الابعاد الفلسفية والاستراتيجية والقياسية لادارة الجودة الشاملة

مقاربة دراسية

د. محفوظ حمدون الصواف
أستاذ
قسم ادارة اعمال، جامعة نوروز
اقليم كردستان العراق

المستخلص

عدم وجود تعريف محدد وواضح لادارة الجودة الشاملة كان سببا في فشل الكثير من برامجها اثناء التطبيق. لكي تنجح هذه البرامج يتطلب استخدام مدخل مفاهيمي لادارة الجودة الشاملة ينسجم مع التطبيقات الخاصة بها. هذا المدخل يركز على الابعاد الثلاثة الرئيسية لادارة الجودة الشاملة وهي البعد الفلسفي , البعد الاستراتيجي والبعد القياسي والتي يجب ان يشدد عليها في مستويات مختلفة من السلم الاداري وبدرجات متفاوتة. عليه فأن اكثر برامج ادارة الجودة الشاملة قد فشلت بسبب عدم قدرة المنظمات على تبني واحد او اكثر من هذه الابعاد بشكل كامل هذه الورقة اقترحت بأن كل الابعاد يجب ان تعمل بشكل توافقي لكي يؤدي الى نجاح ادارة الجودة الشاملة.

الكلمات الدالة : الاقتصاد، الجودة الشاملة،الفلسفة.

1. المقدمة

ان تصميم وتطبيق الكثير من برامج الجودة تعود بجذورها الى الولايات المتحدة الامريكية ومن خلال ما قدمه الرواد الاوائل Deming, Juran ,Feigenbaum Crosby, ولآن اغلب الانظمة الادارية في تلك الفترة ركزت على تحسين الانتاجية ولم تعطي الجودة نفس المستوى من الاهمية حتى بداية الثمانينيات من القرن الماضي وهي الفترة التي واجهت فيها الشركات الامريكية منافسة حادة من قبل الشركات اليابانية, مما خلق فجوة تنافسية، واستجابة لذلك بدأت الكثير من الشركات بتبني المبادئ اليابانية ,وما يتبلور عنها ليصبح حركة ادارة الجودة الشاملة من اجل تضييق الفجوة بينها وبين الشركات اليابانية، وهذه المبادئ اصبحت معيارا لجائزة ديمنك في اليابان وجائزة مالكوم بالدريدج والجائزة الاوربية للجودة. تشير الدراسات التجريبية بأن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الامريكية منذ الثمانينات من القرن الماضي قد لاقى نجاحا وفشلا في بعض المنظمات التي تبنتها. كما تشير الادبيات المنشورة حول ادارة الجودة وتطبيقاتها بأن الكثير من الشركات الامريكية قد فشلت في تطبيقها لانها طبقتها جزئيا وليس كليا وهذا يتقاطع مع مفهوم الشمولية في التطبيق. من جانب اخر هناك العديد من الدراسات التي اشارت الى ان الشركات في المملكة المتحدة واجهت مشاكل ايضا في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ويعزى السبب الى الطبيعة المعقدة لادارة الجودة الشاملة. برنامج ادارة الجودة الشاملة ليس هو الوحيد على مستوى المنظمة بل واحد من منظومة من البرامج يجب التكامل معها عبر منهج شمولي يغطي المنظمة ككل وهذا الترابط دفع باتجاه تبلور تأشير الابعاد اللازمة لادارة الجودة الشاملة لتمثل مفاهيم جوهرية لها.

اولا : منهجية البحث

1. اهمية البحث

تكمن اهمية البحث في ضرورة وجود فهم واضح لدى الباحثين والمهتمين بادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها لابعاد ادارة الجودة الشاملة المتمثلة بالبعد الفلسفي، الاستراتيجي، القياسي للوصول الى التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة.

2. مشكلة البحث

تبلورت مشكلة البحث من خلال عدم وضوح الرؤيا لدى العديد من المهتمين بادارة الجودة الشاملة حول ابعاد ادارة الجودة الشاملة وربطها في تنفيذ برامجها.

3. هدف البحث

يسعى الباحث الى تحقيق الهدف الاساسي التالي :

المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز, المجلد 8, العدد 1 (2019)
ورقة بحث منتظمة نشرت في 2019/3/25
البريد الالكتروني للباحث : mahfoudh.h@nawroz.edu.krd
حقوق الطبع والنشر © 2017 أسماء المؤلفين. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة المشاع الابداعي النسبي – CC BY-NC-ND 4. 0

doi : 10 .25007/ajnu .v8n1a308

الفهم الواضح لدى المنظمات لابعاد ادارة الجودة الشاملة سوف يساعد على تنفيذ برنامج ادارة الجودة الشاملة بشكل فاعل و كفوء.

4. فرضية البحث

فهم ابعاد ادارة الجودة الشاملة وتوظيفها في تنفيذ برنامج ادارة الجودة الشاملة سوف يساعد على الحد من حالات الفشل في تنفيذ البرنامج.

5. منهج البحث

يندرج الاسلوب الذي تم اعتماده تحت عنوان التحليل المفاهيمي لكل من الابعاد الثلاثة لادارة الجودة الشاملة لغرض الوصول الى هيكل مفاهيمي يستطيع من الباحث من خلاله تحقيق اهداف البحث. .

البعد الفلسفي

مع بداية النصف الثاني من القرن الماضي وبعد الحرب العالمية الثانية حاول العديد من الكتاب والباحثين التصدي لموضوع الجودة وكان Deming احد الرواد الاوائل الذي تصدوا لهذا الموضوع من خلال طرح افكاره على اليابانين بعد دعوته من قبل الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين وتبنيهم لهذه الافكار ونشرها في اليابان حيث كانت حجر الزاوية في الانطلاق نحو بناء مفهوم جديد للجودة يحاكي المرحلة التاريخية التي يمر بها اليابان بعد ان خرج منهكا من الحرب العالمية الثانية، هذا المفهوم تبلور في نهاية السبعينيات من القرن الماضي تحت عنوان ادارة الجودة الكلية ثم تحول الى ادارة الجودة الشاملة مع بداية الثمانينات من القرن الماضي وكان للرواد الاوائل امثال Deming, Juran,Feigbaum,Crosby, Ishikawa دور مميز في بناء فلسفتها ومع ظهور هذا المنهج ومحاولة العديد من المنظمات تطبيقه. لم يؤشر من قبل الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع عن تقديم تعريف شامل يغطي المفهوم والممارسات المرتبطة به. من جانب اخر وجد (Hackman &Wegeman1995,318) بأن مبادئ ادارة الجودة الشاملة متناسقة وثابتة وهذا الثبات في التقارب والتميز يعكس درجة تبلور ادارة الجودة الشاملة لدى الرواد الاوائل للجودة وذهب ((Hackman &Wegeman1995,319 الى ابعد من ذلك حيث استنتج بأن ادارة الجودة الشاملة تظهر درجة عالية من الثبات التميزي فيشير الى درجة التميزوالتفوق لفلسفة وممارسة ادارة الجودة الشاملة على استراتيجيات اخرى للتحسين المنظمي. وكما اشرنا سابقا بان وضع تعريف شامل لادارة الجودة الشاملة يواجه صعوبات كبيرة لان التعاريف تتأثر بمجالات ومشاكل ادارية وما يدعم ذلك هو قيام مجلة Quality progress بنشر ثلاثة عشر مقالة خلال عام 1995 اثنى عشر منها اعطت تعاريف مختلفة لادارة الجودة الشاملة فضلا عن ان Deming يدعى بأنه لم يستخدم مصطلح TQMلانه لم يكن يحمل معنى وعلى الرغم من ذلك فان النقاط الاربعة عشروالامراض السبعة القاتلة التي وضعها Deming كان لها أكبر الاثر على تطور ادارة الجودة الشاملة واعطيت الاهتمام العالي من قبل الدارسين والباحثين. من جانب اخر قام (Black &porter,1996,2) بدراسة معايير جائزة مالكلوم بالدريدج ونشروا بحوث عن ادارة الجودة الشاملة وحددوا العوامل الحرجة لادارة الجودة الشاملة بالاضافة الى ذلك وجدوا ان هذه العوامل موثوقة واثبتت فاعليتها في دراسة تجريبية لاكثر من 200 مدير , هذه الدراسة أضافت افكار جديدة لفهم ادارة الجودة الشاملة لكن في نفس الوقت اظهرت ارباك كبير عندما ناقشوا الاوجه النظرية لادارة الجودة الشاملة او عند محاولاتهم تقييم تطبيق برامجها. في هذا السياق أشار (Talib,et al,2010,114) الى عدم تناسق الممارسات التي تعتبر ضرورية لنجاح اادارة الجودة الشاملة التي تم عرضها من قبل العديد من الباحثين امثال (Saraph et al, 1989,Antony et al,2002, Al-Marry et al,2007) مما سبب الى عدم الوصول الى استنتاج يحدد هذه الممارسات. على مستوى التسمية يعتقد (Harai,1993,3) بأن عدم تأكد تسمية ادارة الجودة الشاملة هو مشكلة بحد ذاته لوجود عدة تعاريف ونظريات وبرامج في النطاق العام مما يصعب تخصيص ما هو TQM. هذا الارتباك تفاقم بانتشار برامج تدريب تجارية ل TQM وبدون تمييز وهذا ما دفع الى ظهور اشكال مختلفة من TQM يدرسها ويدافع عنها مهنيين مختلفين. النتيجة كانت ان الكثير من المبادرات خلال العقدين الاوليين من ظهورها كانت ضعيفة حيث اصبح المصطلح نفسه كليشة مبتذلة مما صعب على الشركات تقييم وتطبيق برامج الجودة الفاعلة ورفضت الكثير من المنظمات تبني TQMباعتبارها عبارة رنانة ادارية ولكن من الخطأ رفضها في هذا المستوى. في هذا السياق ظهرت الكثير من المفاهيم حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالاعتماد على وجهة النظر الفلسفية للتمييز بين الادارة التقليدية و TQM. الفلسفة التي ترتكز عليها ادارة الجودة الشاملة هو التزام الادارة العليا في وضع المفاهيم والخطوط العريضة لمبادئ التحسين المستمر الثقافة التنظيمية وجودة المنتجات والخدمات (Nkechi,2012,211). من جانب اخر يجب ان تركز الابعاد الفلسفية لTQM على قيام كافة العاملين في المنظمة بالعمل على اضافة قيمة عالية للزبون. في محاولة لتوحيد المفاهيم الرئيسية لادارة الجودة الشاملة وبعد دراسة تعاريف متعددة ذات مفاهيم فلسفية يمكن استخلاص التعريف الذي يظهر في الجدول رقم (1) وبشكل

doi : 10 .25007/ajnu .v8n1a308

يتفق مع المفاهيم الثلاثة التي تمثل TQM والتي سيتم شرحها بعد عرض الجدول.

الجدول رقم (1) عناصر ادارة الجودة

ادارة	الجودة	الشاملة
1. التزام الادارة العليا 2. بناء اهداف وقيم المنظمة 3. الاهتمام بالقيادة 4. العمل على تغيير ثقافة المنظمة.	1. التوجه نحو الزبون الداخلي والخارجي 2. التركيز على التحسين المستمر 3. التدريب حول المسائل الفنية والمهارات المعرفية. 4. تشجيع الابداع لدى العاملين.	1. مشاركة كافة العاملين وفرق العمل 2. غرس مفهوم الجودة مسؤولية الجميع لدى كافة العاملين 3. مشاركة كافة المستويات الوظيفية في المنظمة 4. اعتماد منهج التفكير الشمولي.

عنصر الادارة في ادارة الجودة الشاملة

الطبيعة الواسعة لجهود ادارة الجودة الشاملة في المنظمة تتطلب التزام الادارة العليا وتحديد مسؤوليتها الكاملة عن صنع قيم واضحة و تتكامل مع استراتيجيتها. نتيجة لذلك فأن التزام الادارة العليا في تبني ادارة الجودة الشاملة هو عامل دفع لها وقد اكد عليها Demingعند تقديمه النقاط الاربعة عشر وكذلك معايير جائزة مالكلوم بالدريدج، من جانب اخر فان اعادة تشكيل ثقافة المنظمة سوف يدعم جهود المنظمة ويعزز مشاركة جميع العاملين.

عنصر الجودة في ادرة الجودة الشاملة

من الابداعات التي تم تقديمها من قبل (Juran&Deming)هو التأكيد على دور الزبون في الحكم على الجودة. ان الهدف الاساسي من ادارة الجودة الشاملة هو تلبية او تجاوز توقعات الزبون سواء مكان زبون داخلي او خارجي. التأكيد على الجودة في مرحلة انتاج المنتج يجب ان يتوسع ليشمل تحليل السوق ,تصميم المنتج ,خدمة الزبون فضلا عن التحسين المستمر الذي يجب ان يكون شاملا لجميع الانظمة والعمليات. ان تحقيق منافع التحسين المستمر تتطلب التكامل بين نظامي الانتاج والتوزيع. احدى التحديات الرئيسية التي تواجه الادارةهي الالتزام على المدى الطويل وتهيئة الموارد المهمة في نشر المعرفة المطلوبة والمهارات في ادارة الجودة ورقابتها ولكافة العاملين. على مستوى التدريب يجب ان يكون فاعلا وقادرا على تمكين العاملين لفهم وحل المشاكل المرتبطة بالجودة فضلا عن تشجيع الابداع لدى العاملين.

عنصر الشمولية في ادارة الجودة الشاملة

تسعى ادارة الجودة الشاملة الى التزام شامل يضم كل العاملين في المنظمة، اذا ما رجعنا الى تسعينيات القرن الماضي نجد ان Feigenbaum قد طرح فكرة المنهج الكلي او الشامل للجودة وقدم مصطلح الرقابة على الجودة الكلية او الشاملة, قد تبنى هذا المنهج اليابانيون واعادوا اعتماده من جانب اخر حدد (Juran, 1988,10) ثلاثة اسباب لنجاح هذا المفهوم في اليابان :

1. قيادة قوية للادارة العليا لقيادة ثورة الجودة.
2. تدريب ملائم في ادارة الجودة لكافة العاملين وفي كافة المستويات.
3. التأكد على التحسين التدريجي المستمر.

هذه الخصائص هي نتيجة لتبني فلسفة Deming في الجودة والتي ادت الى تأسيس لمفهوم TQM وهنا لابد من الاشارة الى ان الشمولية يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار المجهز او سلسلة التجهيز كأحد اطراف العملية كونه مسؤول عن الجودة ويرتبط بجميع الجهود اللازمة لاستدامة العمل وتحديثه. هذا المستوى من التحليل غير كافي للفهم الكامل لادارة الجودة الشاملة وتعريف TQM بشكل مجرد مفيد لكنه غير كافي وليس شامل. المنظمات التي تحاول تطبيق TQMباستخدام هذا الشكل من التحليل سوف تفشل الامر الذي يتطلب من الادارة صياغة استراتيجيات ملائمة لتحقيق اهداف الجودة لذا فأن البعد الثاني لTQMيحتاج الى دراسة اهداف خاصة بالمنظمة واساسياتها وخططها والتي سوف تصنع مميزات تنافسية لمنتجاتها.

البعد الاستراتيجي

البعد الاستراتيجي ل TQMيتعامل مع اهداف وافعال خاصة لتوفيرمنتجات وخدمات تلبي حاجات ورغبات الزبون فضلا عن التركيز على منهج فلسفة الادارة لتحديد ادارة الجودة الشاملة والتي تنعكس في مشكلة تحديد الجودة المطلوبة لانه اصبح من الواضح بانه ليس هناك تعريف واضح لادارة الجودة الشاملة. وفي هذا السياق اشار Reeves) (Bednar 1994,419 & بأن البحث عن تعريف شامل للجودة قد ينتج عنه نتائج غير متناسقة، عليه لايوجد تعريف عالمي للجودة ولكن هناك تعاريف مختلفة تتلائم مع الظروف المختلفة. في دراسة قام بها (kuei &Mada,1995,68)شملت 165 مدير ممارس وجدوا بأن هناك تباعد معنوي في ادراك الادارة لعوامل تؤثر على ابعاد الجودة ,على الرغم من ان هناك طرق كثيرة لتعريف الجودة منها المستندة على المنتج ومنها المستندة على الزبون او المستندة على التصنيع او المستندة على القيمة. ولكن سوء تطبيق هذه التعاريف قد سبب ارباك كبير لدى المهتمين بالجودة, فعلى سبيل المثال قدم (Garvin,1984,25) تعريف واسع لجودة السلعة او المنتج وعرض ابعاد ثمانية لقياس الجودة ,ولكن العديد من هذه الابعاد لا تبدو ذات صلة في قياس جودة الخدمة. احد الدراسات التي قام بها (Panchaks,1995,52) لشركة فيدرال اكسبريس اظهرت ان الشركات يمكن ان تسيئ استخدام ابعاد الجودة وحسب رأي ,John West مدير تحسين الجودة في الشركة مررنا بقسم من المشاكل التي واجهتنا اثناء تنفيذ برنامج TQMعندما ركزنا على فلسفة نوع من التصنيع واكدنا على السيطرة على العمليات ورقابتها احصائيا مما قلل من همم الادارة العليا وهذا تطلب فترة سنين لاعادة اهتمامهم بالموضوع مرة اخرى. ان عدم وجود تعريف موحد وشامل لادارة الجودة الشاملة يجعل من الصعب مناقشة TQM لان كل شخص يفسر مفهوم الجودة من منظوره الخاص ولكن هذا لا يعني ان نتخلى عنه بل يجب فهمة وادارته بشكل افضل. ليس هناك طريقة صحيحة او خاطئة لتوليد الجودة بل ليس هناك صيغة ل TQM صحيحة واحدة بل يجب تحليل برنامج TQM في سياق تعاريف مختلفة عن الجودة وكل منها قد تكون ملائمة في ظروف معينة. وبينما تولد تعاريف الجودة المتعددة مشاكل في الاتصالات ضمن المنظمة فان كل من (Garvin,1984,26,Tamimil &Sebastian,1996,9) يؤكد على دعم استخدام مناهج مختلفة في تعاريف الجودة مع تحريك المنتجات من التصميم الى السوق وهذا يدفع الى مناقشة الجودة باتجاة مسارين :

1. تصميم وتطبيق مبادرات ادارة الجودة الشاملة تختلف حسب نوع الصناعة والمنتج فضلا عن ذلك فأن ماهو ملائم وفعال في صناعة معينة قد لا يكون بنفس القدر من التأثير في صناعة اخرى.

2.2 مبادرات ادارة الجودة الشاملة تتطلب ادراج استراتيجية لكل منظمة ضمن الصناعة. المنظمات الناجحة اليوم تختار احدى نقاط التركيز التنافسي و تصميم اعمالها لتمتاز في الاتجاه الذي يفضله الزبون. هذا التركيز لا يحد فقط التصميم المنظمي فحسب بل ايضا اهداف واوجه الجودة التي يؤكد عليها.

تأثير تخطيط الجودة الستراتيجية

لا يمكن لاي شركة ان تتجاهل قضايا الجودة في عمليات تخطيطها الستراتيجي ,تخطيط الجودة الستراتيجي يشمل فهم متطلبات الزبون الرئيسية وتحسين استخدام الموارد وضمان جودة المبادرات وفهمها في جميع المستويات في المنظمة وضمان ان تخطيط المنظمة لتحسينات جديدة ومستمرة. اذا ما اخذت المنظمة في حسبانها تحقيق الجودة من وجهة نظر الزبون فهذا سيولد الى تخطيط ستراتيجي مبني على الجودة. ان المفتاح في التخطيط الناجح لبرنامج TQM يعتمد على التوسع في التحليل والذهاب ابعد من مناهج الفلسفة التي يدافع عنها الكثير من انصار TQM الى صياغة برامج لجودة خاصة مفصلة حسب نوع الصناعة، نوع المنتج او الخدمة بالاضافة الى التركيز الستراتيجي الذي تعتمده المنظمة. الترابط بين الصناعة , المنتج ,الخدمة وستراتيجة المنظمة يجب ان يكون واضح ومفهوم للعاملين في المنظمة وخاصة المدراء في المجالات الوظيفية، وما ان تتحقق هذه الصلة فان البعد الستراتيجي لادارة الجودة الشاملة يجب ان يقود الى :

1. **المؤائمة الستراتيجية**

المؤائمة الستراتيجية بين برنامج ادارة الجودة الشاملة والاستراتيجية الكلية للمنظمة من خلال تعزيز وزيادة حدة تركيز المنظمة على القضايا المهمة والستراتيجية حيث تصبح الجودة نقطة التركيزالستراتيجي وتهيأ الموارد المهمة لضمان التطبيق الناجح لها.

2. **التزام العاملين**

ادارة الجودة الشاملة سوف تنجح اذا ما اظهرت الادارة العليا اهتمامها وبشكل رئيس على وضع رؤيا للجودة وتطوير اهداف واسعة وثابتة لتحقيقها. الافعال والمواقف الادارية الايجابية تجاه الجودة سوف تؤدي بالنتيجة الى زيادة التزام العاملين نحو برنامج TQM وستراتيجية المنظمة.

doi : 10 .25007/ajnu .v8n1a308

3-تحقيق الاهداف

تحسين الجودة سوف يؤدي الى زيادة الانتاجية فضلا عن تحسين رضا الزبون وتعاون العاملين , وكنتيجة لذلك فأن المنظمة سوف تزيد من فرص تحقيقها الناجح لاهدافها الستراتيجية الاخرى من خلال التركيز على الجودة. تأمين الاتصالات المفتوحة سوف يسمح للتغذية الراجعة في ضبط الاهداف الستراتجية والتحسين المستمر. ان تحسين الجودة يتطلب الصبر والالتزام وتبني ثقافة الامد الطويل وليس القصير فمثلا ثقافة المنظمات الامريكية تركز على النتائج الفورية والكثير من القرارات الادارية هي نتيجة خوف من ضغوط اصحاب المصالح. يجب ان لا تعتبر TQMبرامج تحسين لعلاج سريع بل يجب ان تصبح جزء من ثقافة المنظمة وهذا يتطلب من الادارات التضحية بالارباح قصيرة الامد من اجل الحصول على منافع طويلة الامد. المشاكل الرئيسية التى تواجه المنظمات هو كيفية المؤائمة بين استراتيجية المنظمة و التركيز على الجودة المطلوبة وحلها عند التطبيق. في هذا السياق اشار (Marsh,1993,9) الى ان احد اكثر الصعوبات الرئيسية التي ترافق تبني TQM هي عدم قدرة المنظمة على استيعاب فلسفتها وجعلها تعمل بشكل فاعل. ان الكثير من مبادرات ادارة الجودة الشاملة عادة ما تفشل بسبب نقص مقاييس الجودة الضرورية التي توجة نحو التطبيق الفاعل. فجوة التطبيق هذه يمكن ان تغطى بالبعد الثالث والاخير من ابعاد ادارة الجودة الشاملة.

ثانيا : ابعاد ادارة الجودة الشاملة

بعد القياس

ان المعلومات ذات الصلة بالزبائن , المجهزين ,المنافسين , المنتجات , الخدمات والعمليات تعتبر حاسمة لصانع قرار تحسين الجودة. على الرغم من الجهود التي تبذل في جمع ومعالجة البيانات، لكن اكثر المدراء لا يحصلون على البيانات الضرورية في تطوير وتشغيل ادارة الجودة الشاملة. تحقيق امتياز الجودة يتطلب اطار عمل للقياس، جمع البيانات و تحليلها وحسابها تعتبر من وحدات بناء عملية ناجحة لادارة الجودة الشاملة وهذا يتطلب ان يكون هناك رابط مباشر وواضح بين الاهداف القابلة للقياس والمخرجات وطرق قياسها والمسائلة عنها والتي تكمل حلقة ادارة الجودة الشاملة وتدفع بها نحو النجاح. في هذا السياق اشار (krishnan etal,1993,7) الى ان برنامج ادارة الجودة الشاملة يولد حماسة اكثر من التحسين المطلوب وربما يكون السبب هو الفشل في ربط البرامج مع النتائج , والمطلوب هو توضيح اهداف الجودة باهداف كمية قابلة للقياس وترتبط بمواعيد محددة. ان رواد الجودة الاوائل اشارو الى ان تحقيق اهداف الجودة يأتي من خلال عملية التحسين المستمر عبر الزمن ويعتمد بشكل اساسي على قدرة المنظمة في تحديد مصطلحات الاداء وما هو المقصود بالجودة ومن ثم قياس اداء هذه المتغيرات بشكل فاعل. لكي تكون برامج TQM فاعلة تتطلب تصميم وتشكيل انظمة القياس، ولتصميم نظام قياس ثابت ل TQMيتطلب الاخذ بنظر الاعتبار عوامل عديدة :

1.انظمة القياس تكمن وراء القدرة على التواصل بوضوح حول معنى الجودة. المقاييس الكمية هي التي تعطي ضبط لمعلومات الجودة عبر جميع المجالات الوظيفية التي تسهل استجابة منظمية سريعة لتلبية حاجات الزبون , هكذا مقياس يضع لغة مشتركة للتواصل والفهم المتبادل ويضع اساس لمناقشات الجودة عبر المنظمة وفي جميع مستوياتها. العاملين في التصنيع مثلا يمكن ان يقدموا مدخلات الى تصميم المنتج ومبيعاته ومشاركة المعلومات لحل المشاكل من خلال تقييم نظام المعلومات عبر المنظمة. كما يمكن للمهندسين ان يحصلو على تغذية عكسية مباشرة من افراد التصنيع والتسويق فيما يتعلق باي نماذج اولية للمنتج وتصميمه.

2. تبنى مقياس واضح للجودة يسمح بتحقيق اهداف خاصة ونتائج محددة قد تم التنبؤ بها. بيانات الاداء المالية غير كافية في التعامل مع التقدم في تحسين الجودة. ما ان توضع الاهداف وتعّد التنبؤات فان استخدام المقاييس يوفر تغذية عكسية حول التقدم باتجاه تحقيق الاهداف. عملية القياس تعّد نظام سيطرة وحلقة تغذية تقارن الاداء الفعلي مع الاهداف والمعايير بهدف جعل المنظمة مركزة على متغيرات الجودة الرئيسية وعملية القياس تسمح بتحديد سريع لمشاكل الجودة والتدخل لحلها لغرض تسهيل تحقيق اهداف الجودة والمنتج بشكل عام.

3. مقاييس الجودة يجب ان تشكل اساس لمكافأة العاملين وبرامج تحفيزهم فضلا عن ذلك تؤدي الى تكامل برامج ادارة الجودة الشاملة في المنظمة. برامج ادارة الجودة الشاملة تساعد على المؤائمة بين اهداف الجودة وتعويضات العاملين. ان الهدف من ربط الاداء مع المكافأت سيكون ناجحا عندما يكون هدف الجودة قابل للقياس بشكل مضوعي مع وجود حلقة وصل بين الاهداف والمعلومات. من خلال التطبيق الناجح لبرامج الجودة ثم اكتشاف فوائد اضافية وهي قيام العامل باصلاح سلوكه دون تدخل الادارة وهذا يعني اتمتة حلقة التغذية العكسية للجودة.

4. استخدام المقاييس الواقعية يقلل من ارباك العاملين ومقاومتهم للتغير والذي يقوض نجاح برامج ادارة الجودة الشاملة. اذن جوهر عمليه تطبيق ادارة الجودة الشاملة هو وجود نظام للقياس. اكثر حالات الفشل في ادارة الجودة الشاملة هو الفشل في تحديد المعايير وتوفير انظمة قياس لهذه المعايير. عليه يجب على المنظمة تحديد المعايير والمقاييس عند التطبيق. جائزة مالكوم بالدريدح والجائزة الاوربية للجودة تقدم لنا اطر عمل شاملة لتقييم تحقيق الجودة في المنظمة ولكن هذا لايكفي بل يتطلب من المنظمة ان تكتشف امكانيات اخرى لتقييم الجودة بوسائل داخلية منها انظمة المحاسبة في المنظمة وانظمة الرقابةعلى الانتاج ونظام معلومات الزبون.

الانظمة المحسابية

الانظمة التقليدية للمحاسبة غالبا ما تكون هي المعتمد عليها في قياس مؤشرات الاداء ولكن لسوء الحظ فهي غير مصممة لقياس الجودة وتعتمد على معايير خاصة. محاسبة الكلفة التقليدية والتي لا تنفع سوى في ارباك جهود قياس الجودة. احدى المشاكل التي اشار اليها (الصواف 2006,60) هي عدم كفأءة نظام محاسبة التكاليف التقليدية في حساب الكلف المرتبطة بالجودة ككلف المنع , و كلف التقويم , وكلف الفشل الداخلي والخارجي فضلا عن ذلك فان نظام محاسبة الكلفة التقليدي لايأخذ بنظر الاعتبار التكاليف المستندة على النشاط. من جانب اخر المحاسبة المالية تدفع المدراء للتركيز على الكلف والمنافع قصيرة الامد وهذا ما توضحه الكشوفات الشهرية للربح والخسارة وليس التأثير الطويل الامد للتحسين المستمر الناتج عن ادارة الجودة الشاملة. في هذا السياق لاحظ (Johnson &kaplen,1981) بأن المعلومات الادارية التي يتم الحصول عليها من خلال الاجراءات والتقارير المالية للمنظمة تأتي متأخرة و مشوشة وبصورة اجمالية وليست ذات صلة بالنسبة لقرارات التخطيط والسيطرة. لتقييم منافع TQM يتطلب اعادة النظرفي الانظمة المحاسبية التقليدية والاعتماد على مناهج جديدة مثل نظام كلف الجودة والتكاليف المستندة على النشاط وبطاقة الاداء المتوازن. ان دقة النظام المحاسبي سيسهل جهود المنظمة في التحسين المستمر ويقدم معلومات قيمة حول مزيج المنتج وقرارات التسعير.

انظمة السيطرة على الانتاج

ان الكثير من مؤشرات الاداء التقليدية التي تشمل التصنيع غير دقيقة وعادة ما تشدد على الكمية وليس النوعية. على سبيل المثال استخدام مقاييس الانتفاع من الماكنة من خلال بناء خزين غير ضروري يغطي اية مشاكل في الجودة. ان استخدام مقاييس كفاءة العمل والايدي العاملة كمؤشر للاداء سيؤدي الى تثبيط العاملين عن تولي المسؤولية والتركيز على تحسين العمليات، من جانب اخر ان استخدام مقاييس الانتاج بشكل صحيح سوف يعطي مساحات واسعة لتطوير مقاييس. TQMان مرحلة السيطرة الاحصائية على العمليات كانت نقطة الانطلاق نحو TQM وان جوهر عملها هو تحديد الاختلافات في العملية و القاء الضوء على الاماكن المحتملة للمشكلة. ان تطور مهام السيطرة الاحصائية على العمليات ومارافقها من ادوات السيطرة على الجودة مثل جداول الفحص ومخططاتها، مخططات باريتو , مخطط باريتو , مخطط السبب والنتيجة , مقياس التشتت , المدرج التكراري. . . . . الخ تعتبر عناصر مهمة في الرقابة على الجودة في مجال التصنيع. هناك تقنية اخرى تستخدم في الرقابة على جودة الانتاج لتعزيز جهود ادارة الجودة الشاملة وهي المقارنة المرجعية (Sajjad,&Shehla,2012,34). تشمل المقارنة المرجعية دراسة انظمة جودة الانتاج لمنظمات اخرى والمعايير التي تعتمدها. مقارنة جودة الانتاج قد استخدمت بشكل واسع من قبل كلامن شركة زيروكس و كويكرز في تصميم برنامج ادارة الجودة الشاملة. وضمن نطاق الانتاج يمكن للمجهزين ان يصبحوا عامل مهم في تحديد نجاح اادارة الجودة الشاملة والكثير من الشركات تستخدم تقنيات تدقيق لتقييم انظمة الانتاج والجودة. وبينما نجد ان انظمة جودة الانتاج مهمة ولكن وحدها لا تكفي لتحقيق برامج ادارة الجودة الشاملة بشكل فاعل وهذا يتطلب من عمليات القياس الذهاب الى سوق زبون الشركة الذي هو الحكم النهائي على الجودة.

انظمة القياس المستندة على الزبون

من المعلوم ان هدف ادارة الجودة الشاملة هو ارضاء الزبون وقد لاحظ (Capezio & Morehouse 1993) بانه و في كل مرحلة انتاج -- توزيع يجب توفير بيانات مقاييس مضبوطة للاشارة الى كيفية ادارة النظام وتشغيله. ان قياس رضا الزبون ليس سهلا لانه من الصعب قياس مدركات الملائين من الزبائن المتباعدين ولكن يجب ان يكون نظام قياس الشركة يعبرعن تفضيلات الزبون ,وبضوء هذه التفضيلات يتم تحديد المؤشرات الرئيسية التي على الشركة قياسها في محاولة لادارة عمليات رضا الزبون. ان تحديد مؤشرات الاداء ليست مهمة سهلة وقد اشار (Dolich,etal,1994,240) بأن المؤشرات قد تركز على نشاطات معينة تجعل من المنظمة تبدو بمظهر حسن ولكن لا تكشف الكثير مما يفكر فيه الزبون او ردود افعاله.

doi : 10 .25007/ajnu .v8n1a308

محددات القياس

بما ان عملية ادارة الجودة الشاملة تعتمد على تطوير واستخدام انظمة قياس كمية فقد لا يمكن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جميع المجالات بل يجب تطبيقها مع الاخذ بنظر الاعتبار حالة عدم التأكد وعدم الاستقرار المرتبط ببيئة الشركة. في صناعة السيارات تشمل العملية عمليات واضحة قابلة للقياس بسهولة مع ضوابط سيطرة احصائية. نتيجة لذلك فان مصادر المراقبة والتغذية العكسية قد يتحقق بسهولة والاتفاق عليه وقياسه. على الرغم من ان العلاقة بين الجودة العالية والكلفة الواطئة واضحة ومدروسة ولكن التأثير على درجة الابداع والجودة ليس مفهوم بالكامل. لتشجيع درجة الابداع العالي على الادارة ان تتحمل وتقبل احتمالات الخطأ. اذا ما اخذنا صناعة الحاسوب التي تعتبر من ضمن الصناعات السريعة التغيير سنجد ان عملية انتاج منتج حالي مستقرة ومفهومة بما يكفي تطبيق قياس ادارة الجودة الشاملة ,بالمقابل سيظهر منتج جديد او استبدال بمنتج جديد , ويشير (Sitkin etal ,1994,550) الى ان تبني الانظمة المعقدة تحت ظروف التغير السريع والمعدة مسبقا مثل تلك التي تشدد على العيوب الصفرية قد تقوض التجارب الضرورية للسعي الى الابداع في جوهر كفاءة التنافس في الشركة وبالتالي ستواجه الكثير من مشاكل ادوات القياس وتقنياتها. في هذا السياق اكد (Edit,1992,28)على هذه المشكلة وذكر بان التركيز كثيرا على تقليل الاخطاء لتحقيق ادارة الجودة الشاملة سوف يثبط على نحو غير عادل اي فشل متوقع اثناء عملية التصميم , وهذا مهم في الابداع التجريبي. كما يمكن ان يكون من الصعب تطبيق ادارة الجودة الشاملة بسبب عدد من المتغيرات في عملية القياس. في هذا السياق اكد (Townsend & Gephardt ,1992) على انه لا توجد منظمة تستطيع ان تراقب باستمرار جميع المتغيرات ولكن يجب ان تجد بعض المقايس التي تم اختيارها لتؤشر لها ان هناك مشكلة معينة تحتاج الى اهتمام. جودة المعلومات وموثوقية الارقام ايضا قد تصبح مشكلة فيميل العاملين الى ان يركزوا ويستجيبوا الى الارقام وحدها وليس على جودة المنتج الفعلي. عدم دقة المقاييس او المعلومات ستكون بالنتيجة عدم قيام الشركة بارضاء زبائنها. هنالك وجهين رئيسين لنظام القياس والتي يتم من خلالها تحديد نوعية البيانات :

1. الاول والاهم هو ان على الادارة ان تضمن ان جميع البيانات المرتبطة بالجودة موثوقة ويمكن الوصول اليها من قبل جميع العاملين الذين يحتاجونها.
2. يجب تحديد جميع البيانات وتفسيرها بادوات ملائمة او اجراءات احصائية وعندما يكون القياس صعب او غير مرغوب فان منهج TQM الذي يشويه العمومية قد يكون غير عملي او مفيد. مشكلة القياس هذه واضحة في عمليات الخدمة لان خصائص الجودة مجردة وليس من السهل حسابها ولكن محددات القياس يجب ان لاتثبط مبادرات لTQM .

ثالثا : الاستنتاجات

تعتبر ادارة الجودة الشاملة خطوة ضرورية في تطوير عمل المنظمات على اختلاف انواعها. من الناحية النظرية ركزت ادارة الجودة الشاملة على منطق التركيز على الجودة من خلال المبادرات التي قدمتها ولسوء الحظ فان مبادرات ادارة الجودة تفشل عند تطبيقها والسبب في ذلك هو عدم التعامل مع الابعاد الثلاثة الفسلفية والاستراتيجية وابعاد القياس والتي يجب ان يشدد عليها في مستويات مختلفة من السلم الاداري وبدرجات متفاوتة. ان اقامة بعد فلسفي لادارة الجودة الشاملة يقع على عاتق المد راء بحيث ان التركيز على الجودة لابد وان يتكامل مع رسالة المنظمة. المستويات الوظيفية في المنظمة يجب ان يسمح لهم بأن يعرفوا الجودة الملائمة حسب مجالاتهم الوظيفية وبالاستناد على ذلك من الممكن تطوير نظام قياس شامل للجودة وقادر على ان يجمع المعلومات المهمة التي تتعلق بالجودة و تحليل البيانات وتجميعها ثم تسليمها الى الادارة العليا لصنع القرار. عليه فأن فاعلية عملية تحسين الجودة تعتمد على وفرة المعلومات ذات الصله والموثوقة وطرق الاتصالات المستخدمة. ان اعتماد مقاييس واليات للتغذية العكسية يمكن الادارة من توظيفها في التركيز على تحسين الجودة ونتيجة لذلك فأن تطوير انظمة معلومات للجودة الشاملة سيكون مهما للتطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة. جميع المستويات الادارية بحاجة الى ان تقوم بأكثر من تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة بل تحتاج الى ان تبدأ بنظام هيكل وواضح يحدد ويوثق وينسق ويدعم جميع النشاطات المرتبطة بالجودة وقضاياها في المنظمة. هذه العملية تشمل تحديد تعاريف تتلائم او تتطابق مع استراتيجية المنظمة فضلا عن تطوير نظام قياس يقيس على نحو كافي الجودة المقدمة للزبون.

قائمة المصادر

1. الصواف، محفوظ حمدون (2006) متطلبات اقامة نظام كلف الجودة في الصناعات النسيجية، دراسة حالة في مصنع الغزل والنسيج في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 49l84، ص ص 43-65.

2-Black, S. A. and Porter,L. J. (1996),"Identification of the critical factors of TQM". Decision Sciences Vol. 27 No. 1. pp. 1_21.

3-Capezio, P. and Morehouse,D. (1993). Taking the Mystery out of TQM: A Practical Guide to Total Quality Management, career Press, Hawthorne,NJ.

4-Crosby,P. B. ,Quality is Free(1979),McGraw-Hill, New Yory

5-Deming, W. Edward, (1986), Out of Crises,Cambridge University Press.

6-Dullish, I. R. , Frick, M. K. and Wolring, J. (1994), "Early steps on the road to quality at Quaker chemical", National productivity Review, Vol. 13 No. 2,pp. 233-43.

7-Edit, C. M. (1992),"Applying quality to R&D means learn as you go " , Research & Technology Management, Vol. 35 No. 4. pp. 24-31.

8-Feigenbaum, A. V. , (1991),Total Quality Control, McGraw-Hill, New York.

9-Garvin, D. A (1984). "What does product quality really mean?" solan management Review, Vol. 26 No. 1, pp. 25-43.

10-Hackman, J. R. and Wageman, R. (1995), "Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues" Administration Science Quarter ly, Vol, 40 No. 2. pp 309-342.

11-Harai. O. (1993), "The eleventh reason why TQM doesn't` t work" Management Review, Vol. 82. No. 5,pp 31-36.

12-Ishikawa,(1985),What is Total Quality Control, The Japanese Way, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, USA.

13-Juran, J. M. (1988), " Managing for Quality", Journal for Quality and Participation, Vol. 11 N. 1. PP 35-38.

14-Krisnan, R. R. , Shani, A. B. , Grant, R. M. and Baer, R. (1993),"In search of Quality Improvement: Problems of Design and Implementation". Academy of Management Executive, Vol. 7 No. 4. PP7-19.

15-Kuei, C. H. and Madu, C. N. (1993), "Managers Perceptions of Factors Associated with Quality Dimensions of the Different Types of Firms". Quality Management Journal, Vol. 2 No. 3, PP 67-80.

16-Marsah, S. A. (1993), "The Key to TQM Impact and World – Class Competitiveness", Quality, Vol. 32 No. 9. PP37-39.

17-Mehra, S, Hoffiman, J. M. Siras, D. (2001), TQM as Management Strategy for the Next Millenia, International Journal of Operation and Production Management, Vol. 21. Iss:5 PP 858-876.

18-Nkechil, E. (2012), Quality Improvement in Global Competitive Marketplace—Success Story from Nigeria, Vol. 5. No. 1.

19-Reeves, C. A. and Bednar, D. A. (1994) " Defining Quality: Alternative and Implementation". Academy of Management Review. Vol. 19. No. 3. PP 419-445.

20- Sajjad, F. & Amjad, S. (2012), Role of Benchmarking in Total Quality: Case of Telecom Services Sectors of Pakistan, Business Management Dynamic, Vol. 1 No. 8. P 34.

22-Sitkin, N. Sutcliffe, K. M. and Schroeder, R. G (1994)," Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management a Contingency Perspective" Academy of Management Review. Vol. 19. No. 3. PP 537-564.

23-Talib, f. Rahman, Z. , Qureshi, M. N. (2010), the Relationship Between Quality Management and Performance in the Service Industry, A Teoreticl Model. International Journal Business, Management and Social Seiences, Vol. 21. Iss: 5 PP 858- 876.

24- Tamimi, N. Sebastianelli. R. (1996)," How Firm Define and Measure Quality?" Production and Inventory Management Journal, Vol. 37 No. 3. PP 34-39.

25- Townsend, P. L. and Gebhardt , J. E. (1992), Quality in Action: 93 Lessons in Leadership, Participation, and Measurement. John Wiley & Sons, New York. NY.

doi : 10 .25007/ajnu .v8n1a308