



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - البوني - عنابة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا

مطبوعة لمحاضرات في مقياس:

إدارة الجودة في ميدان العمل

موجهة لطلبة:

سنة ثانية ماستير، تخصص علم نفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

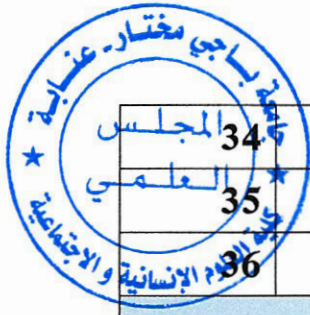
من إعداد: الدكتورة دزاير هريو

السنة الجامعية: 2023-2024



فهرس المحتويات

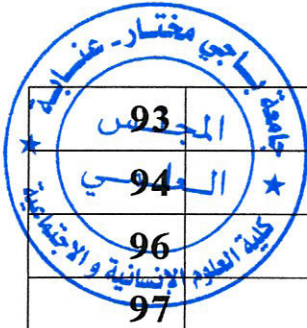
العنوان	الصفحة
مقدمة	
المحور الأول. مفهوم الجودة في ميدان العمل	
المحاضرة الأولى: أساسيات الجودة	
1- مفهوم الجودة	03
2- التطور التاريخي لمفهوم الجودة	06
- المرحلة الأولى	08
- المرحلة الثانية	08
- المرحلة الثالثة	09
- المرحلة الرابعة	09
- المرحلة الخامسة	10
المحاضرة الثانية: أبعاد الجودة	
1- أبعاد جودة المنتج.	11
2- أبعاد جودة الخدمة.	13
المحاضرة الثالثة: أهداف وأهمية الجودة	
1- أهداف الجودة	17
2- أهمية الجودة	18
المحور الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	
المحاضرة الرابعة: مدخل إدارة الجودة الشاملة	
1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	20
2- أهمية إدارة الجودة الشاملة	21
3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	22
المحاضرة الخامسة: رواد إدارة الجودة الشاملة وفلسفاتهم	
1- والترشيوات	28
2- ولیم ادوارد دیمغ	29
3- فیلیب کروسبی	30
4- جوزیف جوران	32



34	5-كارو إيشيكاو
35	6-طاكوشي جينجي
36	7-مقارنة بين المداخل الفلسفية لرواد إدارة الجودة الشاملة
	المحور الثالث:دراسة عناصر العملية التكوينية في ضوء معايير إدارة الجودة
	المحاضرة السادسة: معايير إدارة الجودة الشاملة..المواصفات القياسات الدولية الايزو
40	1- مفهوم المعيار
40	1-1- مفهوم معايير الجودة
40	1-2 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
41	2- مفهوم المواصفات القياسية الدولية iso 9000
42	3-سلسلة مواصفات iso 9000
45	4-مبادئ نظام الجودة iso 9000
45	5-متطلبات نظام الجودة iso 9000
47	6-1-نظام إدارة البيئة iso14000
48	6-2--نظام إدارة الصحة والعمل
	المحاضرة السابعة: العملية التكوينية في ميدان العمل
50	1- مفهوم العملية التكوينية في ميدان العمل
51	2- خصائص التكوين في ميدان العمل
51	3- أهداف التكوين في ميدان العمل
52	4- مبادئ العملية التكوينية في ميدان العمل
53	5- أهمية العملية التكوينية في ميدان العمل
53	6-مراحل عملية التكوين
56	7- معوقات العملية التكوينية.
	المحور الرابع:متطلبات تطبيق معايير الجودة في ميدان العمل.
	المحاضرة الثامنة:ثقافة الجودة الشاملة في ميدان العمل
57	1- مفهوم الثقافة التنظيمية
58	2- مفهوم ثقافة الجودة الشاملة
58	3-متطلبات نشر ثقافة الجودة الشاملة
59	4-خطوات بناء ثقافة الجودة الشاملة
60	5-قيم ومؤشرات قياس ثقافة الجودة الشاملة



60	6-عوائق الثقافة التنظيمية
63	7-الثقافة التنظيمية التي تتطلبها تطبيق الجودة الشاملة
63	8-الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالجودة الشاملة
	المحاضرة التاسعة:متطلبات....مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان العمل
65	1-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
67	2-مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان العمل
	المحاضرة العاشرة :أدوات إدارة الجودة الشاملة في ميدان العمل
70	1-تعريف أدوات الجودة الشاملة
71	2-بعض الأدوات الجودة المستخدمة في حل مشكلات الجودة الشاملة
	المحور الخامس: معوقات تطبيق الجودة في ميدان العمل
75	المحاضرة الحادية عشر: معوقات تطبيق الجودة في ميدان العمل
	المحور السادس:الخطط الإستراتيجية لتحسين الجودة في ميدان العمل
	المحاضرة الثانية عشرة:التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة
79	1- مفهوم التخطيط .
79	2-أنواع التخطيط
82	3- مفهوم الإستراتيجية
82	4- تعريف التخطيط الاستراتيجي
83	5- علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الجودة الشاملة.
83	6- أهمية التخطيط الاستراتيجي
84	7- أهداف التخطيط الاستراتيجي
85	8-مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي
86	9-مستويات التخطيط الاستراتيجي
87	10- معوقات ومحددات تطبيق التخطيط الاستراتيجي
	المحاضرة الثالثة عشرة :الإدارة الإستراتيجية للجودة
90	1- مفهوم الإدارة
90	2- مفهوم الإستراتيجية
91	3- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للجودة
91	4-مستويات الإدارة الإستراتيجية
92	5-أهداف الإدارة الإستراتيجية



93	6- أهمية الإدارة الاستراتيجية للجودة
94	7- عمليات الإدارة الإستراتيجية
96	8 مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية
97	9- مسؤوليات تنفيذ مهام الإدارة الإستراتيجية
98	10- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية
المحاضرة الرابعة عشرة: التحليل الاستراتيجي للجودة	
99	1- مفهوم التحليل الاستراتيجي
100	2- أهداف التحليل الاستراتيجي
101	3- أهمية التحليل الاستراتيجي
102	4- دوافع التحليل الاستراتيجي
104	5- خطوات التحليل الاستراتيجي
105	6- أدوات التحليل الاستراتيجي
107	7- مزايا التحليل الاستراتيجي
108	خاتمة
109	المراجع

مقدمة

تتناول هذه المطبوعة الجامعية مجموعة من المحاضرات حول مقياس إدارة الجودة في ميدان العمل، موجهة إلى طلبة سنة ثانية ماستير 2 تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، تمت كتابة محتوى هذا المقياس بناءا على المحاور المقررة في "نموذج مطابقة عرض تكوين ماستير أكاديمي، (canevas de mise enconformitéoffre de formation master Académique)، ويمثل هذا المقياس وحدة استكشافية في التخصص، (المعامل 01 و الرصيد 01)، فالطالب في هذه المرحلة، له معارف سابقة اكتسبها السنة الماضية من خلال مقياس القيادة التنظيمية ومقياس تسيير الموارد البشرية ومقياس السلوك التنظيمي ،حيث تعرف على المبادئ الأولية لعلم النفس التنظيمي ، وعلى أهدافه ومدارسه ، أبرزها المدرسة التaylorية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، ضف إلى الوقوف على مهام المتخصصين في تسيير الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي ،لا سيما منهم أخصائي علم النفس التنظيمي ومسير مصلحة الموارد البشرية، ومن ثمة فمن خلال هذه المطبوعة نسعى عموما إلى تحقيق الأهداف التعليمية التالية والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- اكتساب الطالب معارف وخبرات معرفية جديدة حول مفاهيم الجودة والجودة الشاملة في مجال العمل.

- يتمكن الطالب من تعلم مبادئ التسيير البشري في المؤسسات المهنية خاصة المتعلقة منها في إدارة الجودة الشاملة.

- الكشف عن الأبعاد المختلفة للجودة في ميدان العمل.

- التعرف على أهداف كل من الجودة وإدارة الجودة الشاملة

- التعرف على رواد إدارة الجودة الشاملة

- الوقوف على سلسلة نظام الايزو.

- التعرف على مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان العمل.

- تكون رؤية العملية التكوينية في ميدان العمل وكذا عن أدوات الجودة الشاملة.

- التحكم في مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- الوقوف على معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان العمل.

- أخذ فكرة عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي .

وفي هذه المطبوعة قدمت عناصر في كل محاضرة الغاية منها ،أن توضح للطالب ما المقصود بلوغه من محتوى عرض المحاضرة ،وبالتالي يمكن أن يساعد نفسه على تحقيق ما مايطلب منه مستقبلا ،كما يمكنه من تقييم ذاته إلى مدى استيعابه لمحتوى المادة العلمية بناءا على أهدافها. وبالتالي فان أهداف تعليم هذا المقياس يتمثل أساسا في اكتساب الطالب لمعارف وخبرات معرفية جديدة حول مفاهيم الجودة والدراسات حولها نظرياتها ومناهجها.

ومحاور محتوى هذا المقياس وفق البرنامج الوزاري السطر تتمحور كالتالي:

- مفهوم الجودة في مجال العمل
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- دراسة عناصر العملية التكوينية في ضوء معايير الجودة
- متطلبات تطبيق معايير الجودة في ميدان العمل
- معوقات تطبيق الجودة في ميدان العمل
- الخطط الإستراتيجية لتحسين الجودة في ميدان العمل

المحور الأول : مفهوم الجودة في ميدان العمل
--

المحاضرة الأولى: مدخل إلى الجودة

تمهيد:

تعيش معظم المؤسسات في الآونة الأخيرة ضغوطات وتحديات نتيجة المستجدات التكنولوجية الأمر الذي يؤثر على أساليب التسيير وأساليب العمل وعلى أدائها وحفاظا على استقرارها و تطورها يتطلب ذلك السعي الذؤوب الى الارتقاء بمخرجاتها أي بما تقدمه الى سوق العمل، تقديم خدمة أوسلعة ذات جودة، خالية من العيوب في نفس الوقت تحقق رضا الزبون.فموضوع الجودة يعد المحور الأساسي الذي نضمن به بقاء واستمرارية المؤسسة من جهة ورفاهية المجتمع من جهة أخرى. وعليه سوف نتناول في هذه المحاضرة مفهوم الجودة و تطورها التاريخي.

1- مفهوم الجودة**- لغة:**

يرجع مفهوم الجودة *Qualité* إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* و التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة ، وقديما كانت تعني الدقة و الإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار و الأوابد التاريخية و الدينية من تماثيل و قلاع و قصور لأغراض التفاخر بها أو لإستخدامها لأغراض الحماية (مأمون سليمان الدرادكة، 2006، ص 16)

الجودة كمفهوم لغوي يعبر عن صفة او درجة تفوق يمتلكها شخص ما او شيء ما كما تعني درجة الامتياز والنقاء (بودلال لعللي، مسعودي عبد الكريم، 2014، ص 53)

و عرفها ابن منظور كلمة الجودة بان اصلها جاد الشيء جوده ،أي صار جيدا وأجاد أي أتى بالخير من القول أو فعل، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله .(ابن المنصور، 1992)

و حسب قاموس أكسفورد الأمريكي تعرف الجودة اعلي أنها درجة أو مستوى من التميز. (Russell&Taylor,1995 ,p88)

ويعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستهلك) في معرفة مدى تحسن الأداء (مهدي السامرائي، 2007 ص2).

اصطلاحا:

تعددت التعريفات التي تناولت هذا المصطلح لمفهوم الجودة نذكر منها ما يلي :

الجودة او كما يسميها البعض بالنوعية وهي عبارة عن مقياس لتمييز المنتج او الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب او نواقص ويتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام الشديد بالمعايير التي يتم قياسها واعتمادها بحيث تكون قابلة للإنجاز والتحقق وهذا كله يقاس على أساس ارضائها للزبائن والمستخدمين وتم تعريف الجودة حسب معيار الايزو على انها مجموعة من السمات والمميزات التي يتمتع بها المنتج او الخدمة المقدمة بحيث يكون قادرة على تلبية الاحتياجات المطلوبة بشكل صريح و مضمون(حفصة بن محجوب، 2022 ، ص 67)

- عرفها " جوزيف جوران " بانها تعني مواصفات المنتج او الخدمة التي تشبع حاجات المستفيدين وتحوز على رضاهم(ندوى محمد شريف ، سرمد صلاح محيي الدين 2021 ، ص220)

انها الاشباع التام لاحتياجات المستهلك باقل كلفة

-و حسب رأي الباحث **Bark**:الجودة بانها الخصائص الكلية لكيان (نشاط او عملية)

- كما تعرفها **المنظمة الدولية للمعايير ISO**، هي كل منتج او منظمة او نظام او فرد او مزيج منها (التي تنعكس في قدرته على اشباع حاجات صريحة او ضمنية.

-اما عن " **ديمينغ** " يعرف الجودة بانها : تخفيض مستمر للخسائر مع التحسين المستمر للجودة من جميع النشاطات والجودة هي عبارة عن درجة الالتزام بالمعايير العالمية والإجراءات التي تؤدي الى مخرجات وخدمات تحقق متطلبات الأداء الجيد وبمعنى اخر هو الوفاء بمتطلبات المستفيد والجودة الفعلية هي الجودة في الكوادر البشرية لأنها من اهم عوامل التفوق ، إضافة للأنظمة والتعليمات.(بن ام السعد نور الايمان ، رفاع شريفة، 2019 ، ص5).

ويرى الباحث **GAVIN** عام 1988 أن هناك أربع مداخل لمفهوم الجودة، وهي :

مدخل التفوق : يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام أي قدرة أداء المنتج وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أفضل أداء و أدق صفات تشبع رغباته.

مدخل يعتمد على التصنيع : أي صنع منتجات خالية من العيوب من خلال مطابقتها للمواصفات .**مدخل يعتمد على المنتج** : وفقا لهذا المدخل فإن الجودة يتم تعريفها على أنها مجموعة الصفات و الخصائص التي يمكن قياسها و تحديد كميتها.

مدخل يعتمد على القيمة الجودة وفقا لهذا المدخل تكون على أساس التكلفة والأسعار و عدد من الخصائص الأخرى حيث تعرف على أنها درجة التفوق بأقل الأسعار (قاسم نايف علوان، 2005، ص 21) - وهناك من يعرفها على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء للخدمة او هي الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها (فطنازي العمري، 2020، ص 45). في حين يعرفها الباحث "كروسي" بأنها المطابقة للمتطلبات او المواصفات ، بينما عرفها الباحث " جوران " على أنها الملائمة للاستخدام . (محمد نور الطاهر احمد عبد القادر، 2016، ص 170) -يعرفها المعهد البريطاني للجودة، بأنها الصفات و المميزات المتعاملة لمنتج ما أو لخدمة معينة التي تكون قادرة على إشباع الرغبات و الحاجات الظاهرة و الضمنية. (حميد عبد النبي الطائي ، ، 2003، ص79 .)

وتعرف أيضا على أنها ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة وتكون أساسا لتصميم المنتج أو تقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته. (أحمد سيد مصطفى، 1997، ص45).

أما الباحث جوران يري أن مفهوم الجودة يحمل ثلاثة معاني:

الأول: أن الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات و تطلعات المستهلك.

الثاني: الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.

الثالث: الملائمة في الاستخدام.

وقد صنف (Kwan) مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات هي:

أ- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية، مميزة عن المنظمات الأخرى

ب- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.

ج- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.

د- الجودة هي قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق

هـ - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر (قاسم نايف علوان المحياوي، 2005، ص25)

من خلال التعاريف السابقة الذكر، نلاحظ أنها اتفقت على أن الجودة هي:

- مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمات استثنائية ومميزة عن المؤسسات الأخرى تلبي احتياجات ورغبات الزبائن لكسب ثقتهم ورضاهم .
- أن الجودة لا تعرف الاعتذار للعملاء عن أخطاء وعيوب المنتج.
- أن الجودة تعني التميز والتفوق ولا تعني الكمال * . أن الجودة هي توافر الملائمة للغرض المطلوب من المنتج أو الخدمة، ولها علاقة بتوقعات الزبون من حيث الأداء المتميز والدقة والإتقان
- أن الجودة هي العمل للوصول بالمنتج أو الخدمة إلى مواجهة المنافسة بالسوق
- أن الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها بما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق
- أن الجودة هي إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم منتجات وخدمات ترضي وبشكل كبير الزبائن أو ذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.
- الجودة ماهي الا مجموعة الصفات و الخصائص الموجودة في المنتج ،تلبي حاجات و رغبات الزبون الضمنية و الصريحة الحالية و مستقبلية .

2- التطور التاريخي لمفهوم الجودة

موضوع الجودة وما يرافقها من مفاهيم وفلسفات لم يكن ابتكارا من ابتكارات العصر الحالي بل جذوره تنسب إلى الحضارة البابلية التي أولت الجودة و الإتقان في العمل ،ثم جاء الدين الإسلامي الحنيف، الذي اهتم بموضوع الجودة ودعا إلى الإخلاص في القول والعمل، كما أكد على قيمة العمل وضرورة اتقانه . لقوله ص "ان الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه".

لم يرد نص لفظي فيما تم الاطلاع عليه في القرآن الكريم أو السنة النبوية الشريفة بمصطلح "الجودة"، وما ورد مفهوم يماثل الجودة أو مصطلحات تفيد نفس المعني وبصورة أكثر دقة ووضوحا لعل من أبرزها مصطلح الإحسان،الإتقان،الإخلاص ، الكفاءة، و فيما يلي توضيح لبعض هذه المصطلحات:

أ- **الإتقان:** في اللغة ضد الرداءة. و أتقن العمل: أحكمه، أجاده، ضبطه(عمر عودة خليل الهندي،2017،ص21) ، حيث قال الله تعالى في القرآن الكريم : "صنع الله الذي أتقن كل شيء ."(سورة النمل ،الآية 88)، واصطلاحا فإن الإتقان هو الإحكام، أي أداء العمل برفق و دق وتأن، حتى يخرج القول أو العمل مجود لا عيب فيه .و هو ما أمر به النبي صلى الله عليه و

سَلَمَ، و جاء في السنة النبوية المطهرة عن عائشة رضي الله عنها أن النبي صل الله عليه وسلم قال إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه.

ب-الإحسان: في اللغة ضد الإساءة. وهو فعل ما ينبغي أن يفعل من الخير. فنقول أحسنَّ الشخص أي فعل ما هو حسن وهو ضد أساء. (عمر عودة خليل الهندي، 2017، ص18) وقد ورد في القرآن الكريم في مواضع عدة منها قوله تعالى "و أحسن كما أحسن الله إليك" (سورة القصص، الآية 77)، وقوله تعالى: "وأحسنوا إن الله يحب المحسنين" (سورة البقرة، الآية 159) وقال تعالى: إن الله يأمر بالعدل والإحسان. (سورة النحل، الآية 90).

فالإحسان مرتبة عليا، حيث أن العدل هو أن تضع ما عليك وتأخذ مالك أما الإحسان فهو مرتبة أعلى من العدل ، فالإحسان أن تعطي أوفر ما عليك و أن تأخذ أقل من حظك، لذلك كان المحسن في درجة أسمى .

والإحسان كتبها الله على كل شيء خلقه في الكون، فأبدع الله سبحانه صنعه و أتقنه و حسنه حتى جعل التأمل فيما حسن مما خلق الله عباده، فكان الإحسان فيما لا يتصور أنه بحاجة للإحسان . فعن شداد ابن أوس قال: اثنتان حفظتهما عن رسول الله صلى عليه و سلم: " ان الله كتب الإحسان على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة و إذا ذبحتم فأحسنوا الذبح، و وليحد أحدكم شفرته فليريح ذبيحته" رواه مسلم .

الجودة مع أنه لم يرد في القرآن الكريم مصطلح الجودة إلا أننا نشير إلى مدلوله اللغوي و الفرق بينه وبين مصطلح الإتقان و الإحسان . الجودة في اللغة: من الفعل جود و هو التمسح بالشيء و كثرة العطاء و جاد العمل: حسن و عال مستواه. جاد الرجل: أتى بالحسن من القول أو الفعل "شخص جيد":

العطاء الواسع و الذي يبلغ حدا فائقا. (عمر عودة خليل الهندي، 2017، ص23)

وعليه فمصطلح الجودة والإحسان فكل جيد حسن والإحسان هو المبالغة في الجودة.

إن مفهوم الجودة وتجويد العمل عموماً ليس بجديد علينا نحن المسلمين ، فالإسلام يحثنا على إتقان العمل ويدعو للتحسين والجودة والإتقان في العمل وجعل لمن يحسن العمل أطيّب الجزاء في القرآن الكريم والدارس لمبادئ الجودة الشاملة ، يجد أن كثير من تلك المبادئ قد اهتم بها الإسلام وعمل على ترسيخها والتي منها على سبيل المثال لا الحصر:

ت - حب العمل والإتقان فيه

ث- الشورى

ج- التدقيق والمحاسبة

ح- الإخلاص والمراقبة الذاتية

خ- فرق العمل والتعاون والتكافل بين أفراد المجتمع.

وفيما يخص التطورات الحديثة نسبيا للجودة تتمثل في مايلي:

المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

حيث تم إنشاء الورشات الحرفية، وتم انشاؤها وفق معايير بسيطة يحددها صاحب الورشة، حيث كان رب العمل أو صاحب الورشة و عدد من العمال الذين يقومون بصنع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته وما على صاحب الورشة الا أن يلبي رغبة زبونه، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه منفردا مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة. (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص22)

المرحلة الثانية: بعد الثورة الصناعية

امتدت هذه الفترة من منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر، حيث ظهر مفهوم التخصص في العمل أثناء الثورة الصناعية، كما تزايد الاعتماد على الآلة و التوسع في حجم المصانع والعمال وارتفع مستوى جودة المنتجات لاستخدام الآلة، وفي هاته المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة من قبل الفرد العامل نفسه بل من قبل المشرف الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة. (فواز التميمي، ص25).

تزامنا مع هذه المرحلة فقد ظهرت حركة الإدارة العلمية وكان هناك أثر كبير في مفهوم الجودة خاصة فيما يتعلق بالتنظيم العلمي للعمل، وأصبح من الضروري فصل وظيفة الإنتاج عن وظيفة الرقابة على الإنتاج والغرض من هذه الوظيفة هو تحديد الخطأ أو المسؤول عنه لمعاقبته. كما كان لدراسات الحركة والزمن دور في تخفيض سبل الإنتاج من خلال الحد من الهذر والضياع في العمل المصنعي الذي كان سائدا آنذاك، حيث ظهر مفهوم جديد يدعى فحص الجودة، حيث سحبت مسؤولية الفحص من المسؤول المباشر إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة (عمر وصفي عقيلي، ص23)

المرحلة الثالثة: الرقابة الإحصائية للجودة: تميزت هذه المرحلة باستعمال الأساليب الإحصائية وتطويرها في متابعة عملية الإنتاج، قصد الحصول على منتجات أكثر تماثل في خصائصها ما أدى إلى تجاوز

مرحلة تفتيش الجودة الى مرحلة الرقابة على الجودة ،ويقصد بمراقبة الجودة أنشطة و أساليب والعمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة واتسمت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة .ان التركيز على الإنتاج الكبير أدى إلى ظهور أساليب إحصائية وتطور استخدامها في مجال مراقبة الجودة ،فخلال الحرب العالمية الثانية وضعت معايير ومواصفات لتطبيق مراقبة الجودة الإحصائية في مجال الصناعة بالولايات المتحدة الأمريكية (نظمي نصر الله،1995،ص20)

المرحلة الرابعة مرحلة تأكيد الجودة:عرفت هذه المرحلة اهتماما متزايد باحتياجات الزبون و أولوياته وهناك ثلاثة عوامل رئيسية شجعت على ظهور مفهوم تأكيد الجودة هي:

- تطبيق المبادئ والطرق الإحصائية في العمليات الصناعية.
- ضرورة تقديم ضمانات للمستعملين وأدلة موضوعية لدرجة جودة المنتجات المقدمة من أجل كسب ثقتهم.

- ضرورة التقليل من تكاليف الإصلاحات و أعمال الصيانة و المراقبة.

ان عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة،وبناء على ذلك فان أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتطور لإنشاء فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص و اكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان ومرحلة تأكيد الجودة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة،بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة. (محفوظ أحمد جودت،2006،ص26)،كما أنه تحقيق لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبني تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي :

أ- الرقابة الوقائية: هي الرقابة التي تعني بتنفيذ العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

ب- الرقابة المرحلية: تعني بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة ،بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى الا بعد الفحص والتأكد من جودته.

ت- الرقابة البعدية: تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه و قبل انتقاله ليد الزبون و ذلك لضمان خلوه من الخطأ والعيوب (يوسف حليم الطائي،2009،ص67).

المرحلة الخامسة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة: من الثمانينات إلى يومنا هذا

في منتصف الثمانينات بدأ الحديث عن إدارة الجودة الشاملة بصورة كبيرة ويعتبر العالم Armand Feignenbaum أول من استخدم تعبير السيطرة على الجودة في احدي مقالاته (عبد الله الطائي، عيسي قادة، 2008، ص8)، وكان السبب الأول لظهور هذا المفهوم هو ازدياد حدة المنافسة أكثر فأكثر من قبل الصناعة اليابانية التي غزت الأسواق العالمية مما جعل المؤسسات أكثر تطورا في مجال تحسين الجودة وجعل أسلوب الجودة أسلوب رقابي يأخذ بعد استراتيجي ويشمل كل عناصر المؤسسة ومراحل نشاطها. فظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون و تحقيق المنافع لجميع أفرادها. (Dale, 1997, p24) إلى جانب الاهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة التي شهدت هذه المرحلة تطور للمواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة، أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO.9001، هذه المواصفات أصبحت شرطا منها وأساسيا في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم. (قدر الطاهر، 1998، ص15)

وعموما مما سبق يمكننا القول أن موضوع الجودة من المواضيع ذات أهمية بالغة وتبقي في مقدمة الاهتمامات الإستراتيجية الحيوية التي تواجه مختلف مجالات حياتنا، وهذا لمواكبة حدة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدماتية في زيادة العرض عن الطلب، فقد تعدي الحديث عن جودة المنتج أو الخدمة الى الحديث عن جودة المؤسسة بهدف تحسين وتطوير الأداء وتقليل التكاليف و التحكم في الوقت وتحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق والعمل بروح الفريق كل هذا يمكن تلخيصه في كلمتين المطابقة للاستخدام أو الموائمة للاستخدام أو كما يلخصه العالم جوران Meeting Requirement.

المحاضرة الثانية : أبعاد الجودة

تمهيد

يحقق المنتج أو السلعة أو الخدمة معايير الجودة في حالة تلبية متطلبات المستهلكين وتحقيق رضا الزبائن ويتم تحديد هذا من خلال أبعاد جودة مخرجات المنظمة سواء كان منتج أو تقديم خدمة ،حيث أن أبعاد المنتج تختلف عن أبعاد جودة الخدمة كما أن خصائص جودة الخدمة أكثر صعوبة من جودة المنتج ،لأنه من الصعب تحديد ماهو المهم وما هو الأهم للأفراد في الخدمة،فالسلوك غير ثابت و في نفس الوقت يخضع للذاتية ،كما أن معيقات جودة الخدمة والمنتج يختلفان، فجودة المنتج ترجع الى أخطاء في المواد والمكونات و التصميم أي عدم تصنيعها وفق للمواصفات، في حين جودة الخدمة دائما تكون سلوكيات الأفراد هي المسؤولة عن ذلك أي قد يرجع الى غياب قائد كفى أو إلى الفروقات في شخصية الأفراد،أو نقص التدريب...الخ ويمكن ذكر أبعاد كل من جودة المنتج وجودة الخدمة فيما يلي:

1-أبعاد جودة المنتج (السلعة): وتتمثل في:

- أ- الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة أو معالجتها
- ب- الهيئة : ويتمثل في المظهر و الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها و الإحساس بها ورونقتها ويعني هذا البعد بالخصائص الثانوية للمنتج التي تدعم الوظيفة الأساسية،وتلعب هذه الخصائص الثانوية دورا مهما حيث تصبح من معايير الشراء الهامة عندما تكون كل المنتجات في السوق لا تختلف من حيث الخصائص و الوظائف الأساسية مثلا جهاز الهاتف النقال مثلا من وظائفه الأساسية هي الاتصال،غير أنه يمكن أن تتصف خصائصه الثانوية بنوع الكاميرا،نوعية الصور...وغيرها
- ت-المعولية: قابلية الأداء المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة ،حيث أن هذا البعد يركز على أن تتم جميع العمليات في مناخ جيد وفي وقت محدد.
- ث-المطابقة:أي التطابق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون ويعبر هذا البعد عن درجة مطابقة تصميم المنتج أو أدائه لمواصفات أو معايير محددة مسبقا،وتقاس المطابقة في المصنع لحدوث المعيب أو الوحدات التي لا تحقق الأداء المطلوب،أما في مجال الاستخدام فتقاس المطابقة بمعدل الإصلاحات خلال فترة الضمان.

- ج- **المتانة**: أي الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع. ويرتكز هذا البعد على شمولية الاستفادة التامة من السلعة بحيث أن الزبون يشعر بأن السلعة أو الخدمة المقدمة له تستوفي ما يطلبه.
- ح- **القبليّة للخدمة**: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها. ويقصد بهذا البعد بمتوسط وقت الإصلاح للقضاء على الأعطاب.
- خ- **الجمالية**: الرونق والشكل والإحساس الذي تولده. ويعتبر هذا البعد ذاتيا مقارنة بالأبعاد الستة السابقة، فالشكل، اللون، الذوق هي عناصر يحكم عليها الفرد وفقا لميولاته ورغباته وعاداته وتلعب هذه العناصر دورا بارزا كمعايير شراء هامة فيما يخص سلعة المنتجات.
- د- **الجودة المدركة** التقييم غير المباشر للجودة من قبل الزبون، بالنسبة لهذا البعد في حالة عدم توفر معلومات كافية لدى المستهلك عن خصائص المنتج في هذه الحالة يلجأ المستهلك الى مقاييس غير مباشرة عند القيام بالمقارنة بين المنتجات المنافسة حيث لا يكون الحكم على المنتج في هذه الحالة من خلال خصائصه الموضوعية وانما وفق مقاييس شخصية بحثة. (يوسف حليم الطائي، 2009، ص78).

كما يصنفها آخرون على ان الجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية فقط وانما هناك ابعاد غير كمية وابعاد نوعية كالتالي:

أ- احتمالية الفشل

هذا البعد بعكس احتمالية فشل المنتج او الاستهلاك التدريجي للمنتج فكلما كانت درجة الموثوقية والمتانة عالية، كلما قلت احتمالية الفشل او الاستهلاك التدريجي للمنتج، ويعتبر البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون وخاصة السلع المعمرة .

ب- التشغيل ومستوى الأداء :

هذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج إضافة الى المواصفات الاخر التي يمكن قياسها وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية للفرد.

ت- **التطابق** : يعني تطابق الجودة تحقيق المنتج للمواصفات المحددة سابقا حيث يمكن قياسه نسبة الفشل في مواجهة المعايير المحددة ، ومن يمكن تحديد الحاجة الى إعادة العمل او التصليح .

ث- **الجمالية** : ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس تصور الأفراد تجاه منتج معين او شكلية من المنتجات ويتضمن متغيرات مثل : النظر ، اللمس ، الصوت ، الذوق ، الرائحة .

ج- **العمر الافتراضي للمنتج** :

وهو عدد سنوات استخراج المنتج من الخدمة وفق للمواصفات التشغيلية قبل الضعف أدائه وفقدانه الخواص المطلوب.

ح- **تقديم الخدمة** :

هذا البعد يعكس مدى سرعة توفر الخدمة فمثلا : سيارة مرسيدس في بعض الدول تقدم خدماته لمدة 24 ساعة وتقاس سرعة الخدمة في توفير قطاع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءاتها ومتوسط زمن الصيانة والإصلاح .

خ- **الخصائص الثانوية للمنتج** :

وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج وحسب الرغبة او طلب الزبون كإضافة نظام التكيف إلى السيارة.

د- **قدرة التحسن بالجودة** : وهي صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون ، فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المتميزة لها أي الماركة او العلامات الخاصة بكل منتج (العابد هوارى، 2015، ص ص 23، 24).

2- **أبعاد جودة الخدمة: الجودة الخدمة ثمانية أبعاد يمكن ذكرها فيما يلي:**

أ- **زمن التسليم**: أي الفترة التي ينتظرها الزبون للحصول على الخدمة المقدمة له.

ب- **دقة التسليم**: أي التسليم في الموعد المحدد المطلوب من الزبون ،حيث يركز على إتمام عمليات التسليم في الوقت الذي يطلبه العميل، وان أي تأخير على الموعد المحدد للتسليم يسبب للعميل مشكلة ،وهذا ما تسعى المؤسسة لتفاديه.

ت- **الانتهاء**: انجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل .

ث- **التعامل**: ترحيب العاملين بكل الزبائن بشكل مميز أي الترحيب بالزبائن والتعامل معهم باحترام.

ج- **التناسق**: تقديم الخدمات بنفس النمط لجميع الزبائن دون تمييز أي معاملة الزبائن بنفس التصرفات والسوكات.

ح- **سهولة المنال**: سهولة الحصول على الخدمة يجب أن تكون سهلة وسريعة.

خ- **الدقة**: انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول خطوة أي تقادي الأخطاء منذ البداية الى النهاية. (مصطفى كمال السيد طایل، 2013، ص ص 51، 52).

كما يصنف اخرون جودة الخدمة بالأبعاد التالية:

أ- **البعد الفني**: الذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة

ب- **البعد الوظيفي**: هو عبارة عن ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والزبون ، أي سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع المستفيد .

ت- **الإمكانيات المادية** : وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة ، أي كل ما يتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة ، اذن لكلمة الجودة معان عدة وكتعريف شامل يمكن القول أنها عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية في المنتج المقدم من قبل المؤسسة سواء كان ممثلا في سلعة أو خدمة (محمد بخثير، حكيم بن جروة، 2019 ، ص 137)

و يرى "غرونروث " ان هناك ثلاثة ابعاد تتمثل في الجودة الفنية والجودة الوظيفية والانطباع الذهني عن المنظمة .

أما " ليتمين " أشار الى ان الجودة في مجال الخدمات هي نتاج تفاعل ثلاثة ابعاد رئيسية وهي الجودة المادية التي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة وجودة المنظمة وهي الانطباع الذهني عن المنظمة وجودة تفاعل العاملين مع العملاء .

ويقول " الضمور 2008 : ان ابعاد جودة الخدمة تتمثل في الاتي :

أ- **الاعتمادية** : تشير الى قدرة المنظمة مقدمة الخدمة على أداء الخدمة التي وعدت بها بشكل يمكن الاعتماد عليها وأيضا بدرجة عالية من الصحة والدقة . فالعميل يتوقع ان تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماما مثلما تم وعده.

ب- **مدى إمكانية وتوفير الحصول على الخدمة** : وهي تتعلق بمدى قدرة ومحاولة المنظمة الإجابة على الأسئلة التالية ومعرفة مدى أهميتها من وجهة نظر العملاء : هل الخدمة تتوفر في الوقت الذي يريده العميل؟ هل الخدمة متوفرة في مكان العمل الذي يرغبه العميل؟ هل سيحصل على

- الخدمة متى طلبها ؟ كم من الوقت يحتاج العميل لانتظار الحصول عليها ؟ هل من السهل الوصول الى مكان تلقي الخدمة ؟
- ت- **الأمان** :وهي تستخدم كمؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها ، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من هذه المنظمة او من مقدمها او من كلاهما.
- ث- **المصداقية** : ماهي درجة الثقة بمقدم الخدمة ، هل هو موضع ثقة ؟ ماهي مصداقية مقدم الخدمة ؟ هل يلتزم بوعوده وبما يقوله ؟
- ج- **درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل**: ويشير الى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية والعناية وكمثال كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم حتى يتعرف على حاجات العميل ويدركها ؟ ما مدى تفهم مقدم الخدمة لمشاعر العميل وتعاطفه مع مشكلته.
- ح- **الاستجابة** : وهي تتعلق بمدى قدرة ورغبة واستعداد مقدمي الخدمة في ان يكونوا بشكل دائم في خدمة العملاء وقدراتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها .
- خ- **الكفاءة والجدارة** :وهي تتعلق بكفاءة وجدارة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية و الاستنتاجية والمعرفة التي تمكنهم من القيام بأدوارهم بالشكل الأمثل .
- د- **الجوانب الملموسة** :وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة الخدمية والمعدات ومظهر الأفراد والمتعاملين مع مقدمي الخدمات وأدوات ووسائل الاتصال معهم ففي كثير من الأحيان قد يتم تقييم خدمة من قبل العميل بالاعتماد وعلى الخصائص الشكلية والأساسية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية (الأجهزة، المعدات ...الخ)
- ذ- **لاتصالات** :وهي تتعلق بقدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل والدور الذي يجب على العميل ان يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة ؟فهل تم إعلام العميل بالشكل الكامل عما يجب عليه القيام به ، هل تم إعلام وتثقيف العميل عن الإضرار التي يمكن أن تلحق به اذ لم يلتزم بما هو مطلوب منه ...الخ

ر - **اللباقة** : وتعني ان يكون مقدم الخدمة على درجة عالية من الاحترام والادب وان يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء ومن ثم فان هذا الجانب يشير الى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والعميل (محمد نور الطاهر احمد عبد القادر، 2016 ص 170).

- تركز هذه الأبعاد على الخصائص العامة المميزة للخدمات وتميل غالبية التعاريف الحديثة على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة على اختلاف هذه التصنيفات لأبعاد الجودة الفنية او الوظيفية او جودة المنظمة ،جودة تفاعل العاملين مع العملاء... وبالإضافة إلى هذه الأبعاد للجودة فقد اهتم آخرون بجودة مؤسسات التعليم العالي ومن أهم الأبعاد التي ذكرها العالم (بيربنوم) فقد أكد على وجود ثلاثة أبعاد للجودة في التعليم العالي يجب الاهتمام بكل واحد منها وهي:

أ- **البعد الأكاديمي**: وهو التمسك بالمعايير والمستويات المهنية والبحثية الأكاديمية.

ب- **البعد الفردي**: وهو اهتمام المؤسسة التعليمية بالنمو الشخصي للطلبة من خلال التركيز على حاجتهم المتنوعة في كافة الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية .

ت- **البعد الاجتماعي**: وهو تمسك المؤسسة بإرضاء حاجات القطاعات الهامة المكونة للمجتمع الذي توجد فيه وتخدمه. (بدلال علي ، 2014، ص 55)

مما سبق نستطيع القول أن أبعاد الجودة أصبحت تحتل مركزا مهما ضمن أولويات المنظمات الحديثة ويتضح ذلك عند تفكيرها بتصميم منتج جديد او تطوير منتج قديم وأثناء العملية التصميمية حتى تكون دالة لأبعاد الجودة المعبرة عن رغبات الزبون وتفضيلاته بهدف بغية الميزة التنافسية وزيادة نسبة ارباحها لاسيما وان ابعاد الجودة هي تعبير عن رغبات وتفضيلات الزبائن، لذا فان المنظمات الرائدة هي تلك المنظمات التي بمقدورها تحقيق المواءمة بين أبعاد الجودة وتصميم المنتج السلعي -تقديم الخدمة- وبعبارة أخرى تتميز بتصاميم المنتج أو الخدمة باحتوائها على اكبر عدد ممكن من خصائص الجودة.

المحاضرة الثالثة: أهداف وأهمية الجودة في ميدان العمل

تمهيد:

تعتبر الجودة هي المعيار الأساسي الذي على أساسه يتم تقييم مدى تطور المؤسسة أو خمولها وفشلها وتخلفها عن مواكبة الواقع، كما أن للجودة العديد من الفوائد والأهداف التي لا غنى عنها يمكن عرضها فيما يلي:

1- أهداف الجودة: يمكن حصرها فيما يلي:

- أهداف تخدم ضبط الجودة والمتعلقة أساسا بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بالصفات المميزة مثل الأمن، الزبائن. أهداف تحسن الجودة: وغالبا ماتتصر في الحد من الأخطاء و الفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكثر (مأمون السلطي، سهيل الياس، 1999، ص103)

وهناك من يرى أن أهداف الجودة تصنف الى:

أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة و المجتمع.

- أهداف أداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن و المنافسة.

- أهداف العمليات وتتناول مقدرة المنظمة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتجهيز وتطوير العاملين .(قاسم نايف علوان

المحيوي، 2006، ص38)

وعموما تتحصر أهداف الجودة فيما يلي:

- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاج و الأداء الجيد.

- التشجيع على طرح الأفكار و الرؤى التطويرية و تطوير إجراءات العمل.

- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين .

- اختصار الوقت والروتين في انجاز الأعمال.

- تطوير وتبسيط إجراءات العمل.

- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- رفع مستوى التعاون والتكامل بين أجزاء المنظمة. (محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005، ص ص 48، 49).
- تحقيق الاتصال الجيد لأن الجودة لا تعترف بالانفصال بين الأنظمة داخل المؤسسة.
- رفع مستوى الثقة بين أعضاء التنظيم بعضهم ببعض وبين المتعاملين معهم.
- تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين.

2- أهمية الجودة في ميدان العمل

ويتمثل دور الجودة فيما يلي:

- تؤدي الى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية .
 - تمكن الادارة من دراسة احتياجات العاملين و تلبيتها.
 - تساهم في تحقيق ميزة تنافسية .
 - تساهم في اتخاذ القرار وحل المشكلات بسهولة.
 - تدعيم الترابط و التناسق بين الأقسام.
 - التغلب على العقبات التي تعيق أداء الموظفين من تقديم العمل المتميز .
 - تنمية الشعور بوحدة الجماعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد.
 - الشعور بالانتماء في بيئة العمل.
 - توفير وضوح للعاملين وتوفير المعلومات لهم بناء على الثقة بين أفراد العمل.
 - تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء و العاملين. (عبد الرحمن توفيق، 2002، ص 09).
 - كما أن الجودة تضمن تطوير مهارات وقدرات الفرد العامل.
 - تعمل على توفير أدوات تقييم الأداء عادلة وموضوعية.
 - انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض الأخطاء و عدم المطابقة و التعويضات الناتجة عنها.
 - تحسين مردودية نشاطات المؤسسة وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.
- وعليه مايمكن استخلاصه مما سبق أن الجودة فعالة جدا في إصلاح الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها بشكل أفضل وأسرع، وبالتالي فإنها الوسيلة الأنسب لتقليل تكاليف الإنتاج. كذلك تساهم إلى حد ما توفير

الوقت الذي يعد أهم الثروات التي تمتلكها أية مؤسسة منتجة تسعى لإستفادة من جهود العاملين لديها وكذا الرواتب المدفوعة إليهم، وبالفعل نجد أن إجراءات الجودة تنظم العمل بحيث يتم الإنجاز أسرع دون هدر في الوقت كما تسعى الى تطور جودة الخدمة أو المنتج وتحسن من رواجه وإمكاناته.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المحاضرة الرابعة: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

انه لبلوغ درجة من التفوق والتميز يتجه التسابق اليوم إلى التحسين والتطوير والابتكار والتجديد في كل ما تقوم به المنظمة من أنشطة، وما تطبق من أساليب وتقنيات، وكل ما تقدمه من مخرجات في شكل سلع أو خدمات.، ومع زيادة العناية بالمجتمع والعلاء فأن الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات في الأسواق.حيث أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية إلى تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة وتصبح مسؤولية لكل فرد مما يرفع أداء المؤسسة، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي بإمكان أي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن و قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات التالية:

الإدارة:نقصد بها التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.وتعني أيضا التنظيم و توجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

الجودة:نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

مفهوم الشاملة: كما جاء في أي التي تشمل جميع عناصر العمل، وتعم جميع أجزاء المؤسسة، ويشارك فيها جميع العاملين. (الحمادي، 1999، ص54). فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العملاء، لتتعدى تلك التوقعات. ويقصد بالتكاملية إن أي مؤسسة كنظام مكون من نظم فرعية، يعتمد بعضها على بعض.

1- **مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم (مهدي صالح السامرائي، 2007، ص27).

حيث تعرف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة: على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا (محمود عبد الفتاح رضوان، 2012، ص43)

كما تعرف أيضا على أنها تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمة الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب. (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص35)

وهناك من يرى أنها القيام بالنشاط الصحيح منذ اللحظة الأولى لأدائه مع تحسين المستويات بالاعتماد على رضا المستهلك. (قاسم نايف علوان، 2013، ص80).

والجودة الشاملة حسب الباحث Tunks، هي التزام وتعهد الإدارة والعاملين بإنجاز الأعمال بصورة تلبية توقعات المستهلك أو تفوقها. (خضير كاضم محمود، 2007، ص75).

ووفقا لجوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل بالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة. (مدحت أبو النصر، 2008، ص ص 64، 65)

وتعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارية عصرية، تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية، والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (الخطيب أحمد، 2000، ص86).

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن:

- إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التحسن المستمر الذي يحقق بدوره بقاء المؤسسة.
- تعد إدارة الجودة الشاملة في حد ذاتها ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل للمستهلك من خلال توفير سلع أو خدمات في تحسن مستمر والإبداع في كافة مراحل ومستويات العمل، الأمر الذي يستدعي استعمال وسائل وأساليب عمل حديثة تحقق جودة مخرجات المؤسسة ومن ثمة آدائها.
- لا تشمل إدارة الجودة الشاملة جودة الخدمة أو السلعة فحسب وإنما تقتصر أيضا على جودة الأنشطة و العمليات ووظائف المؤسسة ككل ،كما يتبين أن لها (إدارة الجودة الشاملة) مقومات متعددة، ومن أهمها ،السعي الدائم إلى تحقيق رضا العميل، العمل المستمر والدؤوب لتحسين الجودة وتطويرها، واستخدام فرق العمل، إشراك كافة العاملين في المؤسسة وكذا الاهتمام بالمعلومات وتطوير أنظمتها. وعليه يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أفكار عملية تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع عمليات و نشاطات المؤسسة وعملية التحسين هذه تكون شاملة تتطلب تكاثف الجهود الجماعية لتحقيق الجودة في جميع العمليات بغرض إشباع متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية و لتحقيق هذه الغاية فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تعديلات وتغييرات في نمط وأسلوب التسيير في المؤسسة ،القيم والمعتقدات والإجراءات العمل في المؤسسة لتصب جميعها في هدف واحد وهو رضا الزبون.
- ان هذا الهدف يجب أن يتماشى وإستراتيجية المؤسسة لأن بقاء المؤسسة ونجاحها وقدرتها على تحقيق النمو يعتمد ويرتبط أشد الارتباط بوفاء ورضا المستهلك .عموما فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بناءا على ما سبق ذكره فإنه يساعد إلى درجة كبيرة المؤسسة على خلق أفضلية تنافسية مقارنة بمنافسيها مما يدعم قدرتها على البقاء والاستمرارية.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات و تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة. (عزة بنت محمد الغامدي، 2006، ص 54).
- تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.

- تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، و تنمية شعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد.
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.
- تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
- تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر .
- منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.(عنتر عبد الرحمان،، 2008 ص178).

3- المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

- يركز تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة على ثمانية مبادئ يمكن اعتمادها من قبل الإدارة العليا في قيادتها للمنظمة نحو تحسين أدائها (كردي أحمد السيد، 2011، ص 10)
- **التركيز على الزبون:** تعتمد المنظمة على زبائنها لذا ينبغي عليها فهم حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم الخالية والمستقبلية، للقيام بمتطلباتهم لأن رضا الزبون المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة.
- **القيادة:** يقع على عاتق القادة تحديد وحدة الهدف واتجاه المنظمة، كما ينبغي عليهم خلق والمحافظة على بيئة داخلية تتيح فهم الأبعاد المؤثرة في ذلك مثل: الثقافة التنظيمية، طبيعة المهام، حاجات الأفراد وتوقعاتهم، علاقاتهم مع القائد، كما يجب على القائد أن يهيئ بيئة عمل مناسبة للعاملين في المنظمة من حيث الظروف المادية و الاجتماعية والسلوكية بما يضمن تحقيق النتائج المتوقعة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- **مشاركة العاملين:** تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض أن الأفراد العاملين لا عقول لهم و لا يهتمهم سوى الحصول على الأجر و لكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم، حيث أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرارهم في المنظمة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى سبب واحد منها، فالأفراد يحبون الشعور بالثناء و الامتنان مقابل جهودهم وهذا ما يؤديه مدخل إدارة الجودة الشاملة

- **التركيز على العمليات والنتائج:** يعد هذا المبدأ أحد الاستراتيجيات الهامة المعتمدة من طرف أغلبية المؤسسات بمختلف أنواعها، حيث تركز اهتمامها على تنظيم الأجهزة و المعدات وكل ما يحيط بالعملية الإنتاجية وذلك بغرض تقليل تكاليف التلف والأخطاء والارتقاء بجودة الإنتاج أمام منافسيها من جهة و استجابة لرغبات الزبون من جهة أخرى.
- **مبدأ التحسين المستمر** لمختلف الأنشطة الوظيفية و العمليات التسييرية في المؤسسات: ويعتمد كل هذا على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الابداع وتنمية المعرفة و المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، فهذا المبدأ يحقق الى حد ما مستوى عالي من رضا الزبون ومنه يتطلب الأمر اجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول الى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من جهة أخرى.
- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** طبقا للمبدأ السابق (التركيز على العمليات)، فإن تطبيق هذا المبدأ يكون قد تحقق فعلا، حيث الاهتمام بمبدأ التركيز على العمليات يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها و هنا يستلزم استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات و الخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبدير الموارد
- **التغذية العكسية:** هذا المبدأ يسمح للمبادئ السابقة من تحقق النتائج المطلوبة منها وتلعب هنا الاتصالات دور رئيسي لأي منتج زمن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية و الأمنية و التي تحقق في نفس الوقت الملائم تعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح و الابداع.
- ويقترح ديمنج الذي يعتبر الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة 14 مبدأ والمتمثل فيمايلي: (لعلي بوكميش، 2000، ص 78).
- ضرورة وجود أهداف محددة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة.
- تبني فلسفة جديدة في العمل وعدم الرضا بالمستوى العادي من العمل وذلك من حيث التأخير والأخطاء و المنتجات غير المطابقة.
- عدم الاعتماد على الملاحظة المباشرة فقط، بل لابد من الاعتماد على الجوانب الرقمية و المتابعة الإحصائية للجودة.
- إنهاء الاعتماد على فلسفة أقل الأسعار في تنفيذ الأعمال.

- البحث عن المشاكل وحلها وهذا يدخل ضمن صميم عمل الإدارة.
- تدريب وتشجيع الأفراد وضرورة تبني الطرق الحديثة للتدريب في الواقع .
- التركيز على الزبائن لذلك يجب عليها أن تتفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.
- دون أن تلبي تلك الاحتياجات و أن تحاول دائما تجاوز توقعات الزبون.
- القيادة.توحد القيادة هدف المنظمة و اتجاهها وعلى القادة خلق وصيانة بيئة داخلية تمكن الأفراد من المشاركة الكاملة في تحقيق أهداف المنظمة مع السماح للعاملين في المشاركة في قرارات العمل واستخدام قدراتهم لصالح المنظمة.
- التحسين المستمر،يجب أن يكون هدف أساسي للمنظمة.
- تبني القرارات الفعالة على أساس تحليل البيانات والمعلومات.
- بناء العلاقة بين المنظمة والمورد على أساس تبادل المنافع.
- تصميم وتنفيذ آليات للتعليم والتدريب المستمر .
- ايجاد هيئة داخل الإدارة لمتابعة ودفع وتنفيذ النقاط
- فقد تباينت رؤى الكتاب والباحثين ومنهم من قام بتحديد مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة تمثلت فيما يلي:

- **التخطيط الإستراتيجي Planning Strategic** :تتبنى إدارة الجودة الشاملة التخطيط الإستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد الأنشطة تجاه هدف محدد والتخطيط لإدارة الجودة الشاملة إستراتيجيا يكون مشتقا من تخطيط إستراتيجية الأعمال والتي يتم من خلالها تحديد رسالة المنظمة واهدافها الإستراتيجية والوسائل لتحقيق تلك الأهداف .والخطة الإستراتيجية يجب أن توفر خاصية دعم الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن (الطائي وآخرون 2008، ص 198)

- **إلتزام الإدارة العليا** : القرارات المتعلقة بالجودة هي من القرارات الإستراتيجية ولذلك يعد إلتزام الإدارة العليا أهم مرتكز لنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة (السروي أحمد ، 2014، ص 96) ، فعلى الإدارة أن تحدد رؤية مستقبلية واضحة مبنية على الحقائق مع إعطاء المثل والقوة لجميع العاملين والعلماء ، ويمتد ذلك إلى فهم حاجات المجتمع والعلماء واستعابها ودعم العاملين

لاتخاذ القرارات المناسبة وتشجيع المشاركة الإيجابية وتحفيزها وتطوير قنوات الاتصال وتدعيمها، وتطوير أساليب التعليم و التدريب والعمل على الإفادة الكاملة من إمكانيات العاملين وبناء الثقة معهم (الراشد محمد عبد العزيز، 2011، ص98).

و عليه فإن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة أسبقيات فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأجل بدعم البرنامج فإنها لن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (بركات منال، 2007، ص 42)

- **التركيز على المستفيد (العميل):** إن معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها ، لذا فرضا العملاء يعد المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة (الصريرية العساف، خالد ليلي، 2008، ص14)

ونظرا لأهمية العميل في المنظمة فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على رضائه من خلال المرتكزات الآتية:

- العميل هو الحكم الأول على الجودة، حتى تحقق المنظمات توقعات واحتياجات العملاء أو تفوقها، فلا بد من أن تفهمها أولا.

- يجب على المنظمات أن تبني علاقات مع العملاء (السروي أحمد 2014 ص 92)

والمقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي للمؤسسة والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزه لشراء منتجاتها، ولكن يشمل أيضا العميل الداخلي ويتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء كانت أقسام أو إدارات أو أفراد بالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم العميل بنوعية داخلي أو خارجي (العبد خنيم، 2009، ص11)

-التحسين المستمر والتميز :تعود جذور مفهوم التحسين المستمر إلى اليابان فبعد الحرب العالمية الثانية بدأت هذه الدولة بما أطلق عليه عمليات إعادة البناء ، إذ عمدت العديد من الشركات اليابانية إلى اعتماد برامج التحسين المستمر، وقد ظهرت فلسفة التحسين المستمر وتطورت نتيجة الحاجة والضرورة التي

يشعر بها اليابانيون للتفوق والامتيان في الأسواق العالمية (الجبوري منير، 2010، ص 206)

يشمل التحسين المستمر كل من التحسين الإضافي (Incremental) والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد (Through Break) بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، والتحسين في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار

رضا تاما للمستفيد من خلال السعي المتواصل للوصول للأداء الأمثل (العزاوي عبد الوهاب، 2005، ص 60). كما أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس التحسين المستمر والذي يعتبر كميزة تنافسية تساعد المنظمات على البقاء والاستمرار. (Kay & Gundogan,1996,p379)

فالتحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة، من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن المنظمات التي تتبع التحسين المستمر تحقق تحسين مستمر في مجال الأداء الداخلي، خدمة العملاء والجودة وذلك من شأنه تعزيز المركز التنافسي للمنظمة كما يعزز قدرتها على تلبية رغبات العملاء. (Jack P, Pekar,1995,p 21)

بالتالي يمكن القول بأن التحسين المستمر هو أحد السمات المميزة لإدارة الجودة الشاملة بتأكيد على التطوير المستمر في كافة عمليات المنظمة فضلا عن قدرته على التخلص من الأخطاء والعيوب أول بأول وكذلك معالجة المشاكل الواحدة تلو الأخرى. كل ذلك يتم عن طريق التحسين المستمر الذي يتطلب التجديد المتواصل للمعلومات والمعارف والخبرات والمهارات بهدف التوصل إلى سعادة ورضا المستفيدين (الطويل وأغا، 2010، ص 5) أما التميز فيعني تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها (مهدي صالح السامرائي، 2012، ص 85)

- **التركيز على العمليات:** العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها ، فإن ذلك قد يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي وذلك حتى تتسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (جودة عبد الحفيظ، 2009، ص 50) . كما أن تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في أسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق ، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الإستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوى العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة وبالتالي يحقق

- للمنظمة زيادة في الإنتاجية وارتقاء بمستوى الجودة ، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية (الطائي وآخرون ، 2009 ، ص 201)
- **التعليم والتدريب:** حيث يعد التعليم والتدريب لكل الموظفين هو القاعدة لتحسين الجودة المستمرة (النعمي وآخرون 2009 ص 54)، يجب على المنظمة توفير التدريب الملائم للجميع كل في تخصصه، وأن يكون التعليم بصورة مستمرة فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء وظائفهم، وبهذا لا تظهر لنا الا أخطاء قليلة جدا ونضمن جودة خالية من العيوب (يوسف حجيم الطائي وآخرون ، 2008 ، ص 200)
- **المشاركة وتفويض الصلاحية:** يقصد بالمشاركة وتقويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية إذ يغتضي الأمر أن تحقق المشاركة أمرين:
- الأول : تزايد من إمكانية تصميم خطة أفضل .
- الثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة والتي تعد القريبة من مشاكل العمل
- أما تفويض الصلاحية لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة (العزاوي عبد الوهاب، 2005 ص 59 57 .)
- إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة العاملين في المؤسسة مع الإدارة العليا في إتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال مما يجعل الأفراد يحسون بأهميتهم ومساهمتهم في تنفيذ الأعمال وانجاحها لأنهم سيعتبرونه نجاح لهم. (القحطاني، 2011 ص ص 141، 140)
- وهناك من يحدد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:
- التخطيط الإستراتيجي
 - السند والدعم
 - مشاركة العاملين في العمليات
 - التحسين المستمر للعمليات والجودة
 - اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

- تحقيق رضا الزبون
- التدريب والتطوير (Goetsch & Davis, 1997, pp13-17).

المحاضرة الخامسة: رواد إدارة الجودة الشاملة وفلسفتهم

تمهيد

هناك العديد من العلماء والباحثين الذين اشتهروا في مجال الجودة الشاملة سواء في الصناعة أو غيرها من المجالات والذين كان لهم دورا فعالا وبصمات مميزة على تطور مفهوم الجودة، ومن بين هؤلاء العلماء والباحثين نجد:

1- والترشيورات

يعد والترشيورات أول رائد لرقابة المعاصرة للجودة، وله كتاب بعنوان: الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة (مهدي صالح السامرائي، 2007، ص ص 81-82) ويرى والترشيورات بأن التطوير المستمر هو احد أهم مظاهر إدارة الجودة الشاملة و وضع تصميمًا يتمثل إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر و أطلق عليه اسم (الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ).

- **الخطة:** في هذه المرحلة نقوم باختيار العملية المراد تطويرها، وهذا بعد معرفة الوضع القائم ومعرفة متى وأين يحدث المشكل؟ وكيف نقيس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم نحلل العمليات من أجل معرفة وتحديد الأسباب المحتملة، ومن بعد ذلك يتم اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لتطوير.

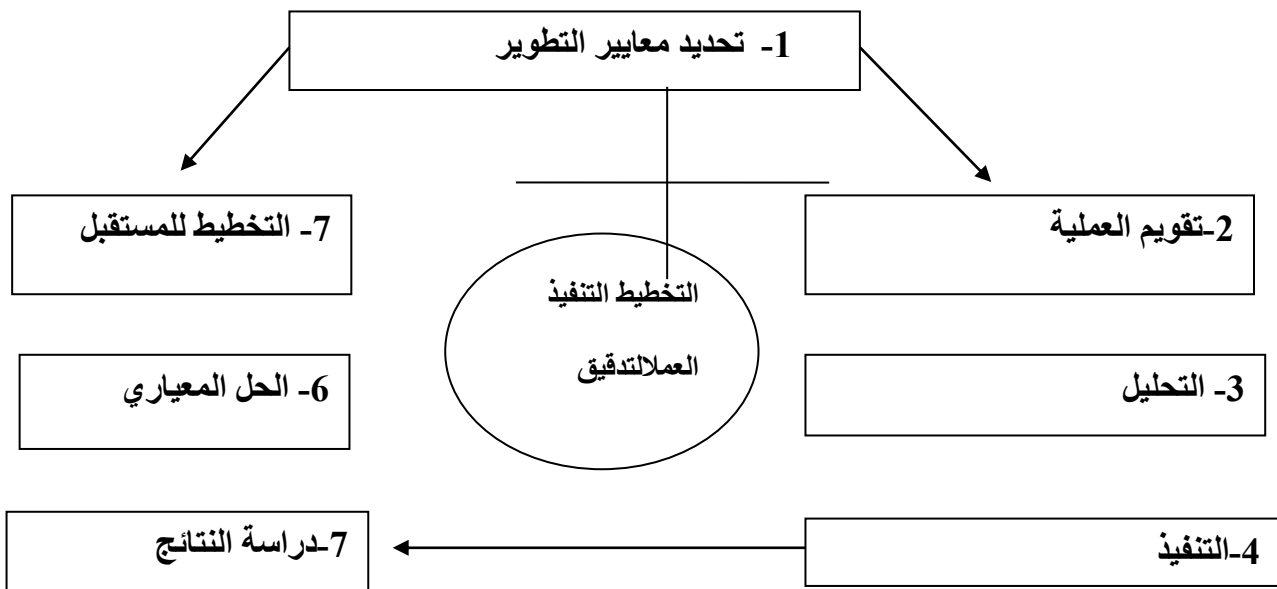
- **العمل:** يتم تجريب التطوير المقترح، على النطاق محدود في بيئة، يستطيع التحكم فيها ومراقبة عليها.

- **المراجعة أو التدقيق:** في هذه المرحلة يتم جمع و تحليل البيانات، لتحديد ما إذا كان التطوير يحض

برضا العميل أو لا.

- **التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وهذا عن طريق ربطها بالنظام التجاري.

الشكل رقم (01) : نموذج شيورات لإدارة الجودة الشاملة



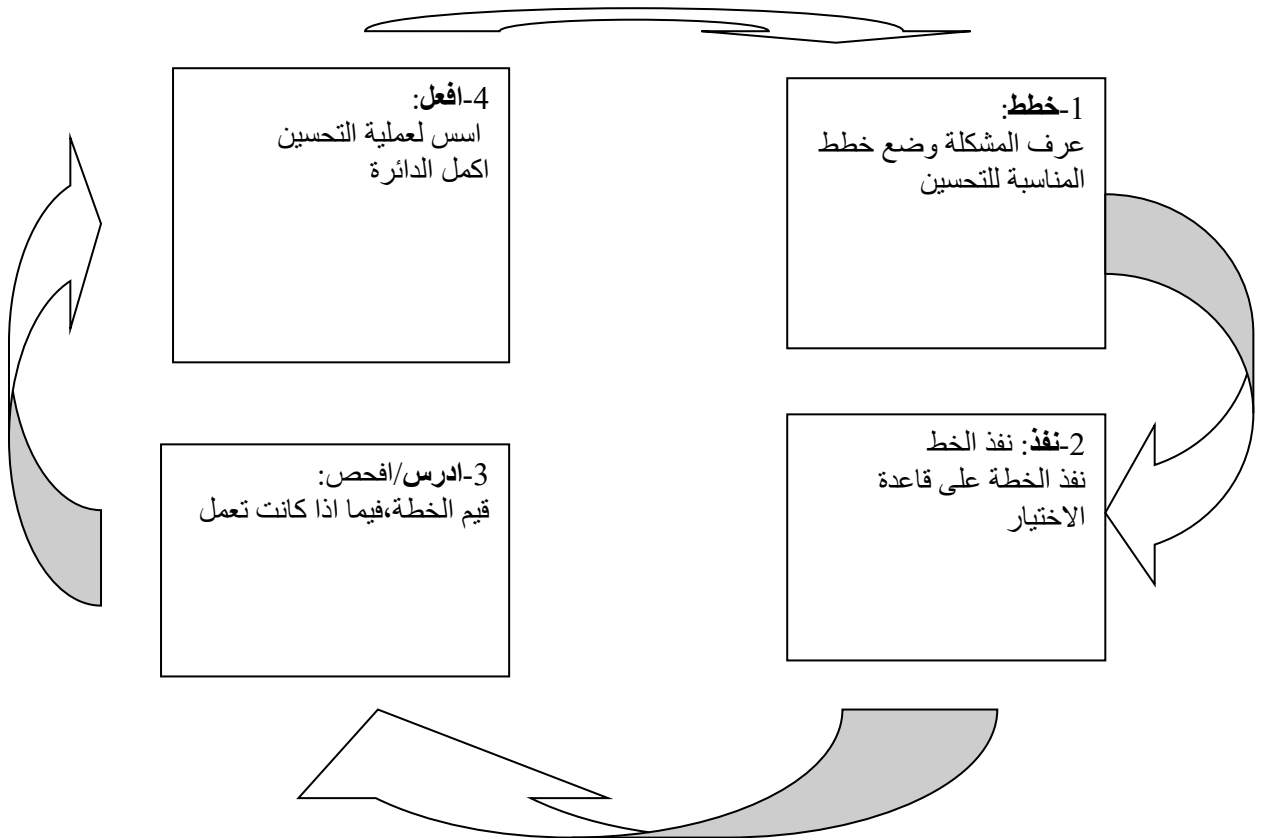
المصدر: مهدي صالح السامرائي، 2007، ص 82.

2- وليم ادوارد ديمينج

هو من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة، ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900، ولقد اقنع اليابانيين بتبني واستخدام أساليب الجودة في الصناعة، وقدم ديمينج نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان، وحقت نجاحاً، ولقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة "ديمينج" وتمنح سنوياً لشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة، ولقد جال معظم أنحاء اليابان من أجل إلقاء محاضرات

- لأجل تعليم نظرياته وأيضاً من أجل مخاطبة الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنهم من خلالها يستولون على أسواق العالم في مدة 5 سنوات.
- وان فلسفة ديمينج لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في 14 مبدأ السابق الذكر، بالإضافة إلى ذلك لقد طور ديمينج عجلة ولترشيوارت وسماها بـ "عجلة ديمينج" وتتم بمرحلة أربعة مراحل (خط، نفذ، ادرس، افحص، افع، تصرف، وفق، النتائج)، وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة:
- افع: في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل و تخطيط لكيفية حل هذه المشاكل.
 - نفذ: يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار و قياس التحسين وتوثيق النتائج.
 - ادرس، افحص: يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في أول مرحلة وتأكد من انه لم تظهر مشاكل جديدة.
 - افع: يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة و بالتالي تطوير الخطط لها. (محمد بن عبد العزيز العميرة، 2003، ص33)

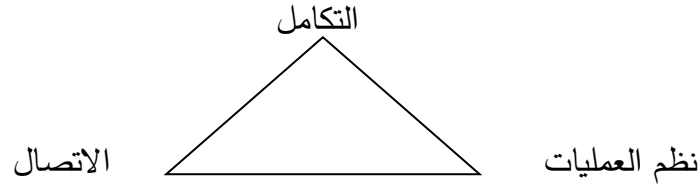
الشكل رقم (02): عجلة ديمينج



- المصدر: محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل الصويص، غالب جليل صويص، 2019، ص104.
- 3- فليب كروسبي: هو أحد العمالقة في إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد في تطوير إجراءات العمل، ويجب على كل واحد منهم معرفة، ما هو مطلوب منهم؟ ولقد حدد خطوط سهلة الفهم لإدارة الجودة الشاملة. و أسس مدرسة خاصة بتدريب وتعليم و المساعدة على تطبيق إدارة الشاملة.
- ولقد وضع كروسبي أربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة وهي كمايلي:
- تعرف الجودة على أنها توائم و تطابق المتطلبات.
 - تحقيق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.
 - تقاس الجودة بمدى تطابقها مع متطلبات أو معايير وليس بمؤشرات أخرى.
 - معايير الجودة هو الإنتاج يكون خالي من العيوب.
- وان منهج كروسبي يتكون من أربعة عشر مبدأ وهما:
- التزام الإدارة العليا بالجودة.
 - إنشاء فريق لتحسين الجودة.
 - استعمال القياس كأداة موضوعية.
 - تحديد تكلفة الجودة الشاملة.
 - زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
 - التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج.
 - الاهتمام بتدريب وتعليم المشرفين و العاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة الشاملة.
 - إنشاء يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة اللاعيوب".
 - تشجيع الابتكار الفردي وتحديد الأهداف داخل التنظيم.
 - التخلص من أسباب الأخطاء، و إزالة معوقات الاتصال الفعال.
 - التعرف على أهمية عملية التحسين ومكافئة من يقوم بتحسين وتطوير الجودة الشاملة.
 - إنشاء مجالس للجودة الشاملة، هدفها القيام بعملية التنسيق و الاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.

استمرار في عملية تحسين الجودة الشاملة، وهذا بتكرار العمليات السابقة، من أجل إعطاء الموظفين تشجيع مستمر لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة. (محمد بن عبد العزيز العميرة، 2003، ص 36-37)، ويصور العالم LOGTHEIS أفكار كروسبي بشكل ثلاثية في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): أفكار كروسبي



المصدر: مهدي صالح سامرائي، 2007، ص 100

4- جوزيف جوران

عالم أمريكي ولد في البلقان يدير معهد جوران للجودة، ولديه كتاب مشهور في "الرقابة عن الجودة"، و يعد مرجع عالمي في هذا المجال ولقد أكد على أهمية تبني وتطبيق أساليب الجودة في كل إدارة وكل قسم على حدا ولقد أكد كذلك على البحث عن الأسباب الداخلية قبل القفز لحل المشاكل، وكذلك إرضاء العملاء.

ولقد طور نموذج الجودة وأطلق عليها ثلاثية جوران للجودة وهي تشمل مايلي:

- تخطيط الجودة:

تعد أول مرحلة بحيث تركز المنظمة على تحديد عملائها، واحتياجاتهم، وأيضاً يتم تطوير المنتج واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وأيضاً يتم حصر الإمكانيات المادية للمنظمة، وتحديد الخطوات العلمية لإنتاج الخدمة أو السلعة، ومن ثمة تسهل عملية انتقال المعلومات إلى القسم أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج في المنظمة، وهذه المرحلة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية و الحصول على النتائج مرضية في ظل الظروف التشغيلية.

- مراقبة الجودة:

هذه المرحلة تبدأ بتحديد مميزات الجودة التي تحتاج إلى قياس، ويؤكد على عملية تحديد وحدات القياس وتكرارها لعملية المراقبة، من أجل إشباع متطلبات العميل، وإنشاء جدول للمراقبة، وهذا من أجل

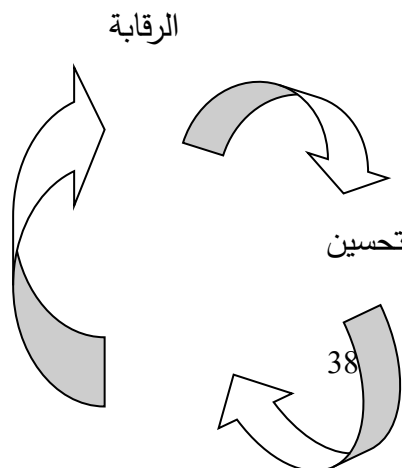
تسهيل مراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وهدت السيطرة علي العملية نفسها،ومن خلال هذه المرحلة يتم فحص و التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها مع المتطلبات العميل.

- **تحسين الجودة:** هذه المرحلة يتم وضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة المناسبة وهذا من اجل تحقيق الجودة بشكل مستمر، ويشمل ذلك توزيع الموارد و تكليف الأفراد،وأيضا على تشكيل فريق دائم،يتولى متابعة الجودة و المحافظة على المكاسب المحققة،ويمكن تنفيذ هذه المرحلة باستخدام الطرق العلمية و الوسائل الإحصائية والمعروفة بأدوات الجودة كالرسم البياني لمراقبة الجودة والرسم البياني لباريتو و المدرجات التكرارية.

وان أفكار جوران تتلخص في عشرة نقاط يمكن ذكرها فيما يلي:

- رفع درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية عملية تحسين و تحديد الاحتياجات.
- تحديد الأهداف الخاصة بعملية التحسين.
- الاهتمام بعملية التنظيم من اجل تحقيق أهداف المرجوة
- الاهتمام بعملية التدريب لموظفين.
- الاهتمام بانجاز مشاريع تساعد المنظمة في حل مشاكلها.
- الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنظمة.
- تشجيع وتحفيز العاملين وحثهم على تحسين الأداء،وهذا من خلال الاعتراف بانجاز.
- الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام المنشأة،والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج الأقسام معينة
- الاهتمام بتوثيق البيانات وتسجيلها على شكل البيانات.
- الاهتمام بعملية التوسيع وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزا لا يتجزأ من نظم منظمة وعملياتها المختلف. (محمد بن عبد العزيز العميرة،2003، ص37 .)

شكل رقم (04):ثلاثية جوران



التخطيط

المصدر: مهدي صالح السامرائي، 2007، ص 96.

5- كأورو إشيكاوا: أطلق على "إشيكاو" لقب "أب حلقات الجودة"، ومن أهم الأفكار التي ساهم بها-

أن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضا بتدريب وتعليم العمال.

- تحديد مجالات للجودة يتقبلها العميل ويكون مستعدا لدفع الثمن المطلوب لشرائها.

-مدى إمكانية استخدام الأدوات الإحصائية للجودة، ومدى تطبيق برنامج مراقبة الجودة.

كما قدم "إشيكاوا أسلوب " مخطط السبب و النتيجة"، الذي يستخدم كوسيلة لتتبع شكاوي العملاء عن

الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور، من خلال تحديد الموضوع المراد تحليله، ثم رسم مخطط

تم كل مشكلة عظيمة من عظمت السمكة، لتحديد أسباب العيوب.(خالد بن سعد عبد العزيز بن

سعيد، 2009، ص172).

6 - أرماند فيجنوم: التحق أرموند فيجنوم بعمله في شركة جنرال إلكتريك بمدينة نيويورك في العام

1944 و، بينما كان يعمل على صنع المحركات النفاذة، اكتشف بأن الأساليب الإحصائية قد

ساعدته كثيرا في عملية تحسين أداء هذه المحركات فقد قررت الشركة تنصيبه مسؤولاً عن برنامجه

لتحسين الجودة، وبعد ذلك فقد استطاع من خلال عمله في جامعة ماساشوتس التكنولوجية من

تطوير مفهوم السيطرة التامة على الجودة. و في عام 1968 قام فيجنوم بتأسيس شركة استشارية

خاصة في مجال الجودة (ع الستار عبد العلي، 2008، ص72).

لقد عرف فيجنوم الجودة بأنها قدرة المنتج على تحقيق الغرض المنشود منه بأقل تكلفة ممكنة،

وعلى هذا الأساس يعتبر فيجنوم هو صاحب الفكرة المعروفة باسم تكلفة الجودة كوسيلة لتحديد

الفوائد العائدة من تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التركيز على أهمية العلاقة الممكنة التي

ترتبط بين الجودة و التكلفة (خالد بن سعد، 1997، ص84).

يعتقد فيجنوم بأن مسؤولية تخطيط و تطوير الجودة تقع بالدرجة الأولى على إدارة الإنتاج، أما

الأنشطة الأخرى كمراقبة الجودة فمسؤوليتها ثانوية، وأن الهدف الأساس لإدارة الجودة هو إنتاج

وحدات جيدة بصفة رئيسة قبل اكتشاف الوحدات المعيبة. ويرى فيجنوبوم أن إدارة الجودة الشاملة نظام فعال لتكامل و تطوير الجودة و الحفاظ عليها ، وبين أن إدارة الجودة الشاملة تتألف من أربعة

مراحل هي : وضع معايير للجودة، تقييم مطابقة هذه المعايير ، قرار معرفة الفترة الزمنية التي تكون فيها هذه المعايير مناسبة، التخطيط لتطوير هذه المعايير.

و أضاف أن قياس الجودة يبدأ من معرفة متطلبات متلقي الخدمة و ينتهي عند إيصال الخدمة إليهم للمحافظة على رضاهم، واعتبر أن إدارة الجودة الشاملة الفعالة تتطلب درجة عالية من التكامل الوظيفي الفعال بين الأفراد و الآلات و المعلومات المتوفرة، والتشديد على طريقة نظام الجودة، وأظهر أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة الكلي في المؤسسة. كما أكد على وجوب التركيز على بذل أكبر جهد ممكن من أجل حماية الجودة الضعيفة بدلاً من التنبؤ بها بعد ظهور الحدث وأن الجودة يجب أن تكون جزء مهم من العمل اليومي الذي يقوم به جميع الموظفين، وأن هناك عنصرين يؤثران في جودة الإنتاج هما :العنصر البشري و العنصر التكنولوجي وخلص فيجنوبوم إلى وضع عشر نقاط تمثل فلسفته الخاصة برفع مستوى الجودة وهي:

- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة متكاملًا .
- أن تكون الجودة و التكلفة كلا لا يوجد بينهما تضارب.
- أن تعني الجودة ما يفهمه و يتقبله المستفيد.
- توافر الحماس لدى كل الأفراد و مجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.
- للإدارة أن تصبح الجودة أسلوبًا .
- أن تعتمد الجودة و الإبداع كل منهما على الآخر.
- أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.
- أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة.(مدحت أبو النصر، 2009، ص134)

7- **جينجي طاكوشي**: مستشارا لعدد من الشركات الكبيرة مثل فورد و (IBM) لمساعدتهم على تطوير السيطرة الاحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية، ويرى طاكوشي أن الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج ليس كافيا، وأنه بدلا من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر

كاف ومنتحلة لأداء شاق بر غم التباينات على خط الإنتاج أو في مواضع الأداء بشكل عام (مأمون الداركة ، 2001ص50).

ويعتبر طاكوشي من رواد الجودة اليابانيين حيث عمل مديرا للأكاديمية اليابانية للجودة، وحاز على جائزة ديمينغ أربع مرات، ولطاكوشي إسهامات عظيمة في الجودة الشاملة حيث نادى بتطوير وسائل لتحسين الجودة والتي تعتمد على طرق التصميم التجريبي لزيادة كفاءة المنتج والعمليات الخاصة به. هذه الوسائل كانت الأساس لفلسفة طاكوشي والمرتكزة على المبدأ الثالث من مبادئ ديمينغ والتي تهدف إلى تقليل الحاجة للتفتيش النهائي للمنتج عن طريق البدء بتحسين الجودة في مرحلة ما قبل التصنيع، ومن النقاط الأساسية لهذه الفلسفة هي:

1- تغيير وقت إدخال مراقبة الجودة إلى مرحلة التصميم (ما قبل التصنيع)، وذلك لتقليل الاعتماد على التفتيش وزيادة جودة المنتجات والعمليات للمساعدة في إتمام الأعمال بالشكل الصحيح من المرة الأولى.

2- تغيير هدف الجودة من الحصول على المواصفات المطلوبة إلى الوصول إلى الهدف المطلوب من جودة المنتجات بعد التقليل من التباين في المنتج عن هذا الهدف، وقد تم ذلك من خلال تغيير أساليب قياس الجودة باستخدام الانحرافات والمتوسطات بدلا من استخدام نسبة العيوب كمؤشر عن ضعف الجودة.

3- تغيير التعامل مع العوامل الخارجة عن السيطرة والتي تؤثر على المنتج والعمليات الخاصة به، وذلك بإزالة تأثير هذه العوامل وليس أسبابها. وقد نظر طاكوشي إلى الجودة على أنها القضية الأساسية للمنظمة ككل ، حيث تركز عمله على استخدام الأساليب و الطرق الإحصائية في تحسين الجودة و خاصة في مجال تصميم المنتج ، كما جاءت نظرة طاكوشي مطابقة لنظرة الباحث كروسبي إذ أنها تمثل المطابقة مع المواصفات و المتطلبات.

مقارنة بين المداخل الفلسفية لرواد إدارة الجودة الشاملة : إن جميع رواد الجودة قد قدموا حلولاً لإحداث التحسين و الجودة في المنظمات، لقد تحدثوا جميعا باللغة نفسها لكن استخدموا لهجات مختلفة،

و من الأفضل التفكير بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة توضح كيفية الدخول في إدارة الجودة، إنها طريقة للتفكير والعمل في العمليات التي توقع ضغطا خاصا على ما يأتي:

- تلبية حاجات و توقعات الزبون.
- تغطية جميع أجزاء المنظمة
- فحص التكاليف المرتبطة بالجودة كافة وخاصة تكاليف الفشل وأ الخسارة .
- الحصول على الأشياء الصحيحة من أول مرة مثل الجودة في التصميم بدلا من القيام بفحص الجودة.
- تطوير الأنظمة والإجراءات التي تدعم الجودة و التحسينو تطوير عمليات التحسين المستمرة (مهدي السامرائي، 2007، ص109).

وعليه سوف نتعرض لهذه النقاط لدى البعض من رواد الجودة من خلال الجدول الموالي الذي يبين نقاط القوة و الضعف لدى هؤلاء الرواد

العالم	نقاط قوة المدخل	نقاط ضعف المدخل
ديمينغ	يحدد المراحل الخاصة بتحسين الجودة بشكل منظم ووظيفي - يرى بأن القيادة والتحفيز (الدافعية) مهم - التأكيد على دور الطرائق الإحصائية والكمية . - إدراك السياقات المختلفة بين اليابان وأمريكا الشمالية.	- خطة العمل والمبادئ المنهجية تكون غامضة أحيانا . - ينظر إلى مدخل القيادة والتحفيز والدافعية من قبل البعض على أنها مسألة ذات خصوصية . - لا تعالج الأوضاع السياسية أو القسرية.
كروسبي	- تقدم طرائق واضحة التي يكون من السهل إتباعها . - تدرك أهمية مشاركة ومساهمة	- نظر إليها من قبل البعض على أنها تقتضي بأن يلام العاملون على مشاكل الجودة . - ينظر إليها أيضا على أنها تؤكد على

	العامل . قوية في تفسير حقائق الجودة وتدفع بالأفراد للبدء بعملية الجودة.	الشعارات والتفاهات بدلا من إدراكها للصعوبات الحقيقية - . - ينظر إلى العيوب الصفرية أحيانا على أنها تجنب الأخطار.
جوران	- يؤكد على الحاجة إلى التحرك بعيدا عن الأفراد بالجودة أو الاستخدام المفرط لشعارات الجودة - . التأكيد على دور الزبون الداخلي والخارجي. - يؤكد على مشاركة الإدارة والتزامها	- لا تربط أي عمل آخر بمسألة القيادة والدافعية . - تقييم مساهمة العامل من خلال رفضها للمبادرات التي تأتي من الأسفل إلى الأعلى . - ينظر لها على أنها ستكون أقوى مع أنظمة السيطرة قياسا بالأبعاد البنوية في المنظمات.
ايشيكواوا	- تأكيد قوي على أهمية الأفراد ومشاركتهم في عملية حل المشكلات . - مزيج من التقنيات الإحصائية والتقنيات الموجهة للأفراد . - تقديم فكرة حلقات السيطرة على الجودة.	لا تتعامل بشكل مكافئ مع حركة حلقات الجودة ابتداء من الفكرة وحتى اتخاذ الإجراء المناسب.
ارماند فيجينوم	- يقدم مدخلا شاملا للسيطرة على الجودة . - التأكيد على أهمية الإدارة . - تضمينه لمفهوم الأنظمة الاجتماعية النفسية . - ترويج مفهوم مشاركة جميع العاملين	- إنه لا يميز بين الأنواع المختلفة من قرائن الجودة. - لا تجمع النظريات الإدارية المختلفة مع بعضها لتكون منها وحدة مترابطة منطقيا.

طاكوشي يدفع هذا المدخل إلى الخلف إلى مرحلة التصميم. - إدراك الجودة على أنها مسألة اجتماعية وكذلك تنظيمية. - تطوير الطرائق لأجل تطبيقها عمليا من قبل المهندسين وليس من قبل الإحصائيين النظريين . -قوة في السيطرة على العمليات	-صعبة التطبيق عندما يكون الأداء صعب القياس (كما هو الحال في قطاع الخدمات. - ينظر إلى الجودة على أنها مسيطر عليها مبدئيا من قبل المختصين بالجودة وليس من قبل المدراء والعاملين. - تعد ضعيفة بشكل عام فيما يتعلق بالدفاعية.
---	--

المصدر : مهدي السامرائي، 2007، ص ص، 110، 111.

المحور الثالث:دراسة عناصر العملية التكوينية في ضوء معايير إدارة الجودة

المحاضرة السادسة :معايير إدارة الجودة الشاملة...المواصفات القياسية الدولية الايزو

تمهيد

في ظل التغيرات الحالية وتحديات التجارة بما فيها اتفاق "النافتا" (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)، واتفاقية (GATT الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، ونشأة المنظمة العالمية للتجارة OMC ، أصبحت التجارة العالمية أكثر حرية، وأصبحت السوق العالمية سوقاً واحدة، وقد أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وانتقال المستهلك إلى البحث عن السلعة الأفضل والسعر الأقل، لذا كان لزاما على هذه المؤسسات البحث عن استراتيجيات لمواجهة التنافسية، فكان من بينها إنتاج سلع وخدمات تلبي متطلبات المستهلك أو الزبون الضمنية منها والمعلنة، كما تحافظ في نفس الوقت على البيئة والصحة والسلامة، وتنافس المنتجات العالمية لا المحلية فقط، فكان السبيل إلى ذلك اعتماد مواصفات جديدة و اعتماد معايير دولية في إنتاجها، وقد كان أول اعتماد للمعايير بأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية مثل : MQF (qualité la pour françaisMouvement الحركة الفرنسية من أجل الجودة، وقد تم الإعلان عن هذه المعايير في فرنسا من طرف المنظمة الفرنسية للمواصفات (AFNOR)

Association de Normalisation. (G. Laudoyer : OP. CIT, P18) من الفصل الثاني

هذا ويعتبر المعيار الذي أصدر سنة 1971 من طرف المعهد الوطني الأمريكي للمعايير ANSI AMERICAN STANDARDS NATIONAL AMERICAN الذي أسس سنة 1918 تحت اسم "خصائص المتطلبات العامة لبرنامج الجودة"، أول معيار وضع ليتم إصدار معايير أخرى بعد ذلك في كل من بريطانيا وألمانيا وفرنسا. من الفصل الثاني (J. Marie GOGUE : OP.CIT, P49) :
وتعتبر منظمة ISO أهم منظمة عالمية تقوم بالإشراف على وضع وإصدار المعايير الدولية، والتي يطلق عليها "معايير الـ ISO" وهي عبارة عن: «مجموعة من المواصفات التقنية المعترف بها دولياً، وذلك لتشغيل عمليات الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها (كرايغ ميسلر وتوماس فل ايف، 1999 ص ص 9-10). وقد تم تأسيس منظمة الـ ISO سنة 1946 بعد الحرب العالمية الثانية بجنيف بسويسرا، وهي عبارة عن اتحاد منظمات وطنية للمواصفات لأكثر من 110 دولة -عضو واحد عن كل دولة-، تقوم بوضع معايير ومواصفات في جميع المجالات الصناعية، الاقتصادية، العلمية والتقنية بشكل موحد على مستوى عالمي، ومنح شهادات للمؤسسات التي تعتمد هذه المواصفات بفعالية. (موسى اللوزي، ص ص 257-258).

هذا ويعتبر اعتماد مواصفات الـ ISO ليس بأمر إجباري على المؤسسات ولكنه يساعدها في كسب ثقة الزبون أو المستهلك وحمائته، إذ تساهم في رفع مستوى الجودة وتوفير الأمان والاعتمادية والفعالية بواسطة الاستغلال الأمثل للموارد، وجعل التبادلات التجارية أكثر حرية وتوازناً وتطوراً.

1- مفهوم المعيار

هو مجموعة من الشروط والأحكام التي تعتبر أساساً للحكم الكمي أو الكيفي من خلال مقارنة هذه الشروط بما هو قائم وصولاً إلى جوانب القوة والضعف، والمعايرة أمر ضروري لمعرفة التوازنات والاختلافات التي تشوب الموضوع سواء كان على مستوى كمي أو كيفي حتى تقوم بالدور والمعيار يستخدم في الحكم على الأشياء وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة، حيث كان أول ظهور للمعيار في العلوم الرياضية التي تتميز بالثبات ثم انتقل إلى العلوم الاجتماعية والنفسية. (مراد عبيد، نبيل الساملوطي، 1981، ص 201).

1-1 مفهوم معايير الجودة

تعرف المعايير على أنها مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات المختلفة، زمن الضروري وضعها في بداية مراحل تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك لمساعدة الإدارة في قياس النتائج الفعلية على أساسها، فبدون هذه المواصفات لن تتمكن المؤسسة من الحكم على أدائها وإنجازها سواء أكان ذلك أثناء مرحلة التطبيق أم بعدها. (جودة محفوظ، 2004، ص 64)

1-2- مفهوم معايير إدارة الجودة الشاملة

يعرف أبو النصر على أنها معايير تركز على عدة مبادئ وتوفر الوقت و الجهد من أجل تحقيق رضا الأفراد وتستمد حركتها من المعلومات التي تمكن في إطارها توصيف مواهب ومهارات العاملين في مختلف المراحل من تخطيط ومتابعة (مدحت أبو النصر، 2009، ص 53).

2- مفهوم المواصفات القياسية الدولية ISO 9000

تعد الايزو منظمة عالمية تقوم بالإشراف على الوضع وإصدار معايير دولية، تسمى معايير الايزو وهي عبارة عن مواصفات تقنية معترف بها دولياً، وذلك لتشغيل عملية الإنتاج و السلع ونماذجها وأدائها و إدارتها، وتأسست عام 1964 بجنيف بسويسرا. كلمة ، مشتقة من المنظمة العالمية للتقييس

(INTERNATIONAL ORGANISATION OF STANDARDIEATIO)

تعتبر كلمة ISO الأكثر شيوعاً عند الحديث عن مواصفات الجودة وتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمات المختلفة. ، و تقوم بتوحيد مواصفات وتوحيدها من أجل تسهيل عملية التبادل الدولي في مختلف المجالات، وتتكون من 150 عضو كل عضو من دولة مختلفة. فالرقم 9000 معناه مكون من 90 و 100 ومعناه 90 تعني شعوب دولة مشاركة في منظمة الايزو 100 ومائة تعني مائة مواصفة مقبولة للمنتجات. (علي بوكميش، 2010، ص 103، 102)

-الايزو 9000 :عبارة عن سلسلة مواصفات مكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1987، وتعد حجر الزاوية حيث تسمح للمنتج الانتقال من المجال المحلي أو الوطني الى عالم الشهرة والأسواق العالمية ،حيث لايمكن أن تستغني عنه أي منظمة صناعية ترغب في السير نحو طريق العالمية والاستحواذ على الأسواق، كما تفعل المنظمات الصناعية اليابانية ،وتحدد هذه السلسلة و تصنف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها لنظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه و تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلعا وخدمات) تتوافق وتفي حاجات ورغبات وتوقعات العمل. (أحمد سيد مصطفى، 2007، ص 31).

وتعرف على أنها مجموعة من المواصفات و المعايير التي تم اعتبارها متطلبات من قبل المنظمة الدولية للتقييس. (محفوظ أحمد جودة، 2006، ص307)

ان الميزة الرئيسية الايزو 9000 تمثل اتفاقا عالميا وطريقة مثلى لتأسيس أنظمة جودة معمول بها، والتي يمكن التحقق منها من قبل المشتري أو ممثله أو من طرف ثالث معتمد، فهي تمثل أساسا مقبولا عالميا لتأسيس وتقييم نظام الجودة في أي منظمة في أي جزء من العالم، كما أنها تركز على ما هو مطلوب وليس على الكيفية التي يتم بها لتلبية تلك المتطلبات ،فهي بذلك توفر الضمان للزبون بأن الخدمة أو السلعة قد أتحت بأفضل طريقة ويمكن أن تلبي احتياجاته وتشبع رغباته. (علي بوكميش، 2010، ص115).

مما سبق يمكن القول أن الايزو هو نظام للرقابة الكلية على الجودة ،يشمل على معايير ومتطلبات للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة يجب الالتزام بها.

3- سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000

أصدرت منظمة الايزو بين عام 1987 و 2008 أربعة إصدارات لمجموعة المواصفات ضمن سلسلة الايزو وسوف نقوم باستعراضها بنوع من التفصيل فيما يلي:

أولا إصدار 1987:9000 :جاء هذا الإصدار بعدما أدركت المنظمة ضرورة وجود مقياس عالمي

لأنظمة الجودة وضم هذا الإصدار سلسلة الايزو مجموعة من المواصفات وتنقسم الى :

المواصفات التعاقدية :هي مواصفات يمكنها اثبات مقدرة المجهز على تقديم المنتج الذي يحقق رضا الزبون عند التعاقد بين الطرفين (المجهز والمشتري)، وتمثل نظاما لضمان الجودة ،وتتصف هذه المواصفات بقدرتها على منح المنظمة شهادة إثبات المطابقة مع المتطلبات الخاصة بالمواصفات و تشمل المواصفات التعاقدية على:

الايزو 9000:مواصفة تعاقدية تمثل نظام ضمان الجودة للمنظمات التي تطبق عمليات التقييم و التطوير والإنتاج و التركيب والخدمة و تضم 20 مطلب.

-الايزو 9002:مواصفة تعاقدية تمثل نظام ضمان الجودة للمنظمات التي تطبق عمليات الانتاج ،التركيب،الخدمة وتضم 18 مطلب.

-الايزو 9003:مواصفة تعاقدية تمثل نظام ضمان الجودة للمنظمات التي تطبق عليه الفحص و ... اليها وتضم 16 مطلب.

المواصفات غير التعاقدية: هي المواصفات التي لا يمكنها منح الشهادة على تطبيق متطلباتها، بل تكون إرشادية وتتمثل المواصفات غير تعاقدية كالآتي:

-الايزو 8402:تضم معجم المصطلحات الواردة في المواصفات .

-الايزو 9000:هي مواصفات غير تعاقدية تهتم باختيار واستخدام أي من الموصفات في الحالات

التعاقدية أو غير التعاقدية وتتكون من أربعة أجزاء هي:

الجزء الأول: إرشادية عامة لاختيار و استخدام المواصفة .

الجزء الثاني:إرشادات لتطبيق أي من الإرشادات التعاقدية .

الجزء الثالث: لتطبيق الأيزو 9001 في تطوير وعرض وصياغة البرمجيات.

الجزء الرابع:إرشادات الادارة برنامج الاعتمادية.

يركز هذا الاصدار الأول لسلسلة عام 1987 على ضبط الجودة والذي يهتم بتطبيق الأساليب

والطرائق اللازمة لضمان استمرارو متابعة متطلبات الزبون الى التركيز على كشف الأخطاء

وتصحيحها أولا.

ثانيا:الإصدار الثاني لمواصفات الأيزو 1994/9000،يضمن هذا الإصدار نفس المواصفات

في الإصدار الأول مع إضافة مواصفة غير تعاقدية جديدة،وذلك بسبب انتشار مفهوم تحسين

الآداء آنذاك و المواصفات التي تم إضافتها هي:

الايزو 9004:هي مواصفة غير تعاقدية تعد إرشادية لتحسين الآداء وتتكون من أربعة أجزاء هي

-الجزء الأول:خطوط ارشادية عامة

-الجزء الثاني:خطوط ارشادية للخدمات.

-الجزء الثالث:خطوط إرشادية للمواد المصنعة.

-خطوط إرشادية لتحسين الجودة.

ركز هذا الإصدار الثاني لعام 1994 على ضمان الجودة واهتم بتطبيق الأنشطة الضرورية

حيث أن التركيز كان على منع الأخطاء و الوقاية من حدوثها.

ثالثا:الأيزو 2000:9000

جاء هذا الإصدار عام 2000،بالضبط 2000/12/15، وحصل تغييرا كبيرا في هذه السلسلة

حيث جمعت مواصفتي الأيزو 9002 و 9003 في مواصفة واحدة هي 9001،وبالتالي أصبح

- هناك مواصفة تعاقدية تمنح شهادة الأيزو على أساسها للمنظمات التي تتطبيق متطلباتها والتي تمثل نظاما لإدارة الجودة وهي مواصفة الأيزو 9001، بعدما كانت نظاما لضمان الجودة. وتتكون عائلة مواصفات الأيزو 9000:2000: هي مواصفة غير تعاقدية تختص بشرح أساسيات نظام إدارة الجودة و تعريف المصطلحات الأساسية المستخدمة في المواصفة.
- الأيزو 9001:2000: وهي مواصفة تعاقدية تختص بمعايير نظام إدارة الجودة للمنظمة والتي يتم منح الشهادة على أساسها. ويهدف مجال هذه المواصفة الى تحقيق رضا الزبائن بالتوافق مع احتياجاتهم من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة مستند على مدخل العملية والتطوير المستمر له ومنع عدم التوافق مع المتطلبات.
- الأيزو 9004:2000، هي مواصفة غير تعاقدية تختص بشرح أساليب أداء المنظمة.
- رابعا: إصدار 9000:2008**
- أحتوي هذا الإصدار على تغيير طفيف في بعض فقرات بنود المواصفة التي تضمها هذه السلسلة كما لم يحدث تغيير في الفقرات الرئيسية لمواصفات الأيزو 9001، اذ تركز التغيير في تفاصيل البنود الفرعية للفقرات من حيث الإضافة و الحذف وفما يلي متطلبات المواصفة 9000:2008 مع شرح موجز لكل منها:
- أنظمة إدارة الجودة: يهتم هذا المطلب بضبط الوثائق و السجلات من حيث إعداد أدلة الجودة و الإجراءات و التعليمات وفق هرمية التوثيق مع إجراء التغييرات اللازمة .
- مسؤولية الإدارة: يركز هذا المطلب على التزام الإدارة بتحقيق رضا الزبون من خلال التخطيط لسياسة الجودة والسعي للوصول إلى أهداف الجودة من خلال نظام إدارة الجودة.
- إدارة الموارد ويهتم هذا المطلب بتوفير الموارد الداخلية للمنظمة بشكل عام و المواد البشرية بشكل خاص من حيث تحديد كفاءة الأفراد الذين ينجزون الأعمال.
- تحقيق المنتج: ويختص هذا المطلب بالتخطيط لتحقيق المنتج و العمليات ذات العلاقة بالزبون من حيث مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج و الاتصال بالزبون .
- القياس والتحليل والتحسين: ويختص هذا المطلب بتخطيط وتنفيذ فعاليات القياس و المراقبة و التحليل و التحسين للعمليات اللازمة و إجراء التدقيق الداخلي للجودة و ضبط المنتجات غير المطابقة.

(محاضرة إصدارات عائلة الأيزو 9000 <https://uomustansiriyah.edu.iq>)

4- مبادئ نظام إدارة الجودة ايزو 9000

تتلخص أهم المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها مواصفات الأيزو فيما يلي (محمد عوض الترتوري، أغاديرجويحان، 2009، ص ص 117، 118)

-الشروط الخاصة للمواصفات الفنية أو التقنية لا تحقق وحدها درجة عالية من التطابق مع متطلبات أو شروط العملاء .

-نظام الجودة يتأثر بالقيم و الثقافة التنظيمية التنظيمية السائدة و المنظمات والمنشآت.

-المعايير الدولية لنظام الجودة تعتبر مكملة للمواصفات التقنية أو الفنية من أجل استمرارية تحقيق متطلبات المستفيدين .

-التناسق في الاتجاه الدولي نحو تقدير و تنمية توقعات العملاء بما يتعلق بجودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

-نظام الجودة يتأثر بالأسلوب الإداري و القيادي المتبع .

5-متطلبات نظام إدارة الجودة ايزو 9000

كون مواصفة ايزو 9000، لا تتعلق بمواصفات جودة السلع و المنتجات وكونها عبارة عن مجموعة من الشروط و الضوابط ينبغي توافرها في المنظمة و و تتعلق بكافة الاعتبارات ذات العلاقة ذات الأثر الفعال على الكفاءة وجودة الأنشطة وتأثيرها على المنتجات النهائية و تتضمن مايلي: (خضير كاظم محمود، 2000، ص ص 188، 189)

- أ- مسؤولية الإدارة: تتضمن توفر سياسة واضحة للجودو من قبل الإدارة و تنظيم محدد واضح لوظيفة الجودة وتأكيد الإدارة المعنية على ضرورة تنفيذ نظام متكامل للجودة على مستوى المنظمة
- ب-نظام للجودة يغطي كافة الأمور الهادفة في تأكيد المنظمة بالعمل على تحقيق رغبات المستهلكين و توفير الوسائل و المواد المادية و البشرية القادرة على تحقيق سبل الإشباع المستهدف وتطابق المواصفات و المعايير الموضوعية للتأكيد الجودة و اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالفحص و الاختبار و رصد الانحرافات الحاصلة.

- ت-أنظمة واضحة للمراجعة و التدقيق سواء ما يتعلق بالنشاطات الجارية في داخل المنظمة أو مع الأطراف التي تتعاقد معها المنظمة المعنية مع التأكيد على وجود مواصفات ومعايير فنية يتم اعتمادها في إطار تحقيق المراجعة المستمرة و التدقيق اللازم.
- ث-وجود نظام وإجراءات واضحة لمراجعة التصحيحات وضبط عملية التصميم للمنتجات وتحديد ورقابة الوثائق والمستندات الجاري تداولها في المنظمة .
- ج- الرقابة على المستندات المستخدمة في المؤسسة وإيجاد دليل يضبط حركاتها وتداولها.نظام المراقبة ولعمليات المراقبة والتأكد من توافر المواصفات و المعايير المتفق بها مع الموافق للمواد المشتركة والتأكد من اتسامها بالجودة المطلوبة.
- ح- نظام للرقابة على جودة المواد التي يوفرها لعملاء لتشغيلها المؤسسة بواسطة حركتها وتداولها.
- خ- نظام لتمييز المنتجات لإمكانية التعرف وعليها وتتبعها في مراحلها المختلفة.
- د- نظام للرقابة على العمليات الإنتاجية بمختلف أنواعها يحدد المواصفات ومعدلات الأداء وتعيين الأداء الفعلي لتحضير الانحرافات الانحرافات ويعمل على تصحيحها.
- ذ- نظام الإجراءات التفتيش والاختبار.
- ر- نظام لضمان جودة معدات التقنين أو أجهزة القياس والاختبار.
- ز- نظام للتحقق من عمليات التقنين والاختبار لمعرفة ما إذا كان المنتج قد خضع للتقنين والاختبار أم لا وما إذا كانت النتيجة مقبولة أو مرفوضة.
- س-وجود نظام مراقبة و متابعة المنتجات غير المطابقة لمواصفات و المعايير القياسية.وجود نظام لضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية للمنتجات غير المطابقة والمعايير القياسية.
- ش-وجود نظام يتم بموجبه تحديد الإجراءات المتعلقة بمناولة المواد والمنتجات النهائية وتصف المصنعة وطرق تعبئتها وتسليمها وبما يحقق مستوى الجودة المطلوب تحقيقه في المنظمة.
- ص-وجود نظام يحدد بموجبه السجلات اللازمة لإثبات كل المعلومات المتعلقة بالجودة سواء كانت سجلات جودة منتجات أو سجلات نظام الجودة.
- ض-وجود نظام يحدد بموجبه الإجراءات المتعلقة لمراجعة والتدقيق الداخلي والذي يمارسه الإدارة بغية التحقق من انطباق شروط الجودة سواء السلع أو الخدمات المقدمة للمستهلكين أو العملاء .

ط-وجود نظام من خلال تحديد التدريب وسبل القيام به والتأكد من جدوى التدريب ودوره في تحقيق التنفيذ الصحيح لأنظمة الجودة وينبغي أن يشمل التدريب كافة المحاولات وفق لخطط وإجراءات مدروسة ومحققة للعائد المستهدف من القيام بالأنشطة التدريبية المختلفة.

ظ-وجود نظام يتحدد بموجبه خدمات مابعد البيع وتنظيم الإجراءات المتعلقة بشأن تقديم تلك الخدمات.

ع-تحديد الأساليب والخرائط الإحصائية التي استخدامها لمراقبة وتنفيذ سبل ضبط الجودة وتحقيق الأهداف المتوaxات إجراءاتها.

6- نظام إدارة البيئة ISO14000

رغم أن التطور المتزايد للمؤسسات الصناعية كان له الأثر الإيجابي في توفير سلع وخدمات للزبائن والمستهلكين بشكل أسرع وأحسن، إلا أنه كان له أثر سلبي في نفس الوقت على البيئة والمحيط، بسبب بعض الصناعات التي لا تحترم قوانين البيئة منها، لذا كان من الضروري على هذه المؤسسات اعتماد معايير أو نظام يساعدها على احترام قوانين حماية البيئة من أخطار التلوث، الفوضى والإشعاعات... إلخ، فكانت فكرة إصدار معايير نظام إدارة البيئة ISO 14000 من طرف المنظمة العالمية للمواصفات هي السبيل إلى ذلك والذي سنحاول التطرق اليه

6-1- تعريف ونشأة نظام إدارة البيئة ISO. 14000 كان لظروف التنافسية الحالية سبب في سعي المؤسسات إلى أن تكون هي الأفضل في السوق، باعتمادها لأنظمة تميزها عن باقي المؤسسات تنافسيًا، وقد كان نظام إدارة البيئة ISO 14000 أحد هذه الأنظمة التي سعت المؤسسة لاعتمادها، لاعتمادها .

ويعرف نظام إدارة البيئة ISO 14000 على أنه مجموعة إجراءات تتخذها المؤسسة لإدارة الأنظمة المتصلة بالبيئة، كما يعرف بأنه نظام للتسيير يتضمن مجموعة من معايير محددة يجب توفيرها في السلع والخدمات، وعملية تصنيعها بهدف حماية البيئة (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص.66). فمن خلال التعاريف نستنتج أن نظام إدارة البيئة ISO 14000 عبارة عن نظام لتسيير الجوانب المتعلقة بمحيط المؤسسة، يشمل على مجموعة من المعايير تساعد المؤسسة على احترام قوانين حماية البيئة. هذا ولقد تم الإعلان عن معايير ISO 14000 لنظام إدارة البيئة من طرف اللجنة التقنية 207TC/ISO للمنظمة العالمية للمواصفات ISO وذلك عام 1996 وذلك بفضل استراتيجية الفريق سنة أنشأ الذي. (Stratigic Advisory Group On Environment)

(S.A.G.E) للمحيط الاستشاري، 1991 ويضم أكثر من 100 خبير في المحيط، تم اختيارهم من طرف معهد المعايير الوطني لـ 66 دولة عضوة في اللجنة التقنية TC/ISO207، وقد حاول هذا الفريق إنشاء معايير عالمية ليتم اعتمادها في إدارة النواحي البيئية للمؤسسة، ومواجهة تحديات المحيط، فكان نتيجة ذلك إنشاء معايير ISO 14000 النظام إدارة البيئة، الذي صُمم بطريقة تتلاءم مع جميع أنواع المؤسسات حجما ونوعاً، وقد كان أكثر هذه المعايير استعمالاً معايير ISO14001، 14004، ISO، وقد قدر عدد المؤسسات التي اعتمدت معايير هذا النظام وتحصلت على شهادة المطابقة لـ ISO 14000 في نهاية سنة 2001 تقريبا سبعة وثلاثون مؤسسة من مائة وأثنا عشرة دولة.

6-2- نظام إدارة الصحة والعمل ISO18000: نظرا للتطور الذي شهده مجال العمل في المؤسسات الصناعية الكبرى والتعقيد الذي عرفته طرقه وشروطه، فقد عرفت هذه المؤسسات ارتفاعاً كبيراً في عدد حوادث العمل، والأمراض المهنية، مما كلفها ذلك تحمل خسائر مادية وبشرية معتبرة، وجعلها تسعى لاهتمامات أخرى غير الاهتمام بتحقيق متطلبات ورغبات الزبائن والمستهلكين بتوفير أجود السلع والخدمات لهم، مع الحرص على أن لا تؤثر طريقة الحصول على ذلك سلباً على المحيط، وذلك من خلال اعتمادها نظامي إدارة الجودة ISO 9000 ونظام إدارة البيئة ISO14000، إذ غيّرت اهتماماتها ووجهتها داخل المؤسسة أولاً بالبحث عن نظام يحمي أفراد المؤسسة من هذه الأخطار المهنية، ويضمن حقوقهم، و متطلباتهم، لذلك اقترحت منظمة الإيزو للمواصفات العالمية نظاماً يحقق ذلك هو نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO.18000.

يعتبر نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000، من أهم الأنظمة الحديثة التي تسعى المؤسسة لاعتمادها في سياستها التنافسية، بضمان توفير أفضل الظروف العملية لأفرادها، وبالتالي زيادة إنتاجهم، وسنحاول التعرف أكثر على هذا النظام من خلال بعض التعاريف، والظروف التي نشأ فيها هذا النظام، يعرف نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000 بأنه عبارة عن جزء من النظام العام للإدارة، يهدف تسهيل تسيير المخاطر، والحوادث المرتبطة بنشاطات

المؤسسة. (Management de la santé et de la sécurité au travail, site:

<http://www.iso.org>)

كما يعرف بأنه عبارة عن تقرير رسمي مدعم بالقوانين ويعلق بالحوادث الخطيرة في العمل

BS8800 (ISO 18000) Le management de la sécurité, site:)

(<http://www.bs8800presentation.htm>)

من خلال التعريفين نستنتج أن نظام إدارة الصحة وسلامة العمل هو نظام لتسيير الأمور المتعلقة والمرتبطة بحوادث العمل، وكذا الأمراض المهنية انطلاقاً من قوانين ومعاييرها. هذا وترجع نشأة مواصفات نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000 إلى سنة 1996 باقتراح من المنظمة العالمية للمواصفات ISO ، وقد صاحب ذلك حدوث ضجة كبيرة في عالم المقاييس، إذ لقيت عملية التصويت على هذا النظام معارضة من طرف الدول الأعضاء، وقرّر تأجيل ملفاته إلى خمس سنوات نتيجة لذلك، ولكن في المقابل انطلقت أشغال إعداد مواصفات ومرجعيات هذا النظام على شكل دليل توضيحي، التي تمت متابعتها في فرنسا من طرف المنظمة الفرنسية للمواصفات AFNOR سنة 1996 وقد شملت مواصفات BS (8800) بالمملكة المتحدة، و(81900) ENE بإسبانيا، و(5001) NPR – بهولندا، و(1470) AS بالنرويج، و(18001) OHSAS للمجموعة المشتركة (الولايات المتحدة، إيرلندا، إسبانيا، ماليزيا، وبعض المنظمات الخاصة).

وفي سنة 1999 شرعت المنظمة العالمية للمواصفات ISO وبناءً على اقتراح من المملكة المتحدة في إعداد معايير نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000. وفي سنة 2000 تمت إعادة التصويت على مواصفات هذا النظام، التي عرفت آراء مختلفة منها المؤيدة، ومنها المعارضة. ليتم في سنة 2001 إصدار دليل لنظام إدارة الصحة وسلامة العمل، وهكذا بدأت المؤسسات في اعتماد معايير ومواصفات هذا النظام OP.CIT : Management de la santé et de la sécurité au travail. من خلال ما تقدم نستطيع القول أن اعتماد المؤسسة لمواصفات الإيزو من خلال بعض الأنظمة وعلى رأسها الأنظمة الثلاثة المتمثلة في نظام إدارة الجودة ISO9000 ، ونظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000، ونظام إدارة البيئة ISO14000 ، يساعدها على تحقيق أهداف الجودة الشاملة، إذ أنها باعتمادها لهذه الأنظمة تكون قد أخذت بعين الاعتبار كل الجوانب، فاعتماد نظام إدارة الجودة 9000 ISO يساعدها على تحقيق جودة المنتجات وتلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، في الوقت الذي يساعدها نظام إدارة البيئة ISO 14000 على تحقيق وتلبية متطلبات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين مع المحافظة على سلامة البيئة والمحيط، وهذا كله يتوقف على توفير الظروف الملائمة لعمال المؤسسة بحمايتهم من الحوادث والأخطار المهنية، وضمان حقوقهم باعتماد هذه المؤسسة لنظام إدارة

الصحة وسلامة العمل ISO 18000، وبالتالي فهذه الأنظمة تعمل جنباً إلى جنب من أجل تحقيق أقصى إشباع لكل من أفراد وزبائن المؤسسة، بدون التأثير على سلامة المحيط، ومنه فتكامل هذه الأنظمة يساعد المؤسسة على تجسيد أفكار الجودة الشاملة وتحقيق أهدافه، ومن ثم فمواصفات الإيزو تعتبر وسيلة لتعزيز الجودة الشاملة بالمؤسسة، ومن ثم تعزيز قدرتها التنافسية، التي ترتبط بمدى قدرتها على إشباع حاجات ومتطلبات الزبائن والمستهلكين.

المحاضرة السابعة: العملية التكوينية في ميدان العمل

تمهيد

يعد مصطلح التكوين في العمل حديث نسبياً، غير أنه ليس ببعيد في معناه ومضمونه عن المصطلحات المستعملة سابقاً، كالتكوين، التكوين المستمر، التكوين المتواصل، التدريب، و للإشارة فإن مصطلح التدريب يستعمل كثيراً في دول المشرق العربي وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Training)، بينما يستعمل التكوين كثيراً في دول المغرب العربي وهو ترجمة للمصطلح الغربي (Formation).

1- تعريف العملية التكوينية

التكوين هو عملية منظمة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات بمحددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها. (علي محمد عبد الوهاب، 1981، ص30).

ويعرف التكوين على أنه: عملية إعداد وتحضير الفرد العامل لمنصب تسيير وإشراف حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته وكذا تكييف مع الوضع الجديد في ظروف جديدة، وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية. (محمد مسلم، 2001، ص ص 90، 91). ويعرف أيضا على أنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسب مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات والمهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات المستوى أعلى في المستقبل. (حسن أحمد الطعان، 2007، ص15).

كذلك يعرفه الهبتي: على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري، معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإبقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل. (علي يونس و آخرون ، 2009، ص 06).

فالتكوين هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم اللذين ينتمون إليه من جهة ثانية. (عبد الكريم بوحفص، 2010، ص 37).

ويعرف التكوين في ميدان العمل على أنه: تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل (أحمد ماهر، 2007، ص 453).

مما سبق يمكن القول أن العملية التكوينية في ميدان العمل مخططة تهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء، و طرق العمل و السلوك و الاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة و إنتاجية عالية.

2- خصائص التكوين في ميدان العمل: للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها في ما يلي:

- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاط ثانوي أو كماليا.

- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا تقوم بينهما علاقات تبادلية نفعية.

- التكوين عملة شاملة بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا الوسطى والإشرافية والتنفيذية)، كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.

- التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتي ينتج ومن هذه المقومات (وضوح الأهداف وتناسقها وضوح السياسات وواقعيتها، توازن الخطط والبرامج توافر الموارد المادية والبشرية، توفر الرقابة والتوجيه المستمرين)

- التكوين عملية فنية تحتاج الى خبرات وتخصصات .(تصميم البرامج، تحديد احتياجات التكوين، اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين، متابعة وتقييم فعالية التكوين. (مدحت أبو النصر، 2008، 1، ص 61)

3- أهداف التكوين في ميدان العمل: ويمكن ذكرها باختصار فيما يلي:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمة لتحسين مستوى أداء عمالها الى تطوير طاقاتهم على كل المستويات.
- رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة، فالتكوين من أهم الوسائل التي تؤدي الى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
- تقليل المخاطر و الاقتصاد في التكاليف حيث يؤدي التكوين في المدي الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.
- رفع مستوى جودة خدمات ومنتجات المنظمة، إذ يؤثر التكوين على طريقة العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي والى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- تحسين فعالية أساليب العمل ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأساليب الجيدة و الإجراءات العملية المتنوعة.
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات وكذا العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات .
- رفع مستوى أداء العامل وكذا ثقته ورضاه واعترافه بالمنظمة. (حمداوي وسيلة، 2004، ص59)
- كذلك يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل كحالات التغيب، دوران العمل، كثرة الشكاوي والتظلمات.

4- مبادئ التكوين في ميدان العمل: توجد العديد من المبادئ يتوجب على مسؤول العملية التكوينية مراعاتها عند تصميم برامج التكوين والمتمثلة في:

- التكرار: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل ، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.
- الإرشاد والتوجيه: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم وقته ، فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين لابدونه، فإرشاد المتعلم إلى الطريق الصواب، فيه اقتصاد للوقت والجهد حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة لابد من تعلم الحركات الخاطئة ثم يبذل بعد ذلك جهدا لإزالة العادات الحركية الخاطئة ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.
- الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم وإكساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي يتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل، كما تتوقف فاعلية برامج

التكوين على وجود نظام سليم للحوافز يحث العاملين على الاقبال على التكوين بجدية ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب وبالتالي، فان نجاح المتكون في البرنامج يؤدي الى مكافأته اما تقصيره فيعرض للعقاب المادي أو المعنوي.

-الطريقة الكلية أو الجزئية غي التعلم:الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة ،أما الطريقة الجزئية هي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية،فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما اذا كان العمل بسيطا و يتكون من جزئياته عن بعضها،فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.

-مراعاة الفروق الفردية :ان الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب ومن أهم هذه الفروق يجب مراعاتها عد تخطيط برامج التدريب وتجديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.(صلاح الشنوان،1998،ص 153)

5-أهمية التكوين في ميدان العمل: يكتسي التكوين أهمية بالغة تظهر من خلال النتائج المحققة في العمل ومنها:

-زيادة الإنتاج:ان تكوين الأفراد يظهر جليا من خلال حجم الإنتاج وجودته، بالإضافة الى العمل في عدة وظائف أو مواقع وهذا ما يتوجب على الفرد اتقان عدة مهارات .

-انخفاض حوادث العمل،من الواضح أن حوادث العمل تحدث عندما يكون العامل جاهز لطريقة استخدام الآلات أو الظروف المواتية للعمل ،ويأتي التكوين ليؤمن الأسلوب الأمثل لمزاولة العمل وهذا ما يخفض بشكل أو بالآخر من تكرار حوادث العمل.

-رفع معنويات الأفراد: إن اكتساب الفرد المهارات والمعلومات فيما يخص نشاطه العميق يؤدي الى زيادة الثقة في النفس وهذا مايؤدي حتما إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي للفرد العامل وبالتالي الرفع من مستوى الإنتاجية.(عمر الوصفي،،2005،ص436).

-استمرارية التنظيم واستقراره:إن استقرار التنظيم أو قدرته على الحفاظ على فاعليته،رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين مثلا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين و المؤهلين لشغل هذه المناصب أو المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب.

-المرونة: هي قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع التغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد من دون المهارات المتعددة لنقلهم الى أعمال قد تحتاج اليهم بالإضافة إلى ذلك فالتكوين يسمح بتخفيض دوران العمل، فالأفراد المكونين حتما لهم دراية عن الأعمال التي يقومون بها. (عبد الغفار حنفي، 1991، ص104)

6-مراحل عملية التكوين:

لضمان نجاح عملية التكوين وبلوغ الأهداف المسطرة يستوجب اتباع سلسلة من المراحل متماسكة و المكملة لبعضها البعض التي نوردتها فيمايلي:

-**مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية:** تعرف الاحتياجات التكوينية على أنها الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الفرد من خلال العملية التكوينية، وان مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالتكوين وهو ما يطلق عليه بالقابلية للتكوين (يوسف حليم الطائي وآخرون، 1985، ص21). والاحتياجات التكوينية هي فجوة الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول اليها سواء في المهارات، السلوكيات أو المعارف من جهة ثانية (عمرو صفي عقيقي، 2005، ص485)، ان تحديد الاحتياجات التكوينية يكون على مستوى المنظمة أو مستوى الفرد أو مستوى الوظيفة. وذلك من خلال تشخيص المشاكل والتحديات التي تواجهها المستويات السابقة الذكر، والتي يتطلب برنامج تكويني، كما أن الحاجة إلى البرنامج التكويني تظهر وتبرز بشكل ملح في حالة وجود تغيرات تنظيمية، حيث أن الإنتاج أو الخدمة التي تقرر المنظمة تقديمها، لابد أن يعد لها برنامجا تكويني لتكوين المنتجين الجدد، كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد للمنظمة من خلال الكشف عن جوانب الضعف في من تم تعيينهم حاليا أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة.

- **تصميم وتنفيذ البرامج:** يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني والجهد الذي يجب على المسؤولين و المهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافر على المستويين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من توابك محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل اليها. (توفيق عبد الرحمان، 2002، ص191). وتشمل مرحلة التصميم الإحاطة بالعناصر التالية (تحديد أهداف البرنامج

التكويني، تحديد الترتيب والتتابع، محتويات البرنامج، تحديد أساليب التكوين، اختيار الكوئين، اختيار المتكويين، تحديد مكان التكوين، تحديد ميزانية التكوين).

- **مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني:** بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا ولتنفيذ البرامج لا بد من تحديد الإجراءات التالية (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص 277).

- **الجدول الزمني للبرنامج:** يتضمن عدد أيام البرنامج و عدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، الاختبارات وحفل الختام، ويجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة و عدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكويين.

- **مكان التكوين:** قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

- **متابعة المتكويين والمتكويين:** التابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

- **تقييم البرامج التكوينية:** تساهم هاته العملية الى حد ما في الكشف عن أي خلل كان في البرنامج التكويني سواء أثناء تقديم الدروس النظرية أو أثناء التطبيق الميداني، وعملية التقييم هاته تفيدنا في الوصول إلى تصميم برنامج تكويني فعال نستطيع الاعتماد عليه مستقبلا. (Milkoovichand , 1997,p156) فمرحلة تقييم البرامج التكوينية ضرورة حتمية حتي يتسني التأكد من أن البرنامج غطي الاحتياجات ام لا على المستوى الفردي أو التنظيمي.

بالنسبة للأفراد فان التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسن لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها. لذلك فالتكوين يساعد المتكون على تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ماتحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، لاسيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسن كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم، وبالنسبة للمؤسسة فعملية التقييم تسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات

القيادة، حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة التوقعة. (عقون شراف، 2007، ص 66) وعليه يمكن القول أن عملية تقييم التكوين هي عملية صعبة في نفس الوقت معقدة تتطلب اهتمام كبير من الإدارة العليا وسعيها لاستخدام أكثر من أسلوب في عملية التقييم لضمان الموضوعية والدقة التقييم .

وهناك عدة معايير يمكن استخدامها في تقييم مدي فاعلية برنامج تكويني هيردود أفعال المتكونين، التعلم الذي اكتسبه المتكون، سلوك المتكون في العمل، النتائج المحققة على مستوى المؤسسة ككل. (عادل حرحوش، مؤيد سعيد، 2009، ص 3، 141)

7- معوقات العملية التكوينية:

- على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية و ضرورية للرفع من فعالية التنظيمات غير أن هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها من بينها نجد:
- جهل بعض المسؤولين بأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة ، وهما الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.
- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح ، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى ، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها.
- هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعة لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.
- عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التكوينية أو فهم نفسية المتكون.
- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة ، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقييم العلمي .

-افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني و أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين .
وعليه يمكن حصر معوقات التكوين في : الجهل بدور مصلحة التكوين واعتبارها غير منتجة والتشكيك في قدرة القائمين بها وجهل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونين أكفاء بالإضافة إلى متابعة تقييم ، تنفيذ ، تخطيط العملية التكوينية وافتقادها للمعايير العلمية.

المحور الرابع:متطلبات تطبيق معايير الجودة في ميدان العمل

المحاضرة الثامنة: ثقافة الجودة الشاملة في ميدان العمل

تمهيد

في ظل الانفتاح العالمي الجديد تطلب الأمر الكثير من العمل والتعاون للتحويل من الثقافة الإدارية الروتينية إلى الاستفادة من أفكار الجودة وتحويلها إلى ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة وتعتمد درجة نجاح التحول إلى الثقافة الجديدة على مدى نجاح المؤسسة في نشر ثقافة الجودة وإجراءات التغيير بشكل واضح وبسيط إضافة إلى تبني هذه الثقافة من قبل جميع العاملين والمستفيدين . وهذا التغيير يتمثل في مجموعة من الأفكار والإجراءات الجديدة والعملية والمؤثرة في رفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف ، ولذلك يعتبر الحاجز الثقافي التي تواجهه المؤسسات الرامية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من الصعوبات التي تقف وراء إجراء تغيير ثقافة المؤسسة بسهولة وذلك لأن القيم والمعتقدات الجديدة التي جاءت بها ثقافة الجودة الشاملة هي قيم جديدة ستحدث تغيرات في سلوكيات العاملين وفي الثقافة السائدة في المؤسسة بصورة عامة. وعليه فالثقافة التنظيمية تكتسي أهمية كبرى في ظل إدارة الجودة الشاملة، وتبرز هذه الأهمية من خلال التأكيد على قيم الجودة، ومراعاة الفعالية، الإبداع، الولاء، وهذه العناصر تعبر عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، وممارستها للتأثير على بيئة العمل، فوجود ثقافة تنظيمية قوية داعمة يعبر عن ثقافة الجودة الشاملة بما تتضمنها من مبادئ وقيم الجودة، وهي تدفع الأفراد إلى إبراز

مساهماتهم من أجل التحسين المستمر للعمليات ولضمان جودة المخرجات، ويعتبر ذلك من مستلزمات إدارة الجودة الشاملة، لذلك فهي تعتمد على استخدام العمليات التنظيمية المختلفة لتثبيت وإرساء ثقافة الجودة الشاملة.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية: يعرفها SION DEN 4993 الثقافة التنظيمية أنها مجموعة القيم والسلوكيات والمعتقدات والمبادئ الساسية التي تعمل بمثابة أساس للنظام الإداري وكذلك مجموعة السلوكيات والممارسات الإدارية التي تجسد وتقوي تلك المبادئ الأساسية. ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي، (2003، ص13) .

ذكر (القريوتي 2003، ص 151) أن الثقافة التنظيمية: هي الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.

2- مفهوم ثقافة الجودة الشاملة يعرف دليل الجودة الذي أصدره معهد الإدارة العامة بالرياض ثقافة الجودة الشاملة بأنها " نظام القيم الذي يسود المؤسسة لدى جميع أعضائها و يشمل مجموع المعتقدات و الإجراءات و التوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة المستفيد (جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص108)

وتعرف كذلك بأنها: القيم و الأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة و تسعى إلي تحسينها باستمرار. (منى مؤتمن عماد الدين، 2006، ص126).

كما تعرف بأنها مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة الشؤون الداخلية. (فؤاد زكرياء، 2005، ص94)

3-متطلبات نشر ثقافة الجودة الشاملة :

إن من أهم المتطلبات الواجب توفرها عند نشر و تعميم ثقافة الجودة في المؤسسة هي:

-الالتزام الإداري : إن قبول و تطبيق نظام الجودة يتطلب تطوير نظام جديد للإدارة إذ أن بلوغ النجاح في تحقيق الكفاية و الفاعلية في أداء المؤسسة ، يستوجب جعل هذا النظام من المهمات الشاملة لكافة العاملين و الإداريين ابتداء من الإدارة العليا .

- **التنظيم** : يتطلب الالتزام التام من قبل المؤسسة و جميع العاملين فيها هذا النظام.
- **فرق العمل** : يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا مبادئ تبني نظام الجودة باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة في تحقيق أهداف النظام .
- التعليم والتدريب للأفراد العاملين في المؤسسة وزيادة قدراتها في أداء الوظائف المختلفة (قتيبة صبحي أحمد الخير ، 09-08/03/2005، ص182)
- **تعزيز القيم الأخلاقية** تجاه الزبائن و المجتمع.
- **وضع معايير أداء عالية.** (جاسم بن فيحان الدوسري ، 2007، ص109)
- 4- خطوات بناء ثقافة الجودة الشاملة**

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير ثقافة المؤسسة القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعلها ممكنة و ناجحة ، و بذلك تكون قد نشأت ثقافة مؤسسة داعمة لبرنامج الجودة الشاملة في المؤسسة يطلق عليها ثقافة الجودة الشاملة.

لنجاح بناء ثقافة الجودة في المؤسسة ينبغي تطبيق الاستراتيجيات التالية :

- التعرف على التغييرات المطلوب إحداثها إذ لا بد من تقييم شامل للثقافة السائدة في المؤسسة لمعرفة ماهية التغييرات المطلوبة و تحديدها و إعداد قائمة بها.
- بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغييرات المطلوبة بحيث تتضمن هذه الخطة تفاصيل عن الأفراد المتأثرين بعملية التغيير والمشاركين و المعارضين لها والعوائق المحتملة وكيفية تنفيذ التغيير المطلوب وإنجاحه .
- إقناع العاملين في المؤسسة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه وتحديد الأفراد الذين بإمكانهم دعم عملية التغيير وإنجاحها وأولئك الذين بإمكانهم إعاقته ومن ثم جمعهم معا ، وإطلاعهم على خطة التغيير والتعرف على آرائهم و مقترحاتهم و تصوراتهم حول عملية التغيير والتعامل معا جديا و بانفتاح.
- تقديم التشجيع و التحفيز المادي و المعنوي الضروري والممكن للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المؤسسة (منى مؤتمن عماد الدين ، 2006، ص127).

كما يمكن خلق ثقافة الجودة الشاملة من خلال مدخل السبعة (S7) لماكينزي المتمثلة في:

- **الإستراتيجية** : من خلال إعداد صورة ورؤية كلية لما تريد المؤسسة أن تحققه فيما يتعلق بالجودة ويعتبر التدريب في ذلك الخيار الأفضل للنظر إلى الجودة عند المستوى الإستراتيجي من خلال برامج عملية

-**الهياكل** : إن تغيير الهياكل ومسؤولية مدير تأكيد الجودة وتغيير المسؤوليات كل هذه العوامل تساهم في تحسين الجودة.

-**النظم** : يساهم تغيير النظم من خلال إعداد نظم جديدة أي تطبيق معايير جديدة كحماية التصنيع في الوقت المحدد وهذا لتحسين الجودة .

-**العاملون** : باعتبار الأفراد من أكثر الموارد أهمية في المؤسسة الأمر الذي يقتضي معاملتهم بشكل لائق بدرجة كافية ومهمة وإعطائهم الفرصة لتحسين مهاراتهم ، وتدريبهم على الاستخدام الأمثل لطاقاتهم ومنحهم الرقابة الذاتية على أنفسهم ، فهذا يؤدي حتما لتحقيق نتائج مذهلة في أدائهم .

-**المهارات** : إن الرفع من مستوى الجودة يتطلب أيضا تغيير الاتجاهات لدى الأفراد واكتساب المهارات و المعارف لتحقيق الابتكار .

-**النمط** : يقترح في هذا العنصر أن يكون نمط الإدارة أو القيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم.

-**القيم المشتركة** : و الغرض الرئيسي من ذلك هو إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة المنتج ، كما يستوجب تحديد الثقافة ونظام القيم السائدة واستبدالها عند الضرورة بثقافة وقائية.

5- قيم ومؤشرات قياس ثقافة الجودة الشاملة

ينتج عن بناء ثقافة الجودة في المؤسسة مجموعة من القيم التي تميز هذه الثقافة في سبيل تحقيق أهداف الجودة ، وسنحاول التعرف على هذه القيم ثم ننقل لأهم أبعاد ثقافة الجودة لنصل في الأخير لتحديد مؤشرات قياس ثقافة الجودة في المؤسسة.

5-1- قيم ثقافة الجودة الشاملة : لا تخرج قيم ثقافة الجودة عن القيم التنظيمية التي تخص المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها وعليه تتنوع قيم ثقافة الجودة في المؤسسة بحسب ما وضعت له ومن هذه القيم ما يلي:

- قيم متعلقة بالجودة**: إن سياسة المؤسسة توضح ضرورة تزويد الزبائن بسلع و خدمات خالية من العيوب ، وفي الوقت المحدد و بدون أخطاء أو إهمال ، و يمكن تحقيق ذلك عن طريق
 - التأكد من أن كل العاملين بالمؤسسة قد تدربوا على إدارة الجودة و كيفية تطبيقها .
 - تعزيز فرق العمل و اتخاذ التصرفات الوقائية.

- بيئة مناخ ملائم للمشاركة و الاشتراك في حل المشاكل مع كل العاملين بجميع الإدارات (فيليب أتكسون ،1996،ص120)
- التغذية العكسية من جميع الزبائن و المستفيدين الداخليين و الخارجيين للمؤسسة . (جاسم بن فيحان الدوسري ،2007،ص110).
- **قيم متعلقة بالنمو و النجاح:** إن السبب الرئيسي لوجود التنظيمات هو إيجاد قيمة مضافة للمؤسسة و تزويد العاملين بها بوظائف مستقرة، و يمكننا تحقيق ذلك عن طريق :
 - تقدير متطلبات الزبائن و تلبيةها.
 - الحفاظ على المركز التنافسي بالاستفادة القصوى من جميع الإمكانيات المادية و البشرية للمؤسسة.
 - الالتزام الصارم بالمعايير و تبليغ ذلك لجميع العاملين بالمؤسسة . (عبد الرحمن توفيق،2003،ص190)
- **قيم متعلقة بالأمان** إن هدف كل المؤسسات توفير بيئة عمل آمنة و خالية من المخاطر داخل المؤسسة والتمتع المحيط (جاسم بن فيحان الدوسري ،2007، ص110) و يمكننا تحقيق ذلك عن طريق:
 - إعداد القواعد و الإجراءات الخاصة بالأمان و تعليمها للعاملين مسبقا.
 - متابعة القواعد الخاصة بالأمان و الوقاية من الأحداث التي تظهر.
 - التفكير بأمان و ذلك لتعزيز و تثقيف عقلية الأمان أولا.
 - حماية العاملين بالمؤسسة و الزبائن و الزائرين و البيئة التي تعمل بها (فيليب أتكسون ،1996،ص117)
- **قيم متعلقة بالرضا عن العمل** إن هدفنا هو تزويد كل فرد بالمؤسسة بعمل مرضي و بالفرصة لتحسين وتطوير المهارات و يمكننا تحقيق ذلك عن طريق:
 - العمل على تحقيق الإشباع الوظيفي من خلال إعادة تصميم العمل .

- مشاورة و اشتراك العاملين في التغيير الوظيفي و إدخال التكنولوجيا الجديدة . (عبد الرحمن توفيق، 2003، ص91)

- **قيم متعلقة بالاتصال** تزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها وتأكيد على أن الإدارة تستمع لأراء الآخرين ، ويمكننا تحقيق ذلك عن طريق:

- التأكيد على أن المسؤولية الرئيسية للمديرين هي تعزيز الاتصال أفقيا و عموديا.
- تعليم و إطلاع العاملين بالمؤسسة على خطط الإدارة المتعلقة بالمستقبل و كيفية تحقيق الأهداف.
- التشجيع و الاعتراف و تقدير الأفراد الذين يعززون الاتصال الفعال.
- الأمانة و مشاركة الآخرين على الإبداع و التفكير الخلاق بدلا من جعلهم يستمعون.
- الاقتناع بأن هناك وجهات نظر مختلفة بالموضوعات المطروحة و هناك اختلافات في المتطور مما ينتج عنها أراء ووجهات نظر متباينة بالنسبة للموضوع الواحد.
- بناء فريق عمل و العمل معا بروح الفريق . (جاسم بن فيحان الدوسري ، 2007، ص111).
- **قيم متعلقة بتنمية الفرد:** إن الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه والتقديم للأمان ويرجع خطوة للخلف ويمكننا تحقيق ذلك عن طريق:
- تزويد المديرين بمسؤولية تنمية العاملين التابعين لكل منهم .
- إطلاع العاملين بالمؤسسة على أحدث التغييرات في تصميم العمل ولتمكن من المعرفة والمهارات اللازمة لانجاز العمل.
- تزويد العاملين بفرص تنمية مهاراتهم من خلال برامج تنمية مهارات العاملين .
- مكافأة العاملين الذين يتحملون مسؤولية تطوير طرق جديدة لأداء العمل . (فيليب أتكينسون ، 1996، ص119)

6-عوائق الثقافة التنظيمية في المؤسسة

يفرض أسلوب إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير ثقافة المؤسسة و أهمها:

- تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد و الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- محاولة صيانة العمليات بدال من تغييرها .

- التراجع المبكر في منهج إدارة الجودة الشاملة.
- الثقافة الفردية مع غياب الرؤيا و الرسالة .
- الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفضل الفرد عن في سبق

- العمل الذي يربط به عالقات إنسانية مميزة .
- إطالة فترة تطبيق عمليات التغيير .
- محاولة تنفيذ عمليات التغيير مع محاولة إرضاء الجميع بما يتعارض مع الأهداف .
- عدم التمييز بين عمليات التغيير وبرامج التطوير الأخرى .
- إطالة فترة تطبيق عمليات التغيير .
- التراجع عن خطط عمليات التغيير بسبب معارضة العاملين .
- عدم تخصيص الموارد الكافية لتطبيق عمليات التغيير .
- دفن أهداف عمليات التغيير وسط جداول أعمال .(محمد عبد الوهاب ،1998،ص12).

7-الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالجودة الشاملة :من خلال استعراض مفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها ومفهوم الجودة الشاملة يسهل علينا ربط كلا المفهومين نظرا للعلاقة الوثيقة بينهما فالثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات واتجاهات يمكن أن تكون الأرض الخصبة التي تدعم نمو واستمرار ونجاح الجودة الشاملة .خاصة في القطاع العام، وقد تشكل هذه الثقافة احد أهم العوائق التي تعترض سبل إنجاح هذا النموذج وذلك حين تتعارض قيمها ومعتقداتها مع الأسس والركائز التي يقوم عليها نموذج إدارة الجودة الشاملة.

إن الثقافة التنظيمية هي معيار الحكم لمدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة أو نموذج جديد، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة، كممارسات الجودة الشاملة إن الكثير من المؤسسات والمنظمات تتجح في الالتزام بالجودة الشاملة وتحصل على مشاركة موظفيها في كل أوجه التخطيط والتطبيق وتقوم بتدريب موظفيها على المهارات المطلوبة ولكن جهودها تقشل في النهاية لأنها لم تبذل أي جيد لتغيير ثقافتها التنظيمية. وهذا يقودنا إلى الادعاء بضرورة انتقال تلك المنظمات من الثقافة التنظيمية إلى ثقافة الجودة. (طه ،بركات،2007،ص55)

8-الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة :

- الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها .
- الإيمان بضرورة المكاشفة والصدق في كافة الاتصالات التي تجري داخل المنظمة.
- الإيمان بضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة.
- الإيمان بأهمية العمل الجماعي ونبذ العمل.
- الإيمان بان تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين .
- الإيمان بضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء .
- الإيمان الكامل بضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لإتلافها بدلا من معاقبة المخطئ.
- الإيمان بضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وان يكون رضا المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين .
- الإيمان بضرورة ان تعمل كافة إدارات المنظمة في تناغم و تناسق من اجل إرضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين تلك الإدارات فالنجاح هو نجاح للجميع وليس للأفراد.
- الإيمان بان الفشل ليس هو نهاية المطاف بل انه تجربة يجب تجاوزها ولنبدأ من جديد مع الاستفادة من أخطائنا .
- الإيمان بضرورة تنمية الرقابة الذاتية و الإحساس بالمسؤولية .
- الإيمان بضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين.
- إن الثقافة التنظيمية الجديدة يجب أن تساعد كل من يعمل في المنظمة على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ،الأمر الذي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها(طه بركات،2007،ص57).

نستطيع القول:إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة وممارسات سلوكية، قبل أن تكون أسلوب إداري يهدف إلى تمييز المؤسسة من خلال خلق صورة جيدة لها، ولتطبيق هذا المبدأ يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية الإدارية والاجتماعية داخل المؤسسة. بحيث يتوفر المناخ المناسب لامكانية التطبيق، فإذا أريد بالجودة أن تلقى نجاح في المؤسسة ينبغي أن تعمل على تعديل ثقافة تلك المؤسسة. وبما أن ثقافة المؤسسة تتطلب أن يكون هناك توافق بينها و بين الإستراتيجية المعتمدة في

المؤسسة و باعتبار إدارة الجودة الشاملة إحدى الإستراتيجيات المعتمدة في المؤسسة فإن تطبيقها يتطلب تغير في ثقافة الجودة المؤسسة بوصفها القيم و المعتقدات و السلوكيات التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة .تتطلب ثقافة إدارة الجودة الشاملة التزاما كليا برضا المستهلك من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع الأنشطة ، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء لدى الأفراد بالمؤسسة من خلال مشاركتهم في فرق العمل ، فكلما زاد عدد الأفراد الذين يشتركون في ثقافة الجودة كان لهذه الثقافة تأثير كبير في سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، لذلك يعد التزام الإدارة العليا بهذه الفلسفة و ثقافتها الجديدة أحد التحديات التي تواجهها المؤسسة عند تطبيق هذه الإستراتيجية ،لأن هذا الالتزام يتطلب إعادة النظر بإمكانيات المؤسسة في تلبية متطلبات الزبون الداخلي (العاملين و الأقسام) و الخارجي.

المحاضرة التاسعة :متطلبات.....مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان العمل.

تمهيد

لتحقيق تطبيق الناجح والفعال لفلسفة إدارة الجودة الشاملة على المنظمات تهيئة مستلزماتها الضرورية،للارتقاء بجودة منتوجها وإحراز رضا الزبون الذي يعد الأساس الذي أنشأت من أجله المنظمة،والمطلوبات الواجب تحقيقها لتطبيق فلسفة TQMتعد بمثابة الأعمدة التي تستند إليها هياكل المنظمة،وقد حدد معهد الجودة الشاملة الفيدرالي تسعة عناصر أساسية لتطبيق ادرة الجودة الشاملة والمتمثلة :

1-متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

أ-دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة

تهتم الإدارة العليا بتحديد القرارات الإستراتيجية للمؤسسة،كما يجب عليها أن تتأقلم مع التغيرات المختلفة لمحيطها الخارجي.وما يفرضه عليها اشتداد المنافسة ،فنجاح المنظمة على تطبيق هذه الفلسفة الإدارية الحديثة في أنشطتها و عملياتها وأقسامها، يتطلب التزام القيادة العليا وایمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة من جهة وإمكانية تأثيرها على العاملين فيها و خلق الرغبة لديهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تبني هذا النظام. و تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة،كذلك تحديد السلطات

والمسؤوليات و التنسيق بينها وانشاء مايمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤيا حديثة وفق الأسلوب أو المدخل الجديد(قاسم نايف علوان، 2005ص45)

ب-التوجيه بالزبون وتعميق فكرة الزبون يدير المؤسسة

لتحقيق هذا العنصر يتوجب على المؤسسة توفير نظام اتصال فعال داخل وخارج المؤسسة وذلك بغرض جمع معلومات عن حاجات ورغبات الزبون .ان تحقيق رضا الزبون من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة والذي يسعى الى تعميق فكرة أن الزبون يدير مختلف مستويات المنظمة من خلال دراسة السوق و تحديد المتطلبات واحتياجات الزبون.

ت-تهيئة مناخ العمل و ثقافة المنظمة

يعتبر العمل على تحقيق رضا المستهلك من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تسعى الى تعميق فكرة أن الزبون يدير المؤسسة على مختلف مستوياتها التنظيمية ويتم ذلك من خلال دراسة السوق وتحديد المتطلبات واحتياجات العملاء ومن ثمة تسخير جهود المؤسسة لتلبية هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء.(خالد بن سعيد عبد العزيز سعيد، 2000،ص71)

لتحقيق هذا المطلب فانه يتوجب على المؤسسة توفير نظام اتصال فعال داخل وخارج المؤسسة وذلك بغرض جمع المعلومات عن حاجات ورغبات الزبون، فاهتمام الإدارة العليا بالعمال وإقناعهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، قصد إدماجهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الأمر الذي يقلل من مقاومتهم للتغيير، ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بثقافة المنظمة أي كلما كانت المنظمة تحمل قيم عادات معتقدات سلوكيات تنسجم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة فانه يضمن نجاح تطبيقها.

ث-قياس الأداء للإنتاجية والجودة

يعتبر وجود نظام لقياس الأداء (الفردى أو المؤسستى) مبني على أساس استخدام الأساليب الحديثة من الأمور الضرورية لنجاح عملية التحسين المستمر التي من خلالها يتم قياس جودة المنتجات و الممارسات الإدارية في المؤسسة ومقارنتها مع مؤسسة أخرى رائدة في نفس المجال الذي تزاوله، و الهدف من ذلك هو وضع معايير جديدة يقاس بها الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين، ومن أجل التطبيق

الصحيح لهذا النظام يجب تهيئة أفراد المؤسسة وتدريبهم على كيفية استعمال أدوات القياس بالطريقة الصحيحة.

ج- الإدارة الفعالة للمورد البشري

ان نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط أساسا بالإدارة الفعالة لمواردها البشرية وذلك من خلال تدريبهم وتحفيزهم ومعالجة مشاكلهم وإدماجهم في اتخاذ القرارات التي تخص العمل كل هذا يؤدي إلى تفعيل دورهم في المؤسسة. (عبد الستار العلي، 2002، ص31)

ح- التعلم والتدريب المستمر لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة لابد من توفير التدريب الملائم لجميع عمالها كل ذي حسب تخصصه ومستواه التنظيمي، حيث يكون التعليم مستمر وفي نفس الوقت مرتبط بأهداف إدارة الجودة الشاملة.

خ- تبني أنماط قيادية مناسبة لإدارة الجودة الشاملة

يقصد بهذا التركيز على سلوكيات القادة وتحويل بعض الأنماط التقليدية إلى أنماط تتناسب وفلسفة وإدارة الجودة الشاملة.

د- مشاركة جميع الأفراد العاملين في الجهود المبذولة للتحسين والتطوير

تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف والخطط اللازمة للتحسين والتطوير المستمر حتى تتمكن المؤسسة من إعطاء موظفيها الفرصة لإبراز قدراتهم ومنحهم الثقة وتشجيعهم على أداء عملهم.

ذ- بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة

لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة لا بد من توفر نظام معلومات فعال يعتمد على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات المطلوبة وتوصيلها في الوقت المناسب حتى يمكن اتخاذ القرار بشكل صحيح، اذ تعتبر هذه البيانات بمثابة الجهاز العصبي لنظام إدارة الجودة الشاملة، كما تعتبر شرطا أساسيا لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما وأنها مهمة جدا لتحديد معايير القياس وفرق العمل وبما أن أحد مبادي إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على رضا المستفيدين فإنه لابد من تبني المؤسسات لوسائل مناسبة للحصول على التغذية العكسية من المستفيدين و التي تساعد على تحسين جودة السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم وتحقق رضاهم. (سالم القحطاني، 2004، ص29)

2-مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان العمل يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج وقت طويل لاستكمال مراحلها لأنها ترتبط بكافة نشاطات وتهدف الى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء واس العميل ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- مرحلة الإعداد: تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار اتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنفيذ الأجواء ولتنفيذ المراحل اللاحقة وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة .
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته .
- بناء فرق العمل مع إعطائها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة نوجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي و رضا العملاء.(محفوظ أحمد جودة، 2008، ص213)

ب- مرحلة التخطيط: يتم خلال هذه المرحلة استعمال المعلومات التي تم جمعها خلال المرحلة السابقة، كما يتم استخدام دائرة ديمنغ في التخطيط لمنهجية التنفيذ وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة ويمكن تقسيم إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة الى ثلاثة مستويات أساسية :

- التخطيط الاستراتيجي للجودة والذي يشمل تحليل النسبة وصياغة الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
- تخطيط جودة المنتج والذي يبدأ بتحديد العمل من متطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.
- تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفا.

ت-مرحلة التنفيذ: تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية هي:

الخطوة الأولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: بحيث يتم تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال القيام بعدد من البرامج:

- التعلم وإعادة التعليم للمتدربين
 - إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة.
 - تطوير و توظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.
- الخطوة الثانية:** أدوات حل المشاكل: ان إجراءات حل المشاكل تبدأ بالتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً الى اختيار الحل الأفضل ومن أهم أدوات حل المشاكل:

- تحليل العمليات
- العصف الذهني
- خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة
- تحليل باريتو (قاسم نايف علوان، 2000، ص111).

الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات: تتطلب عملية حل المشاكل التي يتم تحديدها في الخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها مما يؤدي بها إلى تحسين جودة العمليات.

الخطوة الرابعة: يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات.

ث -مرحلة الرقابة والتقييم: يتم في هذه المرحلة دراسة الوضع الحالي ومن ثمة تقويمه بهدف تحديد مايمكن اعتباره قوة دائمة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة، وكذلك دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل المؤسسة، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

ج-المرحلة الخامسة: وتتم هذه المرحلة بخطوات رئيسية فرعية منها:

- خطة 1:** التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأن تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدى به أفراد المؤسسة.
- خطة 2:** خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكيفية اشتراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- خطة 3:** تشكيل مجلس الجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- خطة 4:** اتخاذ القرار حول تطبيق برنامج إدارة الجودة في المؤسسة.
- خطة 5:** تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- خطة 6:** مطابقة المعايير وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات المنفذين.
- خطة 7:** الدعاية والإعلان.
- خطة 8:** تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برامج إدارة الجودة الشاملة. (محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، 2009، ص 36)
- إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يساهم بدرجة كبيرة في نجاحها و في تحقيق أهدافها كما تساهم في تلبية رغبات الزبائن وتلبية احتياجاتهم بالإضافة إلى تحسين طرق العمل و وسائل التقويم و التصميم في كافة المستويات الإدارية وهذا يتطلب أنماط قيادية ديمقراطية تؤمن بمبدأ المشاركة و التعاون بين جميع المشاركين و يسود بينهم التقدير و الاحترام و يتمتعوا بروح معنوية عالية و دافعية نحو التغيير للأفضل ولهذا أصبح من الضروري تعميم هذا النظام، حيث أثبتت الدراسات الحديثة التي أجريت على مستوى المؤسسات التعليمية في بعض الدول عن نجاح و تفوق المؤسسات التي اعتمدت على نظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري في العمل و أن المسؤول الأول عن كل هذه النجاحات هو العنصر البشري الذي يعد أهم مورد في العملية كلها ، تعتبر المؤسسة الخزان الذي يقوم بإعداد العنصر البشري و ينمي قدراته و مهاراته و طاقاته لكي يكون إنساناً مبدعاً و منتجاً.

تمهيد

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود لابد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات .حيث أدوات الجودة الشاملة هي طرق لجمع البيانات وعرضها في صورة أشكال بيانية في كثير من الأحيان لمراقبة التغيير الحاصل سواء كان اختلاف بسيط أو كبير، قريب أو بعيد عن المعيار وأدوات إدارة الجودة الشاملة مفهومة وواضحة لدى العام والخاص حيث أن البيانات والمعلومات تتيح فهما للإنسان العادي، المتمتع بشيء من الخبرة والتدريب، كما تستطيع هذه الأدوات تقدم صورة واضحة عن سير العمل في المؤسسة، لكي تقوم الإدارة الواعية بتفسير التغيير الحادث وتحليله، باستخدام عناصر إدارة الجودة الشاملة الأخرى.

1-تعريف أدوات الجودة :هي أدوات إحصائية و غير إحصائية بسيطة ،تستخدم لحل المشكلات ثم تطوير هذه الأدوات في اليابان وقمعها معلموا الجودة ،وهي أدوات الأكثر فائدة،حيث استخدمها شيكاوا في حل 95 % من المشكلات المتنوعة(Charantimath Poornima M. (2017,p237).

وتلعب هذه الأدوات دورا مهما في عمليات التحسين والتطوير خاصة اذا تم تطبيقها بالشكل الصحيح، فقد أحصى الباحث جون مارش 28 أداة من أدوات الجودة الشاملة ومنها سبعة أثبتت نجاعتها في إدارة الجودة الشاملة وهذه الأدوات تخضع لترتيب منطقي (خرائط التدفق) التي تعطي الصورة الكبيرة للعملية المطلوب تحسينها ثم يتم جمع البيانات باستخدام المدرجات التكرارية أو مخططات التشتت أو خرائط الرقابة (لوحات الضبط)،ثم تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات المرتبطة بالعملية باستخدام مخطط السبب و الأثر وأخيرا يتم ترتيب الأسباب حسب الأولوية باستخدام تحليل باريتو (Foster , Thomas S, 2010,p242).

1- بعض أدوات الجودة المستخدمة في حل مشكلات إدارة الجودة الشاملة في ميدان العمل: من أهم هاته الأدوات نجد:

1- خريطة التدفق: تهدف خريطة التدفق الى المساعدة في القاء الضوء على نتائج العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرارات الرئيسية لتحسين الجودة من خلال التحقق من صحة القرار المتخذ ومن ثم متابعة الخطوات أو تصحيحها اذا ثبت خطأها. ويمكن تطبيق خريطة التدفق على النحو التالي:

أ- تحديد جميع العمليات و الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة بشكل متتابع ومتسلسل وكتابتها على بطاقات أو لوحات.

- ب- تدوين هذه العمليات و الأنشطة في شكل متتابع وكتابتها.
- ت- بدء العمل من خلال التتابع المدون من أوله الى آخره ، مع تحديد القرارات الرئيسية أو المخرجات لقاعدة البيانات.
- ث- الصياغة النهائية لتتابع العمليات أو الأنشطة وذلك بتحديد الارتباط بين العمليات والقرارات الرئيسية و المخرجات.
- ج- الوصول الى الترجمة النهائية للعمليات في شكل خارطة.
- ح- وضع النتائج المستخلصة من الخطوات السابقة في شكل خريطة التدفق. وهذه العملية مفيدة ،عندما يتطلب الأمر مزيدا من المعلومات عن عمليات معقدة (مارش جون، 1996،، ص37).
- 2- **قوائم الفحص:** هي أداة لتسجيل وتنظيم البيانات اللازمة لتشخيص مشكلة ما بطريقة تسهل جمع و تحليل هذه البيانات و هناك أنواع أو صيغ لقائمة البيانات، لكنها تشترك جميعا في كونها تصمم بالكيفية التي تساعد مستخدميها على الاستفادة من جمع البيانات ،فالمستخدم يصممها على هيئة قائمة عادية أو جدول يحدد هو خانات أو أعمدة وهكذا، وهناك قائمة قد يقتصر هدفها على تحديد نوع المشكلة أو القصور وأخرى على مواقع القصور، وقد تجمع قائمة ثالثة بين الهدفين. (إسماعيل محمد ، 2006، ص 107)
- و عند تصميم قائمة المراجعة ينبغي الالتزام بمجموعة من الشروط منها:
- أ- تثبيت المعلومات المطلوب جمعها والوقت والتاريخ.
- ت- تصميم قاعة المراجعة بحيث يكون المكتوب أقل ما يمكن استخدام أسلوب التأثير للقرارات باستخدام طريقة الأعمدة الخمسة.
- ث- ان الغرض الأساسي لقوائم الفحص هو التأكد من أن البيانات قد تم جمعها بعناية ودقة من قبل الموظفين بغية التحكم في العمليات وحل المشكلات، اذ يتم استخدام هذه البيانات بشكل قائمة فحص وتحليلها بسرعة وسهولة. (جودة محفوظ أحمد، 2009،، ص266)
- 3- **المدرج التكراري:** تعد المدرجات التكرارية بمنزلة مخططات يتم من خلالها تحديد مقدار التشتت في العملية الإنتاجية فهي عبارة عن وسيلة عرض بيانية للتوزيعات التكرارية بقصد التعرف على الشكل العام لهذه التوزيعات و اتخاذ قرار، فيما اذا مانت العملية الإنتاجية ضمن حدود الرقابة أو

خارجها، ويعطي ملخص للنتائج المقاسة خلال فترة محددة لبعض الخصائص القابلة للقياس

كالطول والوزن، درجة الحرارة وغيرها. (الخطيب سمير كامل، 2008، ص213).

4- **مخطط التشتت (التبعثر):** يعكس هذا المخطط درجة الارتباط بين المتغيرين اذ تشير كل نقط في

المخطط إلى مشاهدة واحدة وتبرز فائدة المخطط فيمايلي:

أ- تقليص النفقات والوقت اللازم لاجراء الفحص و الاختبار.

ب- استبعاد الفحوصات غير المجدية واستبدالها بأخرى فعالة.

ت- القيام بضبط العمليات الفعالة على أساس النتائج المحققة من العلاقة بين المتغيرين.

ج- إيجاد المستوى الأول من العوامل المقيمة في ضوء العوامل المقيمة في ضوء العلاقة بين المتغيرين

كالعلاقة بين الجودة وخصائص المخرجات. (Raju Sundara, 1995, p43)

5- **خرائط الرقابة :** تعد خرائط الرقابة بمنزلة أداة بيانية وإحصائية تسهم في معرفة طبيعة الانحراف في

مستوى جودة الإنتاج بالنسبة إلى أي عملية صناعية، وتقسم الى قسمين:

أ- خرائط رقابة المتغيرات: كالطول والوزن والارتفاع ودرجة الحرارة والضغط، وتتألف من قسمين

هما :خرائط الوسط الحسابي، وخرائط المدى .

ب- خرائط رقابة المواصفات: وتهدف لحساب عدد الوحدات المعابة في العينة أو عدد العيوب في كل

وحدة وتتألف من قسمين هما: خارطة نسبة الوحدات المعابة، وخارطة عدد العيوب في وحدة

السلعة. وتستخدم الكثير من الشركات في رقابة جودتها خرائط رقابة الجودة التي تعد بمنزلة أداة

بيانية وإحصائية تسهم في معرفة طبيعة الانحراف في مستوى جودة الإنتاج بالنسبة إلى أي

عملية صناعية. وتتمثل الفوائد التي تحققها خرائط الرقابة فيمايلي:

أ- تعد الخارطة بمنزلة مؤشر للمستوى العام لجودة الإنتاج عن طريق تحديد الخط المركزي

وحدتي الرقابة الأعلى والأدنى.

ب- تلعب الخارطة دورا أساسيا كمؤشر للمدى الحقيقي لإمكانيات أي عملية صناعية في تحقيق

المستوى المرغوب فيه للجودة.

ت- تسهم الخارطة في معرفة التغيرات الواجب القيام بها في العملية الصناعية بهدف تطوير

مستوى الجودة. وتحديد فيما إذا كانت هذه التغيرات تحدث بسبب الصدفة (تغيرات طبيعية). أو

بتأثير (حسن فالح محمد، فؤاد الشيخ سالم، 1983، ص269)

6-مخطط السبب والأثر: يطلق البعض على هذا المخطط تسمية مخطط عظمة السمكة (Fishbone Chart) أو مخطط ايشيكاوا (Ishikawa Diagram). يهدف مخطط السبب والأثر الى توضيح الأسباب المحتملة للمشكلة واستنباط تفاصيلها ويعتمد على فكرة بسيطة تشبه في مراحلها طريقة تناسق عظام السمكة وإن كل سهم من الأسهم يُعبّر عن أحد مصادر العيوب أو الانحراف عن المواصفات في عمليات الإنتاج سواء كان مسبباً رئيسياً أو ثانوياً، أي إن الفكرة وراء إعدادة هو تحديد المسببات ومسببات المسببات وهكذا دواليك. يعد مخطط السبب والأثر وثيقة أو خريطة للمشكلة المطلوب دراستها في المنظمة الصناعية أو الخدمية وينشأ من أفكار العمال والمهندسين والمديرين لتحديد أسباب المشكلات التي غالباً ما تصنف الى مشاكل تتعلق بالجانب البشري (العاملين) Men، مشاكل تتعلق بأساليب العمل Methods، مشاكل تتعلق بالمواد Materials، ومشاكل تتعلق بالمكانين و المعدات Machines. يعتبر مخطط السبب والأثر من أكثر أدوات ضبط الجودة قيمة لإمكانية الاستفادة منه في مستويات إدارية ومواقع عمل مختلفة، إبتداءً من العمال الى فريق حلقات الجودة مروراً بفريق الصيانة الموجودة في المنظمة الصناعية والخدمية، تستخدم المصانع اليابانية مخطط السبب والأثر بالبطاقات السيداك Cause And Effect Diagram With Addition Cards CEDAC.

ويعرف بأنه عبارة عن عربة يتم قيادتها من قبل عامل في المصنع إذ يتم جمع آراء وأفكار العاملين في خطوط الإنتاج بشأن العملية عن طريق تثبيت هذه الآراء والأفكار على بطاقات خلال وقت العمل ليتم تغذية مخطط السبب والأثر الموجود في المصنع وإجراء التحسينات عليه بشكل مستمر. (عبد الكريم محسن، صباح عبد المجيد، 2012، ص 65)

7-تخطيط باريتو البياني: (المجالات القليلة الحاكمة:تنسب هذه الطريقة الى الاقتصادي الإيطالي باريتو،الذي كان يدرس توزيع الثروة في المجتمع،حيث يقدم طريقة للفصل بين المشكلات الجوهرية والمشكلات الثانوية البسيطة حيث يؤكد على أن (20%) من المشكلات هي التي تعد مشكلات جوهرية أما (80%) الباقية فتكون مشكلات ثانوية بسيطة ويتضمن أسلوب باريتو أربع خطوات هي(التركيز على تحديد المشكلة،التي تحتاج الى دراسة والأكثر أهمية،جمع البيانات المتعلقة بالعملية وتنظيمها طبقاً لأولوياتها وأهميتها،تحديد الأسباب المحتملة و العناصر المساهمة وذلك باستخدام البيانات المجمعة في

الخطوة الثانية، وضع البيانات المجمعة في جدول يتم من خلاله فصل المشكلات بصورة أكثر تحديداً)، (الهاللي الشربيني، 2008، ص198)

ويهدف مخطط باريتو إلى تحديد الأولويات في دراسة تحسين الجودة و الإنتاجية ويستخدم نوعين من الرسوم البيانية وهي: الرسم البياني الخاص بالترددات، والرسم البياني الخاص بالتكاليف (jean-MarieGogue, ,2005,p85)

نستطيع القول أنه أدوات قياس الجودة الشاملة أثبتت فعاليتها في جميع ميادين العمل لبساطتها وفائدتها الكبيرة، أدوات قياس الجودة الشاملة ضرورية لنجاح جميع المشاريع الصغيرة والكبيرة، كما توجد عناصر أخرى مهمة لنجاح أي عمل كالخطة التسويقية وخطة المحتوى والدراسات المتخصصة التي تحدد نقاط القوة ونقاط قوة وضعف المنافسين.

المحور الخامس: معوقات تطبيق الجودة في ميدان العمل

المحاضرة الحادية عشر: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

تتعدد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المنظمات وعليه يجب ادراك العوامل التي من شأنها أن تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتي يتسنى للمديرين بتطوير استراتيجيات أكثر فعالية من أجل زيادة فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وبالتالي إمكانية الوصول الى التميز و يمكن ذكرها بصفة عامة فيمايلي:

- أ- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها رغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
- ب- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر الى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل.

- ت- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لانجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.
- ث- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج ولا تقوم بتحويل هذا التدريب الى حيز الواقع.
- ج- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
- ح- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام انتاجها.
- خ- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة وكذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.

د- اعتماد المؤسسة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة. (محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، 2009، ص49)

كما توجد مجموعة أخرى من المعوقات التي هي سبب في فشل تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، فحسب ستيفن كوفي Stephen R. COVEY الذي يعد من أبرز علماء الإدارة المعاصرين تتمثل في فقدان الثقة بالمدير، الاتصالات الرديئة، الموظفون غير المنضبطين، ضيق الوقت (مدحت أبو النصر، 2008، ص82)

و يحدد آخرون أسبابا أخرى لعدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المؤسسة لاسيما منها (غياب التخطيط للجودة، أو التخطيط الضعيف لها، غياب دور القيادة في تطوير ثقافة الجودة، قلة توفر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة، عدم مشاركة كافة العاملين في برنامج إدارة الجودة الشاملة) وقد قام الباحثان Catalin et al، بتصنيف أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في خمسة أصناف هي:

الأصناف	المعوقات
معوقات استراتيجية (Strategic barriers)	برنامج غير مناسب، توقعات غير واقعية، عدم كفاءة القيادة، تسير ضعيف، غياب دعم الإدارة العليا، إدماج ضعيف للمسيرين في باقي المستويات التنظيمية، تخطيط، جدول زمني غير كاف، عدم وجود تناسق

بين الأهداف، غياب رؤية بعيدة المدى، توجهات غير واضحة، أهداف وأولويات متعارضة، عدم القدرة على أحداث التغيير التنظيمي المطلوب، غياب الدعم الحكومي، حالات عدم التأكد في المحيط السياسي للمؤسسة	
هيكل تنظيمي غير مناسب، غياب المرونة، ندرة الموارد، غياب نظام للمعلومات، انعدام الدعم المالي، التكاليف المرتفعة للتطبيق، وقت غير متاح.	معوقات هيكلية (Structural barriers)
عدم اهتمام العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، غياب دمج العاملين والتزامهم، مقومة التغيير، عدم كفاءة إدارة الموارد البشرية، ضعف التفويض في كل المستويات التنظيمية، غياب تدريب وتعليم العاملين، غياب التحفيز ورضا العاملين وإدارة المؤسسة، غياب الاعتراف والتقدير والمكافآت لقاء المجهودات.	معوقات في الموارد البشرية (Human resources barriers)
ثقافة تنظيمية غير مناسبة، تغيير الثقافة التنظيمية، ضعف عملية الاتصال، ضعف التنسيق، انعدام الثقة بين العاملين وإدارة المؤسسة، غياب الابداع، تنوع الموارد البشرية، حواجز ذهنية.	معوقات سياقية (Contextual barriers)
غياب التركيز، عدم كفاءة تسيير العمليات، غياب التركيز على الزبون، غياب ادماج تامورد، البيروقراطية، انعدام التقييم والتقييم الذاتي، عدم كفاءة وكلاء التغيير أو الاستشاريين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، عدم فعالية اجراءات التصحيح، إجراءات تصحيحية غير فعالة، استهلاك المجهودات المبذولة لتطوير الجودة للوقت.	معوقات إجرائية (Procedural barriers)

قد تتجح بعض المؤسسات في تطبيق الجودة الشاملة، وقد تفشل مؤسسات أخرى، فهناك العديد من المشاكل والأخطاء التي تقف حائلاً أمام تطبيق الجودة الشاملة، وفيما يلي أبرز هذه المعوقات:

- أ- الثقافة السائدة في تشجيع الإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية في العمل.
 - ب- التغيير المستمر في القيادة الإدارية، الأمر الذي يمنعها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة، وتحقيق الأهداف.
 - ت- طول مدة عملية الجودة الشاملة، وهو ما قد يؤدي لعدم تطبيق بعض الخطوات مثل التحسين المستمر أو التطبيق.
 - ث- قلة الوعي برغبات العملاء وأذواقهم، بجانب تغير الأذواق بسرعة وبشكل دائم.
 - ج- غياب ثقافة التحسن والتعلم، ومعرفة كل ما هو جديد لكسب ثقة العملاء، وتعزيز التنافسية.
 - ح- عزوف المؤسسات عن الاعتراف بمعوقات الجودة الشاملة التي تواجهها، وغياب معايير قياس الجودة الشاملة ومتطلبات العملاء.
 - خ- مقاومة التغيير، وعدم رغبة بعض العاملين في تعلم وتطبيق أدوات الجودة الشاملة.
 - د- عدم وجود الدعم والوعي الكافي من الإدارات بأهمية الجودة الشاملة، وعدم توفير التجهيز والتدريب اللازم للعاملين بالمؤسسة.
 - ذ- عدم توافر التمويل المالي والكوادر المهنية المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة.
- ويمكن القول، أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت حالياً ضرورة حتمية وليست ترفاً، فهي مقياس يساعد على تطوير أداء المؤسسة بجميع قطاعاتها وجميع العاملين بها، وهو الأمر الذي سينعكس على مستوى الخدمات والسلع، ويرفع من قيمة المؤسسة في الأسواق.

المحور السادس: الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة في ميدان العمل

المحاضرة الثانية عشر: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد

يعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات ضرورة حتمية لأنه يؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد؛ حيث يساعد تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق

مجموعة من الفوائد من أهمها:،تحديد خارطة طريق للمؤسسة وموظفيها، كما يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ويمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً ، كما يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير ، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسات .

إن إهتمام المؤسسات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد ، لذلك سنحاول توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال مختلف التعاريف المقدمة له بدءاً بالتخطيط وصولاً الى الإستراتيجية والانتهاى إلى التخطيط الإستراتيجي ومن ثم الفرق بينه وبين المصطلحات ذات الصلة به:

1- مفهوم التخطيط

يعد التخطيط من الوظائف الإدارية الأساسية و التي تسبق أية عملية إدارية حيث لا نستطيع اتخاذ أي قرار دون هاته العملية فهو ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال أو نشاط من الأنشطة التنظيمية فمن خلاله يتم تحديد الأهداف والوسائل والإمكانات المطلوب العمل بها وكذلك عن طريق التخطيط يحدد دور كل فرد وكل وحدة في تنفيذ أهداف الخطة. ولفهم التخطيط بصورة أوضح يمكن إبراز ذلك من خلال التعاريف التالية:

يرى هنري فايول:أن التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل(الصاباب، أحمد عبد الله، وآخرون،2013، ص 67) ويعرفه كونت بأنه التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل ، 2فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه.(الشرقاوي علي،2002، ص169)

2- أنواع التخطيط

عند دراستنا لأهم التعريفات عن التخطيط يمكن التعرف على أنواعه من خلال التعرف على الأبعاد المختلفة له وحسب التقسيمات المختلفة للتخطيط نجد:

-حسب الإطار الزمني للخطة: وفقا لهذا البعد نجد خطط طويلة الأجل، متوسطة وأخرى قصيرة الأجل.

- **حسب مدى التكرارية للخطة:** هذا البعد يشر إلى مدى استخدام الخطة مرة تلو الأخرى أو استخدامها مرة واحدة لذا نجد الخطط الجاهزة: هي التي تستخدم مرة تلو الأخرى (أي على مدار فترة زمنية معينة) مثل السياسات، الإجراءات، القواعد.
- **خطط تستخدم مرة واحدة:** (ذات استخدام فريد أو وحيد) مثل: الموازنات البرنامج.
- **حسب المجال:** وفقا لهذا البعد نجد خطط تغطي المؤسسة أو المنظمة ككل.
- خطة تغطي قطاع معين (قطاعات المؤسسة)، خطط تغطي الوحدات والأجهزة المكونة للمؤسسة أو خطط حسب مجالات نشاط المؤسسة من خطة التوزيع إلى خطة الإنتاج وخطة البحث وغيرها.
- **حسب مستوى التخطيط:** فنجد في هذا البعد خطط الإدارة على مستوى الإدارة العليا وهي تشمل الخطة العامة وخطط النشاطات على مستوى الإدارة المتوسطة وخطط إدارة الخط الأول أو ما يسمى بالإدارة الإشرافية.
- **حسب الطبيعة:** من الخطة الإستراتيجية إلى الإجراءات الإدارية من خلال هذه تعرفنا لهذه الأبعاد المختلفة للتخطيط يمكن أن نجزي التخطيط إلى عدة أنواع أهمها: (سيار زوبيدة، 2003، ص1)
- **التخطيط الطويل الأجل:** التخطيط طويل الأجل غالبا ما تعده الإدارة العليا، يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية التي ترشد جهود المؤسسة في المستقبل، ويعطي للتخطيط الطويل الأجل إطار تعمل داخله بقية الخطط ومعنى ذلك إذا كانت الخطة على سنتين أو عشر سنوات فهي خطة إستراتيجية وتتراوح مدة التخطيط طويل الأجل من 10 إلى 20 سنة وغالبا ما يكون من طبيعة التنبؤ العام بالاتجاهات الرئيسية في الاقتصاد الوطني أو على مستوى مؤسسة أكبر.
- **التخطيط المتوسط الأجل:** وتتراوح مدته الزمنية ما بين 05 سنوات إلى 07 سنوات وترتبط بالخطة الطويلة الأجل عن طريق الإطار العام الذي ترسمه الخطة طويلة الأجل، وهي تحتوي على درجة أكبر من التفاصيل مقارنة بالخطة طويلة الأجل وهي تتعرض لهيكل القطاعات واختيار المشروعات الاستثمارية المحددة لتفصيل هياكل العمالة وغيرها.
- **التخطيط قصير الأجل:** وهو ما يسمى أيضا بالخطة الإجرائية أو التنفيذية أو المرحلية وغالبا ما يرتبط بالميزانية العامة للدولة، وهي تعد الوسيلة التنفيذية للخطة متوسطة الأجل، فتتميز بتفصيل الأهداف والوسائل المزمع استخدامها لتحقيق هذه الأهداف كتحديد سياسات الأسعار والأجور والسياسات الضريبية ويعتمد هذا النوع من التخطيط على تحويل الاستراتيجيات الرئيسية للمؤسسة إلى برامج قصيرة الأجل أو

خطط سنوية قابلة للتنفيذ عمليا، وكما يعتمد هذا التخطيط على بعض الأهداف الخاصة بوحدة معينة أو إدارات معينة، وتعد هذه الخطة سنوية .

-التخطيط الوطني والتخطيط الإقليمي: يشمل التخطيط الوطني جميع الأقاليم والمناطق التي تضمها الدولة أما التخطيط الإقليمي فمن أهدافه تحقيق درجة من التوازن في نمو أقاليم الدولة لأنها غالبا ما تختلف فيما بينها من حيث درجة النمو الاقتصادي، والتخطيط الإقليمي قد يكون جزء من التخطيط الوطني إذا ما كانت الخطة الإقليمية جزء من الخطة الوطنية ولكي يكون التخطيط ناجحا يجب أن تسبقه دراسة جزئية على مستوى المناطق المختلفة والأنشطة النوعية المتعددة وهذا حسب طبيعة كل إقليم وإمكانية نجاح الخطة على مستواه .

-التخطيط العام والتخطيط القطاعي: إن مهمة التخطيط القومي في معناه الصحيح هي تحديد أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك تحديد الوسائل التي يتعين الأخذ بها لبلوغ تلك الأهداف ولذلك فإن التخطيط يحكم طبيعته هو من اختصاص السلطة العامة لما يقتضيه من تنسيق دقيق بين مختلف القطاعات التي يشملها التخطيط فهي إلى أنه يفرق البعض بين التخطيط العام الذي يتضمن وضع أهداف إجمالية للاقتصاد القومي بكل قطاعاته المختلفة وبين التخطيط القطاعي الذي يتضمن وضع أهداف فرعية لقطاع معين وسواء كان تخطيط من القاعدة على القمة أو من القمة إلى القاعدة فإن الخطة العامة هي في الواقع مجموعة متناسقة من الخطط القطاعية كما أن الأهداف الإجمالية للخطة العامة على مستوى الاقتصاد القومي الوطني هي محصلة الأهداف الفرعية لخطة القطاعات ولو تتبعنا مراحل إعدادية خطة قومية شاملة، فإننا نجد في العادة تبدأ بخطط القطاعات المختلفة يتولى جهاز التخطيط المركزية بدراسة كل منها دراسة فنية واقتصادية على المستوى القطاعي، ثم يقوم بعد ذلك بالتنسيق بينها وإدماجها داخل إطار موحد لخطة عامة شاملة . (علوان حميد ، 2001، ص3)

-التخطيط المادي والتخطيط المالي: التخطيط المادي هو على أساس الموارد الحقيقية اللازمة لعمليات الإنتاج كالألات والمعدات والإنشاءات والقوى العاملة ويتطلب كل مشروع من المشروعات التنمية قدرا معينا من الموارد الحقيقية، أما التخطيط المالي فهو تنظيم الموارد المالية الضرورية لسد احتياجات التنمية أي بتوفير الأموال المحلية والخاصة اللازمة لتمويل كمية السلع والخدمات المقرر إنتاجها في ظل التخطيط المادي.

- التخطيط المركزي واللامركزية:** التخطيط المركزي هو أن تتولى السلطة العامة ممثلة في جهاز التخطيط كل القرارات الخاصة بالخطوة وبمشاركة أجهزة التخطيط الأخرى أي تصدر القرارات بعد استطلاع رأي الوحدات الإنتاجية المختلفة داخل الأنشطة الاقتصادية. أما اللامركزية يقوم باتخاذ بعض القرارات تاركا المشروعات القائمة اتخاذ البعض ويحدد هذا النوع من التخطيط تلك القرارات التي يكون من اختصاص جهاز التخطيط في جوانب: تحديد الحجم الكلي للاستثمار - تحديد الأثمان التي تتم على أساسها المعاملات بين المشروعات وتحديد سعر الفائدة. (علوان حميد، 2001ص34)
- التخطيط الاقتصادي والتخطيط الاجتماعي:** قد يكون التخطيط الاقتصادي من أجل تحقيق أهداف اقتصادية كزيادة الإنتاج السلي، أما التخطيط الاجتماعي فهو يهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية كالتهليم المجاني والصحة، الخدمات والثقافة والسياحة والتنظيمية.

3-تعريف الإستراتيجية

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية (Strategy) في عصرنا الحديث إلى كلمة (Strategeos) باللغة اليونانية وتعني فن عموم الحرب (The of art general army) وانطلاقاً من الجذور العسكرية للإستراتيجية ، يعرف قاموس (Dictionary World New s'Webster) الإستراتيجية على أنها " علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية " إذن يمثل التخطيط أهم مكون في هذا التعريف للإستراتيجية (خليل، نبيل مرسى، 1995، ص45)

يعرفها **Chandler Alfred** على أنها إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات (عدون، ناصر دادي، 2001، ص80) في حين يرى الباحث Thomas على أنها :خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها (خير الدين، غسان مدحت، 2012، ص 15) بعد استعراض مفهومي الإستراتيجية والتخطيط يمكن أن نعرف التخطيط الإستراتيجي

4-**تعريف التخطيط الاستراتيجي :** توجد العديد من التعاريف بتعدد آراء الباحثين والمفكرين من بينها نذكر:

يعرف على أنه :عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطوره ، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه"(الغالبى، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي، 2007، ص104)، ويعرف أيضا على أنه عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة.(القطامين أحمد، 1996، ص34) والتخطيط الاستراتيجي هو من أنواع التخطيط طويل الأجل الا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية الى تقدير العوامل الخارجية و البيئية ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة و الاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير مايرتبط بها من فرص وتهديدات ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة(السالم مؤيد سعيد اربد، 2000، ص47)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها، وهو عملية لا تبدأ من فراغ بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المنظمة وتحليل البيئة وتحديد الأهداف ووضع وتطوير الاستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمنظمة، ويرى كل من (Whelen&Huger) أن التخطيط الاستراتيجي " هو تطوير مهمة المنظمة وخططها وأهدافها وسياساتها للمرحلة القادمة (عاشور، أحمد سقر 2005، ص32)

5- علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الجودة الشاملة

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم المقومات لتحقيق جودة أداء المنظمة من خلال وضع رؤية ورسالة للمنظمة ومن حيث وضع الغايات والأهداف التي ستلتزم المنظمة بتحقيقها في الوقت المثالي حتى تتمكن من تحقيق أعلى درجات الجودة .فالتخطيط الإستراتيجي عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل و ادراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفى بمتطلبات الجودة الشاملة (الدجني اياذ، 2011، ص121) يرتبط التخطيط الإستراتيجي بالجودة الشاملة بوصفه الإطار العام الذي تضعه المنظمة لتنظيم أعمالها ومتابعة عملياتها بمشاركة جميع العاملين لتحقيق مخرجات جيدة تؤكد على جودة المنظمة .فالجودة يجب أن تكون حاضرة .

-من خلال ما سبق يمكن القول أن الجودة يجب أن تكون حاضرة في جميع مراحل عملية التخطيط، بدءاً بغرس ثقافة الجودة وسط أفراد المنظمة، مروراً بالرسالة و الأهداف، ختاماً بعملية الرقابة والتقييم، فالتخطيط الاستراتيجي يعد من المقومات الأساسية التي تساهم في تحقيق الجودة ويتم فوجود التخطيط السليم ضرورة ملحة لنجاح إدارة الجودة بما يتبناه من مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في عملية الإنتاج بمشاركة جميع العاملين مما يشكل دافعاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. فلا يمكن لإدارة الجودة و إدارة التغيير أن تطبقا وتعملا بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الإستراتيجي وذلك بسبب ارتباط المفهومين الوثيق بنجاح تطبيقات الجودة (لحفار سعيد، 2001، ص47) .

6-أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- أصبح التخطيط الاستراتيجي يستخدم على نطاق واسع في المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها.
- يركز على الربط بين المنظمة وبيئتها المحيطة في شكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق ذلك لابد من قيام المنظمة من فحص هذه البيئة، وتقييمها بهدف معرفة مدى التغيير الذي حدث والمحمّل حدوثه في مجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية.
- تحديد القضايا الجوهرية، والاتجاهات الاستراتيجية المنظمة لتكون الأساس، والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية(عادل اللوح، 2007، ص76)
- يمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها.
- يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذ كقاعدة لاتخاذ القرارات العالقة بأداء الشركة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته، وكما أن فشل المنظمات ونجاحها يتوقف على مدى امتلاك مديروها للمهارات الإدارية ومن ضمنها التخطيط الاستراتيجي حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثرأكثر فعالية ونجاحاً من غيرها.(ابراهيم الأشقرو رشيد وادي، 2006 ص128)

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه.
- إن التخطيط الاستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة
- يعد التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتعلم على المشاكل التي تواجه المنظمة .

7-أهداف التخطيط الاستراتيجي

- تتعدد أهداف التخطيط الاستراتيجي وتنوع، كما تتضح أهميته في العديد من الجوانب، ومن ذلك :
- أنه أداة لتحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها .
- يساعد في تحديد القدرات الحالية والمستقبلية.
- يضمن النجاح في تحقيق الأهداف في إطار اعتبارات بيئية متغيرة .
- يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة .
- يمكن من تحسين أو تطوير الأداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة .
- يضمن النمو والتطور في الأجل.
- يساعد على تقليل المخاطرة .
- يحدد ويوجه المسارات الإستراتيجية للمنظمة .
- يحدد ويوجه قرارات الاستثمار ومن ثم التوسع والنمو والربحية .
- يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلا من أسلوب رد الفعل .
- يساعد في تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.

8-مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

- أ- **مرحلة الإعداد:** العمل على جعل منظمتك جاهزة للتخطيط الاستراتيجي وفي هذه الخطوة تتحدد مدى جاهزية منظمتك للتخطيط الاستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة ستكون مسؤولة عن عملية التخطيط. هذه المرحلة تثير العديد من الأسئلة الهامة: هل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي؟ ماذا تريد أن تنجز من خلال التخطيط الاستراتيجي ؟ ما الذي نحتاج فعله حتى نصبح جاهزين ؟

ب- **مرحلة التقدير:** تحديد أين كانت منظمتك وأين أصبحت الآن وفي هذه الخطوة تقوم أنت بتقدير تاريخ منظمتك ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة فيها ونقاط الضعف وكذلك تحديد الفرص والمخاطر. ويتعين عليك أن تطرح الأسئلة التالية: ما تفكير مجلس إدارتنا وموظفينا وعملائنا وغيره (أصحاب المصلحة) حول وضعنا الحالي ؟ ما العمل الذي أحسننا في أدائه وما الذي لم نحسن في أدائه ؟ ما هي الطرق التي نحتاجها لبناء قدرات المنظمة لتقديم خدمات أفضل ؟ ما هي مواردك المالية؟ كيف يمكن تغيير بيئة العمل؟ هل لدينا ما يكفي من الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؟ هل يوجد لدى الموظفين المؤهلات الضرورية؟.

ت- **مرحلة التصور:** إيجاد الرؤية والمهمة والقيم في هذه الخطوة الهامة ومن خلل عدد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، تقوم بإيجاد أو إعادة تقييم العبارات الإرشادية لمنظمتك: الرؤية والمهمة والقيم وتقوم بإشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم وطبيعة منظمتهم، وتأثيرها على المجتمع. و عليك أن تطرح أسئلة مثل: لماذا نحن موجودون؟ ما هدفنا؟ ما هو الوضع الأمثل لوجودنا؟

ث- **مرحلة التكوين:** وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمنظمة والأهداف والأغراض يجاد المحددة لها ستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب منظمتك أن تذهب فيه، وإخارطة طريق لعمل منظمتك خلل السنوات الثالث إلى الخمس القادمة وتكون أهدافك موضوعية إذا انطبقت عليها معايير محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها موجهة لتحقيق النتائج المرجوة، المحصور في إطار زمني محدد كما الموارد التي لديك تدعم وتساند خططك وفي نهاية هذه المرحلة تتم كتابة الخطة الإستراتيجية بطريقة شاملة ويسهل متابعتها بحيث تشمل كل شيء يتم الاتفاق عليه في المراحل السابقة .

ج- **مرحلة التنفيذ:** هي أن تضع خططك موضع التنفيذ والعمل وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة (خطط عمل / تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح بجعل خططك حقيقة قائمة في كل سنة.(رمضان مصطفى عبد الرزاق، 2012، ص 45). ويمكن عمل ذلك من خلل إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة وبنود توريد يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني، وتشمل الأشخاص الرئيسيين والجدول الزمني والموارد والميزانية وفي هذه المرحلة تقوم

أيضا بالتواصل مع الآخرين مثل مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء و أصحاب المصلحة في المجتمع ومصادر التمويل و إخبارهم عن خطتك

ح- **مرحلة التقييم:** وهو القيام بإجراء تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل وفي هذه الخطوة تقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد، كما تقوم باستخدام بيانات التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل. (بن إسماعيل إبراهيم محمد، 2010 ص 5،6)

9- **مستويات التخطيط الإستراتيجي:** تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزاؤه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس نميز أربع مستويات للتخطيط الإستراتيجي:

أ- **التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا:** كما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نصب عينيها على أهداف المشروع ككله، وعليه يتأثر المشروع كله بها. ويركز التخطيط الإستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل. (ماهر أحمد، 2009، ص 26)

ب- **التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال:** يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها (جواد عباس حسين، سحر عباس، ص 384)

ت- **التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:** وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات و ، ما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

10- **معوقات ومحددات تطبيق التخطيط الاستراتيجي** قسمت مشكلات تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلى خمسة أنواع هي:

أ- **مشكلات تتعلق بالأهداف:** أي عدم قدرة المخطط على التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية.

ب- **مشكلات تتعلق بالمشاركة :** حيث يجب مشاركة جميع أعضاء المؤسسة وهذا يأتي من خلال اقتناعهم بعملية التخطيط في جميع مراحلها وتعريفها بأدوارهم حتى يمكن تجنب الارتباك والصراعات.

ت- **مشكلات تتعلق بالبيانات :** أي توافر هذه البيانات والقدرة على استخدامها وربطها بعملية التخطيط لأنها قد تسبب توقعات غير واقعية أو إعطاء وصف غير دقيق للقائمين على التنفيذ

ث- **مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل :** أي أن قدرة المؤسسة على التخطيط تتأثر بدرجة كبيرة بالاعتماد المتبادل بين الأقسام الفرعية في المؤسسة.

- أما (غنيمه، 2005) فيرى أن محددات التخطيط الاستراتيجي هي:

أ- **اختلاف البيئة الفعلية عن البيئة المتوقعة:** التنبؤ ليس علما من العلوم الدقيقة، فالخطط التي تقوم على توقعات لا تتحقق تعد خططا فاشلة، وبالتالي فإن القرارات الفجائية أو التضاربات في القرارات يجعل التخطيط أمرا صعبا.

ب- **المقاومة الداخلية :** الطرق الفرعية لإنجاز العمل متأصلة ويصعب تغييرها، لذلك فإن إدخال نظام التخطيط الاستراتيجي عادة ما يجد ممانعة من أفراد المؤسسة .

ت- **ارتفاع تكلفة التخطيط :** حيث يتطلب التخطيط بذل وقت وجهد وتكلفة تتمثل في دفع مقابل لإجراء دراسة وبحوث.

ث- **الآزمات الحالية :** يستخدم التخطيط الاستراتيجي كأداة لتقادي مشكلات وأزمات مستقبلية ولا يستهدف إخراج المؤسسة من أزمة طارئة ، وعندها فإن الوقت الذي يستهلك في التخطيط الاستراتيجي يكمن تخصيصه في التعامل مع المشكلات قصيرة المدى والطارئة.

ج- **صعوبة التخطيط :** يتطلب التخطيط مستوى عال من الخيال والقدرة التحليلية والابتكار والقدرة على الاختيار، ويتطلب عمليات ذهنية متنوعة وهذا يحتاج مواهب إدارية وتطوير وتحسين قدرات المديرين.

ح- **المحددات المفروضة :** وهي ليست نابعة من طبيعة التخطيط الاستراتيجي، مثل تكريس المديرين وقتهم للمشاكل قصيرة المدى وعدم التفكير في المستقبل أو الغرق في الروتين (محمد متولي

غنيمه، 2005، ص441) بينما يرى موسى اللوزي .أن التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة تعليمية يصطدم بعدة معوقات يلخصها فيما يلي:

أ- **عوائق تنظيمية** وهي التي تتعلق بنقص المعلومات والكفاءات البشرية والتكنولوجية وتعقيد الإجراءات وضعف البناء التنظيمي وقدم التشريعات.

ب- **عوائق بيئية** : و تتمثل في التغيرات السريعة والتنافس والتنظيم ونقص الموارد وعدم الاستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصادي.

ت- **زيادة التكاليف المادية**: ظهور مشاكل على أرض الواقع لأن الأفراد المشاركين في وضع الخطط الإستراتيجية ليسوا هم المنفذين. (موسى اللوزي، 2000، ص 248)

في حين يرى (أبو دولة وصالحية، 2005، ص96) أن أبرز المعوقات هي:

أ- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق.

ب- مقاومة التغيير، فالتخطيط الاستراتيجي يقترح أشياء جديدة وهذا يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة في حين يتمسك بعض الأفراد بالعلاقات القديمة.

ت- عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة والملزمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

ث- عدم توفر نظام الحوافز والاتصال والرقابة المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية.

ج- القيام بالتخطيط الاستراتيجي مكلف نسبيا، ويتطلب وقتا وجهدا مميذا .

من خلال ما تم طرحه يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير بالديناميكية و سرعة التغير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية غير المستقرة فقد تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه اختلاف وتعدد التعاريف التي قدمت لمصطلح التخطيط الإستراتيجي. إلا أنها تعبر عن طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية تتعلق بالحاضر والمستقبل تتبناها للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية التي تسمح للمؤسسة بإنشاء ميزتها التنافسية.

تمهيد

تواجه المنظمات تحديات كبيرة ومنافسات شديدة، في ظل علم الرقمنة والذكاء الاصطناعي، مما يدفعها أن تقاوم ذلك الآن من خلال قيامها بمراجعة سياساتها، وتصميم خطط إستراتيجية تمكنها من تنمية مواردها، ورفع الكفاءة في استخدام هذه الموارد، وفي هذا الإطار يظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية الذي يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، بحيث تسمح الإدارة الإستراتيجية بالتحكم النسبي في المستقبل، وإن الإدارة الإستراتيجية تمكن إدارة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءا من الانتقال من مجرد عمليات إدارية يومية روتينية وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة بما يحقق في النهاية توجيهها فعالا لمنظماتهم وبحيث تكون الرؤية الجديدة الاستفادة من الماضي وأخطائه وإدراك الواقع الحالي لتصميم مستقبل متطور . كما يتطلب نجاح الإدارة في المستقبل إحداث تغيير جوهري حيث عليها أن تحدد اليوم صورتها المستقبلية من خلال تبني مجموعة من التوجهات الإستراتيجية والتي تساعد في رسم مستقبلها، وتختلف هذه التوجهات من منظمة لأخرى تبعا لأهدافها الإستراتيجية المراد تحقيقها وحسب رسالة المنظمة نفسها، وإذا كان تطبيق الإدارة الإستراتيجية يلعب دورا مهما في تحسين الأداء الكلي للمنظمة فانه بلا شك يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الجزئي على مستوى الوظائف والأنشطة التي تمارسها (المنظمة) ومنها بالخصوص تحسين الأداء التسويقي باعتبار أنه لا يمكن للمنظمة الاستمرارية وتحقيق أهدافها الآنية أو المستقبلية، دون ضمان أسواق مهمة لمنتجاتها والمحافظة عليها إلى جانب المنظمات المنافسة.

1- مفهوم الإدارة: Management: الإدارة هي علم وفن توظيف موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية

وفنية لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة، في بيئة ديناميكية، خلال فترة محددة. وفي سبيل ذلك تضع الإدارة الأهداف وتصمم الاستراتيجيات المساعدة علي بلوغها، أي الخطط طويلة الأجل التي تحدد الاتجاه العام الذي يقود تحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة. كما يتطلب الأمر قيام المستويات العليا بتصميم سياسات كأدلة عمل مرشدة للأداء اليومي للعاملين في المستويات الأدنى، بكل مجالات أداء المنظمة أو وظائفها وهي: التسويق وإدارة العمليات والإنتاج والإدارة (أحمد سيد مصطفى، 2005، ص20). المالية وإدارة الموارد البشرية والبحوث والتطوير وهي ما تسمى بوظائف

المنظمة ، وكذلك تعرف الإدارة بأنها: عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة، بأعلى درجة من الكفاءة و"الفعالية" وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتمل. إذن الإدارة نشاط إنساني هادف تقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة، بهدف التوصل إلى نتائج محددة وتم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (على السلمي و،لنهرت، ،1972 ص214).

2- مفهوم الإستراتيجية: اشتقت كلمة الإستراتيجية (strategy) من الكلمة اليونانية (strategos) و هي تعني فن القيادة أو فن الجنرال. Generalship of art the على هذا النحو فهي ترتبط لمهام العسكرية.

ومن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة إستراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل و الذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل و بطبيعة الحال فإن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للإستراتيجية،حيث لا يمكن دائما تحديد تلك . و يبدو أن مفهوم الاستراتيجية في ميدان الاعمال ظهر بصورة الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمنظمة ككل واضحة في سنة 1951، عندما أشار Newman الى طبيعة و اهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع .و في الستينات وضع كل من "أنسوف و كريستيان و أندوز Andrews . CHristianser, Ansoff", الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي (زيد منير عبوي،2006،ص،39)

3- مفهوم الإدارة الإستراتيجية: إن الإدارة الإستراتيجية كفيلة بتنفيذ وضبط حركة المنظمة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي بحيث أن النجاح على المدى الطويل يتطلب قدرات وكفاءات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل قراءة المستقبل وتقليل حالات عدم التأكد من أجل ضمان بناء مركز إستراتيجي دائم أساسه عملية الابتكار والتجديد وتحقيق الخيار الإستراتيجي التنافسي الأمثل(الظاهري، نعيم إبراهيم ،2009، ص 260) وتعرف أيضا على أنها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الإستراتيجية. (الحسيني، فلاح حسن ،2006، ص 146)، وتعرف كذلك على أنها طريقة تتعلق بالإجابة عن الوضعية التي تريد

المنظمة تحقيقها وكيفية الوصول إلي تلك الوضعية، كما تتعلق أساسا بمستقبل القرارات الحالية مع عدم تجاهل حقيقة أن الشكوك أو (حالات عدم التأكد) يجب تخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن، وذلك من خلال القيام بمراجعة مستمرة للتخطيط الشامل للمنظمة وكذا عملية التنفيذ (أو التطبيق).

من خلال التعاريف السابقة للإدارة الإستراتيجية، يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية هي كل ما يتعلق بالقرارات والاتجاهات التي يتخذها المصرف بهدف تحقيق الأهداف المستقبلية في ظل الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمصرف وتغييراتها ويحتاج ذلك إلى اختيار الإستراتيجية المناسبة ومن ثم تنفيذها وتقييمها والرقابة عليها.

4-مستويات الإدارة الإستراتيجية . وتتضمن الإدارة الإستراتيجية في المنظمة ثلاثة مستويات وذلك وفقا لأكثر التقسيمات شيوعا، وتتمثل هذه المستويات فيمايلي:

- **الإستراتيجية على مستوى المنظمة (الشاملة/الكلية):** في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية تخطيط الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة كلها، وتحديد الاتجاه العام للمؤسسة من حيث مدى النمو وكيفية إدارة الأنشطة؛ كما تسمح الإستراتيجية كذلك بتوضيح مجال النشاط الذي ستعمل فيه المؤسسة وتوجيه حافظة الثنائيات (سوق/منتوج)، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال في المنظمة، وتتميز الإستراتيجيات الكلية بأا طويلة الأجل. (SET Djerba, Salma)

Bardak El Younsi, : <http://www.okok.fr>-2018.

- **الإستراتيجية على مستوى مجال النشاط (وحدة الأعمال):** يعرف جورج و كلويك وحدة الأعمال الإستراتيجية، كلويك إحدى الإدارات التنفيذية في المؤسسة، بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفقا لتوجيهات المنظمة وأهدافها، وتهدف استراتيجيات وحدة الأعمال إلى تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة في السوق.

ومن أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع، التمويل، العمالة، البحث والتطوير، تحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر... إلخ، وتتميز إستراتيجيات الأعمال بأكثر تركيزا أو أقل مدى من الإستراتيجية الكلية (ماجد عبد المهدي، 2012، ص3)

- **الإستراتيجية الوظيفية:** تقوم على ضمان تنفيذ الاستراتيجيات الشاملة واستراتيجيات مجالات النشاط في كل وظيفة من وظائف المؤسسة (التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير... إلخ) كما تعمل الإستراتيجية في هذا المستوى على إدماج الكفاءات المتميزة وقدرات التنظيم في مختلف الوظائف. تجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

5-أهداف الإدارة الإستراتيجية: تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى: تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :

-تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية .

-اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.

-تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.

-زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية

-إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تقشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة .

- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى).
- إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة. (محمد أحمد عوض، 2003، ص 7)
- 6-أهمية الإدارة الإستراتيجية: تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في الآتي:
 - تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية.
 - تؤدي الي تنمية و"تطوير" عادات التفكير في المستقبل.
 - تعمل علي دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
 - تؤدي إلي التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل .
 - توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.
 - تعمل علي توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير .
 - تساهم في تحديد توجهات المستقبل إلى أين توجه المنظمة؟.
 - تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة .ومما سبق يمكن القول ان عملية الإدارة الإستراتيجية عملية تمكن الإدارة العليا من تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأدامن

خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة (عبد السلام أبو قحف، 1997، ص 20) .

7- عمليات الإدارة الإستراتيجية: تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية:

أولاً: لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.

ثانياً: إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.

ثالثاً: أن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها. فالتغيير في الرسالة يؤثر على تغيير مفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منهما، كما أن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلى تغيير الرسالة .

رابعاً: إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة. فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتم على فترات دورية.

خامساً: أنه ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها (محمد أحمد عوض، 2003، ص13). ومن المراحل نجد:

أ- مرحلة التصميم: ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الإستراتيجي أو الصياغة، وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية. ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التغيير يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات اختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات اثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم.

ب- مرحلة التطبيق: تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة

المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات. وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة. ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلق تقليدية.

- **ج مرحلة التقييم:** تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم

الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات.

8-مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

في ضوء نتائج البحث الذي أجراه ثلاثة من الباحثين بشركة ماكنزي Mckinsey co. لدراسة تطور الإدارة الاستراتيجية في 120 شركة يمكن تقسيم تطور الإدارة الاستراتيجية إلى أربعة مراحل هي (عبد السلام أبو قحف، 1991، ص 374)

-**المرحلة الأولى هي مرحلة التخطيط** الذي يعتمد على الأساس المالي: حيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية وتكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسعى المنظمة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير ويكون التركيز أيضاً موجهاً على الأنشطة الوظيفية للمنظمة.

قد يكون للإدارة العليا بالمنظمة بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المنظمات الناشئة حديثاً أو صغيرة الحجم .

-**المرحلة الثانية هي مرحلة التخطيط** الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة وفي هذه المرحلة تزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المنظمة. الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمراكز التنافسية للمنظمة أما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالإحداث المقبلة نظام المكافآت أو الأجور مثلاً وغالباً ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير والمتوسط بالإضافة إلى مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط واحتمالات ان تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة

-**المرحلة الثالثة: وتمثل مرحلة التخطيط** الموجه خارجياً وتتميز هذه المرحلة بمحاولة فهم حقيقة السوق وواقعيته وظواهره ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق

وتحولاتها. وتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي وأخيراً فان عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة يعتبر نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة.

-**المرحلة الرابعة: تمثل مرحلة الإدارة الإستراتيجية** حيث يوجد الاندماج بين التخطيط الاستراتيجي

والإدارة الإستراتيجية في عملية واحدة ويكون التخطيط الاستراتيجي مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات

التشغيلية وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ يتم من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

-عمومية التفكير الاستراتيجي: حيث يكون جميع المديرين قد تعلموا كيف يفكرون بطريقة إستراتيجية،

ويكون الجميع (الإدارة العليا الوسطى والتشغيلية) مشاركين في الإدارة الاستراتيجية

- عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخلق وهذا يتطلب من الإدارة العليا التدقيق والتثبيث في كل

المعلومات المتعلقة بالعملية التخطيطية ودراسة بيئة المنظمة داخليا وخارجياً

-نظام القيم المساعد/المساند ويعتبر بناء هذا النظام من مسؤولية الإدارة العليا نحو بعض القضايا

والأمور ذات الأهمية الخاصة (الحرية/ الحساسية) مثل روح الفريق والمغامرة والاتصال المفتوح وحرية

تبادل المعلومات في كل المستويات وخلق العمل... الخ .

إن الإدارة الاستراتيجية مهمة لكل المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها ولا تقتصر على المنظمات التي تهدف إلى الربح فحسب بل تتعداها المنظمات الخدمية والتطوعية ولكن تكون ظاهرة وواضحة في المنظمات الكبيرة الحجم التي تتعدد وحداتها الاستراتيجية.

9- مسؤولية تنفيذ مهام الإدارة الاستراتيجية:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية نشاط لكل المستويات الإدارية يشترك فيه كل مستوى في حدود مسؤولياته و في حدود الرشد الخاص به وبطريقته الخاصة (شوسة فريد علي محمد، 1959، ص93)، ويطلق على المدراء الذين يقومون بعملية بادارة إستراتيجية تسمية المدراء الاستراتيجيين (الماضي محمد، 2003، ص31)، وإلى جوار ذلك فإن المنظمات عادة ما تقوم بتعيين عدد خبراء التخطيط الاستراتيجي وذلك كاستشاريين يساعدون المدراء الاستراتيجيين فيلا عملية التخطيط الاستراتيجي كذلك فإن بعض المنظمات يمكن أن تستعين بعدد من المستشارين المتخصصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية. أما عن تحديد الدور الاستراتيجي للمديرين على مختلف المستويات من المنظمة فإنه أمر يختلف من منظمة لأخرى. لكن يمكن القول انه من أجل تحقيق النجاح الكامل للإستراتيجية لابد من الحرص على أن يشارك المديرون في كافة المستويات الإدارية بصورة مبكرة ومباشرة في عملية صياغة الإستراتيجية وفي عملية تنفيذها وتقويمها (السيد إسماعيل محمد، 1991، ص30)

10- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية: تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع

القرن الحادي والعشرين و هي بمثابة سمات العصر الحديث وتتمثل في

- **زيادة معدلات التغيير** : إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات و الأنشطة و التفاعلات الدولية ، فظهور ثورة المعلومات و الاتصالات، و تحديات الهندسة الوراثية في النبات و الحيوان و الإنسان ، و قضايا الاستتساخ ، و الانفتاح الإعلامي ، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال

- **شدة المنافسة** : يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية و العولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، و الحصول على حصة من السوق، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات و العمليات و التسويق و غيرها .ثالثا- التغيرات التكنولوجية : تعتمد العديد من المنظمات على

بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا ،و لكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير ، و تجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية ،تكنولوجية جديدة و هكذا.

-عجز الموارد المتاحة و ندرتها : أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ، و يتضح ذلك في بعض الدول ، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية ، فالموارد المائية و الطاقة ، وعجز بعض المواد الغذائية ، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم .

-عولمة الإدارة فكرا وتطبيقا: في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة ،وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري .إضافة إلى الالتزامات و المواثيق الدولية في إطار حقوق الإنسان و القيود البيئية و الديمغرافية ... الخ (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،1999، ص 56).

المحاضرة الرابعة عشرة: التحليل الاستراتيجي

تمهيد

يعد التحليل الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة، القائمة على مجموعة من المبادئ لذا نجد أن المؤسسات الحديثة تسعى جاهدة لمعرفة بيئتها والسيطرة عليها لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل وجعلها هدفها الأساسي في ظل يسوده التنافس.

1-تعريف التحليل الاستراتيجي: جمع و تحليل و تقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية لتحديد الفرص التي يمكن إستغلالها و الاستفادة منها أو التهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل المؤسسة ، و التعرف على عناصر البيئة الداخلية و تقييمها لتحديد عناصر القوة و الضعف في وظائف المؤسسة(شرارة وليد ، عطار عبد الحفيظ ،2020،ص122)

ويعرف كذلك أنه مجموعة من العمليات المتسلسلة التي تهدف إلى دراسة العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات المؤسسة ومستقبلها، ويمثل إطار شاملا ومتكاملا لتحليل تأثيرات هذه المتغيرات ذات الصلة بالبيئة الداخلية،البيئة التنافسية،البيئة الخارجية مع دراسة طبيعة العلاقات المتداخلة والمتكاملة بين هذه

المتغيرات من خلال تأثيرها على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي للمؤسسة. (فلاح حسن عداي الحسيني، 2006، ص120).

كذلك هو عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. (خالد محمد بن محدان ، وائل محمد إدريس، 2009 ص71)

ويعرف التحليل الاستراتيجي يعني فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها اتجاه تحقيق أفضل أداء. طاهر حسن الغاليب، وائل محمد إدريس، (ص253)

من خلال ما سبق يمكننا القول أن التحليل الاستراتيجي المسؤول عن دراسة وضبط المتغيرات المحيطة بالمؤسسة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ومن ثم تحديد التوجهات الإستراتيجية الممكنة واعتبارها أداة فعالة ومكون رئيسي للإستراتيجية.

2-أهداف التحليل الاستراتيجي: يتمثل الهدف من القيام بالتحليل الاستراتيجي في معرفة المتغيرات الإستراتيجية مثل الحصة السوقية المنافسة- التطورات التكنولوجية الخ، في كل حالة وضعية من الأوضاع بغرض القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة حول التوجهات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة، لذلك فقد أشار اغلب الباحثين في هذا المجال إلى إن الإدارة الإستراتيجية تبدأ بعملية التحليل الاستراتيجي بغرض مراقبة بيئة المؤسسة عبر زاويتين، تحدد الأولى التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية وتحدد الثانية ما تمتلكه المؤسسة من مصادر قوة في بيئتها الداخلية، وما تتضمنه من جوانب ضعف فالمؤسسة تهدف من خلال اعتمادها على التحليل الاستراتيجي إلى تحقيق ما يلي: (عمر بن سديرة، 2013، ص ص 72، 73)

-التوصيف الدقيق والتقييم الشامل لبيئة النشاط وبناء استراتيجيات التعامل الفعال معها

-مواجهة عدم التأكد في بيئة نشاطها.

-تطوير الإمكانيات لتحليل الفرص و التهديدات وتقويمها و تحديد سبل التعامل الايجابي معها.

-تدعيم القدرة في تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية مع تحديد متطلبات التعامل الفعال معها.

-يوفر المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.

-يوفر أدوات التنبؤ وتقدير الاتجاهات المستقبلية للعناصر البيئية.

من خلال ما تقدم نرى إن هدف التحليل الاستراتيجي يكمن في محاولة تعزيز نقاط القوة و استغلالها في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات المحتملة وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف من اجل تحقيق الاستمرارية والبقاء في السوق، حيث يعتبر التحليل الاستراتيجي الركيزة الأساسية في معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة ومعرفة الفرص والمخاطر الخارجية، إضافة إلى بناء وتطوير الميزة التنافسية التي تنتج من الأنشطة التي تمارسها، كما تعد الميزة التنافسية جوهر التحليل الاستراتيجي لأنه يؤدي إلى اكتشاف العوامل الرئيسية التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في بناء ميزتها التنافسية واستغلالها بشكل أفضل وتحقيقها وهذا لا يتم إلا عن طريق بناء إستراتيجية هامة تقوم على أساس استغلال جوانب القوة والاستفادة من جوانب الضعف للوصول إلى الفرص المتاحة و الإحاطة بالتهديدات الخارجية التي قد تواجهها المؤسسة.

3-أهمية التحليل الإستراتيجي

-يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.

-إن عملية التحليل الاستراتيجي تحظى بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي: - تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة ،وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها.

-يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

-تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على إنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لانجاز الهدف.

-يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء ،وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي.

- الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية، نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها.

-يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما ، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيانا لموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة .

-سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني

-سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما سينجز عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية وبالتالي سنجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة. (الهاشمي بن واضح،2010،ص123)

4- دوافع التحليل الاستراتيجي : ينطوي مفهومه على المتابعة المستمرة للتغيرات البيئية ،فلا شك أن دوافعه ترتبط الى حد كبير بالتعامل مع تلك التغيرات والتي يمكن تلخيص أهم مظاهرها فيمايلي :

أ- **التنافسية:** وتعد من أهم التحديات التي فرضتها التحولات الاقتصادية على مختلف مستوياتها

ففي ظل بيئة تنافسية تطبعها سياسة الانفتاحة غير المتحكم فيها،تتصف السوق الجزائرية

حاليا،بنقص التجانس والتنسيق على مستوى التنظيم و التنسيق و الرقابة من طرف مختلف

الأعوان الاقتصاديين المعنيين (مصالح الجمارك،مصالح الضرائب والتفتيش،معايير و أنظمة

الجودة،الملكية الصناعية و الشهادات) وبالتالي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحديات

التأقلم مع ظروف هذه السوق، ولمواجهة هذه التحديات فمن الضروري بناء مزايا تنافسية تمكنها

من البقاء في ظل التنافسية المتزايدة،ويتم ذلك من خلال متابعة و تحليل عناصر بيئتها سعيا

لبناء الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.

- ب- **العولمة:** بمعنى تحول العالم إلى قرية صغيرة محدودة الأبعاد نتيجة التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما ينتج عنه من توحيد الأسواق و المنتجات مع زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية نتيجة حرية التبادل التجاري، حيث أصبح مجال الأعمال أكثر عالمية زمن أبرز التحديات في هذا المجال نذكر :
- **عولمة التجارة:** من خلال إنشاء منظمة التجارة العالمية والتي تهدف إلى تحرير التجارة و بصفة أساسية، تجارة السلع الزراعية، والصناعية وكذا تحرير الخدمات بالإضافة إلى الملكية الفكرية و الاستثمار... الخ
- **عولمة الخد من التلوث:** حيث أصبحت المؤسسات ملزمة بترشيد استخدام الموارد، ووضع الاستراتيجيات حماية البيئة من المخلفات الصناعية و استعمال المواد غير الضارة بصحة الأفراد و بالبيئة الطبيعية و الحد من استعمال المركبات و الألوان الصناعية إضافة الى إعادة استخدام مخلفات الإنتاج.
- ت- **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** حيث تعتبر جانبا مهما يجب أن تهتم به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فدور المؤسسة في توفير المنافع الاقتصادية للمجتمع مقابل تعظيم الأرباح، يعتبر دورا تقليديا مقارنة بالدور المطلوب منها حاليا والمعبر عنه بمفهوم المواطنة ، حيث تتحدد مسؤوليتها اتجاه المجتمع وفق هذا المفهوم من خلال التزامها بتحقيق مصالح الملاك ،أخذا في الاعتبار المعيار الأخلاقي في إدارة استثماراتهم، المسؤولية اتجاه العاملين بتمكينهم و المساهمة في حل مشكلاتهم الوظيفية، المسؤولية اتجاه العملاء و المسؤولية اتجاه البيئة .
- ث- **زيادة التكتلات الاقتصادية و الاتجاه نحو الاندماج و الاستحواذ** وقد يعكس هذا الاتجاه الرغبة في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسات عن طريق تجميع الموارد و زيادة الفاعلية و الوصول إلى اقتصاديات الحجم .
- ج- **الأمثلية:** ويقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ،بمعنى عدم ترك المجال لأي هدر أو تبديد للموارد و الطاقات، فهي بذلك تهدف الى تخفيض التكاليف الى أدنى حد ممكن.
- ح- **تغير هيكل العمالة:** حيث ازدادت أهمية الكفاءات والمهارات و أصبحت تعد عاملا رئيسيا في بناء استراتيجيات فعالة و مصدرا جوهريا في بناء وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة.

خ- **ندرة الموارد:** فالمنافسة الحالية أصبحت حادة على موارد الطاقة و الكفاءات البشرية، وهو ما يتطلب من المؤسسة ضرورة وضع استراتيجيات تضمن توفير هذه الموارد وبرمجة استخدامها بطريقة رشيدة لتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية .

د- **التغيرات التكنولوجية المتزايدة:** حيث تعتمد المؤسسة على بعض الأساليب التكنولوجية لبناء المزايا التنافسية، ولكن هذا لا يستمر طويلا، فسرعان ما يحدث التغيير، وهو ما يؤدي إلى ضرورة البحث عن مزايا تنافسية تكنولوجية جديدة، وهنا يكون للتحليل الاستراتيجي دورا محوريا في تمكين المؤسسة من امتلاك المزايا التنافسية الدائمة من خلال جعلها مبادرة أكثر منها مستجيبة.

ذ- **التحول من المجتمعات الصناعية الى مجتمعات المعرفة:** فقد أصبحت المعرفة قوة استراتيجية هامة في الاقتصاديات المتقدمة على وجه الخصوص وهي تشكل مصدرا رئيسيا لبناء المزايا الاستراتيجية باعتبار أنها تمثل أساس المنتجات الجديدة وتطوير وتحسين المنتجات الحالية، كما أنها تساهم في تحقيق مستويات عالية من الإبداع بمختلف أشكاله.

ر- **زيادة معدلات التغير الكمي و النوعي:** فالتغير هو الذي ينشئ الفرص والتهديدات، وبذلك أصبح بناء استراتيجيات للتعامل معه عاملا جوهريا في المؤسسات المعاصرة بأهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسات التي تنشط في ظل بيئة تتصف بالاستقرار والثبات النسبيين. (سعد غالب ياسين، 2002، ص22)

5-خطوات التحليل الاستراتيجي: تمر عملية التحليل الاستراتيجي بخمس خطوات رئيسية وهي:

أ- **المسح/الفحص:** بمعنى مسح البيئة الخارجية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة،

لنتمكن من رسم الخطط المستقبلية للمنظمة. ويعد المسح البيئي مهما وبشكل كبري بالنسبة للمنظمات التي تعمل ضمن بيئة متقلبة وهو غير مناسب للمنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة.

ب- **القياس/المراقبة:** بمعنى تتبع الأحداث والتقلبات الخاصة في البيئة لتقييم التوجهات البيئية والتي تم اكتشافها من خلال عملية المسح البيئي، كما يشمل النشاط تأكيد الأحكام الأولية الصادرة من قبل الإستراتيجية على البيانات الغامضة التي تظهر من خلال المسح.

ت- **الذكاء التنافسي:** يسهم الذكاء التنافسي في دعم مدراء المنظمات لمعرفة بيئتهم التنافسية من خلال المقارنة المرجعية مع نقاط قوة وضعف منافسيهم للاستفادة منها في صنع القرارات

الإستراتيجية، ومن ثم فإن الذكاء التنافسي يمكن المنظمة من تجنب المفاجآت عن طريق استباق تحركات المنافسين، وقد تبنت شركة "Major Airlines" هذا المفهوم، إذ قامت بإجراء العديد من التغيرات في استراتيجياتها التنافسية استجابة لتحركات المنافسين وخاصة فيما يتعلق بتحديد الاستراتيجيات التسويقية كتخفيض أسعار تذاكر السفر وزيادة عدد الرحلات والتركيز على الحملات الترويجية.

ث- **التنبؤ**: يسعى المدراء الإستراتيجيون من خلال عمليات التنبؤ إل تطوير توقعاتهم عما سيحدث في البيئة ومدى سرعته. ونتيجة للتغيرات والتوجهات البيئية التي تم تشخيصها عن طريق عمليات المسح والقياس والذكاء الاستراتيجي.

ج- **التقييم**: هدف عملية التقييم هو تحديد مدى تأثير العوامل الإستراتيجية التي أفرزتها العمليات الأربعة السابقة (المسح، القياس، الذكاء التنافسي، التنبؤ) وتوقيت حدوثها، إذ يتمكن المدراء من خلال عملية التقييم من بناء تصور واضح عن البيئة وما يمتلكونه من بيانات كثيرة عنها يقومون بتحويلها إل معلومات واضحة لتحديد مواطن التهديدات البيئية ومحاولة تجنبها وجوانب الفرص المتاحة والتي بإمكان المؤسسة استثمارها. (أسماء سعيد سلامة، أحمد كرم النجار، 2019، ص 114-115)

6- أدوات التحليل الاستراتيجي

عمليا، طرق التحليل الاستراتيجي متنوعة من حيث المضمون وكذلك الشكل . و يعتبر (C.Martinet , 1988 ,p21) أن مختلف هذه الطرق محصورة بين بعدين أساسيين يتمثلان في:
- **درجة الشمول في اعتبار معايير التحليل** (عدد المعايير المعتمدة) و **درجة التشكيل البياني** (الكيفية التي تقدم بها النتائج التحليلية). ويمكننا أن نجمع كل أدوات التحليل الاستراتيجي في ثلاث طرق أساسية، وهي على النحو التالي:

- **الطرق الوصفية**: و التي تعتمد عموما على مجموعة من الأسئلة تسمى بـ " Chicks Lists " حيث تعتمد على عدد كبير من المتغيرات الخاصة بالتسويق ،التمويل ، الإنتاج.....الخ وبالنظر لتوسعها يصعب تقديم وتشكيل تصميمي لها ، حيث تكون النتيجة على الإجابة ذات طابع نوعي ،كاستعمال سلم من (1-5) ،أو تقييم مثل ضعيف،متوسط،قوي.أهمية هذه الطرق أكثر براغماتية ، و تسمح بالاطلاع

على مختلف نقاط السير والاختلال الممكنة ،وتقدم اكبر قدر من المعلومات الممكنة تسمح لنا بمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة ،ومقارنة المؤسسة بمنافسيه.

-**الطرق التشكيلية:** ومعظمها مقترحة من طرف اكبر مكاتب الاستشارة ، ADL (Arthur D.Little)

،BCG(Boston Consulting Group)الأمريكية Mckinsey، فهي تتفوق على الطرق الوصفية من

حيث أنها تنتقل من التحليل إلى القراءة المباشرة لوضعية المؤسسة من خلال فهم التدفقات النقدية

وتوزيعها .كما أن لها طابع ديناميكي من خلال محاكاة الوضعيات المستقبلية .

-**الطرق المفتوحة:** فهذه المناهج تعتمد على بعض الرؤى النظرية و تنحصر فقط في التحاليل التي تركز

على متغيرات مسبقة و بعض المختصين يسمونها بالطرق الاستكشافية .ومن أمثلتها تحليل Porter

لهيكل المنافسة من خلال نموذج القوى الخمس للمنافسة.

وتعرف أدبيات التحليل الإستراتيجي عدة أدوات في هذا المجال، هنا سنحاول التركيز على

طريقتين حديثتين تشير إليها أغلب الكتب المختصة في التحليل الاستراتيجي:

-نموذج Thietart: تم هذه الطريقة بتحديد نقاط القوة والضعف إما لكل المؤسسة أو حسب كل ميدان

نشاط إستراتيجي(Thietart.A.R , 1990 ,P 86)

وتتم هذه العملية بتحديد المميزات الخاصة بكل وظيفة بما فيها التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير،

المالية، المستخدمين، التنظيم، حيث تختلف هذه المميزات من مؤسسة إلى أخرى . ثم بعد ذلك يتم تقييم

هذه المميزات على سلم ذو خمسة درجات من ضعيف إلى قوي، و على أساس ذلك يتم مقارنة نقاط قوة

وضعف المنافسين وحتى لشروط المحيط بصفة عامة .إن هذه المقارنة تسمح للمؤسسة من معرفة قدرتها

النسبية إزاء منافسيها، من الشكل يمكن ملاحظة أن المؤسسة (أ) في وضعية ضعف على مستوى كل

خصوصياتها باستثناء تشكيلة المنتجات ،تكاليف الصنع، وفرة الأموال .كما نلاحظ أن المنافس (ج) يبدو

أكثر تكيفا للمحيط بالنظر إلى نقاط قوته. ثم بعد ذلك يمكن معرفة وضعية المؤسسة بالنسبة لمقتضيات

محيطها التنافسي.إن ما يمتاز به هذه الطريقة هو طابعها الشكلي والشمولي وكذلك قابلية تطبيقها

وتكييفها حسب مقتضيات المؤسسة، وإن معظم مؤشرات التقييم هي كيفية وتتعلق أساسا برأسمال غير

المادي.

- سلسلة القيم (valeur de Chaîne) يرجع هذا النموذج لـ Porter والذي تركز عليه مختلف الكتابات في مجال التحليل الإستراتيجي. حيث يقسم هذا النموذج نشاطات المؤسسة إلى سلسلة أولى من النشاطات الأولية التي تساهم مباشرة في عملية الإنتاج والبيع وسلسلة ثانية من النشاطات المساعدة والتي تقدم خدمات أو موارد للنشاطات الأولية. ويتم هذا التجميع للوظائف حسب (Martinet.C1988, p:96) على أساس اختلاف الآليات الاقتصادية الخاصة بها، أن يكون لها أثر كبير على تمييز المنتجات وأن تمثل جزءا هاما أو متاميا في التكاليف. وبعد الانتهاء من بناء سلسلة القيم والتي تمثل جزءا من نظام قيم واسع يضم سلسلة قيم الموردين، الزبائن والموزعين. تقوم المؤسسة بتقييم هذه النشاطات بدلالة سلسلة قيم المنافسين. ومنه نستخلص الهامش الذي يمثل « الفرق بين القيمة الاجتماعية (على أساس السوق) و مجموع التكاليف المرتبطة بممارسة النشاطات » (Lorino.P, (1989:183) وبناءا على هذا التقييم تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية

- نموذج EFQM لتقييم التنظيم والتسيير: تم إنشاءه في 1987 بمبادرة من أربعة عشر مؤسسة، ويهتم بقياس قيمة التسيير والتنظيم في المؤسسات، من خلال إعطاء سلم من العلامات حول كل مؤشر. يمكن القول أنه إذا كانت هذه الأدوات تهدف إلى التحليل الحقيقي لقيمة المؤسسة، فإن فعاليتها مرتبطة بقابليتها للتطبيق وقدرتها على التفسير الواقعي والدقيق لأسباب ضعف وقوة المؤسسة. من هنا ينصح خبراء الإستراتيجية بتكييف هذه الأدوات والمناهج حسب مقتضيات المؤسسة وكذلك بالنظر إلى طبيعتها، الموارد المالية والوقت .

7- مزايا التحليل الإستراتيجي في المؤسسة: يمكن ابراز أهم مزايا التحليل الاستراتيجي في المؤسسة من خلال العناصر التالية:

- يعطي التحليل الإستراتيجي تصورا عن الوضع المستقبلي للمؤسسة وليس الحاضر فقط ، مما يساعد على تطوير بدائل استراتيجية تأخذ في توقعات التغيرات البيئية المحتملة، ومدى تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها وهذا يستلزم توفر قاعدة دائمة ومستمرة من المعلومات، لتجنب مخاطر الفهم غير الصحيح والمتقادم للبيئة، وتؤكد الاتجاهات الفكرية في هذا المجال على أهمية الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في تفعيل سيرورة القرارات بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

-يساهم التحليل الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام، باعتباره يتسم بالمستقبلية في التفكير ويساهم في فهم طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة ومحاولة التعامل معه، حيث تواجه هذه الأخيرة العديد من التحديات البيئية، وللتحليل الاستراتيجي دورا محوريا في مواجهتها والحد من آثارها السلبية.

-يرتبط التحليل الاستراتيجي بالاتجاهات التي تحكم بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية فاذا كانت هذه الاتجاهات تتجه إلى الثبات وهو احتمال لا يعكس الواقع ، فان الحاجة إلى التحليل الاستراتيجي تكون غير مبررة بشكل كامل، ولكن الواقع يشير إلى عكس ذلك، حيث أن بيئة المؤسسة تتصف بعدم الثبات و التغير السريع، فالثابت الوحيد في مجال الأعمال هو التغير، وهذا ما يؤكد ضرورة تبني المؤسسات عملية التحليل الاستراتيجي بهدف تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لهذه التغيرات و التكيف معها بشكل يساهم في تحقيق أهداف النمو و التوسع.

-يمكن التحليل الاستراتيجي المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها في مجال الأعمال عن طريق تبني نظرة مستقبلية، التنبؤ بمتغيرات الأسواق و الاستجابة السريعة و المرنة لاحتياجات العملاء، كما أنه لا يخص المؤسسات الكبيرة فقط. فختي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أصبحت بحاجة إلى اعتماده

نتيجة الترابط الوثيق في اقتصاديات العالم من جهة و عالمية الأسواق والمنافسة من جهة أخرى. (

محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2001 ص 117.)

مما سبق يمكن القول بأن المؤسسات التي تطبق مبادئ التحليل الاستراتيجي تحقق نجاحا أكبر مقارنة مع تلك التي لا تعتمد، فعلامات التمييز تبدو واضحة، ويمكن تبرير هذا التفوق من خلال مساهمة التحليل الاستراتيجي في تحديد المصادر الرئيسية لبناء المزايا التنافسية التي تعد محورا و أساس تحسين الأداء في المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف أو التمييز الذي ينتج عنه أسعار أعلى.

في الأخير ما يمكن قوله أن التحليل الاستراتيجي أصبح اليوم حاجة ضرورية لمنظمات الأعمال الهادفة الى البقاء و الاستمرار لمواجهة حالة التنافس المتصاعدة التي تستهدفها اغلب أسواق العالم، و التعامل مع البيئة المتحركة و الغير مستقرة باتجاه خدمة المستهلك، فالتحدي الكبير التي تواجهه منظمات

الأعمال اليوم، و في ظل عالم متشابك المصالح و متسارع الأحداث و المتصارع الأهداف هو أن تخلق هاته المنظمات قيمة اعتبارية للمستهلكين الذين تتعامل معهم، و على مختلف أرجاء العالم، و الارتقاء

بمستوى الأداء المحقق، و هذا يتطلب فهم دقيق للأسواق، المشتريين و المنافسين، وان تقرر كيف يمكن لهاته المنظمات ان توازن بين قدراتها المميزة و ما تسعى لتحقيقه من فرص مستقبلية، و هذا الأمر بطبيعة الحال لا يتحقق من ضربة حظ، بل لابد ان تعتمد المنظمة منهج مستقبلي و مسارا ظاهر لأنشطتها المستقبلية.

خاتمة

ختاما نأمل أن يستفيد طالب ماستير 2 تخصص علم نفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية من هاته المحاضرات، والتي تعتبر قيمة، كونها تساهم إلى حد ما في تزويده بمهارات متنوعة مختلفة أثناء مزاولته لمهنته سواء كان ذلك في القطاع الخاص أو العام، فالغاية من قراءته لهذا المقياس تجعل منه أخصائي كفؤ يسعى دوما إلى التجديد والعمل بإتقان وتقديده للأخطاء أثناء تقديم منتج أو خدمة ما، زد على ذلك فاتباع منهج إدارة الجودة الشاملة أصبح مطلبا أساسيا كونه يساعد على تطوير أداء المؤسسة وجميع العاملين فيها وهذا بطبيعة الحال ينعكس على نزعيو الخدمات والسلع المقدمة للمستهلك الأمر يرفع قيمة المؤسسة بالأسواق ويلبي احتياجات الزبون ومنه تحقيق رفاهية المجتمع وتطويره.

المراجع

- الكتب

- 1- ابوفر أندريه، (1981)، مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة ، أكرم ديري الهيثم الأيوبي، بيروت، دار الطليعة للنشر.
- 2- أبو قحف عبد السلام (1991)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.
- 3- أحمد سيد مصطفى، (2007)، ط1، دليل المدير العربي إلى سلسلة ايزو 9000، القاهرة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية.
- 4- احمد سيد مصطفى، (2005)، الإدارة الإستراتيجية دليلا لمدير العربي للتفكير و التغيير الاستراتيجي، القاهرة ، المنظمة العربية لتنمية الإدارية.
- 5- الجبوري ميسر، (2010)، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

- 6- الحمادي علي، (1999)، الطريق إلى طريق للتغيير، بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
- 7- الحسيني، فلاح حسن (2006)، إدارة المشروعات الصغيرة -مدخل إستراتيجي للمنافسة و التميز، عمان، دار الشروق للنشر والطباعة والتوزيع.
- 8- الحفار سعيد، (2001)، أضواء على مفاهيم السياسة الإستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط و أصول تنفيذها، نظري - تطبيقي، ط1، سوريا، دار دمشق للنشر والتوزيع و الطباعة.
- 9- الخطيب سمير كامل، (2008)، إدارة الجودة الشاملة والايزو، مدخل معاصر، بغداد دار المرتضي للنشر.
- 10- السيد إسماعيل محمد، 1991، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم، وحالات تطبيقه، ط2، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 11- السروي أحمد، (2014)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- 12- السلمي و، لنهرت، (1972)، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، القاهرة، دار المعارف.
- 13- الساملوطي نبيل، (1981)، معايير تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، علم اجتماع التنمية، بيروت، دار النهضة .
- 14- إسماعيل محمد، (2006)، الرقابة الإحصائية على العمليات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 15- الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون. (2013) ، أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، المملكة العربية السعودية، خوازم العلمية للنشر والتوزيع.
- 16- الشنوان صلاح، (1998)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- 17- الشراقوي علي، (2002)، العملية الإدارية وظائف المدير، ط 2، الإسكندرية، الدار الجامعية.

- 18- العزاوي محمد عبد الوهاب، (2005) إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع .
- 19- الغالبي، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الأردن، دار وائل للنشر .
- 20- القريوتي محمد قاسم القريوني، (2003)، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط3، الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- 21- القطامين أحمد، (1996)، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ط1، عمان، دار محلاوي للنشر والتوزيع.
- 22- القحطاني سالم، (2004)، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي الرياض، الإدارة العامة للنشر.
- 23- اللوزي، موسى (2000)، التنمية الإدارية المفاهيم والأسس والتطبيقات، الأردن، دار وائل للنشر .
- 24- المساعدة ماجد عبد المهدي، (2012)، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم -عمليات -حالات تطبيقية)، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 25- الهلالي الشربيني الهلالي، (2008)، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر .
- 26- بن إسماعيل إبراهيم محمد، (2010)، دليل التخطيط الاستراتيجي، الرياض، مؤسسة الملك خالد الخيرية.
- 27- توفيق عبد الرحمان، (2002)، العملية التدريبية، ط2، القاهرة، مركز الخيرات المهنية للإدارة.
- 28- جودة محفوظ أحمد (2004)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 29- محفوظ أحمد جودة، (2006)، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، الأردن، دار وائل.
- 30- حسن أحمد الطعان (2007)، التدريب الإداري المعاصر، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- 31
- 32 حسن ، فالح محمد ، فؤاد الشيخ سالم (1983) ،دارة الإنتاج والتنظيم الصناعي،عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 33 خالد بن سعد عبد العزيز سعيد،(2000)،إدارة الجودة الشاملة،تطبيقات القطاع الصحي ط3،السعودية،دار الكبيعان للنشر .
- 34 خالد حمد بن محدان ، وائل حمد إدريس،(2009)، الاسرراتيجية والتخطيط الاسرراتيجي،الأردن دار اليازوري للنشر .
- 35 خضير كاضم محمود،(2007)،إدارة الجودة الشاملة الأردن،دار المسيرة للنشر،عمان.
- 36 -خضير كاظم محمود ،(2000)،إدارة الجودة الشاملة،ط1،الأردن، دار المسيرة.
- 37 خليل، نبيل مرسى،(1995)، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، القاهرة ،دار المعارف.
- 38 خير الدين، غسان مدحت، (2012)، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي،الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.
- 39 راتب جليل صويص،غالب جليل صويص،محمد عبد العال النعيمي،(2009) إدارة الجودة المعاصرة،ط1،الأردن:دار اليازوري العلمية.
- 40 زيد منيري عبوي،(2006)، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)،ط1،الأردن دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 41 سعد غالب ياسين،(2002)الإدارة الاستراتيجية،ط1،عمان،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 42 صلاح الدين عبد الباقي،(2004)، إدارة الموارد البشرية،مدخل تطبيقي معاصر،القاهرة،الدار الجامعية.
- 43 عبد الستار محمد العلي(2008)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة،الأردن، دار المسيرة، .
- 44 عادل حرحوش،مؤيد سعيد(2009)،إدارة الموارد البشرية،(مدخل استراتيجي)،ط3،بغداد،عالم الكتب الحديث،جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

- 45- علي محمد عبد الوهاب، (1981)، التدريب والتطوير مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 46- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (1999) الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1 القاهرة، مجموعة النيل العربية للنشر.
- 47- عبد الستار العلي، (2002)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ط2، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 48- عاشور، أحمد سقر. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 49- عدون، ناصر دادي. (2001)، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، بن عكنون الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 50- عمر وصفي عقيلي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعداستراتيجي)، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 51- عبد الغفار حنفي، (1991)، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، الدار الجامعية .
- 52- عبد الكريم بوحفص، (2010)، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 53- علي محمد عبد الوهاب (1981)، التدريب والتطوير مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 54- غنيمة محمد متولي، (2005)، التخطيط التربوي، ط2، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 55- غالب ياسين، (2002)، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 56- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي - كمي - تحليلي، ط1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 57- مارش جون، (1996)، إدارة الجودة الشاملة، الجزء 3، أدوات الجودة الشاملة من الألف الى الياء، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

- 58- مأمون السلطي، سهيل إلياس، (1999)، دليل علمي لتطبيق الجودة ISO 9000 ، بيروت ،دار الفكر المعاصر.
- 59- مدحت أبو النصر، (2008)، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 60- مدحت أبو النصر (2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 61- مدحت أبو النصر، (2009) المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة، مصر، الدار العالمية الجيزة.
- 62- ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي، (2003)، أثر نضيف ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 63- منى مؤتمن عماد الدين، (2006) ، آفاق تطوير الإدارة و القيادة التربوية في البلاد العربية ط1 ،عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.
- 64- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، (2009)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط2، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- 65- محمد مسلم، (2001)، مدخل الى النفس العمل، الجزائر، قرطبة للنشر والتوزيع.
- 66- محمود عبد الفتاح رضوان، (2012)، إدارة الجودة الشاملة ط1، مصر، المجموعة العربية للتدريب للنشر .
- 67- ماهر أحمد، (2009)، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي ، ط1 ، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 68- محمد أحمد عوض، (2003)، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العملية ، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 69- عبد الستار العلي، (2002)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

70- صابر وخفاجة، فاطمة ومرفت، (2002)، أسس ومبادئ البحث العلمي، الاسكندرية، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية.

71- فؤاد زكرياء، (2004)، ضبط الجودة و حماية المستهلك، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع.

72- فلاح حسن عداي الحسيني، (2006)، الادارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، ط3، الطبعة الأردن، دار وائل للفشر والتوزيع.

73- فيليب أتكينسون ، إدارة الجودة الشاملة ، التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، (1996) ، الجزء الأول ، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة .

74- قاسم نايف علوان، (2005) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، الأردن، دار الثقافة للنشر و التوزيع.

75- قاسم نايف علوان ، (2006)، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم ،عمليات ،تطبيقات) ، ط1، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.

76- لعللي بوكميش، (2010)، ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000 ، الأردن، دار الزايرة للنشر والتوزيع.

77- نعيم إبراهيم ظاهر، (2009)، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الأردن، عالم المكتب الحديث للنشر

78- يوسف حليم الطائي وآخرون، (1985)، إدارة الأفراد والكفاءة والإنتاجية، القاهرة، دار غريب للطباعة.

- المجلات

1- الخطيب أحمد، (2000). "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الإدارة الجامعية"، مجلة اتحاد

الجامعات العربية، العدد المتخصص رقم (03)، الأردن: جامعة اليرموك ص ص (122-83)

2- الراشد، محمد بن عبد العزيز 2011، إدارة الجودة الشاملة- دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في

مكتبة الملك فهد الوطنية ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد (07)، العدد (02)

السعودية، ص 163

- 3- الصرايرة خالد أحمد ،العساف وليلى (2008)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ،مجلد (01)، العدد (01).جامعة عمان.ص ص (46-01)
- 4- القحطاني، سالم سعيد (1993) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعلم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد (78)،الرياض، ص ص (35-7)
- 5- أبو دولة ، جمال داوود ، ولؤي محمد صالحية (2005) ، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية -دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة ، مجموعة (25)، عدد (01)،الأردن، ص ص (133-80)
- 6- بن سديرة عمر ، (2012-2013)، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية -سطيف-مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،المجلد(16)،العدد(16)الجزائر:جامعة سطيف،ص ص (158-218).
- 7- بن ام السعد نور الايمان ، رفاع شريفة : مدى تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر:جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، "مجلة الأبحاث¹ اقتصادية وإدارية " ، مجلد 13، العدد 26 سنة 2019
- 8- بودلال علي ، مسعودي عبد الكريم ،(2014)، الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول ، المجلة الجزائرية المالية العامة، المجلد الرابع،العدد الأول،الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ،ص ص(49-71).
- 9- حسين، حسن مختار (2002) ، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، المجلد الخامس،العدد السادس، ص ص(159 - 210)
- 10- حفصة بن محجوب (2022)،أهمية الاتصال في ضمان الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي ، جامعة يحي فارس في المدينة ، الجزائر ، "مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية" ، المجلد 04، العدد 16 ،الجزائر،ص ص (76-66)

- 11- حمد خثير، حكيم بن جروة (2019)، العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام إدارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد (04)، العدد (01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص ص (135-144)
- 12- سلامة أسماء سعيد، أحمد كرم النجار، (2019)، التحليل الاستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية، مجلة الاتحاد الجامعة العربية للسياحة والضيافة، مجلد 16، العدد 1، جامعة قناة السويس، مصر، ص ص (112، 123).
- 13- شرارة وليد، عطار عبد الحفيظ، (2020)، واقع تطبيق التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عينة من المؤسسات بالجزائر، مجلة دفاتر بواذكس، مجلد 09، العدد (01)، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ص ص (1-16).
- 14- عباس حسين جواد، سحر عباس حسين، (2006)، أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية، مجلة أهل البيت، العراق، العدد (03)، ص ص (54-85).
- 15- عنتر عبد الرحمان، (2008)، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، المجلد (06) العدد (06)، الجزائر: جامعة ورقلة، ص ص (175-183).
- 16- علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد شامسي، (2009)، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (31)، العدد (1)، سوريا: جامعة اللاذقية، ص ص (135-156).
- 17- فنطازي العمري (2020)، نظام جودة إدارة استراتيجية لعصرنة وتأهيل المنظمة الجزائرية، مجلة التكامل، مجلد (04)، العدد (09)، الجزائر: جامعة باجي مختار عنابة، ص ص (40-67)
- الرسائل والأطروحات والمؤتمرات
- 1- الأشقر ابراهيم و رشيد وادي، (2006)، دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، بحث مقدم إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي في الفترة (13-15 فبراير)، الجامعة الإسلامية. غزة

- 2- الدجني إباد، (2012، 2011)، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المناهج وطرق التدريس) تحت اشراف كنعان أحمد علي ،جامعة دمشق.
- 3- الدوسري جاسم بن فيحان ، (2007) ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،تحت اشراف: القحطاني سالم بن سعيد جامعة نايف العربية ،السعودية.
- 4- السالم مؤيد سعيد ،(2000)،التكامل بين التخطيط الاستراتيجي و الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية،وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد ،جامعة اليرموك،اربد.
- 5- بركات طه منال،(2007- 2008) ، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بقطاع غزة ، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة العمال،تحت اشراف رشدي عبد اللطيف وادي،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية- غزة.
- 6- حمد بن عبد العزيز العميرة،(2003)، علاقة الجودة بالأداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض.
- 7- ختيم محمد العيد، 2009، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ،رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير تخصص: إستراتيجية تحت اشراف علي عبد الله،قسم العلوم التجارية ،جامعة بوضياف المسيلة ، الجزائر .
- 8- علوان حميد، (2000)، فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية:دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير،جامعة الجزائر3.

9- عمر عودة خليل الهندي(2017) الجودة في ضوء السنة النبوية (دراسة موضوعية)، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، كلية أصول الدين، تحت إشراف: محمد رضوان أبو شعبان، الجامعة الإسلامية غزة.

10- عقون شراف،(2007)، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة بولاية ميله، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف عبد الفتاح بوخمم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

11- مرزوقي نوال، (2009-2010) معوقات حصول م.ص.م الجزائرية على شهادة الايزو 9000 و 14000، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العموم الاقتصادية . تحت إشراف د . بو زيرة محمد. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية جامعة فرحات عباس . سطيف.

12- محمد عبد الوهاب،(1998)، المادة هندسة الإدارة ،مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الثامن حول استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات العمال العربية .ج.م العربية .

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Cătălin et al (2014) The existing barriers in implementing Total Quality Management. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, Vol. 23, No. 1, p1237.
- 2- Charantimath Poornima M. (2017): Total Quality Management, (3rd ed.), Pearson India Education Services Pvt. Ltd. 1
- 3- . Foster , Thomas S. (2010): Managing Quality : Integrating the Supply Chain , Pearson Education , Inc., N.J
- 4- ISET Djerba, Salma Bardak El Younsi, Cours stratégie d'entreprise, document mis online sur : <http://www.okok.fr/telechargement/9f37bd01-51ef4f8f-bc3d->

- 5- .Goetsch , David , & Stanley , Davis , (1997) , Introduction to Total Quality , Quality management For Production , 2 ed (
neWWW.BESSIS.COM/DOWNLOAD,lastrada/stheorie.pdf Consulté
le:14/03/2022
- 6- . Jack P.Pekar,(1995), Total Quality Management: Guiding Principles for Application, American society for testing and materials, Philadelphia
- 7- . jean-Marie Gogue,(2005), Management de la Qualité Economica, 4^e édition.
- 8- Lorino P. (1991) L'économiste et le management, E.N.A.G, Alger.
- 9- Martinet.A.C -analyse stratégique,vuibert, Paris,1988
- 10- Manuel theorique LASTRADA, Methodes Outils d'analyse stratégique, sur le site Web :
WWW.BESSIS.COM/DOWNLOAD,lastrada/stheorie.pdf Consulté
le:14/03/2022 99bfcd67f696. consulté le 23-08-2018.
- 11- . Milkoovich and Boudreaux ,(1997) Human Resources Management ,8th edition,USA.
- 12- Raju Sundara , (1995) , Total quality management , (new Delhi : tat MCGRAM – HILL). 99bfcd67f696. consulté le 23-08-2018.
- 13- Russell. R , & Taylor (1998) . Operation Management 3d ed . 84 (new jersey. Prentice Hall)
- 14- Thietart Raymond. Alain (1990) , Stratégie d'entreprise, Mc Graw-Hill, 2 ème Edition, Paris.