

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في مقياس إدارة الجودة

لطلبة السنة الثالثة إدارة الأعمال

إعداد: د / نعرورة بوبكر

الفهرس :

04.....	تمهيد:
	المحور الأول: مدخل لإدارة الجودة
05.....	I- تعريف الجودة.....
07	II- أهمية الجودة.....
08.....	III- أبعاد الجودة.....
	المحور الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
10.....	I- تعاريف إدارة الجودة الشاملة.....
12.....	II- التطور التاريخي لفكرة الشمولية في إدارة الجودة.....
	المحور الثالث: نظام إدارة الجودة
18.....	I- أسس وظائف إدارة الجودة.....
22.....	II- الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة.....
	المحور الخامس: قياس درجة الجودة (six sigma)
33.....	I- مفاهيم عن (six sigma).....
33.....	II- مقاييس الجودة.....
35.....	III- مراحل تطبيق (six sigma).....
36.....	IV- عملية حل المشكلات عن طريق (six sigma).....
	المحور السادس: الرقابة على الجودة (تكاليف الجودة)
37.....	I- مفهوم الرقابة عن الجودة.....
38.....	II- أهداف الرقابة عن الجودة.....
38.....	III- القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة.....
39.....	IV- أدوات الرقابة على الجودة.....
	المحور السابع: حلقات تحسين الجودة
42.....	I- مفهوم حلقات الجودة.....
43.....	II- خطوات إنشاء وتكوين حلقات الجودة.....
44.....	III- عوامل نجاح وفشل حلقات الجودة.....

المحور الثامن: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- I- نماذج إدارة الجودة الشاملة.....45
- II- مبادئ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....52
- III- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....57
- IV- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....60
- V- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....62

المحور الأول: مدخل لإدارة الجودة

I- تعريف الجودة:

ان مفهوم الجودة (Quality) مشتق من الكلمة اللاتينية (Qualities) ويعني بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، وهي لا تعني الأفضل والأحسن دوماً، وإما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف الجهة المستفيدة منه سواء كان الزبون، المصمم، المجتمع، أو المنظمة.

يرجع أصل كلمة الجودة في اللغة من الفعل جاد، فجاد الشيء أي صار جيداً و هو ضد الرديء، وجود أو أجود الشيء أي حسنه وجعله جيداً، وأجاد فلان أي أتى بالجيد.

أما في اللغة الانجليزية فقد عرف قاموس ويبستر (Webster New World Dictionary) الجودة أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما.

لقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة، رغم قناعة الجميع بدورها الفعال وأهميتها في تحقيق موقف تنافسي للمنتج سواء كانت سلعة أو خدمة في السوق.

فمنهم من يرى بأنها تعني التفوق أو التميز، ومنهم من يرى بأنها تعني التخلص من العيوب في المنتج، ومنهم كذلك من يرى بأنها تعني المطابقة للاستعمال أو المطابقة مع المتطلبات، وفريق آخر يؤكد على أنها تعني التركيز على الزبون.

وفي ظل هذا التباين قدمت عدة محاولات لتعريف وضبط مصطلح الجودة أهمها ما يلي:

- 1- الجودة كما وردت في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية او القيم
- 2- تعريف juran*: يعرف الجودة على أنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام" أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأحسن الصفات.

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على درجة ملائمة المنتج للاستخدام، و على الزبون كذلك؛ أي أنه كلما كان المنتج ملائماً للاستعمال بالنسبة للزبون كلما كان ذا جودة عالية.

- 3- تعريف crosby*: يعرف الجودة على أنها "المطابقة مع المتطلبات" وأكد أن الجودة تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح أي الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وأشار إلى أن درجة تحقيق الجودة يمكن قياسها من خلال تكاليف عدم المطابقة.

نلاحظ أن تعريف كروسبي قد ركز على المتطلبات الواجب توفيرها في المنتج؛ أي أنه ركز بشكل كبير على عملية التصميم.

* - من مواليد 1904، أمريكي من أصل روماني، كان أستاذ ومستشاراً بجامعة نيويورك في مراقبة الجودة، كان من دعاة حلقات الجودة.

* - من مواليد 1926، كان المسؤول الدولي عن الجودة في شركة ITT -Innovation et Transfert Technologique وهو صاحب المفهوم المشهور "الخطأ الصفري" الذي أطلقه في الستينات من القرن الماضي.

- 5- تعريف feigebaum **: عرف أرماند فيجنوم الجودة على أنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون. يلاحظ على هذا التعريف، تركيزه على الجوانب التسويقية والإنتاجية الضرورية للحكم على جودة المنتج
- 6- أما كوان (Kwan) فقد صنف مفهوم الجودة إلى خمسة اتجاهات:
- أ- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن المؤسسات الأخرى؛
 - ب- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال؛
 - ج- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة؛
 - د- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إجراء تغيير في خدماتها أو سلعتها بما يتناسب مع الأهداف المنشودة؛
 - هـ- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مالية أكثر.
- 9- وعرفت على أنها "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها والمستفيدين منها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم".
- * تعاريف المؤسسات والمنظمات المهتمة بالجودة:
- 10- عرف معهد الجودة الأمريكي الجودة على أنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقسيم الزبائن لمعرفة مدى تحسين الأداء.
- نلاحظ أن هذا التعريف يؤكد على أن الجودة هي مدى تلبية خصائص المنتج لاحتياجات الزبون.
- 11- أما الجمعية الفرنسية للمعيارية AFNOR عرفت الجودة على أنها قابلية المنتج لإشباع رغبات المستعملين. يلاحظ أن هذا التعريف ركز على ضرورة تحديد رغبات الزبائن، وترجمتها إلى مجموعة من الخصائص تبنى على أساسها عملية التصميم والتصنيع.
- 12- أما المنظمة العالمية للتقييس ISO ووفقا للمواصفة ISO9001/2000 فقد عرفت الجودة على أنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا". يتضح لنا من خلال ما سبق بأن التعاريف المتعلقة بالجودة يكمل بعضها البعض الآخر، وإن كانت هناك نقاط مشتركة بينهما، وعليه يمكن استنتاج تعريف للجودة ويتمثل في أن الجودة هي مجموعة من الخصائص والمميزات النسبية.

** - كان المسؤول عن إدارة الجودة في مؤسسة جنرال إلكتريك Général Electric، وهو أول من طور مفهومي الجودة الشاملة والمؤسسة الافتراضية.

II- أهمية الجودة:

مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى متطلبات الزبون، أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدر لقدرتها التنافسية، فلا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات، وللجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها، حيث أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة، ويمكن تناول هذه الأهمية من عدة جوانب:

— سمعة المنظمة:

تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتبين هذا من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي وتشبع رغبات وحاجات عملاء المنظمة أي أن مفهوم الجودة لا يقتصر على جودة السلعة ولكن يمتد ليشمل ما تقدمه المنظمة من منتجات جديدة، أو ممارسات موظفيها، أو في علاقتها بالموردين، فإذا كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة، فمن الممكن بفضل تحسين هذه الجودة أن تحقق هذه المنظمة الشهرة والسمعة الطيبة والواسعة، وبالتالي إمكانية منافستها للمنظمات المماثلة في الصناعة أو في القطاع الذي تعمل في مجاله والمثال الواضح على ذلك بالنسبة لشركة توشيبا في مجال الإلكترونيات.

— المسؤولية القانونية للجودة:

إن المسؤولية عن المنتجات تزايد في العالم باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في حالة الانتاج والتوزيع، ومن ثم تصبح كل منظمة صناعية أو خدمية مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب أفراد المجتمع (العملاء) من جراء استخدامه لهذه المنتجات أو الخدمات، وفي هذا المقام تضع بعض الدول معايير للمنتجات يكون الغرض منها منع المنتجات التي لا ترقى الى هذه المعايير.

— أهميتها للعمال:

إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة، ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية، فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة.

إن الأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية، وكذا تكاثف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات، وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال في الأوجه التالية:

- أ- دعم نشاط كل فرد: إن تحسين جودة العمل يعد عاملا هاما لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة؛
- ب- المساهمة في تنسيق عملية التسيير: فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة، والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على إشراك كافة الأفراد وعمليات وأقسام المنظمة؛
- ج- التناسق والترابط: إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، و المتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة (المورد/ العميل) داخلي، و المشاركة في حل مشاكل العمل.

- المنافسة العالمية:

إن القوة التنافسية في ظل تواجد سوق دولي تنافسي يتحكم فيه عنصر المعلومات والعولمة الاقتصادية، تصبح للجودة أهمية متميزة، ولذا تسعى كل منظمة لتحقيق هذه الجودة للوصول الى تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على حصة في الاسواق العالمية، إذ أنه كلما انخفض مستوى الجودة في منتجات شركة ما أدى ذلك الى الضرر بأرباح المنظمة ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد الذي تنتمي اليه هذه المنظمة، وللمزيد فإنه هناك سبعة أبعاد يمكن للمنشأة أن تختار من بينها ما يؤدي الى تحسين قدرتها التنافسية في الاسواق العالمية، والتي تتمثل في التالي:

$\left\{ \begin{array}{l} \text{وقت تسليم قصير} \\ \text{التسليم في الميعاد} \end{array} \right\} \text{الجودة}$	- السعر المنخفض التكلفة
	- تصميم عالي الجودة
	- جودة المطابقة
	$\left\{ \begin{array}{l} \text{مرونة المنتج} \\ \text{مرونة الكمية} \end{array} \right\} \text{المرونة}$

أي أن هذه الأبعاد تدور حول: التكلفة والجودة والوقت والمرونة، وفي الماضي كان السعر يعد العامل الرئيسي في كسب السوق، ولكن ذلك لم يستمر طويلا، لأن المستهلكين الآن يهتمون أكثر بالجودة، ويفضلون في حالات كثيرة ان يدفعوا ثمنا أكبر للسعة إذا كانت ذات عمر أطول أو أكثر أمانا.

- حماية المستهلك:

إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة، ووضع مواصفات قياسية محددة المعالم يساهم بشكل واضح في حماية المستهلك من الغش التجاري، ويعزز الثقة بين منتجات المنظمة. وفي المقابل عندما يكون مستوى الجودة منخفض فإن ذلك يؤدي الى احجام المستهلك عن شراء منتجات الشركة أو المنظمة، بما يعني في النهاية أن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه، وفي أغلب الأحيان يترتب عن ذلك أن يتحمل المستهلك تكلفة إضافية سواء كانت متمثلة في ضياع الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو اصلاحه، وكذا الخسارة الكاملة لأمواله التي دفعها المستهلك ثمنا لهذا المنتج والتأثير بالتالي على مقدرات هذا المستهلك، بالإضافة الى أن انخفاض جودة المواصفات الموضوعة أدى الى ظهور جماعات حماية المستهلك من خلال ارشاده الى افضل المنتجات الاكثر جودة وأمانا.

- التكاليف وحصة السوق:

ان تنفيذ الجودة المطلوبة في جميع عمليات ومراحل الانتاج، يساهم بصورة واضحة في اتاحة الفرصة لاكتشاف الاخطاء وتلاقيها من اجل التقليل من تحمل اعباء تكاليف اضافية، والوصول الى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل زمن الاعطال في مرحلة الانتاج، وبالتالي خفض التكلفة وزيادة ربح الشركة، أي أن تحسين الجودة يؤدي الى خفض التكاليف وزيادة حصة المنظمة أو الشركة من السوق وبالتالي زيادة الأرباح.

III- أبعاد الجودة:

توجد داخل كل من السلعة أو الخدمة أبعاد أو خصائص خاصة بها، وهي متعددة ومرتبطة بالجودة، ومن خلال هذه الأبعاد يمكن تحديد مدى قدرتها وإمكانيتها على إشباعها للحاجات التي يطلبها المستهلكين، ورغم التماثل بين هذه الأبعاد لكل من السلع والخدمات، إلا أن الباحثين في هذا المجال يلاحظون وجود اختلاف واضح بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1- أبعاد جودة السلعة:

تتمثل أبعاد الجودة في كل العناصر التالية:

- أ- الأداء: أي كيفية تحقيق المنتج الجيد بما يتوقعه المستهلك؛
- ب- الهيئة: المظهر والسمات المميزة للمنتج وهي السمات الخاصة التي تعجب المستهلكين في السلعة؛
- ج- الاعتمادية: وهي قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة، أو بأسلوب آخر احتمال فشل المنتج في القيام بوظيفته أو تعرضه للأعطال، أو حاجته للإصلاح؛
- د- درجة المطابقة: ويقصد بها درجة مطابقة المنتج للمواصفات التي تم تحديدها مسبقاً بموجب العقد أو من قبل المستهلك؛
- هـ- المتانة: تعني الاستفادة الشاملة أو الدائمة من السلع، أو بمعنى آخر هي طول الفترة أو حجم الاستعمال الذي تؤديه السلعة قبل أن تحتاج لإصلاح أو استبدال ولسهولة الإصلاح والصيانة للسلعة؛
- و- الجمال: وهو كيف يبدو المنتج عند اللمس أو التذوق أو الشم؛
- ز- الجودة المدركة أو إدراك المستهلك للجودة: وتتوقف على ما يلاقيه العميل من خدمة قبل العقد وبعد البيع؛
- ح- امتلاك المعرفة والمهارات: ويقصد بها امتلاك المعرفة اللازمة للإمداد بالسلع المطلوبة؛
- ط- الأمن: ويقصد بها خلو السلعة من المخاطر أو الشك.

2- أبعاد جودة الخدمة:

تتمثل أهم أبعاد جودة الخدمة فيما يلي:

- أ- الوقت: وهي الفترة التي ينتظرها المستهلك للحصول على الخدمة؛
- ب- دقة التسليم: ويعني هنا التسليم في الوقت المحدد المطلوب من المستهلك؛
- ج- التمام: أي إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل؛
- د- التعامل (الجودة الانسانية): ترحيب العاملين بكل الزبائن أو المستهلكين دون تمييز؛
- هـ- سهولة المنال: أي سهولة الحصول على الخدمة؛
- و- الدقة: أي إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة أو من أول مرة؛
- ز- الاستجابة: ويقصد بها التفاعل السريع مع الزبون أو المستهلك أي حل المشكلات غير المتوقعة من قبل العاملين؛

- ح- الكفاءة: ويقصد بها امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة للإمداد بالخدمات المطلوبة؛
ط- الأمن: ويقصد بها التحرر من الخطر أو المخاطر أو الشك.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

I- تعاريف إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الادارة، ومن أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين، وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول الى أفضل أداء ممكن.

ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعاصرة في التخصصات الادارية، حيث أسهمت الادارة اليابانية بدور مهم في هذا المجال في أواخر الثمانيات وأوائل التسعينات في القرن الماضي، وهو ما أحدثت تغيير وتطوير على كثير من أنماط العمل والمعتقدات السائدة في المنظمات وأصبحت النظرة إليها على أنها قضية استراتيجية تدخل ضمن التخطيط الاستراتيجي.

إن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم يتضمن التوكيد على الجودة تشمل جميع جوانب المنظمة بدءاً من المورد الى المستهلك، وهذا تؤكد ادارة الجودة الشاملة على أن يكون لدى المنظمة التزام بالاستمرار في قيادة المنظمة بجميع وحداتها نحو التميز في جميع جوانب السلعة أو الخدمة ذات الأهمية للمستهلك.

فإدارة الجودة الشاملة هي ترجمة للتعبير TOTAL QUALITY MANAGEEMEENT،

ولقد ظهرت العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة من قبل الكتاب والباحثين أهمها ما يلي:

قام ستيفن كوهن ورونالد براند بتعريف إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- الادارة: تعني التطوير والمحافظة على امكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر؛
 - الجودة: تعني الوفاء لمتطلبات المستفيد؛
 - الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم اذا ما كان المستفيد راضيا عن الخدمات والعاملين أو المنتجات المقدمة له.
- 1- يعبر عنها ديمغ على انها "هي فلسفة ادارية بنيت على أساس ارضاء المستفيد وتحسين احتياجاته حاضرا ومستقبلا". نلاحظ أن ديمغ ركز في تعريفه لإدارة الجودة الشاملة على رضا الزبون، اذ يرى ان رضا الزبون وتلبية احتياجاته هو الركيزة الاساسية في ادارة الجودة الشاملة.
- 2- ويعرفها كروسي بأنها "المنهجية المنتظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا، كما أنها الاسلوب الأمثل الذي يساعد في منع تجنب حدوث المشكلات من خلال التشجيع المستمر على السلوكيات الجيدة، والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم الذي يحول دون حدوث المشكلات وتجعل منها أمرا ممكنا"

- 3- عرفها هارفي وبرون على انها "استراتيجية تنظيمية ملتزمة بتحسين رضا المستهلك عن طريق تطوير اجراءات تتعلق بإدارة مخرجات الجودة بعناية".
- نفس الشيء نلاحظ أن هذا التعريف ركز على ارضاء المستهلك وكذا تحسين وتطوير إدارة المخرجات في العملية الانتاجية في المنظمة.
- 4- عرفها ريلي (James Riley) انها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، تتضمن التركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.
- نلاحظ من خلال التعريف أن ريلي أبرز ضرورة ادخال التحسين المستمرة في كل العمليات والوظائف من أجل الوصول الى تحقيق حاجات الزبون وتلبية احتياجاته.
- 5- عرفها جوزيف جوران " إدارة الجودة الشاملة هي نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق امتناع العملاء، بمنح سلطات للعاملين، ويحقق إيرادات أعلى وتكلفة اقل للمنظمة".
- يلاحظ على تعريف جوران هو تركيزه على ضرورة تلبية حاجات الزبائن ومشاركة العاملين، كما ركز على بعض الفوائد المتأتية من تبني هذا المنهج خصوصا تحقيق إيرادات أكثر وبتكاليف أقل.
- 6- عرفها معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف لتحقيق حاجات وتوقعات المؤمن له باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات وخدمة الشركة".
- نلاحظ من خلال هذا التعريف أن معهد الجودة الفيدرالي ربط إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على تلبية حاجات العميل، كما أشار الى استخدام الأساليب الكمية من أجل تحسين جودة العمليات والخدمات المقدمة.
- 7- وعرفها wakhlu "بأنها تعني التفوق في الأداء لإرضاء المستهلك، من خلال عمل المديرين والموظفين معا لتزويد المستهلكين بالجودة عن طريق تأدية العمل بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى".
- يتضح كذلك أن هذا التعريف ربطها بالتركيز على إرضاء العميل والسعي لتقديم المنتجات له جودة عالية ومن الوهلة الأولى.
- 8- أما المنظمة العالمية للمواصفات القياسية فتعرفها على اعتبار أنها "مدخل إداريا يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة الجميع، بهدف الوصول الى تحقيق رضا العميل، والمنافع لجميع العاملين في المنظمة والمجتمع"
- 9- ويرى معهد المقاييس البريطاني بأن إدارة الجودة الشاملة هي "فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات شركة التأمين التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات المؤمن له والمجتمع وتحقيق أهداف الشركة كذلك بكاف الطرق واقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".
- 10- أما مركز التجارة الدولي فقد عرف إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على أربعة نقاط هي:
- أ- التركيز على السلعة المنتجة؛

ب- التركيز على التصنيع بحيث يكون المنتج مطابقا في خصائصه للمواصفات المطلوبة؛

ج- التركيز على الزبون أو المستفيد؛

د- التأكيد على القيمة المضافة وفقا لسعر السلعة والمتطلبات التي يرغب فيها المستفيد أو المستهلك.

نلاحظ أن مركز التجارة الدولي أجمل المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة خلال وصفه لتعريف إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها ليست هدفا محددا يحقق وينتهي الامر، وإنما عملية وغاية متواصلة ومتغيرة حسب حاجيات الطلب الذي ينمو ويتحسن باستمرار، ويحتاج الى اضافة قيم عملية تحتاج الارادة المتميزة والعزيمة والايمان والالتزام عملا وشعارا متواصلين ومتلازمين معا. ويرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على فلسفة اجرائية، مؤداها أن الجودة هي عملية تحسين تتصف بالاستمرارية في مراحل العمل كافة وعلى نحو متواصل، مع التركيز والاهتمام بكل أصحاب المصالح في المؤسسة والأخذ بأرائهم وتوجهاتهم.

II- التطور التاريخي لفكرة الشمولية في إدارة الجودة:

إن فكرة الاهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسدت في الحضارات الإنسانية المتعاقبة.

وتشير بعض الأبحاث إلى أنه " تنسب أقدم الاهتمامات إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية في العراق إبان حكم حمورابي التي تضمنت مسلته (282) مادة* ضمت بينها قانون يهتم بالتجارة، ألزم فيها من يقدم سلعا غير جيدة أو ناقصة القيمة أن يقوم بإصلاح العيب.

هذا ما يؤكد على أنه كان هناك اهتمام بضرورة الجودة في العمل والسلع.

وتشير بعض الدراسات أنه وفي القرن الخامس عشر قبل الميلاد أكد الفراعنة المصريون على الجودة في بناء وصبغ جدران المعابد المصرية، فضلا عن الشواهد الباقية من عملهم في تشيد الأهرامات، والتي تؤكد على أنه كانت هناك عمليات رقابة لأنشطة البناء بهدف التأكد من جودة الأداء.

أما في الحضارة الإسلامية، فإننا نجد أن الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، تبين لنا أن الإسلام قد أرسى الأسس الصحيحة لبناء مجتمع قوي، متمسك خاصة بمبدأ إتقان العمل واحترامه والإخلاص فيه.

رغم الاهتمام بالجودة منذ القديم إلا أن ظهور الجودة كوظيفة رسمية للإدارة جاء متأخرا نسبيا على الرغم من ظهورها منذ زمن بعيد، حيث أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة كباقي الوظائف مثل التسويق، المشتريات ...

ولقد مرت الجودة وأساليب ضبطها في العصر الحديث بالعديد من المراحل قبل أن تصل إلى ما هي عليه الآن، ويمكن توضيح ذلك في ما يلي:

* - تشير المادة 229 من سلة حمورابي " إذا قام بناء قد بنا بيت لرجل ولم يحسن عمله، بحيث انهار البيت الذي بناه، وسبب موت صاحب البيت، فسوف يقتل ذلك البناء.

أ- المرحلة الأولى (مرحلة الرقابة من قبل العامل نفسه): تعتبر هذه المرحلة هي أول مرحلة للتطور في مجال الجودة خاصة وأنها كانت ملازمة لوظيفة التصنيع، وظهرت هذه المرحلة قبل سنة 1900 إلى غاية نهاية القرن التاسع عشر، وفي هذا النظام كان هناك عامل واحد أو مجموعة محدودة من العمال كانوا مسؤولين عن تصنيع المنتج بالكامل، وكان بإمكان كل عامل أن يراقب جودة المنتج كلية بعد الانتهاء من إنتاجه، وظهر هذا الأسلوب من مراقبة أو ضبط الجودة ضمن نظام التصنيع في الوحدات الإنتاجية الصغيرة التي كانت سائدة في ذلك الوقت، قبل الثورة الصناعية كان الحرفيون المهرة يعملون كصانعين؛ أي منتجين ومفتشين في نفس الوقت ومجسدين في ذلك الجودة من خلال تباينهم وتفانهم بمهاراتهم في الصناعة، وقد كانوا على فهم ووعي بالجودة المتوقعة من طرف الزبائن.

نستطيع القول بأن هذا الأسلوب من الرقابة ظهر عندما كان يتميز الإنتاج بالبساطة، وكان العامل يقوم بكل مراحل العملية الإنتاجية؛ أي كان يستطيع مراقبة جودة المنتج من بداية العملية الإنتاجية إلى غاية نهايتها.

ب- المرحلة الثانية (مرحلة الرقابة من قبل المشرف المباشر):

ويقصد بها تلك الفترة الصناعية التي امتدت في منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر، أين أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة منها:

أ- ظهور المصنع ليحل محل الورشة.

ب- ازدياد حجم العمل.

ج- ازدياد أعداد العاملين.

د- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة لاستخدام الآلة في العمل.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

ج - المرحلة الثالثة: مرحلة فحص الجودة (مرحلة الإدارة العلمية):

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك تايلور**، وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن والتي ترمي إلى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية بغية تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية.

العمل في هذه الفترة كان يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعا لمتطلبات العميل، فتصميم المنتج يكون موجه من طرف المنتج أكثر من كونه موجه من طرف العميل فهذا الأخير يحصل على ما يعتقد المصممون أنه الأنسب و الأصح له، ومع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المنظمات إلى تطبيق نظام لفحص المنتجات لتأكد من مستوى جودتها، وتهدف عمليات الفحص إلى فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة.

إذن وظيفة الفحص هي وظيفة للتأكد بأن مواصفات السلعة تطابق المواصفات الموضوعة، وأن العلاقة بينهما محافظ عليها باستمرار، وهدف ذلك منع وصول الوحدات المعيبة إلى المستهلكين، ولكنها لا تمنع وصول الأخطاء ويمكن

** - ترجم تايلور أفكاره في مؤلفه الشهير مبادئ الإدارة العلمية الصادر عام 1911.

استنتاج مما سبق أن الفحص: يضمن مطابقة المواصفات للمنتج أو الخدمة، وكذلك يمنع وصول وحدات معيبة للعمل، في حين أنه لا يمنع حصول العيوب أو الأخطاء، كما أنه يهتم فقط بالمرجات دون أن يمس المدخلات والعمليات الإنتاجية.

د- المرحلة الرابعة (مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة): أدت الحرب العالمية الثانية إلى تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة بهدف تخفيض عدد وتكاليف عمليات الرقابة، حيث خصص شوارت "Shewhart" جهوده في الرقابة الإحصائية للجودة، كما قام مهندسو (BEU Telephone Labboraterie) سنة 1947 بإنشاء منظمة سميت بالمنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة، والتي لعبت لاحقاً دوراً هاماً في انتشار إدارة الجودة، كما طور ديمغ فلسفة شوارت ثم قام بتلقيها للخبراء اليابانيين سنة 1950، حيث أكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج، بحيث تم الاعتماد في هذه المرحلة على كل من مخطط باريتو، مخطط السبب والنتيجة وغيرها من أساليب تحسين الجودة.

ويقصد بمراقبة الجودة، الأنشطة والأساليب والعمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، تبدأ الرقابة الإحصائية للجودة ببداية الإنتاج أين يتم التأكيد على ملائمة جودة المدخلات البشرية والمادية والمالية قبل السماح باستخدامها، ومع بدء التنفيذ يتعين متابعة جودة النواتج المرحلية لتحديد مدى جودة تشغيل النظام الإنتاجي. ويكمن هدف مراقبة مستوى الجودة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية والممانعة للخطأ أو الانحراف عن المعايير دون تأخير، ثم تفحص الوحدات المنتجة لتقرير مدى صلاحيتها وقبولها. وتتضمن مراقبة الجودة تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة واتخاذها كأساس لاتخاذ القرارات السليمة.

ومع التقدم في إدارة الجودة أصبح الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف، بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التطوير والتحسين الذي نتج عن حدة المنافسة في الأسواق، ومطالبة العملاء بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة.

هـ- المرحلة الخامسة (مرحلة ضمان الجودة والتأكد منها):

تمتد هذه المرحلة من سنة 1960 إلى غاية 1980، حيث كان الهدف هو استمرارية الحفاظ على مستويات الجودة التي تم تحقيقها وضمان ثباتها.

وتأكيد الجودة هو نظام أساسه منع وقوع الأخطاء (prevention-based) الذي يعمل على تحسين جودة السلعة / الخدمة، ويزيد الإنتاجية من خلال التركيز على مصادر الأنشطة، كما هو موضح في الشكل التالي:

وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات والخطط الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محليا وعالميا.

وفي ظل تأكيد الجودة يتم استخدام ثلاث أنواع من الرقابة:

- الرقابة الوقائية: وتعني متابعة تنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه، و العمل على منع حدوثه.
- الرقابة المرحلية: تعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة إنتاج للتأكد من مستوى الجودة، حيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه للتأكد من جودته، وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فورا.
- الرقابة البعدية: تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل وصوله إلى يد المستهلك، وذلك ضمانا لخلوه من أي خطأ أو عيب.

و- المرحلة السادسة: (مرحلة إدارة الجودة الشاملة):

ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980 بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة في البلدان النامية، وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق. ويقصد بإدارة الجودة الشاملة أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.

وهناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة أو فلسفة للتسيير تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباع حاجات الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات.

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أدى إلى تبنيها من طرف المنظمة الدولية للتقييس ISO في الإصدار 2000، وبذلك انتقلت هذه الموصفة من فلسفة ضمان الجودة إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

كما تجدر الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تغيير بيئة العمل إلى بيئة عمل جماعي وتعاوني، والتأكيد على فلسفة التحسين المستمر، وكذا تطوير الخطط والتصاميم والعمليات الإنتاجية والخدمية، والتركيز على رغبات الزبائن وتوقعاتهم.

المحور الثامن: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

كان لظهور نماذج لإدارة الجودة الشاملة المساهمة الفعالة في شيوع هذا الأسلوب ونشره على نحو واسع، الأمر الذي أدى إلى تطبيق هذه النماذج في الكثير من المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، وقد أسهم الكثير من المفكرين والباحثين في هذا المجال بنماذجهم التي وضعوها في تطوير هذا المفهوم. واختلفت هذه النماذج باختلاف مصادرها من حيث العناصر المكونة لها، ولكنها في النهاية تهدف إلى الغايات نفسها من حيث التطوير والتحسين وزيادة الانتاجية والجودة، وتقليل الهدر وضمان جودة المؤسسة في عملياتها ونتاجها وخدماتها. سوف نحاول التطرق إلى عدد من النماذج التي أسهمت في تطوير إدارة الجودة الشاملة وتقديمها في العديد من المؤسسات.

I- نماذج إدارة الجودة الشاملة:

- نموذج ادوارد ديمينج (Edouard Deming):

ادوارد ديمينج هو امريكي عمل مستشارا لقب بأب ثورة إدارة الجودة الشاملة، اهتم بالعمل الاحصائي من خلال تطبيقات المراقبة الاحصائية SPC، وساهم بقسط وفير في نجاح وصناعة التفوق الياباني في الجودة، وقد قلد سنة 1960 وسام الامبراطور هيروهيتو تكريما له على اسهامه في نهضة اليابان، وهو القائل "إذا أريد لي أن أخلص رسالتي للإدارة في عدة كلمات، فاني أقول إنها جميعا تتعلق بان تعمل على تخفيض الاختلافات". ولقد رأى (ديمينج) أن الإدارة العليا غالبا ما تلوم العاملين على أشياء لا تقع أصلا في نطاق اختصاصهم، وهو ما يحتاج إلى تحول كلي للنمط الرئيسي للإدارة، وقد كان يؤمن بتشجيع العاملين ومشاركتهم وجعلهم قادرين على المساهمة في ادخال تحسينات مستمرة من خلال فهمهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها، وتركزت أهم أفكاره فيما يلي:

أ- مبادئ ديمينج: وتتضمن 14 نقطة وهي:

- إيجاد نوع من الاستقرار في ما يتعلق بتطوير المنتجات والخدمات، ويتطلب ذلك (الابداع، والبحث والتعليم، والتطوير المستمر للمنتج، صيانة الاجهزة)؛
- تبني الفلسفة الجديدة، ويتطلب ذلك تغيير الادارة؛
- التطوير المستمر وغير النهائي لنظام الانتاج والخدمات ويتطلب ذلك:
 - أن لا يكون التطوير عملية وقتية؛
 - أن يكون فريق العمل عنصرا رئيسيا في العملية؛
 - أن تقوم الادارة بالتوجيه والارشاد.
- التدريب على الوظيفة، ويتطلب ذلك:
 - تقديم التدريب بواسطة أفراد مشهود لهم بالكفاءة؛
 - استمرار التدريب حتى يصل المنتج إلى مستوى مرض.
- ارساء القيادة واعتماد الممارسات الحديثة، ويتطلب ذلك عدداً القيادة عملاً ووظيفة الإدارة؛

- وضع برنامج نشط للتدريب والتعليم، ويتطلب ذلك:
 - تركيز الادارة على ان تطوير الانتاج لا يعني اختفاء آيه وظائف؛
 - تقديم معارف ومهارات جديدة تساعد على التعامل مع المواد الخام الجديدة والنظم الحديثة؛
 - النظر الى التعليم واعادة التدريب على انه استثمار في الانسان؛
 - النظر الى التعليم واعادة التدريب، على أنه ضروري من أجل التخطيط طويل المدى؛
 - اتخاذ قرار لإنجاز التحول الى نظام إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب ذلك:
 - اشراك الجميع في عملية التحول؛
 - اتباع منظومة شيوارت(التخطيط والعمل والمراجعة، التنفيذ) ؛
 - وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي، ويتطلب ذلك:
 - القناعة بان عملية التفتيش غالبا ما تكون عملية مكلفة وغير فعالة؛
 - القناعة بان الجودة لا تتحقق بالتفتيش، ولكن بتطوير العملية؛
 - وقف اسناد الاعمال على اساس السعر فحسب، فالسعر ليس له معنى من دون توافر معيار الجودة؛
 - استبعاد الخوف، ويتم ذلك عن طريق:
 - عدم الخوف من التعبير عن الافكار؛
 - اختفاء الخوف من تطور الادارة.
 - رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة، ويتم ذلك عن طريق:
 - العمل ضمن الفريق؛
 - اختفاء الاهداف المتصارعة بين الاقسام، التي قد تؤدي الى تدمير الهدف العام.
 - استبعاد الشعارات والتحذيرات، لأنها لا تساعد على انجاز عمل جيد، ولكنها قد تولد الاحباط والاستياء؛
 - استبعاد أسلوب الحصص العددية، لأنه قد يعوق الجودة أكثر من أي عنصر آخر؛
 - رفع الحواجز بهدف تعزيز قيمة العمالة، وذلك عن طريق:
 - زيادة مشاركة العاملين؛
 - زيادة الاتصال.
- ولا تمثل الاربعة عشرة نقطة السابقة قائمة يختار منها المديرون، فهي مجتمعة تمثل فلسفة لإدارة الجودة الشاملة، ولتنفيذ هذه الفلسفة لا بد من تنفيذ جميع النقاط.
- كما قدم ديمنج سبعة نقاط أساسية على أنها علامات مرضية تؤدي الى نهاية المنظمة وقد حذر من عدم معالجتها وهي:
- عدم ثبات الهدف؛
 - التركيز على الاهداف القصيرة الأجل؛

- عدم فهم الأسباب الكامنة وراء الانحرافات؛
- كثرة القفزات الوظيفية بين المدراء؛
- الادارة بالنماذج؛
- كلفة ضمان المنتج المرتفعة؛
- عدم بناء جودة المنتج من البداية.

ان ما يمكن استنتاجه من خلال هذا النموذج، أن ديمغ يرى أن الجودة تركز على الوقاية بدل التفتيش لمنع الخلل قبل وقوعه، وهذا انطلاقاً من اعتبار أن التفتيش أسلوب لتحسين الجودة مكلف ودليل على ان المنتج النهائي فيه خلل.

2- نموذج جوزيف جوران Joseph Juran:

ركز جوران على العيوب أو الاخطاء أثناء الاداء التشغيلي (العمليات)، وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الاخطاء المتعلقة مباشرة بالجودة ذاتها، كما أنه ركز على الرقابة على الجودة، وبالنسبة له الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب والنقائص.

كما يرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي:

أ- تحديد من هم العملاء؛

ب- تحديد احتياجات هؤلاء العملاء؛

ج- ترجمة تلك الاحتياجات الى لغة المؤسسة؛

د- تطوير المنتج الذي يستجيب لتلك الاحتياجات؛

هـ- الرقي بالمنتج ليستجيب لاحتياجات المؤسسة وبنفس القدر لاحتياجات العميل؛

و- تحديد العمليات التي يمكن أن تقود الى انتاج المنتج؛

ز- الرقي بالعمليات؛

ح- التحقق من أن العمليات تستطيع انتاج المنتج تحت الظروف التشغيلية؛

ط- تحويل العمليات الى التشغيل.

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الادارية، فان جوران يرى بأنها عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الانتاجية وكذلك الحد من العيوب والمشاكل الاخرى التي يمكن تجنبها قبل حدوثها.

وتتضمن عملية الرقابة على الجودة حسب جوران على الخطوات التالية:

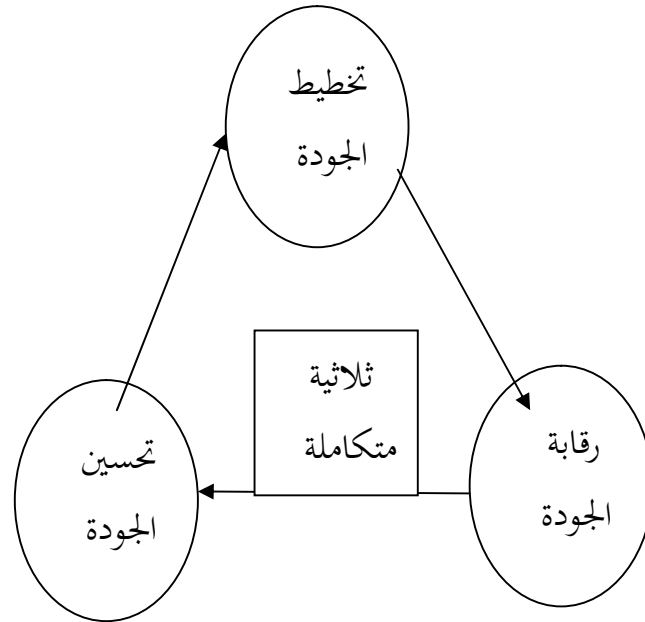
أ- تقييم الأداء الفعلي للعمل؛

ب- مقارنة الأداء المحقق أو الفعلي بالأهداف الموضوعة؛

ج- معالجة الاختلافات او الانحرافات باتخاذ الاجراءات التصحيحية؛

ويمكن توضيح أنموذج ثلاثية جوران للجودة في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): يوضح ثلاثية جوران



نلاحظ من خلال الشكل السابق أن جوران وضع ثلاثية عملية الجودة من خلال التخطيط للجودة، ثم الرقابة وبعد ذلك العمل على تحسينها.

كما ساهم جوران في وضع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه أشار إلى تطوير المنتج ويرى أنها عملية تمثل صميم إدارة الجودة الشاملة لأنها عملية مستمرة.

وقد وضع جوران عشرة خطوات لتطوير الجودة الشاملة وهي:

أ- إيجاد الوعي بالحاجة لتطوير الجودة وكذلك الفرص؛

ب- وضع أهداف للتطوير؛

ج- التنظيم من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة؛

د- القيام بالتدريب المناسب؛

هـ- تنفيذ المشاريع التي تهدف لحل المشاكل؛

و- قياس التقدم نحو الأهداف؛

ز- تمييز الأفراد المشاركين؛

ح- تمرير النتائج حتى يتمكن الجميع من الاطلاع عليها؛

ط- الاحتفاظ بالدرجات ضمن قاعدة للبيانات يمكن الاستفادة منها؛

ي- الحفاظ على الاستمرارية من خلال وضع التطوير كجزء أساسي في نظام الشركة.

لقد قام لام و واطسون سنة 1991 بإيضاح المفاهيم التي اشتمل عليها نموذج جوران، وهي كما يلي:

- مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا المستفيد، فيحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج (سلعة، خدمة) وأداؤه عالي المستوى وخلاف ذلك صحيح؛

- موضوع ارضاء المستفيد عن طريق الجودة ذو بعدين هما:
 - تحديد حاجات الجودة المطلوبة، وتتطلب هذه المسألة من هو المستعمل للسلعة أو الخدمة، وكيف سوف يستعملها وأين، اذ من دون الإجابة على هذه التساؤلات لا يمكن تحقيق الجودة المطلوبة؛
 - مراعاة هذه المتطلبات وتوافرها عند تصميم السلعة ونتاجها، أو تقديم الخدمة على نحو يأتي بجودة تحقيق رضا المستفيد وفقا لمتطلباته؛
- وتتألف الجودة من شقتين:
 - أحدهما الجودة الداخلية، وتعلق بمفهوم المستفيد الداخلي؛
 - والآخر الجودة الخارجية، وتعلق بالمستفيد الخارجي.
- يمثل كلا الشقين سلسلة تدعى سلسلة الجودة، إذ تبدأ بمرحلة تصميم الخدمة وتنتهي بمن يعتمد عليها وهو المستفيد، ويقوم مفهوم الجودة الداخلية على فكرة سلسلة الجودة التي تركز على مبدأ الممول والمستهلك الداخلي، وتجتاز المرحلة السابقة ضمن العملية الواحدة عن الممول، والمرحلة التالية على المستهلك، فكل حلقة من حلقات هذه السلسلة عليها توفير مستوى الجودة المطلوب الذي يرضي المستفيد.
- ويرى جوران أنه في كل مرحلة أو كل حلقة من هذه السلعة كحلقات الجودة، توجد فرصة أو امكانية لأجل ادخال تعديلات أو تحسينات على جودة الخدمة أو المنتج.
- تأكيد أهمية التحسين المستمر للجودة وضرورته، وذلك عن طريق برامج سماها ب (مشاريع تحسين الجودة المتتالية)، ومشاريع التحسين هذه يمكن أن تفترضها أية جهة في المنظمة (الادارة، والمتخصصون، والعاملون، والمستفيدون) ؛
- تصنيف تكاليف الجودة ضمن ثلاث فئات وهي:
 - تكاليف الاخفاق أو الفشل: وتشمل تكاليف تصحيح الاخطاء، واعادة العمل من جديد بصورته الصحيحة، كما تشتمل على تكاليف خسارة الزبون نتيجة انخفاض مستوى الجودة؛
 - تكاليف القياس: وتشتمل على تكاليف فحص الانتاج؛
 - تكاليف الحماية أو المنع: وتشتمل على تكاليف الرقابة الوقائية والتعليم والتدريب؛
- وأشار جوران الى ضرورة تلافي النوع الاول من التكاليف، إذ أنه ليس لها عائد، وتحتاج الادارة الى جهود من أجل تلافيها.
- ربط مسألة الجودة وتحسينها بمدى كفاءة الادارة، اذ أن لجوران مقولة شهيرة مفادها (تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الارتجالي، فالجودة لا تأتي بالصدفة، بل عن طريق كفاءة ثلاثية إدارة الجودة) وهي:
 - تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عال من الجودة؛
 - رقابة فعالة على الجودة؛
 - تحسين مستمر للجودة بمستوى أفضل دائما.

- إيجاد جهة مسؤولة عن الاشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المنظمة وتسميتها بمجلس الجودة الذي يقوم بما يأتي:
 - تحديد أهداف التحسين؛
 - تحديد حاجات التحسين؛
 - وضع برامج التدريب والتنمية؛
 - التنسيق بين مشاريع التحسين.
- هذا المجلس يكون حلقة الوصل بين الادارة العليا في المنظمة والمسؤولين عن مشاريع الجودة وتحسينها.
- إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة والابداع، وهذا يستدعي-بالضرورة- إحداث تغييرات في المفاهيم والمعتقدات التنظيمية، وهذه التغييرات ستواجه بالمقاومة، ويجب التفاعل معها على نحو ايجابي، للتخلص منها عن طريق الاقتناع، لا بالقوة والعنف؛
- التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي، يعتمد على جمع المعلومات لتحديد أسباب المشكلة، والتعرف عليها على نحو جيد، ووضع الحل المناسب الذي يجب اختياره قبل التنفيذ، وعند التعامل مع المشكلات يجب وضع الحل المناسب الذي يجب اختياره قبل التنفيذ، وعند التعامل مع المشكلات يجب وضع أولوية لها، بحيث نبدأ بحل المشكلات بحسب ترتيب أهميتها، وقد اقترح بالبدء بحل المشكلة ذات الحوادث المتكررة، فالتكرار يعطيها أولوية الحل.

3- نموذج فليب كروسي (Philip Gosby):

- تتضمن فلسفته لإدارة الجودة الشاملة على مبادئ كثيرة ومهمة، من أبرزها اعتبار الإدارة العليا مسؤولة على الجودة أولاً وعلى مكافأة العاملين وتعليمهم، بالإضافة وجوب خفض كلفة الجودة ثم التأكيد على الحماية بدلاً من اسلوب التفيتش، ولكن هذا لا يعني ان المسؤولية تقع على عاتق الإدارات العليا بل هي مسؤولية الجميع.
- ويرى كروسي وجوب توفير نظام خاص بكل عملية او ممارسة بصورة تتكامل مع بعضها كشرط لتحقيق الجودة، ثم لا بد من توفر وسيلتين للاتصال، أولهما الاتصال بالعملاء للتأكد من مقترحاتهم واحتياجاتهم، وثانياً الاتصال بالعملاء في داخل المنظمة لتبادل المعلومات والخبرات واتاحة الفرصة لهم بالاستمرار للتعبير عما لديهم من مقترحات ومعلومات التي لا بد أن تكون نافعة بحكم تجربتهم ومعايشتهم لأجواء العمل. كما أنه أول من نادى بفكرة عدم وجود معيب في المنتج، من خلال المفاهيم التالية:
- أ- الجودة لا تعني الافضل او الممتاز بالضرورة، ولكنها ببساطة تعني مطابقتها لمتطلبات الزبون وضرورة تحسينها لهذا الغرض؛

ب- الجودة تتحقق بالوقاية وتفادي الاخطاء وليس بتقييم الاداء؛

ج- معيار الأداء للجودة يجب أن يكون منتج بلا عيب دائماً وبدرجة الصفر؛

كما ان فكرة الحصول على منتج من دون عيوب قد احتلت حيزا كبيرا من أفكاره لهذا يرى من اجل الوصول الى جودة كاملة من دون أخطاء يتطلب ذلك التركيز على:

- أ- التعليم والتدريب المستمرين لان نقص المعرفة هو السبب في وقوع الاخطاء؛
- ب- التحسين المستمر للجودة وعدم التوقف عند حد معين (لا حدود للجودة) ؛
- ج- الرقابة الوقائية بدلا من الرقابة البوليسية، ويشتمل هذا النمط من الرقابة على:
 - دراسة وفهم تفاصيل العمليات؛
 - تحديد مصادر وقوع الاخطاء؛
 - تحديد الاخطاء المحتمل حدوثها؛
 - اتخاذ التدابير اللازمة والكفيلة لمنع وقوع الاخطاء قبل البدء بتنفيذ العمليات.
- ترتكز أفكار كروسبي في برنامجه في تحسين الجودة في النقاط التالية:
 - ايمان وقناعة الادارة العليا بأهمية الجودة والالتزام بها؛
 - تشكيل فرق عمل ممثلة لأقسام المؤسسة كافة؛
 - ضرورة قياس الجودة وعرض خرائط مرئية من أجل خلق برنامج تحسين الجودة؛
 - توفير مقياس لأداء الادارة من خلال تحديد كلف الجودة وتحسين النوعية الذي يخلق وفورات للمؤسسة؛
 - كلف الجودة السيئة لا بد وان يستوعبها جميع العاملين في المؤسسة دون استثناء؛
 - تهيئة بيئة مناسبة لتشخيص المشاكل وتحليلها؛
 - فهم منتسبي المؤسسة ضرورة تحقيق الانتاج الخالي من العيوب في المؤسسة؛
 - ضرورة تدريب مستويات الادارة كافة لإدراك أهمية تحسين الجودة؛
 - تغذية الادارة لثقافة يوم الانتاج الخالي من العيوب في المؤسسة؛
 - وضع اهداف لكل فرد لقياسها خلال مدة تتراوح بين (30/90 يوم) لخلق موقف موحد للأفراد لتحقيق الاهداف المناطة بكل منهم؛
 - تشخيص المشاكل والاقتراحات لإزالة تلك المشاكل وبأسرع وقت ممكن؛
 - تشجيع مشاركة كل فرد في برنامج الجودة من خلال نظام التحفيز للعاملين؛
 - انتظام اجتماعات القيادة الادارية لتهيئة افكار جديدة لمزيد من التحسينات للجودة؛
 - استمرارية اعادة عملية تحسين الجودة.

يتجلى من خلال افكار كروسبي أنه خالف ديمينج وجوران خاصة حول فكرة المعيب الصفري، اذ يرى هذا الخبير أن العيوب الصفري أمر يتعارض مع قانون تناقص الغلة، بمعنى ان الجودة عند نقطة معينة إذا ادخلت عليها تحسينات أكثر تكون أكثر تكلفة، أما ديمينج فانه لا يؤيد استخدام شعار العيوب الصفري لقوة العمل، فهو يرى أن العامل له

رقابة محدودة على العوامل التي يمكن أن تكون سببا في تدهور الجودة، ويؤكد على ضرورة تحمل الادارة مسؤوليتها في بناء الجودة للنظم والادوات والحامات التي يستخدمها العامل.

من جهة أخرى لم يختلف كروسي مع ديمنج في مسؤولية الادارة، والدليل انه نسب معظم مشاكل الجودة للإدارة، ويقول ان حوالي 80 بالمئة سببها الادارة وارجع علاجها لها، وقال " الشركات تعكس مقاييس قادتها وان ادوات الجودة لن تغير هذه المقاييس".

4- النموذج كوروا اشيكوا (Kaoru Ishikawa):

مهندس ياباني وأحد المساهمين في تطوير مفاهيم الجودة الشاملة ويطلق عليه (أبو حلقات الجودة)، ويرى ان اليابان كان يجري فيها التأكيد على السيطرة الاحصائية للجودة، لذلك فقد كره العاملون هذه الفكرة لما كان يستخدم فيها من وسائل معقدة وصعبة دون توجيه العمال الى استخدام الاساليب البسيطة، وقد حدد أفكاره الأساسية بما يأتي:

- أ- أن المسؤولية عن جودة المنتج تقع على كل القيادات الادارية المسؤولة عن الجودة؛
- ب- اقترح مخطط عظمة السمكة التي تستخدم لتتبع شكاوي المستفيدين عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور؛
- وقد استخدمت هذه الاداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة، وكبداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة من قبل القيادات الادارية، وساعدت في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة في بعضها مع بعض وساعدت الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة.

II- مبادئ ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق ادارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المبادئ والمتطلبات ذلك أن عملية التطبيق لا بد أن تكون مخططة ومنظمة كما يجب توفير البنية التحتية اللازمة لنجاحها، ويمكن توضيح أهم هذه المبادئ والمتطلبات فيما يلي:

1- التزام الادارة العليا:

هناك اتفاق تام على أهمية دعم الادارة العليا والتزامها في انجاح ادارة الجودة الشاملة، فقد أشار البعض الى أن التأكيد المتناسق لدور الادارة العليا كموجه رئيس للتغيير، سيحد من دور الاختلافات الفردية فيما يتعلق بتبني الافراد العاملين لمنهج ادارة الجودة الشاملة، كما ان دعم والتزام الادارة العليا لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ناجم عن قناعتها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، وتعبير عن ذلك بالإعلان عن رغبتها بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الادارية والعاملين بها واتخاذ الخطط والبرامج التي تكمل تنفيذ ذلك، فضلا عن توفير الامكانيات البشرية والمادية اللازمة لعملية التطبيق. وينبغي ان يكون دعم الادارة العليا واضح للجميع من خلال استعدادها لاتخاذ اجراءات ملموسة من بينها صياغة سياسة الجودة و بناء هيكل تنظيمي للجودة، والاشتراك الكامل للعاملين، ونشر معلومات حول الجودة، ادارة عمليات التغيير.

وهناك رأي في عالم القيادة والادارة وخاصة مع ادارة الجودة الشاملة يقول "لكي تنجح إدارة الجودة الشاملة لا بد من أن تدار من القمة، وكلما زاد التزام القادة كلما كانت الرؤية واضحة ومعززة بالسلوك والتصرفات والأفعال". ويقول ريمان مدير جائزة مولدريدج للجودة الأمريكية بأن مدخل إدارة الجودة الشاملة ينبع برمته من اهتمام والتزام القادة في أي منظمة، وقد كان ديمغ يردد كثيرا بأن الجودة تتم صناعتها في حجرة مجلس الادارة، ويعتبر أن القائد الاداري هو المسؤول عن الجودة وليس أي شخص آخر، ولا يمكن تفويض شخص آخر في تحمل هذه المسؤولية.

2- نشر ثقافة الجودة:

ان التعريف الابسط لثقافة الجودة قدم من قبل (Juran et Gryna) حيث نظرا الى ثقافة الجودة على انها نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة. أما فرومنت (Froment) فيرى أن ثقافة الجودة هي المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين سوية مهامهم المعينة، ولها مكونين تبني عليها شروط العملية بطرق المهنة والاتصال فالكون الاول تنظيمي وهو سمة هيكلية، والذي يشير الى المهام او المعايير ومسؤوليات الافراد ووحدات الخدمات، أما الثاني فهو سمة نفسية تشير الى الفهم والمرونة والاشترك والآمال والعواطف، وان الثقافة تعني الاطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية والتي تشير الى حث أو تحريك الافراد نحو تحقيق الاهداف. ان ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الادارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الاساليب الادارية، ويجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه.

3- التخطيط الاستراتيجي:

ان بداية سعي المنظمات الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة والتخطيط لها استراتيجيا يبدأ بقرار استراتيجي، اذ يركز على الجودة التي تركز رؤية ورسالة المنظمة على تحقيقها بأعلى الدرجات لأنها الوسيلة الكفؤة التي تتمكن المنظمة من خلالها الى التنافس واحراز ميزة تنافسية في الاسواق العالمية. إذ يبدأ تطبيق ادارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، ووضع اهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة الى تحقيقها. فضلا عن تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف وتقديم رسائل مختصرة وشاملة عن هذه المراحل ووضع اهداف خاصة لكل مرحلة تحقيقها، مع القيام بعملية التخطيط لبقاء المنظمة واستمرارها من خلال عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل ووضع التقديرات والاحتمالات الدقيقة لاتجاهات الاهداف المستقبلية بناء على أسس علمية.

4- التركيز على الزبون:

يعد رضا العملاء سواء الداخليين(العاملون) أو الخارجيين (الجمهور والمستفيدون من الخدمات)، المحور الأساسي للجودة ومعيار النجاح لأي مؤسسة أو منظمة إدارية تقدم خدمات أو منتجات للجمهور، ولذا تسعى إدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر الى تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ليس هذا فقط

وإنما محاولة معرفة متطلباتهم وتوقعاتهم المستقبلية والعمل على تلبيتها، حتى لا يكون مصير المؤسسة الفشل ومن ثم الخسارة والتلاشي.

5- التعليم والتدريب:

يعتبر النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها، هذا ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة خاصة على العنصر البشري، من حيث تدريب الافراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم، وزيادة الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على ايجاد المناخ التنظيمي الملائم. كما إن البرامج التدريبية تسهم في تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات وفق أسس علمية تنعكس ايجابا على أداء العاملين وقدراتهم ومن ثم فان ايه منظمة تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها أن تضع التدريب في سلم أولوياتها.

6- مشاركة العاملين:

تعد ادارة الجودة الشاملة مهمة أساسية لكل الافراد العاملين في المنظمة، ولا يقتصر دورها على الافراد العاملين في حقول التوعية فحسب، اذ انها تعني الاسهام الفاعل للنظام الاداري والتنظيمي بجميع عناصره. وتتطلب ادارة الجودة الشاملة مشاركة العاملين في كل خطوة في العملية الانتاجية.

تشير الأدبيات الادارية إلى ان 85 بالمئة من مشكلات الجودة المرتبطة بالعملية الانتاجية وبالمواد وليس بأداء العاملين. لذلك فأن هناك ضرورة لتصميم المعدات والعمليات التي يمكن أن تقود الى الجودة المرغوبة، وهذا يمكن تحقيقه بأفضل ما يمكن عن طريق اعطاء الفرصة للعاملين بالمشاركة، إذ إن مشاركة العاملين الفاعلة في وضع الاهداف واتخاذ القرارات يرفع من روحهم المعنوية ويخلق عندهم الدافع الذاتي لإنجاز ما شاركوا به في وضع الاهداف لتنفيذ القرارات.

ويذكر أن أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة يتمثل بالاستثمار في العامل البشري بوصفهم الدم الذي يجري في شرايين المنظمة وفروعها ليمدها بالحياة والنشاط المطلوبين لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

وتحتاج المنظمات التي تلتزم بتوفير متطلبات الجودة في منتجاتها أو خدماتها الى أن توفر نوعية جيدة من حياة العمل لأفرادها، وتسمح لهم بالمشاركة والتدخل والتطوير وإحداث إضافات نوعية في منتجاتها وعملياتها. فالعامل في ظل ادارة الجودة الشاملة ليس مجرد متخصص في مجال معين فحسب بل هو ملم بأعمال غيره حتى يتحقق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك. ويمكن الحصول على أفضل النتائج للأعمال عن طريق الجميع، وللوصول الى هذا الهدف تبدأ الشركة بتدريب عامليها على مهارات الاتصال والتفاعل والتأثير في الغير. وتؤدي الادارة العليا دورا مهما في تحقيق الجودة وإنجازها، وكذلك في انجاح الشركة، ومثال ذلك تهيئة الظروف الملائمة التي تجعل العاملين مبدعين ومبتكرين وقادرين على تلبية متطلبات الزبائن.

7- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئه القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وايصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

8- التحسين المستمر:

التحسين المستمر للعمليات هو أساس نجاح الشركات في الأسواق العالمية، ويعرف على أنه فلسفة مستمرة لبحث عدة طرق نحو تحسين العمليات، وكذلك عرف بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الانتاج بشكل مستمر. وعرف بأنه التحسين الثابت في طريق عمل الشركة للأشياء عندما يحتاج الزبون قناعة أكثر. والتحسين المستمر يتضمن تحديد ممارسة نجاح المقارنة المرجعية وغرسها في إدراك العاملين عند انجاز عملياتهم. وان عمليات التحسين المستمر في الغالب تركز على المشاكل التي تواجهها الشركة سواء كانت مع الزبائن أو مع المجهزين وحتى المجهز الداخلي، ومهما كانت المشاكل فبإمكان الشركة معالجتها من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة للوصول إلى أعلى مستوياتها، إن القاعدة الأساسية التي تبنى عليها فلسفة التحسين المستمر هو الاعتقاد عمليا بأن أي وجه أو مظهر من مظاهر العمليات يمكن أن يحسن وان يكون العاملون مصاحبين لتلك العمليات المراد تحسينها بالموقع الأساسي لتحديد التغيير الذي يجب ان يحصل، والفكرة هنا تجنب الانتظار حتى تحدث المشكلة انما يجب أن يكون الفعل قبل حدوثها.

ولتحقيق الوصول إلى التحسين المستمر فلا بد من دعم الإدارة العليا وتوفير النظرة الطويلة الاجل ومشاركة جميع العاملين وتبني المنظمة الهياكل الداعمة المتعلقة بالتدريب وتوزيع الموارد والمقاييس ونظام المكافآت والحوافز.

كما أنه توجد العديد من المراحل للوصول إلى الطريقة العلمية لعملية التحسين المستمر: ويمكن حصرها في المراحل الآتية:

أ- تحديد الفرص: الهدف الأساسي هو تحديد واقتناص الفرص المتاحة للتحسين من خلال تحديد المشاكل وتكوين الفريق، ويمكن تحديد المشاكل من خلال مجموعة من المدخلات كتحليل باريتو والمقترحات من فرق العمل والمعلومات من العاملين عن الاداء ومن خلال العملاء وغير ذلك.

ب- تحديد النطاق: كثيرا ما يقال ان المشكلة التي يتم تشخيصها بدقة تمثل نصف الحل، ولأجل تحديد المشكلة تحديدا سليما لابد من وصفها بوضوح وسهولة، ووصف التأثير وما هو الخطأ ومتى يحدث، ولماذا التركيز على ما هو معروف وما هو غير معروف، والاعتماد والتركيز على توضيح التأثير على العميل، ووضع القواعد الواضحة للفريق من حيث السلطة الممنوحة له وكيفية تكوينه ومن هم اعضاؤه.

ج- تحليل العملية الحالية: الهدف من هذه المرحلة فهم العملية وكيفية الاداء والأنشطة الهامة المطلوبة لتقرير المقاييس المطلوبة وجمع البيانات وتحديد العملاء والموردين و المدخلات وتحديد مستوى رضا الخطوة الاولى رسم خريطة تدفق العمليات ثم تحديد مقاييس الاداء فما يمكن قياسه يمكن أدائه، كما يقوم الفريق بتحديد العملاء

وتوقعاتهم ومدخلاتهم ومخرجاتهم ومدى تداخلهم مع العمليات، وتشمل المعلومات التي يتم جمعها عن تصميم المنتج كالمواصفات والرسوم والوظائف والتكاليف والصيانة وما إلى غير ذلك.

د- وضع تصور للعمليات المستقبلية: الهدف هنا وضع الحلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات، وهنا إما اقتراح عمليات جديدة أو دمج مجموعة عمليات معا أو تعديل الطريقة الحالية، ويعتبر العصف الذهني من أهم الأساليب الفعالة لتشجيع الابتكار والتجديد.

ه- تنفيذ التغيير: إعداد خطة التنفيذ والحصول على الموافقة على تنفيذ عمليات التحسين.

و- استطلاع التغيرات أو التحقق منها: متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فعالية جهود التحسين، من خلال جمع البيانات ومراجعة التقدم الذي حصل، ويجب أن يتم اجتماع الفريق بصفة دورية خلال هذه المرحلة لتقييم النتائج ولمعرفة إذا كانت المشاكل قد تم حلها أم لا.

ز- التحسين المستمر: أي التحسين والتطوير المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسة، وذلك نظرا لأن الجودة النهائية ماهي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.

إن الهدف من هذه المرحلة الأخيرة هو الوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء العمليات، ويجب أن تستمر عملية التحسين، وإن التحسين المستمر يعني أن لا نكون راضين عن القيام بالعمل بشكل حسن، بل السعي دائما لتحسين ذلك العمل أو العملية، وعلينا دائما السعي نحو الامتياز وتحقيق الميزة التنافسية تجاه المنافسين الآخرين.

9- التغذية العكسية:

التغذية العكسية هي معلومات تحصل عليها المنظمة من زبائنهم، تتعلق بمستوى رضاهم عن السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، ومدى إشباعها لمطالبهم وتوقعاتهم، وبالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم المنظمة لوضعها لدى عملائها، من حيث مدى رضاهم عما تقدمه لهم.

كما أنها وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة على سلعتها أو خدمتها، وذلك وفق ما يريدونه ويتوقعونه منها، انطلاقا من أن الزبون ليس رقما إحصائيا تتعامل المنظمة معه، بل هو مصدر للمعلومات والأفكار الجيدة فهو مقيم ومثمن لجودة عملها.

II- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتم تبني إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات ضمن عدة مراحل أهمها ما يلي:

1- المرحلة الصفرية (مرحلة الاعداد): تعتبر هذه المرحلة هي الأولى من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويسمى بعض الباحثين هذه المرحلة بالمرحلة الصفرية، وهناك من الباحثين من يطلق عليها مرحلة التخطيط كما يسميها البعض الآخر مرحلة الاقتناع لدى الادارة العليا بعملية إدارة الجودة الشاملة، وهي من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ان التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفرية، أي مرحلة الاعداد، وقد سميت بالمرحلة الصفرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء والتي تتضمن ما يلي:

أ- اتخاذ قرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة: تعتبر المرحلة الصفرية من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يقرر المدبرون والتنفيذيون في هذه المرحلة ما اذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا. ويحصل هؤلاء المدبرون على تدريب مبدئي، ويقومون بإعداد صياغة رؤية المنظمة وأهدافها، ويرسمون سياستها، وتخصيص الموارد اللازمة مبدئياً، واعداد خطاب يغطي هذه الرسالة، إن تسلسل هذه الخطوات يشتمل على ثمانية خطوات وهي:

- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

- تدريب المدبرين التنفيذيين الرئيسيين؛

- التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؛

- صياغة كل من رسالة ورؤية المنظمة؛

- تحديد أهداف المنظمة؛

- رسم سياسة المنظمة؛

- اتخاذ قرار بالاستمرار أو التقدم؛

- الخطاب الافتتاحي للمنظمة.

ب- تدريب المدبرين التنفيذيين الرئيسيين: في هذه الخطوة يخضع جزء كبير ويفضل أن يكونوا جميعاً من المدبرين التنفيذيين الرئيسيين لعملية التدريب المبدئي على إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون التدريب داخل المنظمة أو خارجها. ويفضل أن يكون التدريب خارج المنظمة لكل هؤلاء المدبرين ومشاركتهم في وقت واحد، وذلك حتى يمكنهم ان يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة لمنظمتهم اضافة الى إيجاد نوع من التفاعل بينهم اثناء التدريب.

ج- التخطيط الاستراتيجي للمنظمة: تعنى هذه الخطوة بالربط بين رسالة المنظمة التي توضح لنا سبب وجودها في دنيا الاعمال، ورؤية المنظمة التي تهتم بالصورة التي ترغب أن تكون عليها المنظمة مستقبلاً، والجدير بالذكر أن صياغة الرسالة والرؤية تتم باتفاق جماعي بين المدراء، على أن تتميز الصياغة بسهولة الفهم لجميع افراد المنظمة،

ومعرفة أدوارهم الواجب أدائها حتى تتضمنها الصياغة، إضافة الى وجوب الاختصار والوضوح فيها. ومن ثم فإن الرباط الحيوي بين رسالة المنظمة ورؤيتها هو الخطة الاستراتيجية.

د- صياغة كل من رسالة ورؤية المنظمة

ه- تحديد أهداف المنظمة: يجب ان لا تخرج أهداف المنظمة من رسالتها السابق صياغتها ويمكن أن يكون هناك العديد من الاهداف، ولكن يجب أن تكون موجزة وقصيرة.

و- رسم سياسة المنظمة: تتعلق الخطوة السادسة من المرحلة الصفريّة برسم سياسات وتوجيهات المنظمة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ان التعريف الناجح للسياسة يؤدي بشكل واضح ودقيق بالعاملين في المنظمة الى تصميم وعزم ادارتها العليا على أن يروا ادرة الجودة الشاملة ناجحة و ويدعم ذلك القيام ادارة المنظمة بما يلي:

- قيام المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمنظمة بتشكيل هيكل السياسة العامة للمنظمة ويحددون ما هو هام وما هو غير هام؛

- تغيير نظام الحوافز التقليدي، ومن الناحية النموذجية يتم مكافأة الرؤوسين على انجازاتهم، ليشمل الافراد الذين حاولوا تطبيق مبدأ من مبادئ ادارة الجودة الشاملة او استخدام أداة من أدواتها؛

- اعتبار قضية الأمان الوظيفي ودعم الادارة من القضايا سياسة الأخرى التي يجب تحديدها بشكل واضح، اذ أن الأمان الوظيفي يعتبر من الأمور الهامة في هذه الأيام، على الرغم من تقليل الكثير من المنظمات من شأنه، الا أن هذا يمثل تهديدا حقيقيا لكل فرد بالمنظمة؛

- ان دعم الادارة يمكن توصيله على أفضل وجه عن طريق اعطاء الرؤوسين الفرصة لتسمّعهم الادارة العليا؛

ز- اتخاذ قرار بالاستمرار والتقدم: ان اتخاذ قرار بالاستمرار أو التقدم وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة تمثل الخطوة السابعة في هذه المرحلة، وبعد اكمال الخطوات الماضية، يقوم المديرون التنفيذيون بمتابعة تطبيق ادارة الجودة الشاملة وهذه المتابعة تتم عن طريق تخصيص المواد اللازمة لإنجاز المرحلة الاولى (مرحلة التخطيط) وحتى هذه النقطة فان المديرين التنفيذيين الآخرين بالمنظمة يصبحون معرضين ومشركين في ادارة الجودة الشاملة.

ح- الخطاب الافتتاحي للمنظمة: لتوصيل هذه الرسالة يجب أن توصل وترسل الى من يسمعها أو يقرأها الملامح التالية:

- معرفة ماهية الرسالة؛

- الايمان بها؛

- المقدرة على تنفيذها؛

وهذه الاشياء الثلاثة قد تكون صعبة للمدير التنفيذي بالمنظمة، وفي قمة القائمة، يجب أن تعرف ماهي الرسالة فاذا وصلت بنجاح الى هذه المنظمة في عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة مع صياغة الرؤية التي تؤمن بها المنظمة،

فهذا يعني ان الادارة تسير في الاتجاه الصحيح، حيث تستطيع تحويل ذلك الى عرض مختصر تقمه مبدئيا كخطاب افتتاحي وبعد ذلك تقوم بتنقيح هذا العرض، وتحدث فقط في صلب الموضوع عن (رسالة ورؤيا المنظمة مستقبلا).

2- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط:

ويتم فيها وضع الخطة التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، ويتم في هذه المرحلة أيضاً تأسيس مجلس الجودة عدد أعضائه 12 - 20 عضو يمثلون كافة الوظائف في الشركة وأكبر عدد ممكن من الإدارات والأقسام والمناطق، وهدف هذا المجلس هو تحديد العوائق المحتملة لانتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة، واقتراح طرق إزالة هذه العوائق، كما ويكون المجلس مفوضاً لإحداث التغييرات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما أنه في هذه المرحلة يتم مراعاة ما يلي:

- اختيار اعضاء المجلس الاستشاري للجودة؛
- اختيار منسق ادارة الجودة الشاملة؛
- تدريب المجلس الاستشاري ومنسق ادارة الجودة الشاملة؛
- عقد اول اجتماع للمجلس الاستشاري واعداد مسودة خطة التنفيذ؛
- اعتماد الخطة والتعهد بتوفير الموارد اللازمة؛
- تحديد العمليات الاساسية واختيار استراتيجية تنفيذ الخطة.

3- المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ

في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة اليها للوصول الى الاهداف المحددة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن ادارة الجودة الشاملة، وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة.

4- المرحلة الثالثة: مرحلة الرقابة والتقييم:

يتم بناء انظمة الرقابة في ادارة الجودة الشاملة على اساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولاً بأول، بالإضافة الى الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعدية والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة. ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.

تعتمد المنظمات كثيراً في هذه المرحلة على التغذية العكسية من ممسوحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها، وحتى يكون نظام الرقابة فعالاً، فانه ينبغي ان تتوفر فيه البساطة وقلة التكلفة والموضوعية بالإضافة الى قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.

تتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة، بالإضافة الى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الاجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

5- المرحلة الرابعة: مرحلة التطبيق

تعد مرحلة تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمرحلة التي يتحقق فيها العائد على الاستثمار لكل من الوقت والمال، إذ يتم اختيار المدربين وتدريبهم، وتعطى الاهمية الكافية لمكتبة ادارة الجودة الشاملة ومكتبة ادارة التدريب بالمنظمة، وكذا يدرب المديرون والعاملين بالمنظمة، ويتم تشكيل فرق العمل، واذا سارت الامور كما هو مخطط لها وفق الموضوعات التي طرحت في بداية هذه المرحلة - فسوف يكون هناك نتائج مشجعة-.

VI- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها الاتي:

1- زيادة ربحية المنظمة من خلال:

أ- عمل المنتج (السلعة/الخدمة) صحيحا من أول مرة وفي كل مرة؛

ب- تقليل عدد ونوعية الأخطاء؛

ج- عدم اعادة الأعمال.

ومن ثم فإن تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة سوف يؤدي الى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية.

2- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة عن طريق:

أ- تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية يرضى عنها العميل؛

ب- تقديم سلعة أو خدمة بسعر مناسب يقبله العميل؛

ج- تقديم سلعة أو خدمة في الوقت الذي يلائم ظروف العميل.

وبالنظر الى ما سبق يتضح أنه يؤدي الى رضا وقبول وثقة العميل، فضلا عن تميز المنظمة عن المنافسين لها والحصول على حصة أكبر في السوق.

3- المحافظة على استمرارية وحيوية المنظمة من خلال عدة وسائل من أهمها:

أ- التجديد؛

ب- التحسين؛

ج- التعليم والتدريب؛

د- التكيف مع المتغيرات البيئية.

ويحدث هذا بشكل مستمر مما يعمل على بقاء المنظمة واستمرارها.

4- زيادة ولاء وانتماء ورضا العاملين في المؤسسة.

5- كسب رضا المجتمع:

- أ- ارضاء واشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة واقل تكاليف؛
- ب- المحافظة على البيئة والصحة العامة.
- من خلال هذا يشعر المجتمع بأن المنظمة تعد حيز (المكان) دعم وليست مصدر قلق له.
- 6- تخفيض معدل دوران العمل عن طريق:
- أ- الحفز المادي والمعنوي؛
- ب- العمل الجماعي الذي يتمثل في روح الفريق وهذا يدفع العاملين الى الولاء والانتماء للمنظمة، وعدم التفكير في تركها الى منظمة أخرى.
- 7- تحسين الأداء والانتاجية وفق الاساليب التالية:
- أ- تبني أسلوب فريق العمل؛
- ب- تبني المشاركة الجماعية في حل مشكلات العمل وتحسين الجودة؛
- ج- التعليم والتدريب المستمر.
- 8- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور من خلال المعلومات والآراء المتوافرة عن موضوع القرار.
- 9- جعل المنظمة أكثر استجابة: خصوصا للتغيرات البيئية مما يشير الى زيادة القدرة على المنافسة والحصول على فرص أكثر للنجاح والاستمرار.
- 10- اتساع أفق القيادة الادارية العليا: عن طريق توجيه تفكيرها للتخطيط الاستراتيجي مما يؤدي بالمنظمة الى اتخاذ قرارات أفضل.
- 11- احداث عملية التفاعل والتنسيق الشامل بين جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بأدائها الشركة، من أجل انتاج المنتج أو الخدمة المطلوبة.
- ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات على اختلاف انواعها، اثبت بانه يحقق وفورات اقتصادية كبيرة من جراء تحسين العمليات المختلفة في المؤسسة.

v- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- هناك العديد من المعوقات التي تحول دون التبني السليم لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات، ويمكن توضيحها فيما يلي:
- مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال، وهذا يرجع الى غياب ثقافة الجودة، بالإضافة الى غياب او عدم وجود عزيمة قوية للتغيير؛
 - قصور ادراك بعض المدراء لأهمية ادارة الجودة الشاملة و الفوائد التي تنجر عنها، وذلك بسبب غياب النظرة الاستراتيجية لدى هؤلاء المسؤولين حول هذه الادارة باعتبارها آلية فعالة لتحسين أداء المنظمة، وتحقيق ميزة تنافسية وكسب حصة سوقية اضافية وغير ذلك من المزايا والمنافع؛
 - اتباع الاسلوب الديكتاتوري او الأوتوقراطي في الادارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
 - تواضع معرفة وقدرة المدراء على تطبيق ادارة الجودة الشاملة؛
 - الاهتمام بالأهداف القصيرة المدى واغفال الاهداف طويلة المدى؛
 - الأمل في الشعارات قد يؤدي الى تحسين الجودة؛ وجود بعض المشكلات التنظيمية مثل الاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمتها لاحتياجات العمل وتحقيق الاهداف، وكذلك التركيز على المبادئ التنظيمية كخطوط السلطة، وكذلك غموض الاهداف وعدم تحديدها بل تناقضها في بعض الاحيان، بالإضافة الى سيادة البيروقراطية وعدم المرونة في العمل؛
 - التغيير المستمر في القيادات القيادية، وما يصاحب ذلك من تغيير في الاستراتيجيات وفي طرق واجراءات العمل ومن الصعوبة في التحكم في نظام الجودة، واتخاذ القرارات على أسس غير مبنية على فهم عميق لطبيعة العمل؛
 - تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها للتعقيد، الأمر الذي يؤدي الى ضياع الوقت والجهد ومن ثم انخفاض الاداء، هذا بالإضافة الى كثرة النصوص القانونية وكثرة التعديل عليها، الأمر الذي يؤدي الى كثرة النصوص الاجرائية المعقدة التي تعيق التنفيذ لحد كبير؛
 - ضعف الاهتمام بمستوى البحث والتطوير، حيث ان الاهتمام بالبحث والتطوير له دور كبير في تطوير المنتجات واختراع منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل، ويرجع سبب ضعف اهتمام المؤسسات العربية بالبحث والتطوير حسب بعض البحوث الى ضعف الميزانية المخصصة له، هذا الى جانب العراقيل الادارية والقيود القانونية؛
 - محدودية إدراك العاملين بمفهوم النظام واهمية الفوائد المتحققة من تطبيقه.
 - ضعف النظام المالي والمعلوماتي وبشكل خاص في القطاع الحكومي؛
 - الاهتمام بالنواحي الكمية واغفال النواحي الاخرى المتمثلة في نوعية المنتج او الخدمة وتدريب الموظفين، ونشاطات البحث والتطوير وغيرها؛
 - الشعور بأن الآلات الجديدة والحديثة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدي الى تحسين الجودة؛

- تعدد الزبائن وتعدد مطالبهم بل وتعارضها في بعض الاحيان، وهذا ما يجعل من الصعب ارضاء كل الزبائن والاستجابة لمطالبهم خاصة وان ادارة الجودة الشاملة تقوم على اساس ارضاء الزبون؛
- التخوف من تكاليف تطبيق ادارة الجودة الشاملة، وهذا يرجع الى عدم ادراك الفوائد والمزايا التي تنجر عن تطبيقها؛
- التخوف من تكاليف التدريب، وهذا بسبب عدم ادراك القيمة التي يعود بها التدريب على المنظمة خاصة في جانب التحسين المستمر، وهذا الاخير لا يمكن تحقيقه دون تدريب ودون اكساب العاملين مهارات جديدة بشكل مستمر، وعليه فلنكي يتحقق التحسين المستمر فلا بد أن يكون التدريب مستمر ايضا؛
- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى: ان نجاح مدخل ادارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات لا يعني حتمية تطبيقه ونجاحه في جميع المؤسسات، وهذا لان هناك شروطا وجب توافرها للنجاح، ولا يمكن توفير هذه الشروط في الاجل القصير، لان الامر يتطلب ايجاد المستلزمات المطلوبة للنجاح.
- قصور تخطيط التدريب لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- قصور عمليات تدريب العاملين على تطبيق ادارة الجودة الشاملة؛
- الاعتقاد الخاطئ لدى العاملين وخاصة القدامى منه بعدم حاجتهم الى التدريب؛
- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين اعضاء فريق العمل او بين فرق العمل ببعضها.
- اختلال ادارة الموارد البشرية، حيث تشير الدراسات الى ان المؤسسات العربية لا تهتم باختيار العاملين من خلال البحث عن الجامعات المشهود لها بالكفاءة بل تلجأ الى الاعلان وقبول الافراد الذين تفرضهم مكاتب اليد العاملة، وكذلك اللجوء الى الاساليب الشخصية في التوظيف الاعتقاد الخاطئ لدى العاملين وخاصة القدامى منه بعدم حاجتهم الى التدريب.
- ضعف الاستشارة المتخصصة وهذا اما لعدم وجود مستشارين في مجال ادارة الجودة الشاملة او لقله خبراتهم في هذا المجال؛
- غياب ثقافة تنظيمية فاعلة، والمقصود بهذه الثقافة مجموعة القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك فيها العاملين في المنظمة، والتي يجب ان تتضمن تغيير اتجاهات العاملين للاهتمام بتوقعات العملاء(الزبائن) ورغباتهم والعمل على تلبيةها سواء عند تصميم المنتج(سلعة كان او خدمة) أو عند تصميم العمليات او ادائها، فضلا عن الاهتمام بلباقة التعامل مع الزبائن، وبمعنى أشمل زراعة سلوكيات الجودة في مرحلتي التصميم والتنفيذ؛
- سيادة ثقافة الاشخاص بدلا من ثقافة النظم، بحيث يؤدي تغيير القيادة الى تغيير فلسفة الادارة، وهكذا فلو توفر لدينا مدير يؤمن بالجودة وبالتحسين المستمر ثم تغير فان الاهتمام بالجودة قد يتوقف بمجرد تغييره؛
- ضرورة تلائم أقوال القادة مع أفعالهم حتى لا يفقدوا ثقة العاملين والجماعات بالمؤسسة، أضف الى ذلك عدم استقرار الادارة وتغييرها الدائم مما يصرف المسؤولين عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة؛

- تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة بالمنظمة يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين، وذلك أن الجودة مسؤولية جميع العاملين وليست مقصورة على قسم معين؛
- عدم الاهتمام بالوقت والجدية في العمل وإتقانه، وسيادة التواكل والارتجالية وسيطرة المحسوبية والشخصانية على علاقات العمل؛
- غياب روح الفريق، خاصة وأن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة، وفي هذا تشير الدراسات إلى أن المؤسسات العربية تتميز بالفردانية والانانية وغياب روح العمل والتعاون، وسيادة روح الاتكالية؛
- غياب علاقة فاعلة ل: المورد/ العميل على مستوى المنظمة ككل، وغياب مفهوم العميل الداخلي؛
- عدم مراعاة احتياجات المستهلك ورغباته، حيث يشير الواقع العملي إلى أن معظم المؤسسات العربية ليس لديها خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات المستهلك ورغباته، وأن توفرت هذه الخطة فغالبا ما يتم التركيز على الأجل القصير، حيث يكون هدفها الأساسي هو تحقيق الربح دون الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته؛
- غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة وتركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة، وفي هذا الإطار تشير إحدى الدراسات إلى أن شيوع أنماط الإدارة المتسلطة، حيث أن المدير العربي لا يؤكد على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار ولا يعيرها أي قدر من الاهتمام، كما أنه لا يقوم بتفويض السلطات، ويقوم بالتدخل في أعمال المرؤوسين؛
- الخوف من المسؤولين والتردد والشك وعدم الاقدام على التصرف في المواقف التي تعطيها اللوائح؛
- عدم فعالية الاتصالات، حيث تشير الدراسات إلى أن المؤسسات العربية بشكل عام تتميز بتعدد المستويات الإدارية بشكل يزيد من طول مدة الاتصال، هذا بالإضافة إلى اتصافها بعدم وضوح العلاقات بين أقسام المؤسسة والأفراد العاملين، الأمر الذي يعقد عملية الاتصال ويؤدي إلى تقليل الفعالية الإدارية بشكل عام، هذا بالإضافة إلى الغموض في الاتصال في حد ذاته مما يؤدي إلى ارتباك العمل؛
- عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية في العمل، حيث تؤكد نتائج بعض الدراسات بأن المؤسسات العربية تركز بشكل رئيسي على جانب مهام العمل الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين، ولا تعطي الاهتمام الكافي للدور الذي يمكن أن تلعبه النواحي الخاصة بالعلاقات بين الأفراد العاملين من رؤساء ومرؤوسين في تحسين وتطوير العمل؛
- عدم توثيق المعارف والخبرات التي تراكمت لدى القادة والعاملين حول برامج الجودة، حيث يتعين وضع هذه التجارب والخبرات على الحاسوب لتكون في متناول العاملين والقادة ممن يخلفهم فيما بعد؛
- الشعارات البراقة: قد يرفع المدراء أو القادة شعارات وأقوال لا تتفق مع أفعالهم، وهي شعارات ينشدون من ورائها الدعاية والشهرة، ولا يعدون لتطبيقها إلا القليل، مما يجعلها قولاً بلا عمل، وهذا هو ما يفقد القائد أو المدير مصداقيته عند تابعيه ويهدد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يتضح لنا مما سبق وجود العديد من العوائق التي قد تحول دون التبنّي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وعلى رغم من تعدد المعوقات إلا أن ذلك يختلف تأثيره من منظمة إلى أخرى، وعلى قادة المنظمات ضرورة التكيف

مع هذه العوائق لمحاولة إزالتها أو على الأقل تخفيف حدتها، كما أن المرونة عنصر ضروري لتخطي هذه العوائق. كما يجب على إدارة المنظمات ترسيخ فكرة أن الجميع مسؤول على الجودة بالمنظمة وليست الجودة اقتصار على قسم الجودة بعينه أو الإدارة العليا فقط بل الجودة مسؤولية الجميع.