA في تصميم وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات، وذلك وفقا لخطوات SIX SIGMA لكي يفوق توقعات العميل من خلال استخدام أدوات هندسية في دورة تطوير المنهج. ويتم دمج الثلاثة عناصر الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمة وخفض التكلفة وزيادة جودة المنتج، وهي:

١. تحسين واضح ومرن لكل مراحل الإنتاج
٢. تحقيق التوازن بين أدوات التصميم وممارسات العمل
٣. الاستخدام المنضبط لطرق إدارة المشروعات

(٦) تطبيقات نموذج SIX SIGMA

★ أولا: في قطاع الإنتاج السلي:

إستفادت العديد من المنظمات من هذا التصميم وقد كانت شركة موتورولا على رأسها، كما أثبتت بعض الدراسات أن نموذج SIX SIGMA يساعد على حل المشكلات داخل المنظمات.

★ ثانيا: في قطاع الإنتاج غير السلي:

١. في قطاع الصحة: قد طبق بنجاح في الولايات المتحدة، وقد نجح التصميم بالفعل في تقليص حجم الإخاء وزيادة معدل الأمان بالنسبة للمرضى.
٢. قطاع الخدمات المصرفية: وقد اشتمل تصميم SIX SIGMA على تحسين دقة توزيع الأموال والمدفوعات الإلكترونية وغيرها
٣. قطاعات أخرى: فقد أثبتت أن هذا المدخل يساعد على تحقيق إدارة أفضل للمنظمات ويؤثر على تحويل المتطلبات إلى تصميمات متوافقة.

❖ سادسا: نموذج الجائزة الأوروبية للإدارة

يعرف نموذج التميز عل أنه يمكن المنظمات من وضع الإطار العام المحدد للنظام الإداري مع قابليته للتطبيق على جميع الوحدات التنظيمية والمنظمات الإنتاجية بمختلف أنشطتها وأحجامها ومنتجاتها، سواء كانت سلعة أو خدمات ، وبغض النظر عن مستوى النضج الإداري بها فهو مطبق في كبرى المنظمات الأوروبية بنجاح كبير، وفي العديد من القطاعات الحكومية . وفيما يلي شرح مبسط لمكوناته الثلاثة:

١. المكون الأول (المفاهيم الأساسية للتميز): يحدد ويوضح المفاهيم التي يجب أن يتبناها قادة ومديرو المنظمات المختلفة كي يتمكنوا من إرساء وتطبيق نظام التميز المؤسسي، بما يشمل ويحقق المفاهيم الثمانية لهذا النموذج.
٢. المكون الثاني (معايير التميز التسعة): حيث يعد نموذج التميز إطارا أو هيكل مكونا من تسعة محاور. وعادة ما يظهر على شكل خريطة تنظيمية أو رسم بياني، وينقسم إلى مجموعتين هما مجموعة معايير المدخلات المكونة من خمسة معايير هي : القيادة والإستراتيجيات والعاملون والموارد والشرارات والعمليات والمجموعة الثانية مجموعة معايير النتائج؛ المكونة من أربعة معايير هي: نتائج العملاء ونتائج الأعمال الرئيسية. وينقسم كل معيار رئيس الى مجموعة من المعايير الفرعية بحيث يصل اجمالي المعايير الفرعية الى ٣٢ معيارا.
٣. المكون الثالث: (آلية الرادار): يعد الابتكار ذا قيمة عالمية مقارنة بباقي نماذج التميز العالمية الأخرى حيث انه أداة قياس وتقييم للمنهجيات المكونة للنظام الإداري وقيمه الإبتكارية العالمية تكمن في كونه يمكننا من القياس الكمي الدقيق للنظام الإداري الذي يعتبر شيئا غير ملموس، وقد يمكن قياسه الكيفي لكن يصعب قياسه الكمي وفي وجود آلية الرادار نستطيع قياس النظم الإدارية وفقا لقيمة كمية دقيقة، كما يساعدنا الرادار في إجراء عمليات تقييم دورية فعالة تمكننا من تحديد نقاط القوة وفرص التحسين والمخاطر ونقاط الضعف التي تقودنا لوضع خطط التحسين والتطوير وفق الخطة التنفيذية الموضوعة لتحقيق التميز المؤسسي.

الأسس والمبادئ التي يرتكز عليها النموذج

١. الوصول الى النتائج المتوازنة
٢. تقديم قيمة مضافة للعميل
٣. القيادة بالرؤية الواضحة والعمل المنسق والمشاركة
٤. الإدارة بالعمليات
٥. النجاح من خلال الافراد
٦. انعاش التطوير والابتكار
٧. بناء الشراكة
٨. تحمل المسؤولية

الفصل (٥) : دوائر الجودة : المعوقات وآليات التطبيق

❖ أولاً: نشأة وتطور فكرة حلقة الجودة :

دوائر الجودة هي الأساس التطبيقي الذي ارتكزت عليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة فقد بدأت دوائر الجودة مع بداية التجربة اليابانية في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن الماضي . ومنذ حوالي ٥٠ عاماً كانت توصف منتجات اليابان بأنها رديئة ولم تكن قادرة على تصدير سيارة واحدة حتي عام ١٩٦٠ . تغير الحال بعد ما بذله اليابانيون من أجل تطوير و تحسين جودة منتجاتهم حيث أدركوا ان التحدي الحقيقي الذي يواجهونه من أجل الارتقاء بجودة منتجاتهم ليس له طريق سوى تطبيق برنامج رسمي للرقابة على الجودة لتحسين منتجاتهم ويرجع الفضل في نجاح هذا الاتجاه إلى كل من الخبير الأمريكي " شيوارت" من جامعة هارفارد و إدوارد ديمينج من شركة بل للتليفونات و جوزيف جوران من جامعة نيويورك . الميلاد الحقيقي لدوائر الجودة في اليابان كان عام ١٩٦١م حيث ظهرت كتطور طبيعي لما عرف بالإصلاح في ذلك الوقت حيث تقدم إيشكاوا أستاذ الهندسة في جامعة طوكيو بمساندة النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين باقتراح مضمونة " أن تؤلف مجموعة صغيرة من العاملين مهمتها التعرف على المشكلات المتعلقة بعملهم " ومن هنا ولدت فكرة دوائر الجودة اليابانية . وفي شهر مايو ١٩٦٢م ظهرت أول حلقة جودة في اليابان بشركة نيبون للتلفون والتلغراف أما بداية التفكير في دوائر الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية فيرجع إلى بداية عام ١٩٦٨م وبحلول عام ١٩٨٠م أصبحت دوائر الجودة آلية وأسلوب عمل للتحسين واسع الانتشار في العالم كله .

❖ ثانياً: مفهوم وفلسفة دوائر الجودة :

هي عبارة عن مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات نوعية وإيجاد حلول مناسبة لها ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المتحقق فعلاً والمخطط له . ومن المفهوم السابق يمكن أن نستخلص محاور مفهوم دوائر الجودة كما يلي :

- ١) تتطلب مساندة الإدارة لرفع الروح المعنوية للعاملين .
- ٢) لا تعمل باستقلالية بعيداً عن التنظيم الإداري القائم .
- ٣) أحد أساليب الإدارة بالمشاركة مع تطوير شخصية العاملين في الحلقة .
- ٤) أسلوب لتنمية الموارد البشرية والتشجيع على الابتكار والتجديد .
- ٥) منتدى لحل المشكلات .

❖ ثالثاً: أهمية دوائر الجودة :

تظهر أهمية دوائر الجودة من خلال مجموعة من العناصر أهمها :

- ١) تطوير الكفاءات الانتاجية للعاملين .
- ٢) زيادة المعرفة النوعية وتطويرها للعاملين وزيادة أهمية الجودة للمنتجات المقدمة .
- ٣) ضمان حرية التعبير والمبادرات للعاملين وإطلاق فعاليتهم في مجالات التحسين .
- ٤) تطوير العمليات الانتاجية والنوعية .
- ٥) تحسين وتطوير القدرات الإدارية للمشرفين على دوائر الجودة والعاملين فيها .

الاعتبارات التي تعكس مدى أهمية دوائر الجودة في التطبيق العملي في المنظمات :

- مساعدة المنظمة على تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية في حل مشاكل العمل مما يساعد على تحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة .
- دوائر الجودة تنظر إلى العاملين على أنهم أعظم أصول المنظمة .
- تعمل دوائر الجودة على تغيير مناخ المنظمة من حيث خلق نوع من الملكية المشتركة لأهدافها .
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وفرق العمل والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء إلى المجموعة في بيئة العمل .
- استغلال القدرات والمواهب البشرية بالمنظمة عن طريق تقديم مزيد من المهام المرتبطة بالتشويق والتنوع والتي تظهر إبداع العاملين .
- زيادة الولاء والالتزام من العاملين تجاه المنظمة وأهدافها .

❖ رابعاً: أهداف دوائر الجودة :

أهداف مركزة على الجودة : وتشمل التحسين المستمر للجودة والوقاية من الأخطاء وزيادة رضا العملاء الداخليين والخارجين وزيادة الحصة السوقية .

أهداف مركزة على الإنتاجية : وتشمل رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف وأخذ التغيرات التي تحدث في الاعتبار وتحسين التنظيم والاتصال واستبعاد الأعطال في المنظمة .

أهداف مركزة على الأفراد : وتشمل زيادة التحفيز في العمل والانفتاح على قدرات وحاجات الأفراد ودعم الابداع والجهود الفكرية وزيادة الرضا والثقة لدى العاملين .

❖ خامساً: نطاق اهتمامات دوائر الجودة ومجالات تطبيقها :

إن الغرض الرئيسي لدوائر الجودة هو اكتشاف المشكلات ومواجهتها واقتراح الحلول لها أياً كان موقعها بالمنظمة وهذا يستتبع اكتساب الأفراد مجموعة المهارات اللازمة للتعامل مع تلك المشكلات . ويتضح من ذلك أن مجالات اهتمامات دوائر الجودة تتركز بصفة أساسية على نواحي : الجودة والتكاليف والمواصفات الانتاجية والجدولة .

❖ سادساً: المبادئ الأساسية لتطبيق دوائر الجودة :

(١) المشاركة التطوعية : يمثل مبدأ المشاركة التطوعية نقطة الارتكاز الأساسية لدوائر الجودة حيث لا ينبغي إرغام شخص على المشاركة في دوائر الجودة فقد لا يكون مهياً للمشاركة أو قد ينظر إليها على أنها عامل تهديد بالنسبة لاحتياجاته من الأمن والسلام التنظيمي والنفسي .

(٢) ملكية حلقة الجودة: نظراً لأن الأعضاء انضموا إلى حلقة الجودة اختيارياً فنجد أن ذلك يولد لديهم شعوراً قوياً بضرورة الولاء والانتماء والالتزام الكامل تجاهها وهذا بدوره يؤدي إلى شعورهم بملكية حلقة الجودة وهذا الشعور يجب مساندته وتقويته وتنميته حيث أن هذا الدوائر لن يكتب لها الدوام إلا إذا كان الشعور العام لأعضائها أنهم يمتلكونها ويواجه هذا المبدأ بعض الصعوبات حيث يتولد لدى كل من أعضاء الحلقة وبين الإدارة المسؤولة عن النشاط الذي تعمل فيه الحلقة شعوراً بملكية نشاط الحلقة وقد تؤدي ثنائية الملكية إلى الإضرار بها.

(٣) تبعية المشكلات: يقصد بها خصوصية المشكلات حيث أن دوائر الجودة تتعامل مع مشكلاتها الخاصة بها دون أن يتسع عملها ومجهودها لتتناول مشكلات أخرى وعلى ذلك يمكن القول أن لأعضاء الحلقة الحرية في اختيار الموضوعات أو المشكلات التي يرغبون في مناقشتها وتحليلها.

(٤) طبيعة التعامل مع دوائر الجودة: من الأمور الهامة جداً الاعتراف المسبق بأن أعضاء دوائر الجودة ليسوا صغار ولكنهم كبار وراشدون لذلك يتعين أن يكون التعامل معهم باعتبارهم كباراً قد تعدوا سن الرشد كما لا يحركهم ولا يحفزهم الإغراء الذي يستخدم كما لو كانوا أطفالاً ولكن يتعين التعامل معهم على أساس علاقة الكبار بالكبار وفي ضوء المسؤولية التضامنية المشتركة.

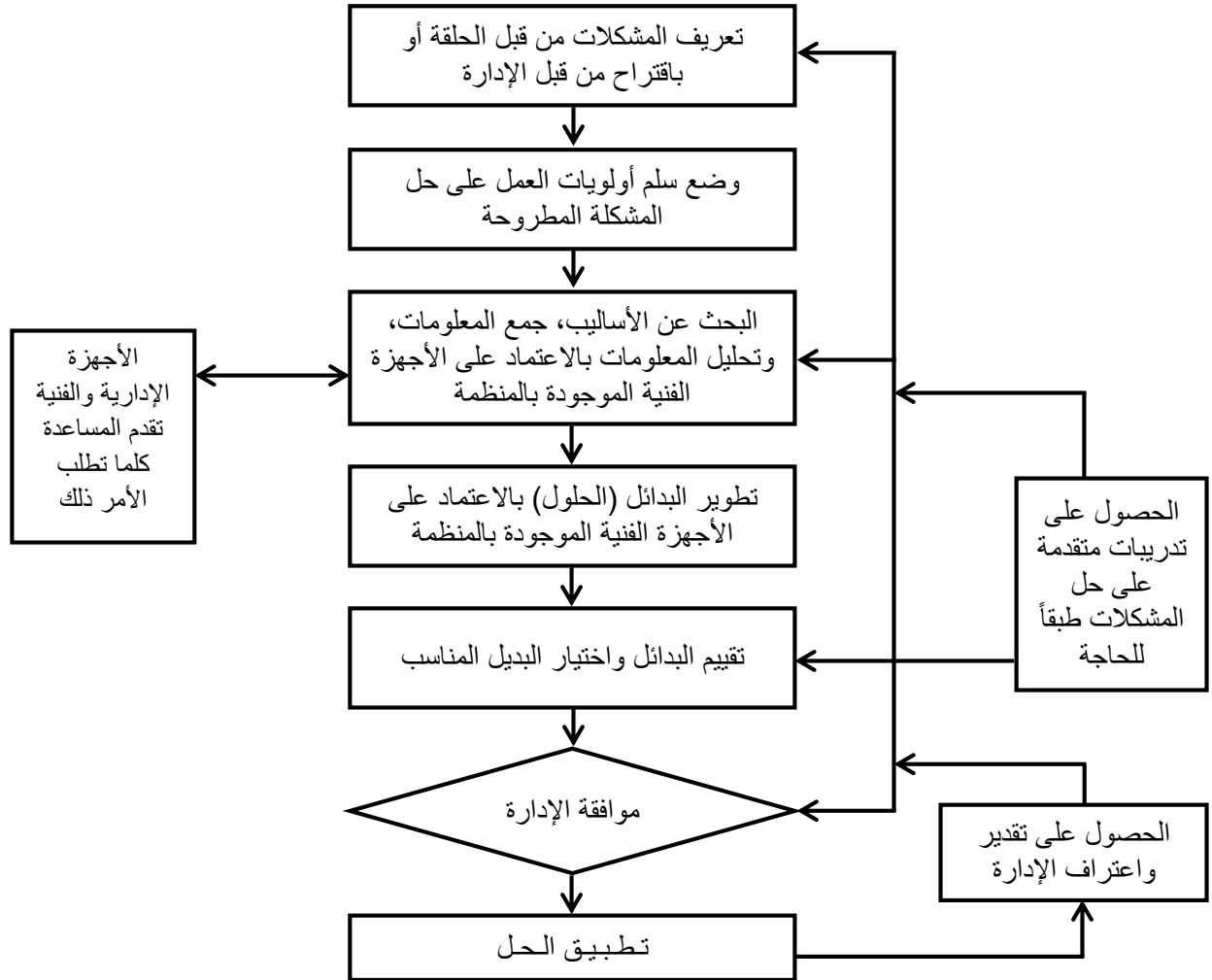
(٥) قاعدة بيانات لحل المشكلات: من المبادئ الأساسية لدوائر الجودة العمل على توفير قاعدة بيانات لاستخدامها في التعامل مع المشكلات فالحلول التي تقدمها دوائر الجودة يتعين أن تكون مبنية على حقائق أكثر من اعتمادها على آراء.

(٦) التوقيت الحقيقي للنتائج المتوقعة: توجد علاقة ارتباط مباشرة بين المستوى التنظيمي للوظائف وبين الوقت اللازم للانتهاء من واجبات الوظيفة لذلك فإن تحديد التوقيتات الحقيقية للنتائج المتوقعة يمثل جانباً أساسياً في الحياة العلمية المهنية وفاعلية الدوائر.

(٧) المكسب لكل الأطراف: تمثل استراتيجية المكسب لكل الأطراف قلب فلسفة دوائر الجودة والبعد عن مفهوم الصراع غير المنتج والاتجاه نحو مفهوم المشاركة والزمالة وهذا يتطلب أن يسعى كل فرد بطريقة تبتعد عن التدخل في كل قرار يتم اتخاذه حيث أن النتيجة الحتمية لمثل تلك التدخلات هي الفوضى في العمل والعلاقات والصراع.

٨) أسلوب عمل دوائر الجودة: يعتبر الهدف من دوائر الجودة هو تحديد ومعالجة المشكلة باعتبارها آلية لحل المشكلات ولتحقيق هذا الهدف بكفاءة وفعالية يتعين أن تسير الحلقة على خطوط متسلسلة متتالية مستخدمة في ذلك حزمة إرشادات حل المشكلات كإطار للعمل مما يؤدي إلى انسياب العملية بسلاسة ويساعد على تنظيم مجريات العمل في اجتماعات الحلقة.

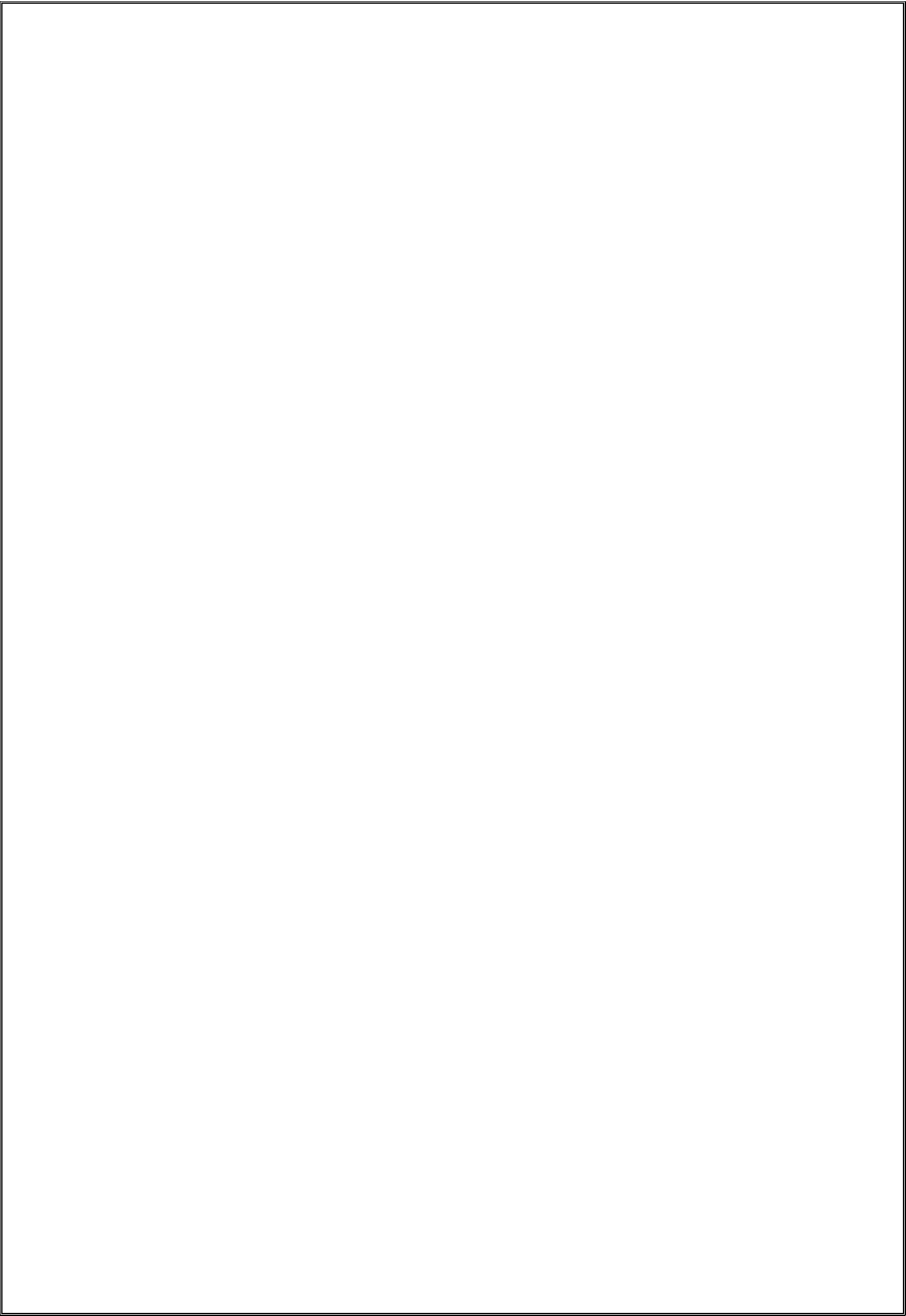
ويصور الشكل التالي تصوراً مسبقاً للخطوات المتسلسلة لحل المشكلات



❖ سابعاً: خطوات تطبيق دوائر الجودة

تعتبر الخطوات التالية مرشداً عاماً نحو التطبيق الفعال لدوائر الجودة:

١. البحث والتقييم
٢. اتخاذ قرار البدء
٣. اختبار الميسر
٤. وضع إجراءات العمل
٥. توفير المواد التدريبية
٦. إعلان عن بدء الدوائر لدى الجهات المعنية
٧. التدريب
٨. اختيار مجالات التطبيق
٩. اختيار القادة والعناصر البشرية
١٠. جمع البيانات
١١. دعوة أعضاء الحلقة
١٢. بدء اجتماعات الحلقة



❖ ثامناً: علاقة مفهوم دوائر الجودة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

تتقابل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مع مفاهيم دوائر الجودة فإن إحدى البدايات الأساسية في الأخذ بأنشطة الدوائر وتفعيلها هي أن تكون المنظمة قد بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والآن نجد المنظمات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال الانتاج الخدمي مثل البنوك والفنادق والجامعات والمدارس والمستشفيات تبدأ بأنشطة دوائر الجودة ثم تحاول إدخال الجودة الشاملة.

❖ تاسعاً: عوامل الفشل والنجاح في تطبيقات دوائر الجودة

- بناء هيكل تنظيمي مع بناء دوائر الجودة وإعطائها المرونة الشاملة في التطوير والتحسين المستمر
- التدريب المستمر لأعضاء دوائر الجودة النشيطين لتطوير وتحسين الأداء وإدخال الأساليب الحديثة في التحسين
- العمل في إطار موحد مع الإدارة لتحقيق الهدف العام للمنظمة ومن قبل كافة المستويات الإدارية
- ثقة ودعم الإدارة العليا ورغبتها في تحقيق أهداف المنظمة

★ يمكن ايجاز مشكلات دوائر الجودة فيما يلي:

- ١) عدم إلام العاملين في الحلقة حول معدلات الإنجاز التي تم إحرازها في مجال التطوير والتحسينات التي تم إنجازها
- ٢) دوائر الجودة عمل تطوعي بمحض إرادة العاملين وتحقيق كفاءته وفعاليته وتطويره يتم عادة ما بدرجة عالية أو منخفضة وفقاً للرغبة الذاتية للأفراد أنفسهم
- ٣) المبالغة في توقع المردود المالي أو زيادة الانتاجية وتحسين الجودة من قبل العاملين والإدارة
- ٤) العمل وفق المقترحات المقدمة من قبل الجودة دون التركيز على تفاصيل العمليات المقترنة بها والقادرة على تحسين وتطوير الجودة
- ٥) عرض المشكلات المعقدة جداً وبشكل كبير على دوائر الجودة بغية معالجتها أو إيجاد البدائل المناسبة مما يؤدي إلى خلق حالات من الفشل والاحباط أحياناً

- العمليات : جودة المطابقة مع التصميم خلال التنفيذ " جودة الأداء "
- الاعتمادية : وتعنى استمرارية الجودة : وهو ما يسمى بفترة الضمان .

لتطبيق هذا المفهوم للجودة يجب مراعاة الاتي :

- ادراك ان العميل وهو اهم شخص .
- معاملة العميل باحترام وصدق وعدل وامانة .
- تلبية احتياجاته ورغباته وتوقعاته وإزالة مخاوفه وشكاواه كما امكن ذلك .
- الإصغاء جيدا للعملاء والاستجابة لاقتراحاتهم وعمل نفس الشيء مع العاملين .
- وتيسير وتسهيل الحصول على الخدمة الجيدة باقل تكلفة .

أما من وجهة نظر joseph.M.joran بوصفة احد اهم الرواد في مجال الجودة فهي تتكون من ثلاث عمليات مترابطة وهي :

- التخطيط للجودة .
- الرقابة على الجودة .
- تحسين الجودة .

ثالثا: مداخل تعريف الجودة

يمكن تناول مفهوم الجودة من خلال عدد من المداخل من أهمها :

- مدخل المثالية.
- مدخل المنتج .
- مدخل المستخدم.
- مدخل التصنيع .
- مدخل القيمة .

أ) مدخل المثالية :

- الجودة هي الامتياز الطبيعي .
- الجودة هي مفهوم يعبر عن اعلى مستويات التفوق والكمال والتميز .

ب) مدخل المنتج :

- الجودة يمكن قياسها وتحديدها بدقة من خلال المنتج الذي يتضمن ويحتوى على خاصية من الخواص او عنصر من العناصر المكونه له .

ج) مدخل المستخدم :

- الجودة هي القدر على تلبية احتياجات المستخدم او المستهلك .
- الجودة هي درجة تحقيق منتج معين لاحتياجات مستهلك معين .

د) مدخل التصنيع :

- التطابق مع المتطلبات .
- تحقيق المواصفات .
- تصنيع جيد من اول مرة .

هـ) مدخل القيمة :

هذا المدخل يعتمد على التكلفة والسعر ولذا فان المنتج الجيد هو :

- الذى يوفر أداء معيناً بسعر مقبول .
- الذى يحقق المواصفات بتكلفة مقبولة .

رابعاً : ابعاد وخصائص جودة المنتجات

تمتلك الجودة في الإنتاج السلي ثمانية ابعاد هي :

- الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومحدداتها وبروتوكولاتها .
- الهيئة/ المظهر : الخصائص والسمات المحسوسة والملوسة للسلعة .
- القابلية : أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة .
- المطابقة : التطابق مع المواصفات المحددة سلفاً بموجب العقد او من قبل العميل .
- المتانة : الاستفادة المتكاملة والدائمة من السلع التي تم انتاجها .
- القابلية للخدمة : إمكانية تعديلها او تصليحها او إعادة تصنيعها .
- الجمالية : الشكل الجمالي والانسيابية والاحساس الإيجابية الذي تولده .
- الجودة المدركة : إمكانية ادراك مستوى جودتها من خلال العميل ،سواء من خلال الاستخدام والاستفادة او من خلال مقارنتها بنظيرتها من المنتجات المنافسة .

خامساً : ابعاد وخصائص جودة الخدمة

تمتلك الجودة في الإنتاج الخدمي ثمانية ابعاد وهي :

- الوقت : كم ينتظر العميل للحصول عليها ؟
- دقة التسليم : يتم تقديم الخدمة في التوقيت المحدد سلفاً من قبل مقدم الخدمة
- الإلمام : انجاز جميع جوانبها بشكل كامل وواضح ومفهوم ومبسط من قبل مقدم الخدمة وبشكل احترافي ومهني .
- التعامل : ترحيب وحفاوة العاملين (مقدمي الخدمات) بكل العملاء (مستهلكي الخدمات)
- التناسق : تقديم الخدمات بنفس النمط والأسلوب والطريقة للعميل .
- سهولة المنال : إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة ويسر .
- الدقة : يتم انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ اول مره وبشكل دائم
- الاستجابة : التفاعل السريع في رد الفعل من العاملين لحل المشكلات المتوقعة .

سادساً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

- تعرف إدارة الجودة الشاملة بانها " فلسفة إدارية تتضمن مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تقوم عليها المنظمة لخلق بيئة تنظيمية مستمرة في تحسين أدائها وهي مسئولية تضامنية بين جميع إدارات المنظمة في داخل اطار هياكلها التنظيمية ومستوياتها الإدارية .
- وقد عرف J.M.Jorna إدارة الجودة الشاملة بانها " نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق اشباع حاجات العملاء ويمنح سلطات للعاملين وايرادات اعلى وتكلفة اقل للمنظمة
- وعرفها معهد الجودة الفيدرالي Institute Federal Quality لإدارة الجودة الشاملة بانها " القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من اول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في التعرف على تحسين الأداء"

سابعاً : التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر بداية من الجودة كمفهوم وحتى إدارة الجودة الشاملة وقد تم تناول التطور التاريخي لمفهوم الجودة وصولاً لإدارة الجودة الشاملة من خلال المداخل التالية :

المدخل التقليدي لإدارة الجودة :

يشتمل هذا المدخل على المراحل الثلاث المتميزة في تطور مفهوم الجودة وهي : الفحص ، ومراقبة الجودة ، وتأكيد الجودة ، وفيما يلي نستعرض اهم سمات هذه المراحل :

★ مرحلة الفحص Inspection :

احدى مراحل الجودة ، يتم فيها العمل للحيلولة دون وصول الوحدات المنتجة المعيبة التي لا تلبى رغبات العملاء اليهم ، ولكنها لا تمنع وقوع الأخطاء ، فالخطأ قد وقع فعلاً وما على الفحص الا اكتشافه او استبعاده .

وتتميز هذه المرحلة بما يلي :

- ضمان سحب الوحدات المعيبة ، وكذلك الطلبات المعيبة ، قبل اجراء العمليات الإنتاجية التالية عليها .
- سلامة القرارات الخاصة برفض الطلبات الواردة من المصادر الخارجية في حالة زيادة الوحدات المعيبة بها عن الحدود المسموح بها .

كما ان من اهم عيوبها ما يلي :

- تحمل المنظمة تكاليف باهظة خاصة بالفاحصين والأجهزة المستخدمة .
- قد تؤدي الى تعطل وعرقلة الإنتاج وضياع كثير من الوقت .

★ مرحلة مراقبة الجودة Quality Control

يقصد بها مجموعة الأنشطة والأساليب والعمليات والاليات التي تستخدم لإتمام جودة الأداء الإنتاجي ، وبهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لأنشطة مدخل تأكيد الجودة . وتتضمن مراقبة الجودة وتسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة ، حيث ان هذه المعلومات تمثل الأساس الذي يتم الاحتياج اليه يوما بعد يوم لاتخاذ القرارات السليمة .

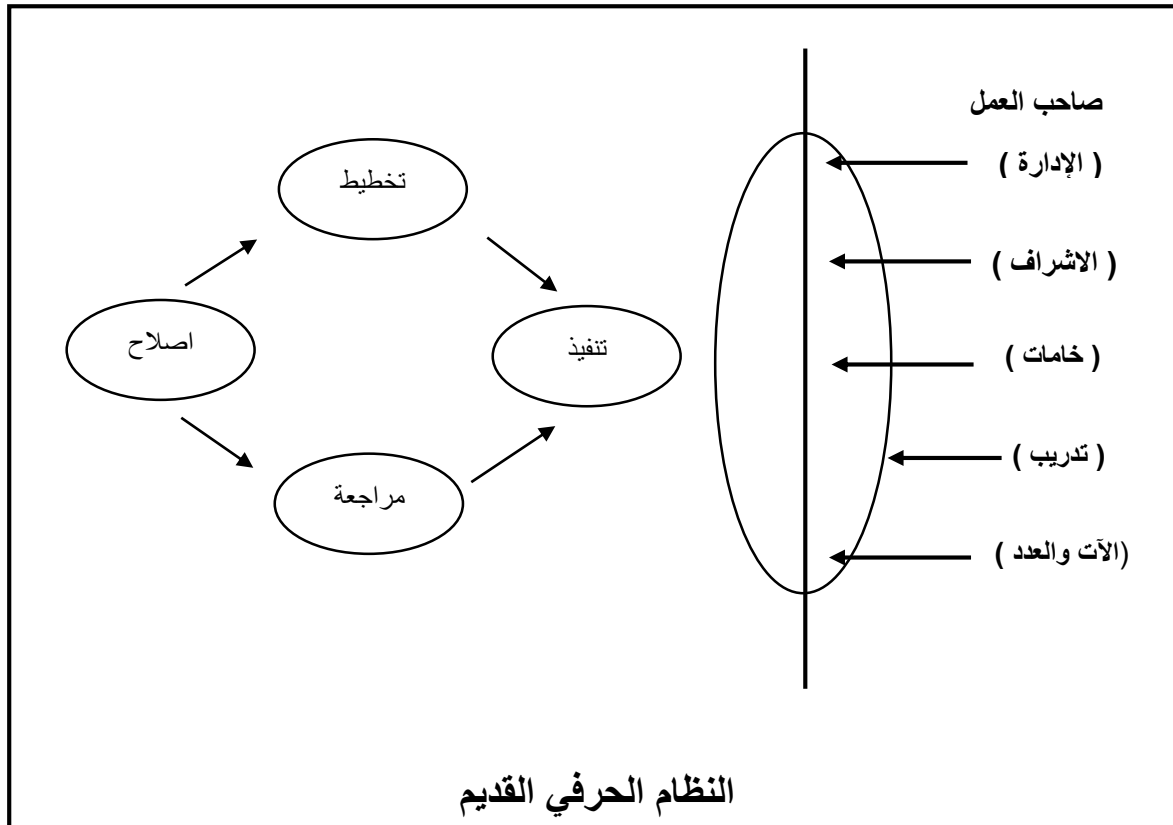
★ مرحلة تأكيد الجودة Quality Assurance

يمكن وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة المنتج ، سواء كان سلعة او خدمة ، ويزيد الإنتاجية بوضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات ومراقبتها ، وذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة . إنها- باختصار- تمنع ظهور السلع والخدمات غير المطابقة ، ولذلك يوصف بأنه مدخل أكثر فعالية من مدخل الفحص .

المراحل التي مرت بها الرقابة على جودة الإنتاج :

(١) الرقابة بواسطة العامل او الملاحظ (قبل عام ١٩٠٠) : Operator Control

في هذه المرحلة كان العامل يقوم بكل مراحل العملية الإنتاجية لمنتج معين فضلا عن مراقبة هذا المنتج والاشراف عليه والشكل التالي يوضح ذلك النظام الحرفي القديم في الرقابة .



وتطبيق هذا النظام المبسط يحقق المزايا التالية :

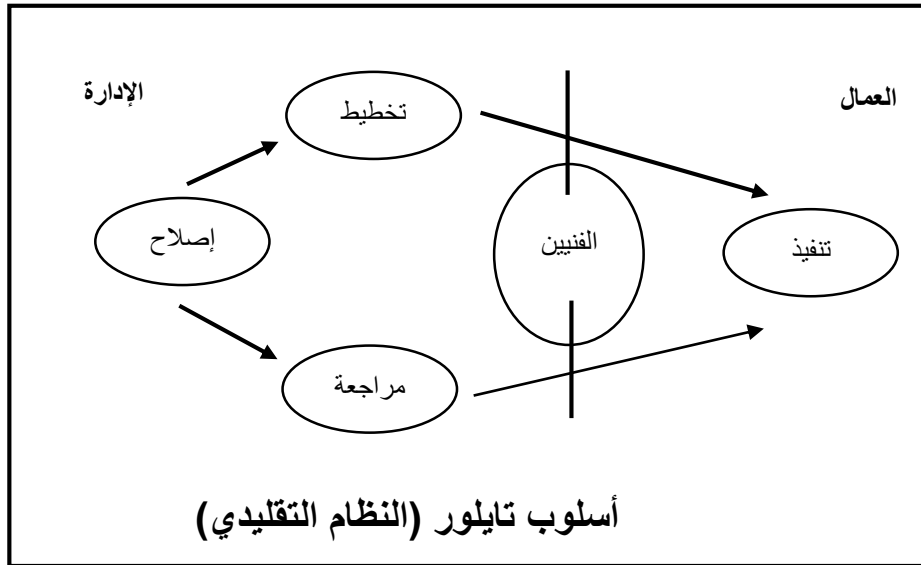
- الجودة هي مسؤولية الحرفي الذي يعتز بإنتاجه ويضع شعاره وتوقيعه عليه.
- يتمتع المشرف بقدر كبير من الاحترام من الإدارة
- يحقق اكبر قدر من الانتماء والتعاون

ولكنه من الناحية الأخرى يعاني من الصعوبات التالية :

- ارتفاع الأجور وبالتالي ارتفاع الأسعار.
- انخفاض الإنتاجية .
- صعوبة الإنتاج الكمي .

(٢) الرقابة بواسطة العمال (منذ ١٩٠٠-١٩٢٠) Forman Control:

اصبح اكثر من عامل مسئولاً عن نفس المنتج ، مما أدى إلى ظهور طبقة تسمى مشرفي العمال ، وكل مشرف مسئول عن مجموعة من العمال بهدف مراقبة جودة الإنتاج ، كما في الشكل التالي ، وفيه تم فصل التخطيط عن التنفيذ واصبح على المشرفين والملاحظين والعمال تنفيذ الاعمال المكلفين بها ، دون السماح لهم بالتطوير والتعديل ، مما أدى الى فقدان مشاركتهم الذهنية والابتكارية وعدم تحملهم المسؤولية وظهور مشاكل اجتماعية ونفسية وسياسية كثيرة واهمها عدم الولاء والانتماء .



(٣) الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص (١٩٢٠-١٩٤٠) Inspector Control

وهنا ظهرت إدارات متخصصة في الرقابة على الجودة ، وأصبحت الرقابة على الجودة مسؤولية فاحص متخصص يقوم بفحص المنتجات التي تنتجها المنظمة للتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة مسبقاً وصحيح العيوب .

(٤) الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج Statistical Control

في هذه المرحلة تم التركيز على الإنتاج الكبير مما أدى الى ظهور الأساليب الإحصائية واستخدامها ، فتمت الاستعانة بخرائط ضبط الجودة، ونظم معاينات الفحص والقبول ، وذلك لتمييز الانحرافات العشوائية للإنتاج عن غير العشوائية

(٥) مرحلة تأكيد الجودة (١٩٨٠-١٩٦٠) Quality Assurance

وفيهما تن التركيز على بيع المنتجات التي تم تصنيعها بعد التأكد من جودة هذه المنتجات قبل طرحها في الأسواق وبيعها للعملاء .

(٦) مدخل الجودة الشاملة (١٩٨٠-حتى الان) Quality Management

يعد مدخل الجودة الشاملة من اهم مداخل التطوير التنظيمي التي فرضتها طبيعة المتغيرات العالمية المتلاحقة على غالبية المنظمات، والنتائج عن ظهور روح التنافس الاقتصادي والسياسي و الاجتماعي على المستوى المحل والعالمي . وهذا المدخل يتأسس على فلسفة جديدة للإدارة والمجتمع ، تتلخص في : " ان يبذل كل فرد او كل مجموعة افراد ركيزة أولية في طريق التوصل الى الابداع المجتمعي"

نوايف السليمان