

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة

**The role of Total Quality Management in achieving the objectives of the institution**حنان مراد<sup>1</sup>hanene.merad@univ-biskra.dz جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر<sup>1</sup>

تاريخ الاستلام: 2021/06/01 تاريخ القبول: 2021/07/02 تاريخ النشر: 2021/12/31

**Abstract****ملخص**

In view of the continuous and rapid development that the world knows today, especially in the field of knowledge, it has become imperative for managers of institutions in society to work to develop strategies and mechanisms in place, and to pay attention to the performance of employees and what it reflects in raising the level of efficiency, in order to achieve the objectives of their institutions through the application of quality management Comprehensive that includes a set of characteristics related to the product or service in order to satisfy customers, which ensures the achievement of goals and the continuous improvement of the work.

نظرا للتطور المستمر والمتسارع الذي يعرفه العالم اليوم وخاصة في مجال المعرفة، أصبح من الضروري على المديرين للمؤسسات في المجتمع العمل من أجل تطوير الاستراتيجيات والآليات المعمول بها، والاهتمام بأداء العاملين وما ينعكس عنه من رفع مستوى الكفاءة، قصد تحقيق أهداف مؤسساتهم من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تضمن مجموعة من الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة بهدف إرضاء العملاء، مما يضمن تحقيق الأهداف والتحسين المستمر للعمل.

الكلمات المفتاحية: إدارة جودة؛ إدارة جودة شاملة؛

مؤسسة؛ أهداف مؤسسة

**Key words:** quality management ; total quality management ; the institution ; the objectives of the institution.

## 1. مقدمة

تعد الأحداث والتغيرات التي طرأت على العالم في الآونة الأخيرة خاصة مع التطور في المجال المعرفي، المعلوماتي والتقني الذي تشهده كل الميادين والذي أثر بوضوح على أداء المؤسسات على اختلاف أنواعها وتخصصاتها في المجتمع، ووضعها أمام خيارات محدودة للعمل على الحفاظ على نشاطاتها وأسواقها مما دفع أغلب المؤسسات إلى تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة كحل أمثل بهدف تحسين خدماتها وتطوير مخرجاتها والحفاظ على أسواقها ومتعاملها بالاعتماد على تطبيق أساليب وتقنيات من خلال إشراك العاملين بالأنظمة الإدارية الجديدة والمتطورة القادرة على تطوير الأداء وتحقيق الأهداف في ظل هذه المرحلة التي تعرف تنافسا حادا من أجل الحفاظ على المكانة وضمان البقاء والاستمرار، باعتبار أن الجودة اليوم تعدّ مطلبا ملحا تتسابق المؤسسات لحيازته واستغلاله لفرض سلطتها وكسب مكانتها في السوق من خلال رفع مستوى منتجاتها وإرضاء العملاء، والحفاظ على هذا الرضا وبالتالي تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

وهذا المقال يتطرق إلى إدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم والنشأة وعوامل التطور، بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسة في المجتمع، أنواعها، ووظائفها، ثم يتناول متطلبات وعوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة، التي تضمن للمؤسسات بمختلف أنواعها تحقيق أهدافها والرفع من مستوى إنتاجيتها وخدماتها وكفائتها، وهذا كنتيجة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.

## 2. إدارة الجودة الشاملة

- **الجودة:** هي الالتزام بالموصفات والتصميمات المعدة للسلعة، وتطابق التنفيذ في مراحل الإنتاج المختلف مع التصميم وهي قدرة السلعة أو الخدمة على الأداء بحسب المواصفات، فالعبرة ليست في دقة التصميم فقط وحسن التنفيذ أثناء الإنتاج، بل الأهم أن تؤدي السلعة حين استخدامها المستوى المستهدف للكفاءة، فالجودة جودة الكفاءة أثناء الاستعمال (السلمي، 2002، صفحة 128).

- **الجودة الشاملة:** هي مجموعة من المعايير والإجراءات التي تهدف عند تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المسطرة للمنظمة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقا للأغراض المطلوبة والموصفات المرجوة، بأفضل الطرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين، فهي عملية مدروسة (النقيب، 2010، صفحة 12).

- فالجودة الشاملة هي ثقافة تنظيمية مبتكرة في تعزيز التحسينات المستمرة في جميع الأوقات وهي عمل تعاوني، لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من الإدارة والعاملين، وذلك بهدف تحسين

الإنتاجية والجودة بشكل دائم بالاعتماد على فرق العمل في إطار تعاوني، فالكل مسؤول (محمد، 2007، صفحة 130).

## 1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعددت آراء الباحثين حول تحديد تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كونه من المفاهيم الإدارية الحديثة، فهو يعتمد على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تؤدي في مجملها إلى التحسين المستمر لأداء المنظمات، مع التركيز على جودة المنتجات هذا بصورة عامة.

وقبل البحث والحديث عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب التطرق إلى تعريف وتحديد مفهوم الجودة ثم الجودة الشاملة وصولاً تدريجياً إلى إدارة الجودة الشاملة لصياغة أهم وأدق التعريفات المعتمدة والتي يمكن من خلالها تلخيص أهم أفكار هذه الفلسفة.

- الجودة: هي الالتزام بالموصفات والتصميمات المعدة للسلعة، وتطابق التنفيذ في مراحل الإنتاج المختلفة مع التصميم وهي قدرة السلعة أو الخدمة على الأداء بحسب المواصفات (الحريري، 2011، صفحة 16). من خلال هذا التعريف يتضح جلياً أن العبرة ليست في دقة التصميم فقط وحسن التنفيذ أثناء الإنتاج من خلال إتباع المراحل المختلفة، بل الأهم أن تؤدي السلعة حين استخدامها المستوى المستهدف من الكفاءة. فالهدف الأساسي من الجودة هو العمل على ضمان جودة الكفاءة أثناء الاستعمال من طرف المستهلك أو العميل.

- أما الجودة الشاملة: فيمكن تعريفها على أنها مجموعة من المعايير والإجراءات التي تهدف عند تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمنظمة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقاً للأغراض المطلوبة والموصفات المرجوة بأفضل الطرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين، الجودة الشاملة ثقافة تنظيمية مبتكرة لتعزيز التحسينات المستمرة في جميع الأوقات (الحريري، 2011، صفحة 17).

هذا ما يعني أن الجودة الشاملة عملية مدروسة تركز على تعزيز ديناميكية الجماعة من خلال استخدام فرق العمل لتفعيل العمل التعاوني وتحريك المواهب والقدرات، فثقافة الجودة الشاملة تدعم نمط التشاركية في العمل من خلال مبدأ المسؤولية الجماعية تركز عمل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل العاملين والإدارة، وذلك من أجل تحسين الإنتاجية والجودة بشكل دائم وباستخدام فرق العمل

- إدارة الجودة الشاملة: اجتهد العلماء كل حسب تخصصه واهتماماته في تعريف إدارة الجودة الشاملة، فنجد من عرفها على أنها:

الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر في المؤسسة التي تركز على إرضاء العميل وتلبية توقعاته. وتحديد المشكلات والتعرف عليها، وزيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين بالاعتماد على فرق العمل، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تبني نمط القيادة التشاركية. من خلال الاستعانة بالأدوات التحليلية والإحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرار، وهذا ما يؤكد على أنها عملية مدروسة.

في تعريف آخر نجد أنها:

مدخل إداري حديث يهدف إلى تحقيق التحسين والتطور المستمر في جودة المنتج أو الخدمة من خلال تعاون وتضافر جهود كل من الإدارة والعاملين لأداء الأعمال والأنشطة داخل المنظمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى مع التركيز الدائم على العميل لتحقيق رغباته وتوقعاته، من خلال اشتراكه في تصميم المنتج أو الخدمة.

إن هذه التعاريف وغيرها تشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب حديث للإدارة تحرص على تحسين وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، من أجل تحقيق الجودة وإرضاء العميل-الزبون- بالاعتماد على مختلف الوسائل والأساليب التي تساعد على متابعة العملية الإنتاجية بأعلى جودة وأقل تكلفة. تستهدف إدارة الجودة الشاملة إجراء تغيير شامل لنمط الإدارة من أجل:

زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف باعتماد مبدأ توسيع دائرة مشاركة العاملين في صنع القرارات ذات الصلة بتحسين جودة الخدمة/ المنتج، من خلال إدخال تحسينات هيكلية وإجرائية شاملة تتمحور أساساً حول التجاوب مع حاجات العميل ومتطلباته (العامري، 2015، صفحة 22).

وبالتالي يمكن القول إنها منهجية منظمة لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث مشكلات بتشجيع السلوكيات الجيدة والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم والتي تتجسد في أسلوب القيادة المناسب الذي يعطي قيمة وأهمية للعملاء والالتزام بإرضائهم والعمل على توفير بيئة يتم فيها التحسين والتطوير المستمرين لمهارات الأفراد ولنظام العمل ودعم العمل الجماعي بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وإمتلاك الميزة التنافسية المستدامة.

## 2.2 إدارة الجودة الشاملة (النشأة والتطور)

-التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

نشأ نظام إدارة الجودة الشاملة في اليابان مع بداية القرن 20 عندما طبقت مبادئها على المنشآت الصناعية اليابانية، وأثبتت نجاحها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ثم انتشرت الفكرة في

الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وباقي دول العالم نتيجة للتطور التكنولوجي والتقني والاكتشافات المختلفة في شتى المجالات والثورة المعلوماتية والمعرفية والاتصالية.

ولكن هذا لا يمنع أن فكرة الجودة الشاملة لها أصول قديمة تعود إلى:

حضارة بابل حين وضع الملك البابلي حمورابي لائحة جزاءات لحالات الإهمال والقصور في أداء العمل. نقشت هذه اللائحة على مسلة شهيرة أطلق عليها اسم "مسلة حمورابي" التي توجد في متحف اللوفر وفي حضارة المصريين القدامى وما صوروه على جدران الأهرامات والمعابد من تبيان لأساليب القياس والفحص المنظمة للأداء دون إغفال الدين الإسلامي وتركيزه على أهمية إتقان العمل في مواضع عديدة في القرآن الكريم مثل: ﴿بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿ {105/9} ﴾ (التوبة 105)، ﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿ {30/18} ﴾ (الكهف 30)، ﴿ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿ {7/99} ﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿ {8/99} ﴾ (الزلزلة 7-8).

وقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة نتيجة الاكتشافات والثورة المعلوماتية وتطور التقنيات الحديثة (الحري، 2011، الصفحات 49-50).

وقد كانت هناك العديد من المساهمات من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويرها يمكن أن نذكر أهمها:

- (إدوارد ديمينج) 1931 قام بإعطاء محاضرات عن الجودة /الأساليب الإحصائية في الجودة.
- (جوزيف جورن) 1951 نشر أول كتاب له عن " ضبط الجودة" مؤكداً من خلاله على مسؤولية الإدارة عن الجودة (الإدارة هي المسؤولة عن الجودة)
- (فيليب كروسبي) في سبعينيات القرن الماضي طرح مفهوم العيوب الصفرية والتي تتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى، هذا المفهوم الذي خلق قفزة كبيرة في مجال تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

وقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل مهمة وامتتابة، كل مرحلة تضم المرحلة التي تسبقها وتهيئ للمرحلة التي تليها بانسجام تام تحفره وحدة الهدف:

- **مرحلة فحص الجودة (الفحص):** تركز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج، السليمة يتم تسليمها، والغير سليمة إما تتلف أو يعاد العمل عليها أو تباع بأسعار أقل، وتركز هذه المرحلة على إجراءات الفحص والتفتيش والاكتشاف واستبعاد المنتجات الغير مطابقة للمواصفات، دون التعرف على الأسباب لمنع تكرارها مادام الخطأ قد وقع بالفعل، فإن على الفحص اكتشافه واستبعاده، وما يميز هذه المرحلة هو اكتشاف الخطأ لكن لا يتم منعه من الأساس.

- **مرحلة مراقبة الجودة:** تتم مراقبة الجودة في هذه المرحلة من خلال الطرق الإحصائية والمراقبة للعينة لقبول المنتج، أو عدم قبوله، ولهذه الطريقة دور في خفض التكاليف، هدفها هو التخلص من الأسباب التي كانت وراء عدم الرضا على أداء المؤسسة وتهدف هذه المرحلة إلى رقابة عمليات التصميم والتصنيع اعتماداً على البيانات الناتجة عن عملية الفحص النهائية للمنتج والتي تعرف بالتغذية الراجعة للنظام بكل عناصر وظائفه، وهذه المرحلة أكثر دقة من سابقتها فهي تعمل على تحسين الجودة وتصحيح الوضع.

- **مرحلة ضمان الجودة (التأكيد):** مفهوم الجودة هنا أخذ بنظرة أوسع وركزت على منع وقوع الخطأ من البداية والوقاية بالتركيز على مفاهيم جديدة مثل (تكلفية الجودة، الرقابة الكلية للجودة، العيوب الصفرية)، فمفهوم الجودة في هذه المرحلة هو مفهوم منع وقوع الأخطاء (الأخطاء الصفرية) لتأكيد الجودة في كل المستويات ولدى كل العاملين في المؤسسة، في هذه المرحلة تطور الهدف فأصبح من أولويات المنظمة تنسيق الجودة بين الأقسام والإدارات والوظائف المختلفة.

- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** تعتبر نتاج المراحل السابقة وهي امتداد لحركة الفكر الإداري الذي تدير عليه المؤسسة مع التركيز على معايير محددة لضمان جودة المنتج وجودة العمليات بالإضافة إلى التركيز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، التركيز على العملاء ومشاركة الموردين. ويعد فرديريك تايلور (أبو الإدارة العلمية) من أول المهتمين بعملية التنظيم الصناعي وقد ركز على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج، وانصب اهتمامه على تخفيض تكلفة العمل الواحد ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية (الحريري، 2011، صفحة 54).

### 3. المؤسسة في المجتمع (المكونات، الأنواع، والوظائف)

تعتبر المؤسسة تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويعمل هذا التكوين على أساس الاستقرار النسبي والبقاء، وقد تعددت تعريفات المؤسسة باختلاف وجهات نظر وتخصصات العلماء والباحثين المهتمين بالمواضيع الخاصة بالتنظيم والمؤسسة. فنجد من يعرفها على أنها:

النظام الذي يعني مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك وتصب في أهداف مشتركة، تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية والمادية والتجهيزات والأدوات بهدف استعمالها لإنتاج وتحقيق منتجات وخدمات بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والموارد (بلقاسم سلطانية، وآخرون، 2012، صفحة 70).

يعرف **Richrd Hall** المؤسسة: بأنها مجموعة من وحدات الطاقة الفكرية والفيزيولوجية، تجمع بأعداد ونوعيات معينة عن قصد لتحقيق هدف معين على أساس دائم ومستمر.

كما يعرف **Robbins** المنظمة: بأنها كيان اجتماعي منسق بشكل متكامل ومتعمد (عن وعي وإدراك) وله حدود مميزة عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي، لتحقيق أهداف مشتركة (دودين، 2012، صفحة 17).

ومن التعاريف السابقة يتضح أن المؤسسة نظام اجتماعي يتكون من موارد بشرية منسقة ومؤهلة تعمل بشكل منظم ومنسق ضمن بيئة داخلية مستقلة وفق شروط معينة بقصد تحقيق أهداف محددة.

### 1.3 مكونات المؤسسة

تتكون المؤسسة من عناصر متفاعلة ومتداخلة تؤثر في بعضها البعض، باعتبار أن كل مؤسسة لديها نظام خاص تتفاعل من خلاله عناصرها، وهذه بعض المكونات الأساسية لها.

- **الأهداف والقيم:** وتتميز الأهداف بالتنوع والتغير على المدى القصير والطويل أما القيم والتي تستمدتها المنظمة من ثقافة المجتمع الذي توجد به ومن أعرافه وتقاليده، كما تؤثر قيم المؤسسة بدورها في المجتمع فتضيف قيما جديدة أو تحل قيما محل أخرى وإذا كانت الأهداف والقيم تعد مكونا أساسيا من مكونات المؤسسة فإنها تساعد على فهم البناء التنظيمي والسلوكي للمؤسسة.

- **الهيكل التنظيمي:** هو البناء أو الشكل الذي تتخذه المؤسسة لتقوم بأعمالها وتحقيق أهدافها ويقوم الهيكل التنظيم على التخصيص وتقسيم العمل والتميز بين الوظائف والأنشطة المختلفة وكذلك التنسيق بين هذه الوظائف في إطار فني تتحدد فيه السلطات والمسؤوليات وقنوات الاتصال وخطط سير العمل ويوضع الهيكل التنظيمي في شكل خرائط رئيسية وفرعية للمؤسسة.

- **الجانب الإنساني:** وهو مجموع الأفراد وسلوكهم بالمؤسسة ودافعية هؤلاء الأفراد وطبيعة الحاجات التي يريدون إشباعها والوسائل المختلفة لإشباعها، والعلاقات التي تجري بينهم عند قيامهم بأداء الأدوار التي يكلفون بها وديناميكية التنظيم الرسمي وغير الرسمي؛ ويعتبر هذا الجانب أو النظام الفرعي من أهم أنظمة المؤسسة حيث يتأثر بعدة عوامل متداخلة مثل الظروف الاقتصادية المحيطة بالأفراد والقيم والتقاليد السائدة في المجتمع والتكنولوجيا المتوفرة في الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات التنظيمية، كما أنه من جانب آخر يؤثر على أهداف المؤسسة وإنتاجها ومدى تقدمها وتنافسها.

- **الجانب الفني والتقني:** يعبر عن التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة وتتكون من شقين: الهيكل أو الأجهزة، والمحتوى أو البرامج، فأما الأولى فهي كافة الآلات والمعدات والأدوات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها الصناعية أو التجارية أو الخدمية، وأما الثانية فتعبر عن الطريقة

والأسلوب الذي تعمل به الآلات والمعدات بأقل تكاليف ووقت ومجهود وغالبا ما يؤثر الجانب الفني على الشكل التنظيمي تأخذ به المؤسسة وكذلك على سيكولوجية العاملين بها.

- **الجانب الإداري:** وفي هذا الجانب تتدرج الوظائف التي تمارسها المؤسسة من وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة والمتابعة وعلاقات المنظمة بالبيئة المحيطة بها وتعتبر العملية الإدارية شرطا هاما لتماسك المؤسسة وقيادتها ووظائفها وهي الخيط الذي يربط أجزاء المؤسسة ببعضها وينسق بينها ويعمل على تكاملها ويحدد هوية المؤسسة والرسائل الصادرة عنها (البكري، 2014، صفحة 78).

### 2.3 أنواع المؤسسات في المجتمع

تصنف حسب معايير مختلفة منها:

- **من حيث الحجم:** مؤسسات مصغرة: وهي التي تشغل أقل من 10 عمال. مؤسسات صغيرة: وهي التي تشغل ما بين 10 و200 عامل، مؤسسات متوسطة، وهي التي تشغل ما بين 200 و500 عامل. مؤسسات كبيرة: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل.

- **من حيث الملكية:** مؤسسات حكومية: هي كل المؤسسات التي في القطاع العمومي والتي تملكها وتسيرها الدولية، كالبنك المركزي، الدوائر، والبلديات، المنشآت العامة. مؤسسات مختلطة: كل المؤسسات التي تشترك في ملكيتها و/ أو تسيير الدولة (القطاع العمومي) والأفراد (القطاع الخاص). مؤسسات خاصة: جميع المؤسسات التي يملكها ويسيرها فرد أو مجموعة من الأفراد أو الهيئات الخاصة، والتي تنتقل في ملكيتها وتسييرها عن القطاع العمومي (الدولة).

- **من حيث الهدف:** مؤسسات هادفة للربح: جميع المؤسسات بما فيها الشركات والمستشفيات والفنادق والبنوك التي تبغى تحقيق المردودات المالية، مؤسسات غير هادفة للربح: جميع مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات الإدارة العمومية مثل الوزارات ومؤسسات الدولة والمستشفيات العمومية والجامعات الحكومية.

- **من حيث القانون:** المؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلة. المؤسسات الجماعية: وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال والعمل، مع اقتسام النتيجة المحققة، ويمكن تقسيمها إلى شركة الأشخاص، شركات الأموال.

- **من حيث الانتشار:** مؤسسات محلية: يقتصر دور أو نشاط هذه المؤسسات على جزء من الدولة الواحدة كالمدينة أو القرية وغالبا ما يكون أعضاؤها من أبناء المنطقة أو المدينة ذاتها،



مؤسسات وطنية: يمثل هذا النوع من المؤسسات تلك العاملة ضمن حدود الدولة الواحدة في إطار حقوقه وسيادته، مؤسسات عالمية: جميع المؤسسات التي تنتشر في دول أخرى مثل الشركات المتعددة الجنسيات والمؤسسات الدولية كمنظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية، منظمة الأمم المتحدة.

### 3.3 وظائف المؤسسات في المجتمع

التسيير أو الإدارة لا تمارس في فراغ، وإنما تمارس في وحدة لها هدف معين هو إما إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وهذه السلعة أو الخدمة لا تتحقق إلا من خلال توافر مجموعة من عناصر الإنتاج المناسبة وعناصر الإنتاج لا تتحرك نحو الهدف إلا من خلال مجموعة من الأنشطة المقننة والمبرمجة، ليطلق عليها مصطلح وظائف المؤسسة، ومن بين أهم هذه الوظائف تأثيرا:

- **وظيفة الإنتاج والعمليات:** وتتعلق بكافة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع أو تحقيق الخدمات موضوع النشاط للوحدة الإدارية.
- **وظيفة التمويل والمالية:** وتتعلق بتدبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع، أو تشغيل المنظمة أو الوحدة الإدارية، وما يلزم من أموال لاستمرارها في العمل.
- **وظيفة الأفراد:** وتتعلق بالحصول على أفضل ما يمكن من الكوادر البشرية لتشغيل الوحدة العمل. الإدارية، وكذلك كل ما يضمن استمراريتهم في العمل بأعلى قدر من الإنتاجية، والرضا والنمو.
- **وظيفة التسويق والمبيعات:** وتتعلق بالتعرف على احتياجات المجموعات المستهدفة بخدمات الوحدة الإدارية، والتخطيط والعمل على سد هذه الاحتياجات وإدارة وتشغيل هذه الوظائف وتحقيق أهدافها، وهو الهدف الذي وضعت من أجله وظائف وعمليات التسيير والإدارة وتتمثل في: (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابية)، حيث يتم ممارسة هذه الوظائف على كل وظائف المؤسسة مجتمعة وكوحدة واحدة، فيوجد تخطيط شامل للمؤسسة، وأيضا تمارس بمنظور جزئي، فيوجد تخطيط للإنتاج أو للتسويق ... الخ .
- **وظيفة العلاقات العامة ونظم المعلومات:** تعرف جمعية العلاقات العامة الدولية بأن وظيفة العلاقات العامة هي: الوظيفة الإدارية المستمرة، والمخططة والتي تسعى بها المنظمات لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف، وذلك من خلال قياس اتجاهات الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها وتحقيق المزيد من التعاون الأخلاقي والأداء الفعال للمصالح المشتركة، باستخدام الإعلام الشامل والمخطط.

- **وظيفة البحث والتطوير:** وهي "كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية" (مراد، 2013، صفحة 28).

#### 4. النظرية الحديثة للجودة وضمان تحقيق الأهداف في المؤسسة

باعتبار أن الجودة في وقتنا هذا أصبحت مدخلا رئيسيا من مداخل أصبحت الجودة مدخلا رئيسيا من مداخل التميز للمؤسسة وتشتمل على الأبعاد الإستراتيجية التنظيمية، التجارية، المالية، والبشرية؛ أي جودة شاملة مرتبطة بجميع وظائف المؤسسة لا بالمنتج فقط، ومفهوم الزبون توسع ليشمل زبون داخلي وزبون خارجي، من خلال بعدين:

- البعد الاقتصادي مرتبط بتخفيض التكاليف للحصول على الجودة.

- البعد الاجتماعي مرتبط بتبعية وتحفيز العاملين وإرضاء العاملين (حسان، 2015، صفحة 92).

#### 1.4 الآثار المختلفة لتطبيق إدارة الجودة على أداء المؤسسات

يمكن تحديد الأهداف الرئيسية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة فيما يلي:

- رفع مستوى الأداء العام للمؤسسات لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تقادي السلبيات تماما بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة، وهذا ما يؤكد فكرة فيليب كروسي حول العيوب الصفرية.

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة مما يساهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.

- تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، بالإضافة إلى إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار خاصة أن الجودة مسؤولية الجميع ابتداء من المنتج إلى المستهلك.

- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، وهذا لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز لرفع الروح المعنوية لدى العاملين.

- المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل وبالتالي:

- تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة.
- بناء وتمتية وتعجيل قدرتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.
- تخفيض الوقت اللازم لانجاز الأعمال.
- تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة.
- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل.
- ترشيد الإنفاق العام بالمنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا لكل عمال المنظمة ( المشاركة في العمل/ روح المسؤولية/ الولاء/ الانتماء...) (جودة، 2006، صفحة 27).

#### 2.4 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

- يهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد للمؤسسة أن تتقيد بتطبيق مجموعة من المتطلبات والشروط التي يجب توفرها وتطبيقها لتحقيق التطور والنجاح وتحقيق الأهداف، وقد اختلف العديد من العلماء في تحديد هذه المتطلبات، التي يعد من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل في المؤسسات دون توفرها، وقد كان الاختلاف في تحديد وضبط هذه المتطلبات في العدد وليس في المحتوى.
- **دعم وتأييد الإدارة العليا:** من خلال اقتناع/ التزام الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة مما يضمن النجاح والتفوق عن المنافسين في السوق، واعتبار أن تطوير الجودة عملية مستمرة لا تتوقف بانتهاء المشروع.
  - **التوجه للعميل/ المستهلك:** وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات العملاء وسعي الإدارة والعاملين لتحقيقها، والعمل على تحقيق رضا المستهلك/العميل والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعميق فكرة (المستهلك يدير المؤسسة)، فالمستهلك/العميل هو محور كل المجهودات بدءا من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد الخدمة، واعتبار احتياجاته ورغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة (تريكي، الصفحات 99-100). (السيد، 2000، صفحة 145)
  - **تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:** بتبني الإدارة فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونها في تطبيقها، فنجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بتهيئة المؤسسة لثقافتها التنظيمية وجعلها مناسبة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن أن نطلق عليها (ثقافة إدارة الجودة الشاملة) والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل، وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها، ويقصد بها وجود بيئة مريحة في وسط العمل مع سيادة قيم الثقة والأمانة والعمل الجاد والتي تلقى تشجيع من الإدارة وان يصبح العمل الجماعي وروح الفريق ممارسات

فعالة، ويتم تشجيع المواقف والسلوكيات الايجابية، وان يحقق ويؤدي مخطط الرواتب والحوافز إلى تحفيز الموظفين على الإسهام في بناء ثقافة الجودة (العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطور الاداء الوظيفي للعاملين، 2015، صفحة 22).

- **التدريب والتعليم المستمر:** يوفران لغة مشتركة خلال العمل وبالتالي يجب تزويد العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، بهدف جعل مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر، وحل المشكلات.

- **الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة:** باعتبار أن الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة يجب:

- توجيه الاهتمام، من خلال الإدارة الجيدة لها والبعد عن الطرق التقليدية في الإدارة، وإزالة الحواجز والعقبات من أمام جهود تحسين الجودة والإنتاجية.
- التركيز على التطوير والارتقاء بنظام الاختيار، التعيين، شغل الوظائف، تقييم الأداء، برامج التدريب، التحفيز.

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

- **قياس الأداء للإنتاجية والجودة:** لابد من توفير نظام دقيق للقياس يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية والتقنيات الحديثة المناسبة لتحديد التفاوتات غير الايجابية في انجاز وأداء العمليات والمهام، مما يسهل القضاء على التفاوت بشكل كلي.

- **تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** رغم تعدد واختلاف الأنماط القيادية في المؤسسات إلا أن النمط الملائم لإدارة الجودة الشاملة هو النمط التشاركي الذي يعمل (روح الفريق)، والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق، والذي يدفع ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

- **المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمؤسسة:** ويتطلب ذلك:

- إزالة الحواجز أمام جهود تحسين الجودة والإنتاجية.
- التخلص من الخوف ليتمكن كل فرد من العمل لأجل المؤسسة، وهذا يتطلب التعامل مع الأفراد كفريق واحد، كذلك ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعرفة في جانب كافة العاملين

والمديرين للتنظيم والابتعاد عن سياسة التخويف والترهيب مع إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم لمنحهم الثقة.

- المشاركة تشمل كذلك الموردين، وذلك من أجل المحافظة على الجودة من خلال توفير أفضل الموارد المطلوبة لعملية الإنتاج/ الخدمة، فالمُورِد في مفهوم الجودة الشاملة شريك للمؤسسة وحليفها، وجزء منها.

-**بناء نظام المعلومات:** ضرورة توافر قاعدة عريضة في البيانات الدقيقة والمعلومات التي ترشد في عملية اتخاذ القرارات من خلال نظام المعلومات الحديث والمتطور يعتمد على قاعدة بيانات فعالة لمراقبة أنشطة التحسين ورفع نظم التدريب المناسبة مع التركيز على تلبية احتياجات العاملين، ولا بد أن يحظى باهتمام الإدارة العليا، باعتباره شرط لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولا بد من اعتماد وتطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة (أهمها: العصف النصفى **Brain storming** واستقصاء الاتجاهات)، وهذا كله بغرض ضبط جميع العمليات داخل المؤسسة (الدقية) (تريكي، الصفحات 99-100). (السيد، 2000، صفحة 145).

#### 3.4 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة مطلب أساسي للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل الايزو.
- تقليل التكلفة وزيادة الربح بما يضمن تحقيق زيادة في الفعالية التنظيمية، فإدارة الجودة الشاملة تركز على العمل الجماعي وإشراك أكبر للعاملين، في حل المشكلات وتحسين العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين، وبالتالي يقل معدل دوران العمل.
- التحكم في الوقت اللازم لانجاز العمل مما يؤدي إلى حسن إدارة الوقت وبالتالي إرضاء العاملين.
- تمكين الإدارة من معرفة احتياجات العملاء والوفاء بها، وتسهيل تحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل.
- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات مما يسمح بخلق الترابط والتنسيق بين إدارات المؤسسة ككل.
- التغلب على العقاب التي تعوق أداء الموظف والعامل، وتعرقله عن تقديم منتج ذو جودة عالية.
- تنمية الشعور بروح عمل الفريق الواحد وتبادل الخبرات والشعور بالانتماء لبيئات العمل.

- بناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل من خلال توفير المعلومات المرتبة للعاملين والشعور بالانتماء ومن ثم الولاء من طرف العاملين للمؤسسة ومنتجاتها وأهدافها، وهذا يساعد على تحقيق معدلات أعلى من الكفاءة والتفوق عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع الإدارات.
- تحسين سمعة وفعالية المؤسسة وتحقيق رضا العميل، من خلال التعرف على احتياجاته ورغباته من المرحلة الأولى إلى مرحلة ما بعد البيع (سيف، 2020).

#### 4.4 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

لتجنب أي مؤسسة الإخفاق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عليها أن نتقاضي مجموعة من السلوكات والأساليب التي تعتبر معوقات تحول دون تطبيق هذه الفلسفة في المؤسسة مما يخلق خلا في عملية الإنتاج والتسويق وفي النتائج المخطط لها على المستوى التطبيقي ويمكن حصر أهم هذه المعوقات فيما يلي:

- **المعوقات التنظيمية والإدارية:** تشمل ازدواجية السلطة وتعقد النظم الإدارية وعدم فعالية الإدارات القيادية وقلة الموارد المالية.
- **المعوقات الثقافية:** وتشمل تعدد وتنوع ثقافات العاملين ومقاومتهم للتغيير.
- **المعوقات الخاصة بمشاركة العميل:** وهي قائمة على مقاومة المنظمة لمشاركة المستفيد أو العميل وبالتالي عدم قدرته على الحصول على الخدمة أو السلعة بالشكل الذي يريده ويتخله.
- **المعوقات الخاصة بطبيعة العمل والمهام:** فيتميز العمل داخل المنظمة بتعدد الأنشطة وتداخلها مع بعضها، مع الطبيعة المتغيرة للتقنيات والمعرفة السائدة في المجتمع.
- **معوقات متعلقة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة:** وتتمثل في:
  - عدم التركيز على العمليات الأساسية.
  - عدم بناء نظم فعالة للمعلومات.
  - عدم شمولية مؤشرات ومعايير الجودة للعمليات الإستراتيجية والجوانب الهامة من نشاط المنظمة.

#### 5.4 ممارسات إدارة الجودة الشاملة

يعتبر هذا العنصر من بين أهم العناصر التي يجب التطرق إليها عند دراسة إدارة الجودة، حيث يجب على كل مؤسسة متبنية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أن تعمل على توفير هذه العوامل والممارسات والقيام بتطبيقها وتجسيدها على أرض الواقع خلال مختلف المراحل المخطط لها.

• **التركيز على العميل:** ويمكن تعريف هذا المبدأ على أنه الدرجة التي عندها تلبية المؤسسة باستمرار احتياجات (الفرد/العميل) وتوقعاته.

• **العمل الجماعي وروح الفريق:** ويشير هذا المبدأ إلى الحد الذي عنده تسهم ممارسات المنظمة في زيادة سيطرة الموظفين على عملهم، والسماح لهم بالعمل سوياً.

مثل هذه الممارسات تسمح للموظفين على كافة المستويات بالمشاركة بدرجة أكبر في العمل على مستوى المنظمة بكاملها.

• **الثقافة التنظيمية:** ويشير هذا المبدأ إلى مجموعة من القيم والمعتقدات التي يشارك فيها جميع الأعضاء بالمنظمة التي اختارت تبني مبدأ الجودة ومبادئها، ويمكن تأثير هذه الثقافة في التوجيه الفاعل للأفكار والمشاعر والتفاعلات والأداء داخل المنظمة.

• **الثقة التنظيمية:** يشير هذا المبدأ إلى الحد الذي عنده تثق المنظمة في قدرات موظفيها في السيطرة على ما يقومون به من عمل، وفي أن يقوموا بتسيير وإحداث تغييرات في المنظمة.

• **المكافآت والتقدير:** يمكن تعريف هذا المبدأ على أنه من المزايا مثل زيادة الراتب والمكافآت والترقيات الناتجة عن المراجعة السنوية للأداء والتي يتم منحها كاعتراف بالأداء المتفوق قياساً على الأهداف الموضوعية (العامري، 2015، صفحة 35).

#### 5. الخاتمة

في الأخير يمكن التأكيد على أهمية تطبيق إدارة الجودة كونها تنعكس إيجابياً على رفع أداء وقدرة المسؤولين في المؤسسة في خلق بيئة تنظيمية تضمن الاستغلال الأمثل لطاقت العاملين من أجل تحسين الجودة وتطوير أساليب وإجراءات العمل مما يكفل تبني مبدأ المرونة للتعامل مع المتغيرات التي تطرأ على ظروف العمل في المؤسسة وخلق الروح التنافسية والإبداع ورفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء ونوعية المنتج/ الخدمة وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية والوصول إلى تحقيق الأهداف المرصودة وتلبية الاحتياجات المحددة بدقة من خلال تحقيق توقعات العملاء والمجتمع بشكل مستمر.

1. أحمد يوسف دودين. (2012). إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المؤسسة). الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
2. أشرف السعيد أحمد محمد. (2007). الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي. مصر: الدار الجامعية الجديدة.
3. البيلاوي حسن حسين طعيمة، واحمد النقيب. (2010). الجودة الشاملة. الأردن: دار المسيرة.
4. بلقاسم سلاطنية، وآخرون. (2012). علم الاجتماع الاعلامي. القاهرة: دار النشر والتوزيع.
5. تريكي حسان. (2014/2015). مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة. الطارف، الجزائر، قسم علم الاجتماع: جامعة الشاذلي بن جديد .
6. حسان تريكي. (بلا تاريخ). مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة.
7. رافدة الحريري. (2011). الجودة الشاملة فيب المناهج وطرق التدريس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
8. عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد. (ديسمبر، 2013). أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، 4.
9. عبد الله بن مبارك آل سيف. (14، 12، 2020). مشروع التدريب على رأس العمل وتحقيق الجودة الشاملة والحصول على شهادة الايزو العالمية. تم الاسترداد من [www.dtukah.net](http://www.dtukah.net).
10. علي السلمي. (2002). إدارة التميز. مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.
11. فؤاد البكري. (2014). العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات. القاهرة: دار عالم الكتب.
12. محفوظ احمد جودة. (2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (المجلد ط2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر .
13. محمد الرئيس العامري. (2015). نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطور الاداء الوظيفي للعاملين. الجزائر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الدار الجزائرية.
14. محمد الرئيس العامري. (2015). نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطور الاداء الوظيفي للعاملين. الجزائر: الدار الجامعية.
15. مصطفى أحمد السيد. (2000). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة. القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.