

## مكانة المورد البشري في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

### Status of human resource in the philosophy of Total Quality Management.

د. حديدان صبرينة<sup>1</sup>؛ أ. خالد أسماء<sup>2</sup>

القبول: 2019/1/ 11

الاستلام: 2018/0911/9

#### ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى الوقوف عند مفهوم حديث نسبي IP من مفاهيم الإدارة وهو إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر فلسفة إدارية أرسى قواعدها إدوارد ديمينغ، الذي أكد على أن الجودة لا يمكن تطبيقها انطلاقاً من الوسائل والمناهج بقدر ما يتوقف نجاحها على المورد البشري الذي تمتلكه المؤسسة.

انطلاقاً من هذه الحقيقة، فقد عالجت هذه الورقة البحثية مكانة المورد البشري في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة انطلاقاً من تحديد مفهوم هذه الفلسفة، ومرتكزاتها النظرية، ثم تبيان أهمية الاهتمام بالمورد البشري كرهان لإنجاح هذه الفلسفة.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المورد البشري.

رموز JEL: J24.

#### Abstract:

Edward Deming called for a new philosophy of action based on valuing the human resource. This philosophy is a Total Quality Management, that depends on the success of the human resource to accept them.

The aim of this research is to demonstrate the status of human resources in the philosophy of Total Quality Management, Based on the definition of its concept and theories, And to the importance of human resources to make it successful.

**Keywords:** Quality, Total quality management, Human resource.

**(JEL) Classification :** J24.

<sup>1</sup> - جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل. البريد الإلكتروني: [hadidenesabrina@gmail.com](mailto:hadidenesabrina@gmail.com)

<sup>2</sup> - جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل. البريد الإلكتروني: [samsamkh2017@gmail.com](mailto:samsamkh2017@gmail.com)

## 1. مقدمة:

مع الانتشار الواسع لمفهوم العولمة وتأثيراتها على نظم الإدارة والتسيير، صارت الضرورة ملحة لتجديد الأنظمة الإدارية بالصورة التي تسمح للمؤسسات أن تكون في مستوى العالمية، وهو التحدي الجديد المفروض على الاقتصاد باعتباره عالميا. لذا شهدت العقود الماضية اهتماما واسعا من قبل علماء الإدارة والتسيير، للبحث عن أسلوب إداري حديث يصلح للتعامل مع مشكلات الإدارة في المؤسسة، وكيفية الوصول لحل يجعلها تساهم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وجعل المؤسسة تتكيف مع متغيرات البيئة، حتى توصل الباحثون إلى قناعة لا يمكن تجاهلها، وهي التي تتمحور حول فكرة مؤداها أن نجاح أي مؤسسة واستمرارها مرهون بفعالية أداء مواردها البشرية وجودة إنتاجهم (سلعة / خدمة)، مما يضمن لها زبائن دائمين.

وضمن هذا السياق، دعا إدوارد ديمينغ E. Deming<sup>1</sup> إلى أسلوب إداري يؤكد ضرورة ارتكاز نمط الإدارة على النوعية، الفعالية وتوجيه الأهداف نحو تحقيق رضا الزبائن وربحية المؤسسة، وهو ما أطلق عليه اصطلاح إدارة الجودة الشاملة؛ "حيث يرى إدوارد ديمينغ أن المؤسسة لا بد أن تتبّع السبيل الذي يفضي بها إلى اكتساب الجودة، وهو تبني الفلسفة الجديدة في التسيير التي تعتمد على التفكير الإستراتيجي ومرونة التسيير".<sup>2</sup>

ويعتبر فريدريك تايلور من أوائل علماء الإدارة الذين نادوا بتكريس الجودة في العمل، إلا أنه نظر إليها كمبدأ أهم من الأفراد الذين يجسدونه، في حين أخذت إدارة الجودة الشاملة كفلسفة جديدة منحى نفسي اجتماعي، حيث انطلق ديمينغ من اعتبار أن أهم أسباب غياب الجودة لا يكمن في المواد والآلات، بل في الموارد البشرية وتفهمها لثقافة الجودة وتدريبها على تطوير قدرتها على العمل الجيد. وعليه تأسست معظم المبادئ التي نادى بها ديمينغ على الموارد البشرية، التي تؤكد أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تتحقق إلا إذا تجاوزت الشعارات والأقاويل إلى خطة عملية. لذلك، فقد غيرت إدارة الجودة الشاملة اهتمام المؤسسات من الاعتماد على السعر في تحقيق القدرة التنافسية إلى الاعتماد على النوعية. وصارت القدرة التنافسية للمؤسسة تعرف على أنها القدرة على الإنتاج أكثر وأكفاً وبيع ذلك المنتج.

ولتحقيق القدرة التنافسية كان على المؤسسة أن تهتم بتريخ مبدأ الإتقان والتحسين المستمرين من خلال احترام المعايير العالية في الأداء وتشجيع التدريب والتعلم وتشجيع روح العمل ضمن فريق، وكل هذا من أجل المحافظة

على زبائنهم وكسبهم لصالحها بصفة دائمة، اعتماداً على التحسين المستمر لأداء مواردها البشرية عن طريق تكريس مبادئ العمل الجماعي، وكذا التدريب والتطوير المستمرين لمواردها البشرية وكفاءاتها. " فالتأهيل والتدريب المستمر، يضمن أن تكون اتجاهات ومهارات العاملين في المنظمة مهياً لتطبيق المنهجية الجديدة على أسس صحيحة ومتينة؛ فالتدريب يضمن أن يحصل العاملون على المهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع المعارف موضع التطبيق الصحيح والناجح."<sup>3</sup>

وحيث أن " فكرة إشباع رغبات العميل هي سرّ التميز والتفوق لمعظم الشركات في الوقت الحالي " <sup>4</sup> فقد أصبح الهدف النهائي الذي تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة هو كسب زبون راضٍ ووفّي لمنتجاتها، ويتعلق رضا الزبون بما تنتجه المؤسسة وفق ما يرغبه وما يشبع حاجاته، وبالتالي صارت المؤسسات تسعى لمعرفة رغبات الزبون قبل تصميم المنتجات مما يساعدها على الاحتفاظ بزبائننا الحاليين، وأكثر من ذلك جلب وكسب زبائن جدد وهو ما يتحقق بالفهم الجيد لرغباتهم والتفكير المعقّق فيما يحتاجونهم؛ فعلى المؤسسة أن تضع إجابة واضحة ودقيقة للسؤال: لماذا يجب أن نعرف جيداً المجتمع؟

والواضح أنّ إدارة الجودة الشاملة مفهوم حديث في أدبيات التسيير والإدارة، ومن ثم فإنّ اتخاذه كإنموذج للتسيير في أية مؤسسة هو بمثابة تغيير تنظيمي، وأن التخطيط لهذا التغيير لا بد أن يأخذ المنحى الإستراتيجي الذي يجعل من المؤسسة تتفتح على المستقبل من جهة وعلى البيئة الخارجية من جهة أخرى، وآلا أخذ التغيير التنظيمي منحى سلبي غير تريده المؤسسة.

**1.1. الإشكالية:** واستناداً لما سبق، تحاول هذه الورقة البحثية الإجابة على التساؤل التالي:

**ما هي مكانة المورد البشري في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة؟**

## 2. إدارة الجودة الشاملة:

## 1.2 قراءة في المفهوم:

على الرغم من اختلاف محتوى ما جادت به أفكار الباحثين والمفكرين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها تتفق كلها على أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة في التسيير تركز على الطريقة التي يمكن بواسطتها إرضاء الزبون وذلك بتقديم المنتج (سلعة / خدمة ) في الوقت المناسب، بالمواصفات المطلوبة/ المتوقعة وبسعر ملائم. وفي ما يلي عرض لبعض التعاريف:

عرفها معهد الجودة الفيديريالي على أنها: " منهج تطبيق متكامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، يستخدم الأساليب الكمية للتحسين المستمر في العمليات والخدمات." <sup>5</sup>

" إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب. يشمل ذلك تحسينا مستمرا في العمليات داخل الشركة، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة." <sup>6</sup>

يركز هذا التعريف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تحديد لهذه الفلسفة وتبنيها من طرف الإدارة والعمال مروراً إلى دمج الأدوات والتقنيات والتدريب؛ وكل هذا بغرض تحقيق رضا الزبون عن طريق جودة المنتج.

أما محمد أكرم العدلوني فيورد تعريفاً مطوّلاً يذكر فيه أن: " الجودة الشاملة فلسفة كاملة، أو نظرية جديدة أو نمط عمل، تتركز على فكرة التحسين المستمر بشكل متلائم في كل شيء: في المدخلات، والعمليات، والخدمات، والمخرجات. وتتركز أيضاً إلى أن الإنسان هو القيمة الكبرى للمنظمة (داخليا وخارجيا). وينبغي الإيمان بقدرته وطاقته. وتقوم هذه النظرية من فلسفة خلاصتها: تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح في الوقت الصحيح ومن أول مرة؛ ودائماً سعياً للتحسين المستمر من أجل تحقيق احتياجات الجمهور، وصولاً إلى درجة الإسعاد والإشباع." <sup>7</sup>

لقد فصل هذا التعريف الخدمات عن المخرجات، وهذا أمر غير مقبول نسقياً؛ فالنسق المفتوح يتشكل من مدخلات يتم تحويلها عن طريق الأنشطة والعمليات إلى مخرجات، وهذه المخرجات هي المنتج الذي قد يكون سلعة أو خدمة. وعلى الرغم من هذا، إلا أن التعريف - على طوله - قد أبرز أن إدارة الجودة الشاملة تبتدئ بالفكر (فلسفة، نظرية)، وأن هذه الأفكار جديدة ترفض النظرة الكلاسيكية كسبيل وحيد لمعالجة القضايا العالقة، وأن أهم مرتكز لتحقيق إدارة الجودة الشاملة هو المورد البشري الداخلي (العامل) والخارجي (الزبون أو العميل أو المستهلك)، وهو الذي تطمح المؤسسة من خلال إدارة الجودة الشاملة لإرضائه.

وقد لا نخطئ حينما نقول أن هناك مغالاة في هذه الفلسفة من خلال المطالبة بأداء العمل على الوجه الصحيح من أول مرة، إذ أن ذلك أمر غير ممكن في كل الحالات؛ لأن الأعمال تُنجز من طرف بشر يخطئون ويصيبون، ثم أن الاختراعات العظيمة قد بدأت بخطأ.

فالأمر إذن يتعلق بمحاولة الوصول للتقليل من أخطاء الأداء إلى حدّها الأدنى، ولا ينبغي المطالبة بالأخطاء الصفرية لأن الخطأ أمر طبيعي في إنجازاتنا.

وتعني هذه الإدارة عند جمال الدين لعويسات: "احترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة، من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوى العملاء والتطوير المستمر في الخدمات".<sup>8</sup>

يضيف هذا التعريف مسألة رغبات العميل (الزبون) المفترضة؛ بمعنى أن إدارة الجودة الشاملة لا تقف عند مستوى التنفيذ (أي تقديم المنتج بالمواصفات المطلوبة)، بل تتعداه إلى مستوى التوقع والاستباق.

وفي تعريف مختصر ومؤد للمعنى، يذكر عبد الرحمن توفيق أن إدارة الجودة الشاملة تُعتبر "بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح".<sup>9</sup>

فهذا التعريف يحوي كلمات مفتاحية ذات دلالات كبيرة وهي: التزام شامل وأداء الأعمال بشكل صحيح؛ أي أن الإدارة أو القيادة العليا تصوغ فلسفة ترسخ فيها مبدأ الجودة كركيزة أساسية، وتتبنى هذه الفلسفة، وتعمل على ترسيخها لدى العمال حتى تصبح بمثابة العهد أو الميثاق الذي لا حياد عنه، من أجل أداء الأعمال أي إنتاج السلع والخدمات بشكل خال من العيوب والأخطاء.

ويرى Sylvie Mayeur أن نظام إدارة الجودة الشاملة في معيار ISO 9001 - 2000 هو: " طريقة لتسيير التنظيم، تركز على الجودة وتعتمد على مشاركة أعضاء التنظيم من أجل النجاح على المدى الطويل، وذلك عن طريق إرضاء الزبون." <sup>10</sup>

وما يمكن استخلاصه من كل هذه التعاريف هو أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة ومتجددة في العمل المؤسسي، تركز على أساسيات منها:

- أنها تحتوي على معنى الشمولية؛ أي أنها تعم جميع عمليات ومكونات المؤسسة المادية والبشرية والتنظيمية.
- التوجه نحو التحسين المستمر؛ بمعنى اتجاهها نحو الحسن والجيد دون النظر إلى معنى القدم والجدة، أي الإبداع الإيجابي والتميز حتى في الأعمال القديمة.
- التركيز على التميز، وذلك من أجل كسب الزبون في الميدان التنافسي.
- فعالية أداء المؤسسة، وذلك باعتمادها على معايير متغيرة ومتنوعة من شأنها مواكبة تغيرات البيئة.
- ارتباط هذه الإدارة ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية باعتبارها منظومة قيمية في حد ذاتها، لا يمكن تطبيقها إلا إذا ترسخت ضمن القيم والمبادئ التي يحملها عمال المؤسسة. ففعل التجويد وإجادة العمل لا بد أن يرسخ في ثقافة العمال، وإلا فلا مجال لتبني ثقافة الجودة الشاملة ولا لتطبيق هذه الإدارة.
- ويمكننا أن ننبنى مفهومنا إجرائياً لإدارة الجودة الشاملة على أنها: فن إرضاء الزبون. وهذا انطلاقاً من كون الإدارة فناً يوجب استكمال بعض المعارف والسلوكيات التي تتجلى في: القدرة التنافسية، التحسين المستمر للأداء، وهو ما يحقق إرضاء الزبون، اعتباراً بأن الزبون لا يمكن أن يرضى إلا إذا توفرت في المنتج الذي يتلقاه مواصفات النوع والكم والتزامنية (منتج بمواصفات العصر).

## 2.2 إدارة الجودة الشاملة من منظور مؤسسيها:

أسهم في التأصيل النظري لإدارة الجودة الشاملة العديد من الباحثين في مقدمتهم إدوارد ديمينغ الذي يعتبر الأب الروحي لهذه الإدارة. في الحقيقة لقد تبعه العديد من الباحثين، إلا أنهم لم يختلفوا كثيراً عنه، بل أضافوا فقط بعض الأفكار لأفكاره. ومن بين هؤلاء الباحثين نذكر: فيليب كروسبي، جوزيف جوران، أرماند فينبيوم، كورا إيشيكاوا.

إلا أن الحديث سيقترصر على إدوارد ديمينغ، جوزيف جوران وفيليب كروسبي لأن بقية الباحثين لم يزيدوا على ما جاء به هؤلاء الثلاث.

**1.2.2 إدوارد ديمينغ:** يميل ديمينغ للاعتقاد بنظرية Y في السلوك التنظيمي، وتقوم هذه النظرية حسب ماك غريغور دوغلاس (1906 - 1964) على افتراض أن العامل ذو كفاءة ويحب العمل ويسعى جاهداً من أجل إتقانه، ويبقى على الإدارة فقط أن توفر له الوسائل التي تساعد على تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. ومن بين هذه الوسائل: المشاركة في اتخاذ القرارات، منح جزء من الحرية والثقة التي تتجسد في الرقابة الذاتية، غرس ثقافة تنظيمية تسمح بتهيئة المناخ التنظيمي الجيد للعمل...

من أجل ذلك، وضع ديمينغ نظريته في إدارة الجودة الشاملة متكونة من أربعة عشر مبدأ هي كالتالي<sup>11</sup>:

- تحديد المؤسسة لأهدافها ضمن خطة بعيدة المدى.

- تبني فلسفة عمل تقوم على اعتماد الجودة ركناً أساسياً في الإنتاج، ولا بد أن تُصاغ هذه الفلسفة ضمن رسالة تُعمم على كافة العمال داخل المؤسسة، الزبائن وحتى المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة.

- الاعتماد على جودة المنتج لا على سعره الأقل، وإن كان هذا الأخير (السعر الأقل) هدفاً لا بد من وضعه في الحساب حتى تصل المؤسسة إلى درجة: جودة عالية وسعر أقل.

- إنشاء مراكز للتدريب الفعال للعمال حتى يمكنهم أن يتشربوا ثقافة الجودة الشاملة ويحسنوا تطبيقها.

- وجود قيادة فعّلة: وقد ركّز ديمينغ على المعنى الحديث للقيادة، وهي التي تسمح بتسهيل عمل الأفراد والآلات عن طريق التسيير الحكيم.

- الإبتعاد عن الشعارات والنصائح الجوفاء؛ حيث أن القيادة لا بد أن تتفانى في تطبيق كل ما تنادي به، وأن تجعل شعارها " قول وعمل "؛ أي أن تقرن مخططاتها بالعمل الجاد.

- الإبتعاد عن التقويم الرقمي وتحديد أهداف رقمية للعمال، والتوجه نحو تعزيز اهتماماتهم بالنوع (الجودة) لا بالكم. ويركّز ديمينغ على الابتعاد عن الأهداف التي تتطلب من العمال الوصول إلى " صفر من الأخطاء ".

- تفعيل فريق العمل؛ فالعمل الجماعي يجنب الوقوع في العديد من المشاكل. وتفعيل فريق العمل لا يعني التدريب، بل هو تمكين العمال من العمل الجماعي وزيادة الدعم الوظيفي لهم في وظائفهم.

- تبيد المخاوف التي يمكن أن تتشكل لدى العمال جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تغييراً تنظيمياً، وذلك عن طريق القيادة الفعّالة التي تدعم اتصالاتها بالعمال لتفهمهم بأهداف ومناخ هذا التغيير.
- تغيير هدف الرقابة من رقابة فاضحة عقابية إلى رقابة تصحيحية وقائية، وتنبيه القائمين على العمليات بالأخطاء التي قد يقعون فيها، وبالتالي تمكينهم من تجنب الأخطاء قبل وقوعها.
- تحسين العلاقات مع الموردين وإشراكهم في عملية تحسين المنتج باعتبارهم شركاء غير مباشرين في إدارة الجودة الشاملة؛ حيث يتم من خلالهم الحصول على مستلزمات تطبيق هذه الإدارة.
- تشجيع التعلم والتدريب الذاتي والتركيز عليهما حتى يتمكن العمال من اكتساب مهارات ومعارف متجددة تمكنهم من أداء عملهم بجودة أفضل.
- إجراء التغييرات الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتشمل هذه التغييرات الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية والمادية، وكذا الثقافة التنظيمية.
- السعي إلى ترسيخ جميع هذه المبادئ لدى العمال والعمل على تطبيقها على أرض الواقع والإلتزام بها، وهذه مهمة الإدارة العليا (القيادة).
- إذن، فإدارة الجودة الشاملة عند ديمينغ عبارة عن حلقة تبدأ بمبادرة القيادة وتنتهي بالترامها. ويمكن تصنيف هذه المبادئ إلى:

- مبادئ تتعلق بعمليات تنمية الموارد البشرية: التدريب، القيادة، الرقابة وتفعيل فرق العمل.
- مبادئ تتعلق بالثقافة التنظيمية: فلسفة العمل، الابتعاد عن الشعارات الجوفاء، ترسيخ مبادئ الجودة.
- مبادئ تتعلق بعلاقة المؤسسة بمحيطها: الاعتماد على جودة المنتج، تحسين العلاقة مع الموردين، والتغييرات التنظيمية.
- " ولقد كان ديمينغ متأكداً من أن 85 % من أخطاء الإنتاج تقع مسؤوليتها على عاتق المسؤولين وليس العمال." <sup>12</sup>
- " فالإدارة من وجهة نظره لا بد وأن تساعد الأفراد على أن يعملوا بذكاء، لا أن يعملوا بعناء." <sup>13</sup>

وعلى هذا، فديمينغ يؤكد على أن إدارة الجودة الشاملة ليست فقط طريقة جديدة في العمل، بل هي أيضا طريقة جديدة في التفكير. وحتى تتجح أي مؤسسة في تطبيقها عليها تبني التغيير في جميع أجزائها بدءاً بثقافتها التنظيمية.

**2.2.2 جوزيف جوران: (1904 - )**: كان جوران يعمل في الوقت نفسه مع ديمينغ على إرساء قواعد الجودة في الإنتاج دون أن يعمل أحد منهما بالآخر. وهو يتفق مع ديمينغ في إعطاء الصبغة الإنسانية لإدارة الجودة الشاملة؛ فهي عنده تبدأ بالأفراد وتنتهي عندهم. ويرى كما يرى ديمينغ أن نسبة قليلة من الأخطاء سببها العمال، وترجع النسبة الأكبر للإدارة التي تملك مفاتيح النجاح لكل المشاريع والمخططات، ذلك أن الجودة تتطلب وجود نمط قيادي يحفز العمال على العطاء أكثر.

ففي النقطة الأولى يختلف جوران عن ديمينغ في تعريفه للجودة؛ حيث أن الجودة عنده لا تعني بالضرورة المطابقة للمواصفات كما هي عند ديمينغ، بل هي الملاءمة للاستعمال. أما في بقية أفكاره، فهو يتفق اتفاقاً شبه كلي مع ما جاء به ديمينغ وذلك من خلال ما يلي:

- التركيز على حلقات الجودة كوسيلة لتحسين الأداء.

- الدور الأساسي الذي يمكن أن تلعبه الإدارة العليا (القيادة) في دعم الجودة.

- ضرورة وجود فرق عمل لتحسين مستويات الجودة.

- أهمية العلاقات الجيدة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.

- ضرورة التخلي عن الشعارات البراقة.

وإضافة إلى هذا كله، يؤكد جوران على أنه ليست هناك طريقة مثالية يمكن اعتمادها للجودة؛ فالأمر يبقى نسبياً ويختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن بلد إلى آخر ومن وظيفة إلى أخرى، ومن وقت إلى آخر. وقد قدم جوران مفهومًا واسعاً للجودة يعتمد على ثلاثة أبعاد تتلخص في:

أ. تخطيط الجودة: وتعني وضع مخطط من المفروض أن يكون على المدى البعيد، يضم المجتمع المستهلك (كَمَا ونوعاً)، احتياجات هذا المجتمع، إنجاز أو تحضير السلعة أو الخدمة بالمتطلبات المجتمعية، وذلك بتطوير العمليات الإنتاجية وتطبيق هذا المخطط على أرض الواقع.

ب. ضبط الجودة: وهنا تتدخل طرق القياس لتتمكّن المؤسسة من وضع معايير فعلية لقياس الجودة، وبالتالي تقييم الجودة واكتشاف الأخطاء والسلبيات، ومن ثمّ العمل على تصحيحها.

ج. تحسين الجودة: وهي المرحلة التي تتمكّن فيها المؤسسة من مراجعة أخطائها وتصويبها مهتمة بالمستهلكين (الداخليين والخارجيين)، بالمنتجات والعمليات. وفي هذه المرحلة تشخص المؤسسة عوامل وقوع الأخطاء، وتضع حلولاً مناسبة لتحسين الأداء وصولاً إلى الجودة.

**3.2.2 فيليب كروسبي:** يعتبر أول من نادى بفكرة الأخطاء الصفرية (العيوب الصفرية). وهي الفكرة التي رفضها كل من ديمينغ وجوران، اللذان أكّداً على الوصول إلى المستوى المقبول في الأداء بما يتطابق والمواصفات المطلوبة وبما يلاءم الاستعمال.

ويرى كروسبي أن مستوى الجودة يرتبط بما تحقّقه المؤسسة من أرباح؛ فالمنتج الجيد هو الذي يحقق الأرباح. وكسابقاً، يؤكد كروسبي دعم الإدارة العليا (القيادة) لإدارة الجودة الشاملة، فهي التي من شأنها أن تضع مستلزمات تطبيق هذه الإدارة من موارد بشرية ومادية وتنظيمية.

وباعتبار أنه صاحب فكرة الأخطاء الصفرية، فهو يرى أن هناك مستويات مثالية للأداء: "وأن الجودة تتبنى على متطلبات التحسين المستمر، وأن متطلبات التحسين المستمر تتمثل بالآتي:

- إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة.

- تعهّد الإدارة بتطبيق سبل الكمال، والذي يتبنى فكرة التالف الصفرية.

- الاقتناع الراسخ باستمرارية تلك الطريقة بالتفكير على أسس دائمة.<sup>14</sup>

ومن الأفكار الأساسية في فكره والتي دعم بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما جاء به مأمون سليمان الدرادكة<sup>15</sup>: تركز إدارة الجودة الشاملة على مسلمة هي: ارتباط الجودة أساساً بمطابقة المنتج للمواصفات، وأن الطريق الوحيد لضمان الجودة هو منع وقوع أخطاء وهي مهمة القيادة التي تعتبر وسيلة الاتصال بين جميع أجزاء المؤسسة. وحتى تصل المؤسسة إلى تحقيق الجودة لابد من فهم دقيق وواضح لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية.

ويرى كروسبي أنه لا بد من توفر عناصر أساسية لتحسين وتطوير الجودة وهي: التزام ودعم الإدارة العليا، الإهتمام بالتدريب والتعليم لجميع العمال، وتطبيق مسلمات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وما يلزم ذلك من ضرورة تغيير اتجاهات العمال والثقافة التنظيمية.

وكما يبدو، ففليب كروسبي كان متشددا في حديثه عن الجودة؛ حيث يرى أنها مطابقة المنتج لاحتياجات ومتطلبات المستهلك، ويرفض رفضا قاطعا استخدام الأساليب الإحصائية، وهو أمر يجد ما يبرره في فكره، فمادام يدعو إلى التلّف الصفري والأخطاء الصفرية فلا داعي عنده من استخدام الأساليب الإحصائية، لأن المنتج عنده لا بد أن يكون جيدا 100%. وقد لخص كروسبي فكره حول إدارة الجودة الشاملة في أربعة عشر مبدأ هي كالتالي<sup>16</sup>:

- وضوح اهتمام الإدارة بالجودة.
- تكوين فرق للتحسين من كل قسم.
- تحديد أماكن مشاكل الجودة.
- تقييم إدراك واهتمام العاملين بالجودة.
- رفع درجة إدراك واهتمام العاملين بالجودة.
- اتخاذ الإجراءات لحل مشاكل التحسين.
- إنشاء لجنة لتطبيق برامج للتنفيذ السليم ومن أول مرة.
- تدريب المشرفين لينفذوا بكفاءة ما يخصهم من برامج التحسين.
- تنفيذ اليوم الخالي من الأخطاء، حتى يدرك الجميع أن هناك تغيير.
- تشجيع الأفراد على تأسيس وتبني أهداف خاصة بهم وبمجموعاتهم.
- تشجيع العمال على إبلاغ الإدارة بالصعوبات التي تواجههم.
- التحفيز المعنوي لكل من يشارك في برامج التحسين.
- إنشاء مجلس للجودة يجتمع بصفة منتظمة.
- التأكيد الدائم على أن برنامج التحسين لا ينتهي.

ويعد عرض هذه النماذج الثلاث (ديمينغ، جوران وكروسبي) يمكن إدراج نقاط الالتقاء في وجهات نظرهم نحو إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

أ. الجودة لا تعني الكم الأكبر ولا السعر الأقل، بل هي النوعية الجيدة التي تتلاءم ومتطلبات الزبون وتصلح للاستعمال.

ب. محور أهداف إدارة الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون.

ج. التزام الإدارة العليا (القيادة) أمر ضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

د. إدارة الجودة الشاملة تعني التغيير في جميع أجزاء المؤسسة.

هـ. أهم عنصر في تطبيق هذه الإدارة هو العنصر البشري، الذي لا بد أن يتبنى عمل الفريق من أجل إنجاز إدارة الجودة الشاملة.

و. لا بد من إزالة الحواجز بين المصالح وتدعيم الاتصالات بجميع مستوياتها وفي جميع الاتجاهات. وكذا تحسين العلاقة مع جميع الأطراف المساهمة في تحقيق الجودة.

ز. غرس ثقافة الجودة لدى العمال وتشجيع التدريب والتعليم من أجل تطوير الكفاءات.

والملاحظ أن إدارة الجودة الشاملة عند هؤلاء المنظرين لم تتعرض إلى عنصر الوقت، ليس لأنه غير مهم بل لأن " الأداء السريع ليس بديلا عن الأداء الصحيح".<sup>17</sup>

### 3. المورد البشري ورهان نجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

من المتفق عليه بين جميع الباحثين والمنظرين الحديثين أن المؤسسة تعتمد على " العنصر البشري في أداء الأنشطة أو الفعاليات المختلفة، وهي تضم مجموعة من الأفراد والجماعات التي تتصف بخصائص نفسية واجتماعية متميزة إذ أن سلوك هؤلاء الأفراد والجماعات يلعب دورا رئيسيا في أداء المؤسسة ، وفي صياغة حركة النمو والتغيير. " <sup>18</sup>

وحيث أن كل مؤسسة تريد تحقيق الجودة في أداؤها لا بد أن تحدد المجالات التي يمكن تحسينها ، فأهم المجالات هو ما يتعلق بالفكر والاتجاه، وهو ما يحمله عمال هذه المؤسسة أو تلك تجاه طريقة معينة في التسيير أو نظام ما. ولعل ما يمكن المؤسسة من ترسيخ اتجاهات تؤيد ما تريد الوصول له هو ترسيخها لثقافة

تنظيمية تدعو للتغيير وتدعمه؛ حيث أن إدخال أيّ مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، لأنّ قبول العمال لما هو جديد يعتمد على ثقافتهم وما يشكّلها من معتقدات وقيم واتجاهات. فما المؤسسة إلاّ النقاء للعديد من الأفراد الذين يحملون ثقافات مختلفة، وبالتالي اتجاهات قد تتفق وقد تتباين، خاصة إذا ضمت المؤسسة عمالاً مختلفي التخصصات، وهو ما يجب وضعه في الحسبان إذا ما أراد أصحاب القرار تغيير النظام الإداري أو حتى تعديله .

فالأفراد لا يغيرون اتجاهاتهم بسهولة نظراً لوجود العنصر المشاعري الذي يجعل تغيير الاتجاهات أمراً معقداً. ولما كان علماء الاجتماع والنفس يرون أنّ الاتجاهات غير منفصلة عن القيم لأنها لا توجد منفردة داخل العامل ولكنها تتجمّع حول بعضها البعض في شكل تكتلات متناسقة تسمى بأنساق القيم، فإنّ الاتجاهات والقيم تعدّ من أهمّ الدوافع الاجتماعية المهيأة للسلوك. لكن، لما كانت الاتجاهات والقيم متعلمة ( التعلم ) فإنّها عرضة للتغيير نتيجة التوصل لمعلومات جديدة، إلاّ أنه يبدو أنّ الاتجاهات هي أكثر عرضة للتغيير، بينما القيم الأساسية أكثر ثباتاً واستقراراً واستمراراً.<sup>19</sup>

فدراسة اتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي قد يكون الآقح الذي يمنع مقاومتهم لهذا التغيير، وآلا فوجئ أصحاب القرار برّد فعل عنيف يتمثّل في وقوف العمال أمام إنجاز التغيير، " فالتغيير يواجهه في أغلب الأحيان المقاومة نتيجة لمواقف الأفراد واتجاهاتهم في عدم تقبّل العديد من المتغيرات التي تتعرّض لها المؤسسة التي يعملون فيها ."<sup>20</sup>

ويتمّ إقناع المورد البشري بتقبّل التغيير عن طريق تمرير ثقافة التغيير التنظيمي إلى أذهانهم وإفهامهم بعوائده؛ " فالفهم يغيّر الإنسان الذي يفهم على الرّغم من أنّه ليس من الضروري أن يغيّر فهمه لهذا الموقف الذي يفهمه، والتغيير يتضمن القدرة على التعامل مع مجموعة من الاحتمالات. "<sup>21</sup> فغياب فهم العامل أو اغتراب وعيه كما يرى جورج فريدمان يجعل منه غير قادر على التمييز بين ما يحمله التغيير من إيجابيات وسلبيات.<sup>22</sup>

وعليه، فمن المهم الاهتمام برغبات المورد البشري وتطلعاته التي - كما يرى ويلبرت مور - W. Moore صارت تتراجع أمام المتطلبات والرغبات الاقتصادية والفنية التي أصبحت تحظى بالدرجة الأولى من الاهتمام

إن المورد البشري يشكل وقود المؤسسة مهما كان نشاطها، فهو أهم عامل من عوامل القوة والتفوق في الوقت الراهن (حاضر المؤسسة) ، وُعدَّ الحضور الفاعل في مستقبلها. فلا غنى لأي مؤسسة مهما امتلكت من وسائل ومعدات وتقنيات عن المورد البشري الذي يعتبر العقل المحرك لهذه الوسائل.

وقد جاءت إدارة الجودة الشاملة لتشكّل ثورة في ميدان التسيير، ويعتبر تطبيقها تغييراً تنظيمياً قد يحدث العديد من المخاوف لدى الموارد البشرية الذين لا بد أن يعلموا بأي قرار تتخذه إدارة المؤسسة من أجل تغيير أدوات أو طرق العمل أو الهيكل التنظيمي، ويتم ذلك بتفعيل قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات. وكما أن المورد البشري بحاجة لمشاركته في اتخاذ القرارات، فهو بحاجة أكبر لتحفيزه على العمل لتحقيق الأهداف المرجوة تحفيزاً معنوياً ومادياً.

وعلى اعتبار التغيير التنظيمي يأتي دائماً بما هو جديد، فلا مناص من الاهتمام بتنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب والتكوين والتعليم وتشجيع الإبداع والابتكار....

وتعتبر القيادة ركيزة الإدارة الأولى لتحقيق ما سبق ذكره، إذ بينت العديد من الأبحاث الحاجة إلى دعم والتزام الإدارة العليا لمنظومة إدارة الجودة الشاملة. ولعل أهم الأبحاث التي تؤكد ذلك تلك التي أجراها مكتب المحاسبة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1991 حول المتنافسين الأوائل عن جائزة النوعية الوطنية التي تمنحها مؤسسة مالكولم بالدريج، وقد أظهرت النتائج أن الفائزين كانت لهم علاقة جيدة مع العمال وطبقوا إجراءات توظيف أحسن ورضا أكبر من قبل الزبائن، وأكثر ما يميّز هؤلاء عن غيرهم: التزام القيادة ودعمها للجودة.<sup>24</sup> إن دعم القيادة لمنظومة إدارة الجودة الشاملة أكبر من أن يتوقّف عند تخصيص الموارد اللازمة وإعداد البرامج والمخططات أو حتى الإستراتيجيات، بل يتعدى ذلك كله إلى كونه قناعة تنغرس في ذات القائد ويلتزم بتمريرها إلى جميع العمال والشركاء في إدارة الجودة الشاملة.

هذا ويساعد الوعي بثقافة المؤسسة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفّوءة، في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة حيث تساعد على الصياغة الدقيقة إستراتيجية الأعمال وتوفر مناخاً تنظيمياً ملائماً لاتخاذ القرارات السليمة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية.

وتعتبر الثقافة التنظيمية الميثاق الضمني الذي يعطي للمؤسسة هويتها ومكانتها. وهي كمبدأ أساسي تعتمد عليه إدارة الجودة الشاملة يستدعي أولاً وقبل كل شيء إزالة ثقافة الخوف من التغيير ومن الخطأ والخوف من طرح المشاكل والانغلاق عليها، وتشجيع العمال على إبداء آرائهم وطرح مشاكلهم سعياً للبحث عن الحلول. وإذا سادت في المؤسسة ثقافة تنظيمية قوية كان لها تأثير قوي على الأفراد داخل المؤسسة، وصعب تغييرها أو تعديلها نظراً لالتفاف الأفراد حولها وتمسكهم بها، ولرسوخها في شخصيتهم.

ويمكن تحديد أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة من خلال تقاطع محوري العنصر البشري والجودة في العمل داخل المؤسسة، انطلاقاً من التعاون والتكافل والتساند الذي يوجد بين أعضاء فرق العمل. معتمدين في ذلك على التحسينات المستمرة لأداء الموارد البشرية التي تظهر من خلال النشاط الفعلي وما تملكه الموارد البشرية من مهارات ومؤهلات، فيلاحظ أنه كلما تزايدت هذه المتغيرات، تزايدت قيمة وأهمية الثقافة التنظيمية، مما يؤكد على أنها الغراء الذي يجمع المتغيرات سالفة الذكر.

#### 4. الخاتمة:

لقد جلبت العولمة اقتصاداً جديداً سمته الأساسية: البقاء للأصلح، فجاءت محاولات المؤسسات جاهدة لمواكبة متطلبات هذا الاقتصاد المعولم، وتسابق المنظرون والمسيريون بحثاً عن أنموذج إداري يساعد المؤسسات على أن تكون الرائدة في مجال الإنتاج (سلعة / خدمة)، إلى أن توصل إدوارد ديمينغ إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي لفتت انتباه العديد من البلدان لما حققته المؤسسات التي طبقتها من نجاح وتفوق في مجال المنافسة ورضاء الزبون.

وأهم ما يميز هذه الفلسفة هي أنها جعلت من المورد البشري (منفذاً كان أم مستفيداً) الأساس في مرتكزاته، إذ رهن تحقيق إدارة الجودة الشاملة لأهدافها بمدى فهم وتقبل المورد البشري لها كفلسفة حديثة ترفض كل الممارسات الإدارية التقليدية.

#### 5. المراجع والهوامش:

<sup>1</sup>- ولد في أكتوبر 1900، من عائلة فقيرة، التحق بالعمل في الثانية عشر من عمره. في سنة 1917 التحق بجامعة وايومنغ وحصل على البكالوريوس في علوم الطبيعة عام 1921 ثم على درجة الماجستير من جامعة كولورادو عام

1924 في تخصص علوم الرياضيات والطبيعة. ونظرا لتفوقه منحته جامعة بيل منحة دراسية للحصول على درجة الدكتوراه، فحصل عليها عام 1928. قام بالعديد من البحوث والدراسات التي أثبتت نبوغه، وفي أواخر الخمسينيات استدعته المؤسسات اليابانية للتدريس بها ومحاضرة عمالها في إطار التكوين المتواصل لهم، فأخذ يحاضر في مجال تحسين الإنتاج ليأخذ اسم الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة بوضعه الأسس والمبادئ الأولى لها. توفي عام 1993 .

- Carol Kennedy, *Toutes les théories du management*, MAXIMA, 3eme édition, Paris, Avril 2003, p 83

<sup>2</sup> Ibid, p87.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي، *المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص 165 (بتصرف)

<sup>4</sup> - مأمون سليمان الدرادكة، *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*، دار صفاء، عمان، 2006، ص 179

<sup>5</sup> Stephen Harrison, *Total quality management, Public administration quarterly*, vol 16, n 404, 1993, p103.

<sup>6</sup> - ريتشارد. ل. ويليامز، *أساسيات إدارة الجودة الشاملة*، ترجمة عبد الكريم العقيل، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 05 .

<sup>7</sup> - محمد أكرم العدلوني، *العمل المؤسسي*، دار ابن حزم، بيروت، 2002، ص 109 .

<sup>8</sup> - جمال الدين لعويسات، *إدارة الجودة الشاملة*، دار هومه، الجزائر، 2003، ص 175 .

<sup>9</sup> - عبد الرحمن توفيق، *الجودة الشاملة: الدليل المتكامل*، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيم، القاهرة، 2002، ص 29.

<sup>10</sup> - Sylvie Mayeur, *Guide opérationnel de la qualité: Faut – il tuer la qualité totale*, MAXIMA éditeur, France, 2004, p 25.

<sup>11</sup> Edward Deming, *Hors de la crise*, traduction de Jean- Marie Gogue, MAXIMA, 1991, p –p: 175 – 176 .

<sup>12</sup> Karol Kennedy, op. cit, p 85

<sup>13</sup> - عبد الفتاح محمود سليمان، *إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد*، إيتراك، مصر الجديدة، 2000، ص 11 .

<sup>14</sup> - المرجع نفسه، ص 88 .

<sup>15</sup> - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 55 - 56. (بتصرف)

<sup>16</sup> - قاسم نايف علوان، *إدارة الجودة الشاملة*، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2005، ص 88. (بتصرف)

<sup>17</sup> - ستيفين كوفي، *إدارة الأولويات*، ترجمة السيد المتولي حسن، مكتبة جرير، ط5، الرياض، 2007، ص 74 .

- <sup>18</sup> - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم جمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط 4 ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 101.
- <sup>19</sup> - محمد حسين أبو العلا ، ديكتاتورية العولمة : قراءة تحليلية في فكر المثقف ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، 2004 ، ص - ص : 13 - 14 ( بتصرف )
- <sup>20</sup> - المرجع نفسه ، ص 102
- <sup>21</sup> - علي غربي ، علم الاجتماع والثنائيات النظرية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، 2007 ، ص - ص : 8 - 9.
- <sup>22</sup> - محمد محمود الجوهري ، علم اجتماع الصناعي والتنظيم ، دار المسيرة ، الأردن ، 2009 ، ص 191
- <sup>23</sup> - المرجع نفسه ، ص 183
- <sup>24</sup> - دانييل م. ستويل ، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل ، تعريب: أسعد كامل إلياس ، مكتبة العبيكان ، المملكة العربية السعودية ، 2002 ، ص - ص : 52 - 53 . (بتصرف)