

نماذج إدارة الجودة الشاملة T. Q. M. والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية

هاني يوسف خاشقجي

أستاذ

قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية

جامعة الملك سعود - الرياض - المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ٢/٨/١٤٢٣هـ وقبل للنشر في ١٤/٢/١٤٢٤هـ)

المستخلص: يهدف البحث إلى تحليل ثلاثة محاور مهمة وأساسية من إدارة الجودة الشاملة للاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في المؤسسات العامة أو الخاصة ويتضمن ذلك تحليل نماذج إدارة الجودة الشاملة، تحليل عناصر إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، وتحليل المعوقات والصعوبات التي تحول دون نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العربية .

وتنطلق الدراسة في جزئها الأول باستعراض عدد من الدراسات السابقة في مجال الجودة ويحلل الجزء الثاني من الدراسة نماذج إدارة الجودة الشاملة، أما الجزء الثالث فهو مخصص لتحليل عناصر إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، ويناقش الجزء الرابع من الدراسة المعوقات التي تحول دون نجاح إدارة الجودة الشاملة، ويقدم الجزء الخامس والأخير النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة .

مقدمة

أبرزت الأحداث المتلاحقة التي شهدتها العقد الأخير من القرن العشرين الميلادي عدة تغيرات كان لها تأثيرها المباشر وغير المباشر على إدارة المنظمات الإدارية والمنشأة الإنتاجية في القرية الكونية التي تعيش فيها المجتمعات، بلا عزلة وبلا حدود، في إطار من

التنافس والتحدي لتحسين الإنتاج والخدمات سعياً وراء تحقيق الجودة الشاملة التي تستمد طاقة حركتها من استثمار قدرات العاملين الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر .

لذا ظهرت إدارة الجودة الشاملة (TQM) لتحسين الإنتاجية، وتحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات، بدقة وإتقان وأقل تكلفة ممكنة . وأصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الحديثة في الإدارة التي تعمل على " تحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات وكسب رضا الجمهور" [اللوزي، ١٩٩٨، ص ٢٣٤] .

وتعد إدارة الجودة الشاملة نموذجاً يجمع بين أفضل خصائص الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية [فضل الله، ١٩٩٩، ص ٩] من أجل رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة. ومع ذلك فليس لها أسلوب واحد للتطبيق يتفق عليه جميع الباحثين المهتمين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة [هيجان، ١٩٩٤، ص ٤٢١] . ولما كان التقدم السريع الذي حققته اليابان في المجال الصناعي والعلمي يقف وراءه تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، فإن معرفة هذا السر دفع كثيراً من الدول إلى تطبيق تلك المفاهيم من أجل معالجة أوجه القصور في إدارتها، ومن أجل الارتقاء بمعدلات إنتاجها وتحسين فعالية أداؤها.

لذا اتجهت بعض الإدارات الحكومية والمنظمات الإدارية في البلاد العربية إلى محاولة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تحقيق أعلى درجات الجودة والإتقان في الأداء .

وتأتي هذه الدراسة محاولة لاستقصاء إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الأمنية العربية، وتنقسم الدراسة إلى ستة أجزاء . أولها مدخل للدراسة يتناول مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وأسئلتها ومنهجيتها، وثانيها يناقش مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطوره، وثالثها يحلل نماذج إدارة الجودة الشاملة التي تم تطبيقها بنجاح في الدول المتقدمة، ورابعها يستخلص أهم عناصر الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية، وخامسها يحدد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الأمنية العربية، والجزء السادس مخصص للنتائج والتوصيات .

أولاً : مدخل الدراسة

١/١ مشكلة الدراسة

أدى تطبيق نماذج إدارية جامدة في بعض المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية في كثير من الدول العربية عبر مراحل تطورها الإداري إلى تدني مستويات الأداء والإنجاز، وانخفاض معدلات الإنتاج، وتعقد الإجراءات الإدارية، وإحلال الروتين محل الإبداع الإداري . مما انعكس سلباً على انخفاض جودة الخدمة أو السلعة، وزيادة تكاليف الإنتاج، وإهدار الوقت، وفتور العلاقات الإنسانية في العمل، وافتقار ثقة الجمهور ورضاه .

ولما كان نجاح الإدارة يرتبط بكفاءتها الإنتاجية، التي تتأثر بدورها بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة للجمهور، ودرجة رضا الجمهور عن هذه السلع والخدمات، فقد حرصت الدول العربية على تطوير أنظمتها الإدارية تارة من خلال برامج التنمية الإدارية، وتارة أخرى من خلال برامج الإصلاح الإداري، وتارة ثالثة من خلال برامج التطوير التنظيمي . وجميع هذه البرامج تركز على استخدام أساليب إدارية غير تقليدية لتحسين الإنتاجية، وتحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات بدقة وإتقان، وبأقل جهد وتكلفة ممكنة . وتأتي في مقدمة هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة (TQM)، باعتبارها نقلة نوعية في توظيف العلوم السلوكية والتخطيط الاستراتيجي، والعمل الجماعي من خلال فرق العمل المتجانس [الغمري ونصار، ١٩٩٧، ص ٣] .

وانطلاقاً من صعوبة اتفاق علماء الإدارة على عناصر وأسس وركائز موحدة وثابتة للجودة الشاملة، وانطلاقاً من ظهور عدة نماذج لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة. التي أسهم في بنائها النظري عدد من العلماء والمفكرين أصحاب الريادة في إدارة الجودة الشاملة، وانطلاقاً من التأثيرات المتباينة لتطبيق نماذج إدارة الجودة الشاملة في البيئة العربية، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما مدى إمكان تطبيق نماذج إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الأمنية العربية ؟

٢/١ أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناولته وهو إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الأمنية العربية، نظراً لحدائته في الفكر الإداري العربي، وتناوله المحدود في أدبيات الدراسة التي تطرقت إلى الإدارة الأمنية .

كما تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بنسق من المعلومات توضح أهم الأسس والافتراضات والمبادئ التي استندت إليها نماذج إدارة الجودة الشاملة، وإمكان تطبيقها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية.

كما تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها ويستفيد منها المسؤولون عن القطاع الأمني في الدول العربية لتحقيق جودة الخدمة، وكسب ثقة العملاء ورضاهم، والتحسين المستمر في الأداء .

٣/١ أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطوره .
- ٢- تحليل بعض نماذج إدارة الجودة الشاملة التي تم تطبيقها بنجاح في المجتمعات المتقدمة .
- ٣- التعرف على أهم عناصر الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية .
- ٤- تحديد أهم المعوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الأمنية العربية .

٤/١ أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة تحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى تطوره ؟
- ٢- ما أهم الأسس والمبادئ والافتراضات التي تستند إليها نماذج إدارة الجودة الشاملة ؟
- ٣- ما أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية ؟
- ٤- ما أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الأمنية العربية ؟

٥/١ منهج الدراسة

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بالتعبير عنها كمياً وكيفياً، والذي لا يقف عند مجرد الوصف وإنما يتعداه إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع وتطويره. واستخدام الباحث في تطبيق هذا المنهج مدخل الدراسات الوثائقية Documentary Approach من خلال استقراء وتحليل أدبيات الفكر الإداري في مجال إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها .

ثانياً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يصعب تحديد مفهوم شامل متفق عليه لإدارة الجودة الشاملة، حيث طرحت لها تعريفات كثيرة يعكس كل منها رؤية صاحبه، ومع ذلك قدم معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة يشير إلى أنها " أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء" [Fedral Quality Institute, 1990, P. 7].

ويرى بعض العلماء إن إدارة الجودة الشاملة " منظومة فكرية جديدة تنأى بالمديرين عن الممارسات التقليدية التي تعيقهم عن استخدام الإمكانيات والقدرات الظاهرة والكامنة لدى جميع العاملين في المنظمة [درة، ١٩٩٣، ص٦]. وينظر إليها آخرون على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل [جايلونسكي، ١٩٩٣، ص٤]. في حين يشير آخرون إلى أنها تطوير ثقافة متميزة في الأداء يعمل المديرين والموظفون في إطارها بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العملاء والجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت [القحطاني، ١٩٩٣، ص١٧].

ويمكننا تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة أدق من خلال بعض التعريفات التي حددها لها أشهر علماء وخبراء إدارة الجودة الشاملة . حيث يعرف كروسبي Crosby إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة منهجية منظمة لضمان سير النشاطات التي سبق تخطيطها دون وقوع في الأخطاء، وبالاستخدام الأمثل لتعزيز السلوكيات الجيدة [Crosby, 1989,p. 19].

ويعرف جوران Juran إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري طور مجموعة من الأدوات التي يمكن تطبيقها بصورة فعالة على المنظمة لإحداث تغييرات في توجهات العاملين وزيادة انتمائهم إلى المنظمة [Juran,1989, P. 28].

أما السقاف فيعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " التحسين المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء، وتقليل الوقت لإنجازها باستبعاد المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل أو للعملية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة . [السقاف، ١٩٩٦، ص٩].

ورغم تعدد التعاريف التي حاولت أن تبرز مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها تتقاسم بعض الأفكار والخصائص المشتركة ومن أهمها:

- ١- اشتراك جميع العاملين وعلى كافة المستويات التنظيمية في جهود تحسين الجودة .
- ٢- التنسيق والتعاون بين جميع الإدارات والأقسام وفرق العمل لتحقيق الجودة.
- ٣- التزام الإدارة العليا بالرقابة والتحسين المستمر للعمليات .
- ٤- استمرارية التحسين للعمليات الإدارية من خلال استبعاد المهام غير الضرورية وتبسيط الإجراءات.
- ٥- تطبيق أساليب البحث العلمي ضمناً لعدم الوقوع في الأخطاء .

وبصفة عامة يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة امتداد طبيعي للجهود المكثفة المبذولة من أجل تحسين الإنتاجية والأداء، وأنها ساعدت الإدارة على الانتقال من مرحلة التفتيش إلى مرحلة الإدارة الاستراتيجية مروراً بالرقابة الإحصائية، ثم تأكيد الجودة .

كما يمكن القول إن وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد عنصراً إيجابياً في تطبيق مبادئها . فقد توصلت دراسة الزامل إلى أن عدم وجود معرفة واضحة بمفهوم الجودة الشاملة كان سبباً رئيساً في إعاقة تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت السعودية، وأن المنشآت التي تعرف مفهوم الجودة الشاملة أو تطبقه أو تخطط لتطبيقه تفضل الدورات التدريبية على الكتيبات والندوات في نشر الوعي بهذا المفهوم، ولا توافق على تكليف الجهات الحكومية بتسيخ هذا المفهوم [الزامل، ١٩٩٣] .

كما أوضحت دراسة قضماني أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقه من خلال آليات وخطوات مشتقة من هذا المفهوم وهي : التخطيط، والعمليات التنفيذية، التقويم الذاتي، وتنسيق العمليات، والتنفيذ الفعلي للبرنامج [قضماني، ١٩٩٣] . وكشفت دراسة البدري أن أهم معوقات فعالية إدارة الجودة الشاملة تتمثل في عدم وضوح مفهومها وبصفة خاصة في مؤسسات الخدمات . [البدري، ١٩٩٤] .

لذا فإنه ينبض على الأجهزة الأمنية العربية التي ترغب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تبذل مجهوداً مكثفياً في التوعية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة حتى تتخطى إحدى المعوقات الرئيسة التي تحول دون نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الأمني .

ثالثاً : تحليل نماذج إدارة الجودة الشاملة

تتجسد بوضوح إسهامات المفكرين والعلماء الغربيين في بلورة نماذج ونظريات الفكر الإداري. بدءاً من فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) وجهوده في صياغة النظرية العلمية التي ركزت على العمل وتحسين أدائه، وماكس فيبر (Max Weber) صاحب نظرية البيروقراطية التي اهتمت بالجانب الميكلي وتقسيم العمل وتوزيع المهام، ومروراً بإيلتون مايو وزملاؤه (Elton Mayo) أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين زيادة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين وطبيعة العلاقات المتبادلة بينهم وبين الرؤساء ووجهت الأنظار إلى أهمية النمط القيادي والدافعية والخوافز والولاء في الأداء، وصولاً إلى العلماء اليابانيين الذين أسهموا بفعالية في تحديد نماذج إدارة الجودة الشاملة وتطوير نظرياتها مع زملائهم من العلماء الأمريكيين [النمر وآخرون، ١٩٩٠م، ص ص ٨٧-٩٠].

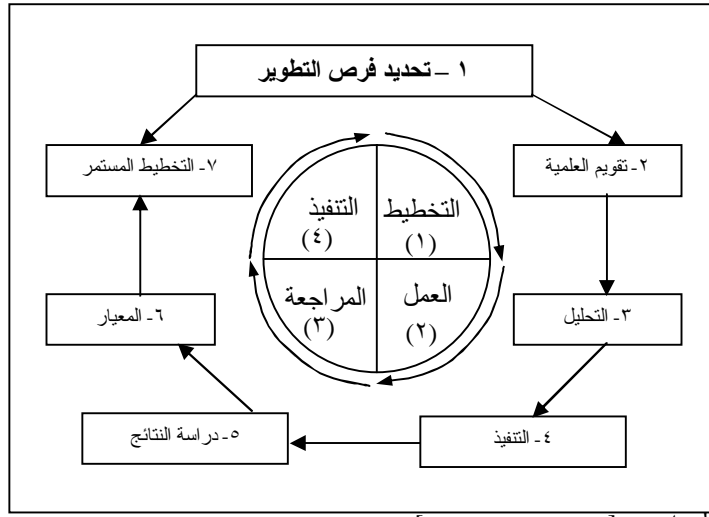
وتشير أدبيات الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تأسست فكرياً في الغرب على يد إدوارد ديمينج (Edward Deming)، لكن نظريته لم تلق اهتماماً هناك، وعندما انتقل إلى العمل خبيراً في إحدى الشركات اليابانية الأمريكية: أعاد اليابانيون ترتيب الأفكار والمفاهيم الغربية وحولوها إلى تطبيق عملي فحققوا بها معجزة الجودة اليابانية [شميدت وفانجا، ١٩٩٧، ص ص ٢٣ - ٢٤] .

ويناقش الباحث فيما يلي ستة نماذج تناولت إدارة الجودة الشاملة . وتجدد الإشارة إلى أن هذه النماذج لا تمثل جميع النماذج التي طرحها العلماء والممارسين لإدارة الجودة الشاملة، وإنما تعد أهم النماذج التي حققت تطبيقها انتشاراً واسعاً ونجاحاً كبيراً في العديد من الدول.

١/٢ نموذج شوهارت

يستند هذا النموذج إلى أن التطوير المستمر هو أحد مظاهر الجودة الشاملة . لذا وضع (Shewhart) نموذجاً لإدارة الجودة الشاملة يركز على أربعة أبعاد تتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر حددها في شكل دائرة تتضمن الخطوات الرئيسية لإدارة الجودة وهي (التخطيط Plan - العمل Do - المراجعة Check - والتنفيذ Ac).

والشكل رقم (١) يوضح نموذج (دائرة) شوهارت لإدارة الجودة الشاملة.



المصدر : [Lam. Et, al., 1991,P,3]

شكل رقم (١)

نموذج شوهارت

وتعبر الدائرة في الشكل عن خطوات الطريقة العلمية في التطوير المستمر التي تتطلب تخطيط التطوير، ثم العمل بهذا التطوير على سبيل التجربة، ثم مراجعة التجربة لتقويمها وبيان أوجه القوة والقصور فيها وتصحيحها، وبعدها تنفيذ الإصلاح والتطوير على نطاق واسع . وربما تثير المصطلحات المستخدمة في هذه الدائرة بعض الغموض وخاصة بين مصطلحي العمل والتنفيذ . فالخطوة الثانية وهي العمل تنصب على تطبيق التطوير المقترح في التخطيط، أما التنفيذ وهو الخطوة الأخيرة فيركز على تبني التطوير بعد مراجعته وتقويمه وإدخال التحسينات على جوانبه المختلفة ليكون قابلاً للتعميم .

وخارج تلك الدائرة يحدد نموذج شورهارت كما يتضح من الشكل رقم (١) سبع خطوات لإدارة الجودة الشاملة تبدأ بتحديد قرص التطوير، وتتم هذه الخطوة من خلال الوقوف على المشكلات التي تواجه الإنتاج وتحديد مكان وحدوث الخلل، والتعرف على نوعية العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم وما يتطلبونه من معاملة ورعاية فنية .

ثم تأتي الخطوة الثانية في النموذج وهي الخاصة بتقويم العملية الإنتاجية للاتفاق على مستوى الجودة المستهدف، وكيفية تقليص الفجوة بين ما هو موجود بالفعل وبين ما هو مستهدف أو متوقع من العملاء، وتنتهي هذه المرحلة بوضع استراتيجية التطوير وأساليب جمع البيانات المطلوبة للتطوير.

إما الخطوة الثالثة وهي التحليل، وتختص باقتراح عدد من البدائل التي يمكن من خلالها إحداث عملية التطوير، وتتطلب فحص واختبار جدوى هذه الحلول البديلة حتى يتم اختيار الحل الأمثل لإحداث التحسين والتجويد في العملية الإنتاجية.

وتأتي الخطوة الرابعة في نموذج شوهارت لإدارة الجودة الشاملة، وهي التنفيذ، حيث يقوم فريق العمل بتنفيذ الخطة على أساس من المحاولات الجادة، من خلال وضع جدول زمني للنشاطات الخاصة بالتحسين، وتقدير الموارد المستخدمة وتدريب العاملين على كيفية التحول من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد إدارياً وفنياً ونفسياً.

وتتمثل الخطوة الخامسة في دراسة النتائج، حيث يتم في هذه المرحلة فحص مدى التحسن الذي طرأ على عملية الإنتاج باستخدام أساليب التقويم المختلفة التي تساعد صانعي القرار على معرفة ما حدث من تغييرات سلبية أو إيجابية في بعض النشاطات، وتحديد النشاطات الأخرى التي لم تتأثر بالتحول الجديد سلباً أم إيجاباً، ومعرفة ما إذا كانت الأهداف المخطط لها تم تحقيقها أم لا.

وتأتي الخطوة السادسة (المعيار) في ضوء التحليل الإحصائي لدراسة النتائج التي أسفرت عنها الخطوة الخامسة، حيث يقوم فريق العمل باستخدام التحسينات الجديدة على أنها معيار – والحل المعياري – لتحقيق الجودة في المستقبل، وتطبق تلك المعايير على عمليات أخرى إدارية أو فنية .

وفي الخطوة السابعة في نموذج شوهارت لإدارة الجودة الشاملة يحدث التخطيط المستمر لتوسيع دائرة التحسينات في المنظمة، ويقوم فريق العمل بتكرار العمل من جديد إذا لم تحدث التحسينات، ويتطلب ذلك إحداث بعض التغييرات في الظروف المحيطة حتى يمكن الحصول على التحسين المستهدف.

لذا يشير بن سعيد إلى أن مهمة مهندس مراقبة الجودة في نموذج شوهارت لا تتمثل في إيقاف الاختلافات التي يتعذر تجنبها في العملية الإنتاجية، وإنما تكمن مهمته الأساسية في عملية الحفاظ على مستوى معين في العملية الإنتاجية، والسماح لبعض التغييرات أو الانحرافات التي لا تتجاوز حدود المراقبة المتفق عليها، ومعرفة هذه الاختلافات وأسبابها من خلال استخدام أساليب إحصائية مثل خرائط مراقبة الجودة". [بن سعيد، ١٩٩٧، ص ١٥٩] .

٢/٣ نموذج جوران

يستند هذا النموذج إلى أن الجودة تعني الملاءمة في الاستعمال لذا يؤكد جوران أن المهمة الأساسية للجودة " تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء، واعتبار دور المنظمة كلاً متكاملًا في تقديم خدمات ذات جودة ونوعية مرتفعة، لذا يتطلب النموذج أن يقوم كل مستوى إداري في التنظيم بواجباته بصورة متكاملة . ويستند هذا النموذج إلى ضرورة القناعة بالتطوير، وتحديد أهدافه وإجراء الإصلاحات في النظم والعمليات التقليدية في المنظمة . وقد لخص بن سعيد فلسفة جوران عن الجودة في عشر نقاط هي [بن سعيد، ١٩٩٧، ص ١٥٢-١٥٣]:

- ١- زيادة درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية فرض عملية التحسين وتحديد احتياجاتها.
- ٢- تحديد أهداف خاصة لعملية التحسين .
- ٣- الاهتمام بالتنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة مثل تعيين أعضاء فريق العمل، وتعيين منسقين للجودة النوعية، وتكوين مجلس للجودة النوعية .
- ٤- الاهتمام بعملية التدريب .
- ٥- الاهتمام بتنفيذ المشروعات التي تساعد المنظمة في حل مشكلاتها .
- ٦- تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء وذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة .
- ٧- الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام والحصول على تغذية راجعة لتوصيلها للأقسام المعنية .
- ٨- الاهتمام بتقديم تقارير إدارية شاملة عن وضع المنظمة .

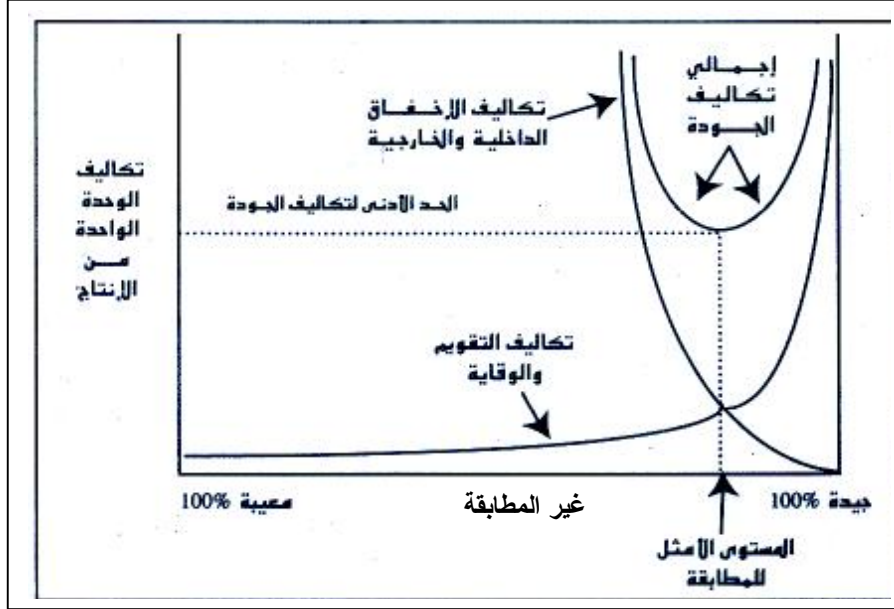
- ٩- الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها في شكل بياني .
- ١٠- اعتبار التوسع السنوي جزءاً أساسياً في عمليات المنظمة المختلفة، ونظامها .
- ويرى درة أن نموذج جوزيف جوران Juran قد اشتهر بثلاثية مميزة لإدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي [درة، ١٩٩٤، ص ٨٣] :
- ١- تخطيط الجودة : ويتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم، وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة .
- ٢- مراقبة الجودة : وتركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للسيطرة على العملية لإشباع متطلبات العملاء، ويتم فيها التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي يرغب فيها العميل وحل أية مشكلات تكشف عنها عملية التقويم .
- ٣- تحسين الجودة : وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشروعات الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة .
- ومن منظور اقتصادي يرى جوران أن الجودة ترتبط بنوعين من التكاليف : أحدهما تكاليف لا يمكن تفاديها وهي التي تشتمل على مقاييس تحسين الجودة، والآخر تكاليف يمكن تفاديها، وتشمل تكاليف إعادة العمل أكثر من مرة . ومن هذا المنطلق، يرى جوران أن الاستثمار في تحسين الجودة سوف يساعد في التخلص من التكاليف الثانية (الخاصة بالفشل أو ازدواجية العمل) وإزالتها .
- وبمبيل جوران إلى تقسيم التكاليف إلى نوعين في ضوء مواصفات المنتج وهما

..[Juran,1992, PP. 14-15]

- ١- تكاليف المطابقة : وتشتمل على تكاليف التقويم والمتابعة .
- ٢- تكاليف عدم المطابقة : وتشتمل على تكاليف الإخفاق الداخلية.

(مثل تكاليف الازدواجية في العمل - إصلاح المنتج قبل تسليمه للعميل) وتكاليف الاخفاق الخارجية (مثل إعادة إصلاح المنتج - وتعويض العميل ماليا) .

والشكل رقم (٢) يوضح منحني جوران لتكاليف الجودة



شكل رقم (٢)

منحنى جوران لتكاليف الجودة

ويلاحظ من الشكل أن انخفاض معدل المطابقة يؤدي إلى زيادة تكاليف التقييم والوقاية، وفي المقابل يلاحظ انخفاضاً في تكاليف غير المطابقة (تكاليف الإخفاق الداخلية والخارجية) . وأن التوازن الملائم بين هذه التكاليف سيؤدي إلى المستوى الأمثل للمطابقة وتحقيق الجودة الشاملة.

ويذكر الباحث المثال التالي توضيحاً لمنحنى جوران لتكاليف الجودة. فإذا كان الهدف هو معرفة تكلفة إنتاج جهاز تليفزيوني باعتباره وحدة واحدة من خط إنتاج "مصانع العربي"، فإنه يتم حساب هذه التكلفة في ضوء مواصفات التليفزيون المنتج من خلال تكاليف المطابقة، وهي المصروفات التي أنفقت في عمليات فحص الجهاز للتأكد من صلاحيته للاستخدام بكفاءة عالية طوال فترة الضمان . وهذه المصروفات ضرورية

ولا يمكن تلافيها لارتباطها بمعايير تحسين الجودة، ويلاحظ أن انخفاض معدلات المطابقة للجودة في المصنع سوف تؤدي إلى ارتفاع تكلفة التقويم والوقاية، وفي نفس الوقت يتم حساب نوع آخر من التكاليف يطلق عليه تكاليف عدم المطابقة أو أسباب انخفاض جودة المنتج سواء كانت تلك الأسباب داخلية (مثل ازدواجية العمل في إنتاج جهاز التليفزيون أو الإصلاحات التي ينبغي إجراؤها على الجهاز قبل تسليمه للعميل) أو خارجية (مثل تعويض العميل عن التليفزيون التالف، أو إعادة الجهاز إلى المصنع لإعادة إصلاحه). ويلاحظ أن هذه التكاليف يمكن تفاديها من خلال التغلب على أسبابها وإكساب العمال مهارات جديدة، وإحكام الرقابة من المشرفين وغيرها، كما يلاحظ أن أي ارتفاع في معدلات جودة الإنتاج أو تكاليف المطابقة سوف يؤدي إلى انخفاض في تكاليف عدم المطابقة، وهكذا يشير التوازن بين هذين النوعين من التكاليف إلى تحسين مواصفات المنتج ومطابقته لمعايير الجودة الشاملة.

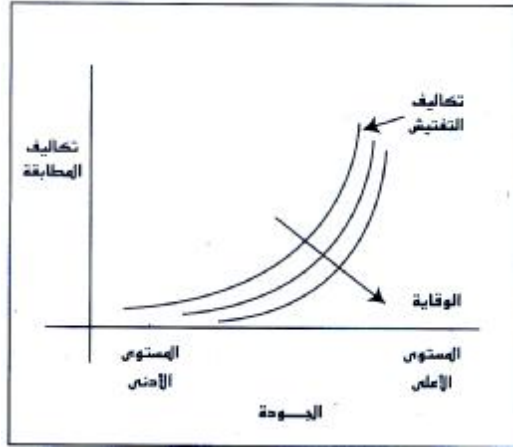
٣/٣ نموذج كروسي

تستند الأفكار الأساسية لنموذج كروسي Crosby في إدارة الجودة الشاملة على أربعة أسس رئيسية هي [درة، ١٩٩٣، ص ٩] :

- ١- إن مفهوم الجودة هو التوافق والمطابقة مع المتطلبات الأساسية .
 - ٢- إن معيار أداء الجودة هو "لا عيوب مطلقاً" (الأخطاء الصفرية Zero defects).
 - ٣- إن الجودة تتحقق بالوقاية أكثر من تقييم الأداء .
 - ٤- إن الجودة تقاس بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المتطلبات أو المعايير وليس بمؤشرات أخرى.
- ويرى بن سعيد أن كروسي يربط الجودة بالمطابقة مع المعايير وليس بكفاءة الأداء، ويركز على مستوى إنتاج خال من العيوب بدلاً من علاج الأخطاء، لذا يهتم بوقاية النظام من الوقوع في الأخطاء بدلاً من عملية تقويم النظام، ويهتم بقياس تكلفة عدم مطابقة المنتج مع المعايير المطلوبة بدلاً من التركيز على بعض المؤشرات التي تؤثر في الإنتاج [بن سعيد، ١٩٩٧، ص ١٤٣].
- ويعتمد كروسي أيضاً في قياس الجودة على فئتين من التكلفة هما : ثمن المطابقة، و ثمن عدم المطابقة . ويتضمن ثمن المطابقة (تكلفة التقييم - والتدريب - والوقاية - والتقويم والاختبار

والتفتيش). أما ثمن عدم المطابقة فيشمل (تكاليف إعادة التفتيش، وإعادة الاختبار والإصلاح. وتكاليف الخدمات القانونية، والاستحقاقات، وفقدان المستفيدين) .

ويوضح الشكل رقم (٣) نموذج كروسبي للعلاقة بين الجودة وتكاليف المطابقة والوقاية



شكل رقم (٣)

تفسير كروسبي لتكاليف المطابقة

ويلاحظ من الشكل رقم (٣) أنه كلما تحسنت طرق الإنتاج وأساليب الوقاية، انخفضت التكاليف وارتفع مستوى الجودة .

وباستقراء نموذج كروسبي في إدارة الجودة الشاملة يلاحظ تركيزه على المبادئ التالية :

- ١- الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة .
- ٢- تكوين فريق لتحسين الجودة .
- ٣- استخدام القياس كأداة موضوعية .
- ٤- تحديد تكلفة الجودة .
- ٥- اتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- ٦- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج .
- ٧- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
- ٨- التعرف على أهمية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهوداً غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.

٤/٣ نموذج ديمينج

يستند نموذج ديمينج Deming إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يطالب كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العميل و التغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة . ولقد عبر ديمينج عن فلسفة نمودجه في أربعة عشر عنصراً رئيساً تم تحديدها كما يلي [ماضي، ١٩٩٥، ص ٢٩]:

- ١- ضرورة تحسين أنظمة العمل والخدمات بصورة مستمرة .
- ٢- التركيز على أهمية القيادة .
- ٣- تقليل وتخفيف الحواجز بين الأقسام والإدارات داخل التنظيم .
- ٤- استخدام التدريب لتنمية المهارات .
- ٥- استخدام المنهجية العلمية .
- ٦- تجنب التعارض بين الأهداف .
- ٧- ضرورة إدخال التغيير .
- ٨- إيقاف الاعتماد على الاختبارات بقصد اكتشاف الأخطاء .
- ٩- إيجاد علاقة طويلة الأمد مع كافة الأطراف .
- ١٠- العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل.
- ١١- التوقف عن تهديد العاملين .
- ١٢- وضع برامج تعليم وتأهيل فعالة .
- ١٣- إعطاء الفرص لرفع الروح المعنوية لفريق العمل .
- ١٤- إشراك كل فرد في التنظيم في عملية التحويل والتطبيق لمفهوم الجودة الشاملة.

ومن خلال المبادئ السابقة استخلص ديمينج سبع عقبات تقف حائلاً دون تحقيق التطوير للوصول إلى الجودة الشاملة، وأطلق على هذه العقبات الأمراض المميتة، وتم تحديدها فيما يلي [فضل الله، ١٩٩٩، ص ص ١٠ - ١١]:

- ١- الكساح الإداري: ويتمثل في الافتقار إلى رؤية للأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، خاصة وأن المنظمات التي تضع أهدافها بطريقة عشوائية تفقد طريقها إلى الاستمرارية .

- ٢- استعجال الربح السريع بما يؤدي إلى إغفال التخطيط الاستراتيجي طويل المدى الذي يضع المؤسسة موضع الريادة ويزيد من قوتها التنافسية .
- ٣- التقويم الرقمي للأداء والمراجعة الدورية في نهاية السنة المالية، فما يترتب عليهما كثير من الأخطاء لتجاهلها أهم وأكبر القضايا المتمثلة في القيادة.
- ٤- دوران الإدارة، إن الزيادة المستمرة في تغيير الإدارة وبخاصة في المستويات العليا، تفقد المديرين والعاملين الحماس لتحسين الإنتاجية والجودة.
- ٥- عدم واقعية التقارير الرقمية في التعبير عن المشكلات الحقة التي تعاني منها المؤسسات الخاصة بالإنتاج والخدمات وإعطائها دلالة مزيفة للواقع.
- ٦- تضخم فاتورة العلاج وإصلاح المنتج أو الخدمة .
- ٧- زيادة تكاليف الالتزام القانوني والديون المعدومة .

ومن خلال تحليل تلك المبادئ السابقة يتضح أن الإدارة العليا للمنشأة أو المؤسسة الإنتاجية أو الجهاز الأمني هي التي تدعم إدارة الجودة من خلال تبنيها فكرة تطوير السياسات والإجراءات الإدارية وتهيئة الموظفين لفكرة التغيير، فالجودة الشاملة هي نتاج سلوك الإدارة العليا وليست ثمرة سلوك العاملين .

وإدارة الجودة الشاملة في هذا النموذج تهتم اهتماماً خاصاً بتكوين علاقة دائمة مستمرة مع الموردين قائمة على الجودة العالية وليست الأسعار المنخفضة، وهذه الجودة تستند إلى التطوير المستمر في طرق وأساليب ضبط الجودة والتفهم العميق لاحتياجات المستهلك .

ويركز نموذج ديمنج على برامج الإثراء الوظيفي التي تحفز الموظفين على أداء مسؤولياتهم المشتركة في تحقيق معدلات الجودة العالية، لذا يتجنب هذا النموذج سياسة التخويف في التعامل مع الموظفين ويركز على توفير مناخ تنظيمي مناسب لتحقيق أهداف المنظمة .

ويرى نموذج ديمنج أن تتوافر في مدير المشروع الذي يتجه إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة معرفة النظام ومكوناته، وأن يكون معلماً بنظرية الاختلافات ونظرية المعرفة، ونظريات علم النفس وأن يكون على علم بتطبيق أساليب الإحصاء .

٥/٣ نموذج ايشيكاوا

يعد ايشيكاوا (Ishi Kawa) من رواد الجودة اليابانيين الذي يتمتع بشهرة كبيرة على الصعيدين الإقليمي والعالمي . حصل بعد ثلاثة عشر عاماً من تخرجه في الجامعة على جائزة ديمنج تكريماً له لإسهاماته العلمية والعملية في تطوير مفهوم الجودة، وإليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة ونشر مفهوم الجودة بين العاملين . ويرى أن الجودة الشاملة تبدأ بالتدريب وتنتهي بالتدريب، وينظر إلى الاستثمار في التدريب أثناء الخدمة على أنه أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا . [ويليامز، ١٩٩٩، ص ٧١] .

ويرى إيشيكاوا أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب وقد يشمل النقاط التالية:

١ . مفهوم التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند إلى التفتيش إلى برنامج شامل يقوم على العمليات والنشاطات الداخلية التي تراعي العملاء بصفتهم جزءاً لا يتجزأ من عملية تحسين الجودة .

٢ . تحديد الخطوات اللازمة للتعرف على الأسباب الرئيسة للمشكلة القائمة ومحاولة التغلب عليها .

٣ . تحديد مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة التي يتقبلها العميل .

٤ . تحديد مدى إمكان تطبيق مراقبة الجودة على مستوى المنظمة .

٥ . تحديد مدى إمكان استخدام الأساليب الإحصائية التي تساعد الإدارة على معرفة أبعاد المشكلة ومصادرها للتغلب على آثارها السلبية [بن سعيد، ١٩٩٧، ص ص ١٧١-١٧٢] .

ويلخص فضل الله، المبادئ الأساسية التي وصفها إيشيكاوا لمراقبة الجودة الشاملة فيما يلي:

١- إن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل .

٢- إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، وينبغي أن يُنظر إليها على أساس أنها استثماراً طويل الأجل بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل .

٣- إن الجودة تعتمد اعتماد كلياً على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين .

٤- استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات والمعلومات من أجل المساعدة

في عملية اتخاذ القرارات [فضل الله، ١٩٩٩، ص ٢٠] .

وجدير بالذكر أن إيشيكاوا ناشد جميع أقسام وإدارات المنظمة أن تلتزم بعمليات التحسين المستمر للجودة، بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين، وطالب بضرورة " تفكيك نظام العمل إلى أجزاء صغيرة من أجل التعرف على المشكلات ومناطق الاختناق ومن ثم التخلص منها " [بن سعيد، ١٩٩٧، ص ١٧٣] .

ولعل أبرز إسهامات إيشيكاوا في تطوير إدارة الجودة الشاملة تتمثل في زيادة حجم مشاركة العمال، وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع للعمل من خلال توفير جو عمل يستطيع العاملون من خلاله العمل المستمر على حل المشكلات .

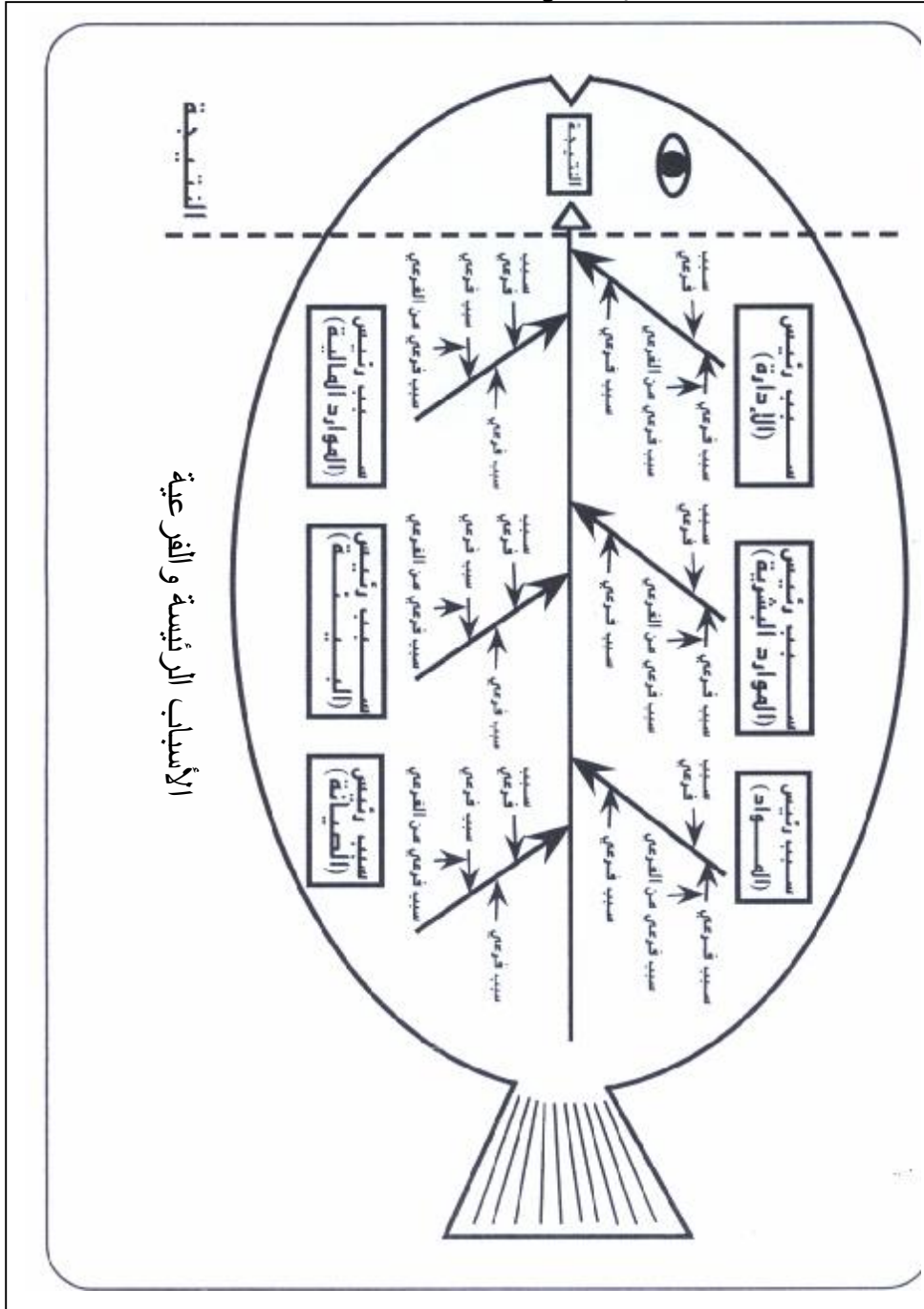
وقام إيشيكاوا أيضاً باستنباط فكرة خريطة عظمة السمكة لتحليل العلاقة بين السبب والنتيجة وعن طريقها تستطيع الإدارة حل مشكلة معينة ومعرفة الأسباب الرئيسة والفرعية التي أدت إلى حدوثها . والشكل رقم (٤) يوضح أسلوب تحليل علاقة الأسباب بالنتيجة .

كما يعود الفضل إلى إيشيكاوا في تطوير مجموعة من الأدوات الإحصائية التي يستخدمها الموظفون والعمالون في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهي (خرائط باريتو - الرسم البياني لعلاقة الأسباب بالنتيجة - المدرجات التكرارية - خرائط الانتشار - خرائط المراقبة - الخرائط الانسيابية - قائمة الفحص) [بن سعيد، ١٩٩٧، ص ١٧٤] .

ويتضح من الشكل رقم (٤) أن الأسباب الرئيسة والفرعية لأية مشكلة قد تكمن في الإدارة، أو الموارد البشرية، أو الموارد المالية، أو الصيانة، أو البيئة، وأن السبب الرئيس قد يقف وراءه عدد كبير من الأسباب الفرعية، وينبغي على فريق الجودة أن يحدد تلك الأسباب ثم يستخدم الأساليب الإحصائية المختلفة من أجل تحديد العلاقة بين الأسباب والنتيجة . فإذا تناول فريق الجودة أحد الأسباب الرئيسة في مجال الموارد البشرية بالتحليل فسوف يصل إلى أن ضعف تنمية الموارد البشرية في المنظمة قد يعزى إلى العديد من الأسباب الفرعية التي تتكاتف معا لتؤدي إلى ضعف تنمية الموارد البشرية . وهنا يبرز أمرها وهو انخفاض كفاءة التدريب، وهذا بدوره يتفرع عنه سبب فرعي آخر ربما يتمثل في عدم فعالية الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في إفراز الاحتياجات الفعلية التي يتم في ضوءها تصميم وتخطيط البرامج التدريبية التي تثمر في زيادة تأهيل وتنمية الموارد البشرية .

شكل رقم (٤)

أسلوب تحليل علاقة الأسباب بالنتيجة



لذا فإن الشكل رقم (٤) لا يتصدى بذكر أمثلة للأسباب الفرعية، وإنما يكتفي بإيضاح أن هناك لكل مشكلة أسباباً رئيسة وأخرى فرعية يمكن أن يتفرع منها أسباباً فرعية جديدة، وعلى فريق الجودة أن يتطرق إلى كل تلك الأسباب المحتملة، ويربط بينها وبين النتائج.

٦/٣ نموذج تاجوشي

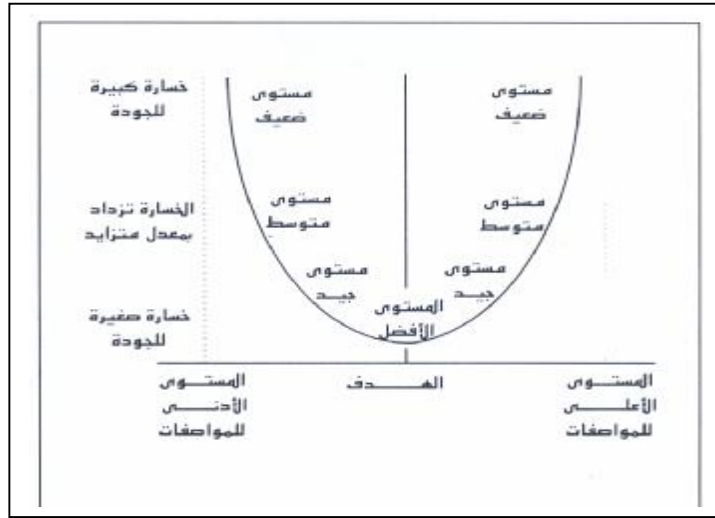
يستند نموذج تاجوشي (Taguchi) إلى أفكار ومفاهيم الجودة والفعالية أثناء التصميم، وهي المرحلة السابقة للتصنيع، ويركز النموذج على جودة تصميم السلعة أو المنتج بدلاً من التركيز على العملية الإنتاجية. وهذا النموذج يجعل المهندس قادراً على تحديد الوضع الأمثل لتصنيع منتج قوي وسليم يتحمل عمليات التصنيع عدة مرات بمستويات عالية من الفعالية والأداء التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتلبية متطلبات العملاء واحتياجاتهم [بن سعيد، ١٩٩٧، ص ١٧٤].

ويعد تاجوشي من أفضل رواد الجودة الشاملة اليابانيين، حصل على جائزة ديمنج عدة مرات، وركز على استخدام الأساليب الإحصائية لتطبيق مفهوم الجودة، واشتهر نموذج تاجوشي بمفهومين للجودة هما دالة الخسارة، وخصائص التصميم.

والشكل رقم (٥) يوضح دالة تاجوشي للخسارة، حيث يتم حساب تكاليف الانحراف من قيمة الوسط الحسابي (القيمة المستهدفة)، مع العلم بأن هذه التكاليف تقاس من الناحية الاجتماعية [بن سعيد، ١٩٩٧، ص ١٧٦].

شكل رقم (٥)

دالة تاجوشي للخسارة



- ١- إن التصميم الجيد للعملية والمنتج يسهم بشكل فاعل في جودة المنتج وتقليل التكاليف .
 - ٢- تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضاً مستمراً في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج .
 - ٣- يمكن تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالعملية أو المنتج، وذلك عن طريق استخدام التجارب الإحصائية .
- يمكن تخفيض انحراف الأداء عن طريق استخدام التأثيرات غير الخطية بين مقاييس العملية وخصائص أداء المنتج.

٧ /٣ التعقيب على هذه النماذج

توضح هذه النماذج أن إدارة الجودة الشاملة، ليس أسلوباً إدارياً جديداً فقط، وإنما تعد أيضاً فلسفة أساسية في كيفية التصرف في بيئة العمل تستهدف زيادة الأداء والربحية على المدى الطويل، كما تكشف هذه النماذج أن إدارة الجودة تستند إلى العمل بروح الفريق الواحد على جميع المستويات الإدارية، وأنها تهتم بالتدريب على مهارات الجودة الشاملة، والتضاء على كل معوقات تحسين الجودة والإنتاجية من خلال التعرف على جوانب الهدر في الوقت و الطاقات الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها .

كما تعد إدارة الجودة الشاملة نظاماً تحفيزياً يمنح العاملين كثيراً من فرص التنمية المهنية ويشجعهم على الإنجاز المتقن بدون أخطاء . وتعني جميع هذه النماذج بتعزيز الثقة بين المنظمة والعملاء من خلال ضمان استمرار تقديم مستوى متميز من السلع والخدمات لكسب رضاهم، ومن خلال توفير السلعة أو الخدمة المطلوبة بأقل تكلفة وأعلى جودة، ومن خلال إنجاز العمل بكفاءة عالية وفقاً للمعدلات والمعايير المطلوبة.

ولا شك أن تطبيق أحد هذه النماذج الذي يمكن للعاملين فهم خطواته وتنفيذ مراحلها، والذي يتوافر للإدارة العليا إمكان توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لنجاحه، وتكوين فرق العمل المتجانسة القادرة على التغلب على معوقات تطبيقه سوف يؤدي إلى فوائد ملموسة وغير ملموسة لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها على السواء .

وقد كشفت الدراسات كثيراً من الإيجابيات المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث في الإدارة . حيث توصل [هيجان، ١٩٩٤] إلى أنها ساعدت على تحسين انتماء الموظفين إلى العمل وإلى زيادة تعاونهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض مما ساعد على تحسين جودة الخدمة التي قدمها هؤلاء الموظفين .

أما دراسة [المناصير، ١٩٩٤] فقد بينت أن اتجاهات العاملين بسلسلة الكهرياء الأردنية بصفة عامة اتجاهات موجبة نحو ستة مجالات من إدارة الجودة الشاملة هي : اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، وبناء فرق العمل، وتدريب الموظفين، وإظهار التقدير والاحترام للعاملين، والوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، واتجاهات سلبية نحو مجال واحد هو مشاركة الموظفين في فرق العمل .

كما توصلت دراسة [بندقجي، ١٩٩٦] إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات تصنيع المواد الغذائية بمنطقة عمان الكبرى في الأردن أدت إلى الاهتمام ببرامج التدريب، وتطبيق أولويات التدريب من قمة الهرم التنظيمي لشركاتهم، بالإضافة إلى تعميم برامج التدريب على جميع مديري الشركات وفي كافة المستويات، مع تفضيل تدريب الإدارة العليا خارج نطاق شركاتهم .

وكشفت دراسة [البدراني، ٢٠٠٠] الاتجاه الإيجابي لدى موظفي إمارة المنطقة الشرقية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمساهمتها في ارتفاع رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الإمارة، وأهمية رفع الوعي لدى الأفراد بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها والفوائد المتوقعة منها، وغياب معظم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إمارة المنطقة الشرقية .

وأوضحت دراسة [علي، ١٩٩٩] أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات، والحاجة إلى التركيز على وضوح الرؤية، وعلى رضا الزبون، وتوصلت أيضاً إلى أن المستوى العام للتوعية وفهم الجودة الإدارية جيد، وإن كان هناك مفهوم خاطئ لدى بعض الموظفين حول تغيير الثقافة، وعدم التأكيد على تطوير بيئة منع الخطأ.

وجميع هذه الدراسات تؤكد نتائجها الفوائد التي تعود على المنظمات الإدارية والمؤسسات العامة والخاصة من تطبيق أحد نماذج إدارة الجودة الشاملة شريطة أن يكون ذلك النموذج أكثر ملاءمة لظروف التطوير التنظيمي لدى هذه المنظمات والمؤسسات.

رابعاً : أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية
كشفت تحليل نماذج إدارة الجودة الشاملة عن توافر عدة عناصر أو مبادئ أو ركائز لإدارة الجودة الشاملة القابلة لتطبيق تلك الإدارة الحديثة في المنظمات الإدارية والأجهزة الأمنية . ومن أهم هذه المبادئ ما يلي :

١/٤ الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

تبدأ إدارة الجودة الشاملة بإدراك مفهوم الجودة باعتباره هدفاً يمكن قياسه . فالجودة لا تمتلك ولكن تمارس، وهي معيار لإنتاج السلع والخدمات بأفضل أسلوب وأحسن نوعية تلائم احتياجات العميل وتجعله راضياً وسعيداً.

والإدارة العليا للمنشأة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تعمل على إحداث تغييرات متعددة في العلاقات الإنسانية، وأساليب الاتصال، وطرق تقويم الأداء، وأساليب اتخاذ القرارات، وتحرص على تعظيم فرص النجاح لزيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها [بون وجريجر، ١٩٩٦، ص ص ١٥-١٦].

٢/٤ دعم الإدارة العليا واقتناعها بفلسفة إدارة الجودة الشاملة

من أهم خصائص إدارة الجودة الشاملة تلقي الدعم الملموس من كافة المستويات الإدارية، وبخاصة الإدارة العليا . حيث أن اقتناع الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومشاركتها ذهنياً وعاطفياً في تطبيق تلك الفلسفة سوف يهيئ مناخاً تنظيمياً إيجابياً يجعل الأفراد يؤدون أعمالهم وفقاً للمعايير التي يضعها قادتهم متأثرين بحماس هؤلاء القادة. والافتقار إلى هذا الدعم يشكل للعديد من العاملين المشاركين في إدارة الجودة الشاملة صعوبة تؤثر سلباً على نجاح برنامج التطبيق [شميدت وفايجا، ١٩٩٧، ص ٧].

إن إدارة الجودة الشاملة ليست من البرامج التي يمكن لرئيس المنظمة أن يبدأها بخطاب واحد ثم يفوض الأمر لأحد مساعديه وإنما يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة دعم الإدارة العليا وحماسها للحلول التي يقترحها العاملون للمشكلات التي يواجهونها،

ودعمها لتحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، وتوضيح ما تحققه إدارة الجودة الشاملة للمنظمة أو الجهاز الأمني من ترشيد في النفقات وزيادة في الأرباح.

٣/٤ الاهتمام بالجمهور الخدمة

إن معيار النجاح لأي منشأة أو منظمة إدارية تقدم خدماتها أو منتجاتها للجمهور هو مدى رضا العملاء عن تلك الخدمات أو المنتجات . من هنا تركز إدارة الجودة الشاملة على ضرورة تحقيق متطلبات واحتياجات وتوقعات الجمهور المستفيد، ومحاولة معرفة مدى رضاه وسعادته بالخدمة أو السلعة المنتجة، والوقوف على احتياجاته المستقبلية، لأن عدم تلبية تلك الحاجات من جانب المؤسسة أو المنظمة يعني فشلها ومن ثم خسارتها وتلاشيها . فرضا الجمهور هو المحور الرئيس لإدارة الجودة الشاملة، لذا تسعى المؤسسة بشكل مستمر نحو تحقيق رضا العملاء حتى تكسب ولاءهم وبذلك يتحقق لها النجاح والقدرة على المنافسة [الخلف، ١٩٩٧، ص ١٢٧] .

والإدارة التقليدية تفترض أن المنظمة أكثر معرفة بحاجات ورغبات الجمهور وكيفية تحقيقها من الجمهور نفسه، لذلك تقوم بتحديد تلك الاحتياجات والعمل على تحقيقها بمعزل عن العميل. أما إدارة الجودة الشاملة فإنها تسعى إلى تصميم الخدمات والسلع وفق معلومات يتم جمعها من الجمهور بشكل دوري وبطرق مختلفة من أجل تطوير خدماتها ومنتجاتها لتتلاءم مع أذواق ورغبات وتوقعات العملاء [المناصير، ١٩٩٤، ص ص ٢٤-٢٥] .

٤/٤ مشاركة العاملين

ما تزال قضية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من القضايا التي تشغل بال المفكرين في مجال الإدارة، أما خبراء الجودة الشاملة فينظرون إلى المشاركة على أنها مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويرون أن كل فرد من أفراد التنظيم معنى بالمشاركة في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف . فالمشاركة عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً مع جماعات العمل في التنظيم، تحقق تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية [النمر، ١٩٩٠، ص ٢٧٥] .

ويرى كل من كوهين (Cohen) وبراند (Brand) أن اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات: يؤدي إلى تشجيع العامل على التوجه للعمل بعقل متفتح يقظ، كما يؤدي إلى تشجيع الإبداع ورفع

الروح المعنوية، ويؤدي إلى درجة أكبر من الانتماء إلى المنظمة والالتزام نحو العمل [كوهين وبرانند، ١٩٩٦، ص ٥١] .

ويرى صادق أن مشاركة الموظفين الواسعة " في حل المشكلات واتخاذ القرارات يزيد من ولائهم للمنظمة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين أداء العمل وتطويره " [صادق، ١٩٩٣، ص ٨] .

وتتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عال من جميع الأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث تستجيب الإدارة العليا لاقتراحات العاملين الإيجابية، وذلك يؤدي رفع الروح المعنوية وتحسين الاتجاهات والعلاقات مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية ويؤدي إلى تولد شعور بالأهمية لدى الأفراد من خلال مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، فيبدون استعداد كبيراً لتحمل المسؤولية والعمل بكل ما لديهم من طاقة لتحقيق أهداف التنظيم.

٥/٤ تشكيل فرق العمل

إن البداية الحقيقية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تأتي عندما تقوم الإدارة بتكوين فرق العمل المعنية بتحسين الجودة . وهذه الفرق تأخذ على عاتقها مسؤولية تحليل العمليات الإدارية والإنتاجية ومعرفة حاجات المستفيدين، والاتصال بالموردين من أجل معالجة المشكلات التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة .

وتحرص الإدارة العليا على تشكيل فرق العمل من أفراد لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات من أجل تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المنتجة، ويتوقع أن تقدم الإدارة العليا لهؤلاء الأفراد التدريب التأهيلي المناسب لتنمية قدراتهم . ويرى جابلونسكي أن القوى العاملة تشكل مجتمعاً مليئاً بالمعلومات والفرص التي يمكن استخدامها لتطوير العمل وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، وهذا يتطلب إشعار العاملين بأنهم أعضاء في فريق واحد متميز [جابلونسكي، ١٩٩٩، ص ٩] .

ويشير جوران إلى أن الأسلوب الذي يتم به تشكيل فرق العمل يختلف باختلاف المهام المنوطة بكل إدارة وحجمها، لذا من الضروري مراعاة الآتي في تكوين فرق العمل [جوران، ١٩٩٣، ص ١ - ٢] :

أ - أن يتم اختيار أعضاء الفريق من الأفراد الموثوق فيهم الذين يجوبون المشاركة في الأعمال الجماعية ولديهم الاستعداد لتكريس وقتهم لهذه المهمة.

ب- أن يكون أعضاء الفريق ممثلين للعديد من المستويات الإدارية في المنظمة .

ج- أن يكون أعضاء الفريق لديهم القدرة على تحليل العمل في منظماتهم .

د- إعطاء أعضاء الفريق الصلاحية التي تمكنهم من أداء العمل .

هـ- أن يدمج عمل الفريق في البناء الهيكلي للمنظمة على أساس أنه جزء من العمل.

وعلى الرغم من الدور المهم الذي تقوم به فرق العمل في تحسين الجودة، إلا أن كثيراً من المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة يحذرون من المبالغة في عدد هذه الفرق لأن ذلك إهدارٌ للموارد المخصصة لبرامج إدارة الجودة الشاملة ومن الأهمية بمكان أن تكون فرق العمل محددة وموثقة ومفهومة من قبل العاملين كافة.

٦/٤ تدريب العاملين

يعد التدريب أحد المقومات الأساسية التي يركز إليها برنامج إدارة الجودة الشاملة، لتمكين العاملين من المساهمة بنجاح في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء وإعادة الأعمال وإهدار الأموال .

والتدريب هو أهم وأفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة وإتقان . وتجاهل التدريب يؤدي إلى ممارسة العمل دون كفاءة أو فعالية مما يحد من التحديث والتطوير في الأداء [الخلف، ١٩٩٧، ص ١٢٦] .

ولما كانت عملية تحسين الجودة تحتاج إلى مهارات تتغير بتطور أساليب العمل، ويتقدم العلم والتقنية، فإن التدريب لتطوير المهارات الإدارية للعاملين وتطوير مهارات التركيز مع التحديث المستمر في عمليات الجودة يعد أمراً حيوياً في التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة التي تنظر إلى التدريب كعملية جماعية في التنظيم وضرورية، نابعة من تغيير العملية الإنتاجية أو تغيير إدارة الجودة الشاملة نفسها.

ويرى خبراء إدارة الجودة الشاملة أن توفير البرامج التدريبية المؤهلة القادرة على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والاتجاهات وفق أسس علمية تنعكس إيجابياً على

أداء العاملين وقدراتهم . وبالتالي فإن أية منظمة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة عليها أن تضع التدريب في سلم أولوياتها، حتى تصل برامج التدريب إلى كافة الأفراد بالمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة . [ويليامز، ١٩٩٩، ص ٣٠] .

٧/٤ إظهار التقدير والاحترام للعاملين

لا شك إن كلمات التشجيع في الظروف الصعبة تعد حافزاً على استمرار العمل و مواجهة التحدي، كما أن التقدير والاحترام عند إجداد العمل يحفز العاملين إلى استمرار العطاء لتحقيق مستويات أفضل من الأداء. لذا يدرك مدير الجودة الشاملة أهمية توفير مناخ تنظيمي يقوم على الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة، لما ينتج عنه من تنمية علاقات عمل إيجابية تشجع العاملين وتحفزهم على ممارسة الجودة الشاملة .

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مساهمة العاملين في المنظمة، لذلك كانت إثارة دافعية الأفراد لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، واكتشاف قدراتهم الإبداعية الكامنة تحتاج إلى الشناء والتقدير للأداء المتميز، وتحتاج إلى التشجيع والتحفيز على المساهمة في تحسين الجودة وابتكار طرق أساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم الخاصة في العمل [الخلف، ١٩٩٧، ص ١٢٩] .

إن عمليات تحليل العمل، وإعادة هيكلة الإجراءات والتحسين المستمر في أداء العمل بطريقة صحيحة وغيرها من أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تحقق تلقائياً في غياب الحوافز الفاعلة التي تدفع العاملين إلى إتقان العمل. من هنا تحرص الإدارة العليا عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحفيز العاملين بأساليب مختلفة تناسب مع اختلاف الأفراد في ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية وفي قيمهم وثقافتهم.

٨/٤ التحسين المستمر

إن برنامج إدارة الجودة الشاملة يعتمد على جهود التطوير المستمرة، ويؤمن مدير الجودة الشاملة بأن فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة الذي يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين متغير بصفة دائمة، لذا فإن جودة الخدمة والسلع المنتجة تخضع إلى التحسين والتطوير المستمرين دون توقف [عرقوس، ١٩٩٢، ص ٥١٠] .

إن المنفذين لمجهودات إدارة الجودة الشاملة يتعين عليهم " التخطيط المستمر لتحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة بشكل يساعد الإدارة على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والعمل على وصول الإدارة العليا إلى أهدافها وفقاً للأسس العلمية من خلال الاستخدام والتوزيع الأمثل للموارد المتوافرة " [اللوزي، ١٩٩٨، ص ٢٣٦].

٩/٤ الوقاية من الأخطاء

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها. ويتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة الخدمات والمنتجات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء [الخولي والبوريني، ١٩٩٣، ص ١٣].

وإدارة الجودة الشاملة تتعامل مع المشكلات التي تواجه الأداء على أنها فرص للتطوير، طالما تمكنت فرق العمل من اكتشاف تلك المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل وقوعها لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج .

ويجب على العاملين الالتزام بمعايير قياس الجودة والأداء الصحيح من المرة الأولى حتى يتم تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترضي أذواق وتشبع رغبات جمهور المستفيدين . لذا يتطلب وضع معايير دقيقة لقياس جودة الأداء وضع معالجة مختلفة للمهام التي تتطلب أعمالاً أكثر تعقيداً من خلال عملية تحليل المهام بالإضافة إلى التمييز بين المهام القابلة للقياس والأخرى غير القابلة للقياس، وتوفير المعلومات ومعالجة الصعوبات الإدارية التي تواجه حصول الجمهور على الخدمة [اللوزي، ١٩٩٨، ص ٢٣٩] .

خامساً : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الأمنية العربية

لم تعد برامج التنمية وحدها كافية أو كفيلة بتحقيق أهداف الإنسان العربي وذلك لتسارع تقادم المعرفة، وتقدم أساليب التقنية، وتطور نظم المعلومات، مما أدى إلى ظهور مفاهيم إدارية جديدة تدار بواسطة المؤسسات والأجهزة الحكومية والخاصة ومنها مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يجعل المستفيدين محور الاهتمام في العملية الإدارية، ويمنح العاملين صلاحيات تمكنهم من تحمل مسؤولية جودة الإنتاج والخدمات .

ويحدد أحد الباحثين أن شيوع بعض - أو كل - الممارسات الإدارية التالية تجعل من

الضروري تطبيق إدارة الجودة الشاملة [عالم، ١٩٩٥، ص ٧]:

- ١- انخفاض مستوى الجودة في الخدمة والأداء .
- ٢- زيادة وقت القيام بالأعمال .
- ٣- زيادة عدد مرات التنسيق .
- ٤- الزيادة المفرطة في عدد الاجتماعات .
- ٥- شيوع روح الانتقاد واللوم .
- ٦- ازدياد عدد شكاوى المستفيدين من الخدمة والسلعة داخل المؤسسة وخارجا .
- ٧- سوء إدارة الأعمال الصغيرة .

وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق كثيراً من المزايا يمكن تحديدها فيما يلي

[عرقوس، ١٩٩٢، ص ص ٦٧ - ٦٨] :

- ١- توفير الجهد والمال والوقت وتفادي التأثيرات السيئة .
- ٢- حسن استثمار الموارد المتاحة للمنشأة .
- ٣- أداء العمل بكفاءة عالية وفقاً للمعدلات والمعايير المطلوبة .
- ٤- توفير السلعة أو الخدمة للعملاء بأفضل درجة وأقل تكاليف .
- ٥- تعزيز الثقة بين المنظمة والعملاء، وبين العاملين أنفسهم داخل المنظمة من خلال استمرار تقديم مستوى متميز من الخدمة أو المنتج .
- ٦- إنجاز العمل بطريقة تتلافى الأخطاء، وتقلل من الجهد الضائع وتحافظ على سمعة المنظمة.

وعلى الرغم من تلك الدواعي التي تتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى الرغم من كثرة المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الخاصة أو المؤسسات العامة، إلا أن هناك مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون نجاح إدارة الجودة الشاملة . ويعزى بعض الباحثين الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى الوقوع في بعض الأخطاء ومن أبرزها ما يلي [الخطيب، ١٩٩٣، ص ص ١٨-٢٠]:

- ١- تعجل توقع نتائج سريعة للتطبيق .

- ٢- تقليد ومحاكاة تجارب المنظمات الأخرى .
 - ٣- الاعتقاد بأن التكنولوجيا أهم من البشر .
 - ٤- البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ الملائم للتطبيق .
 - ٥- الاعتقاد بأن التدريب هو كل المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
 - ٦- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة لأن إعلانها يزيد من الالتزام ويدفع إلى مزيد من الإنجاز .
 - ٧- محاولة حل أكثر من مشكلة في وقت واحد، خاصة وأن المشكلات الإدارية التي تراكمت عبر سنوات عديدة يصعب حلها في الحال .
 - ٨- تناقض التصريحات مع الأفعال .
 - ٩- الفشل في الاتصالات بين العاملين والمستفيدين.
- هذا ويمكن الإشارة إلى العقبات التي حددها ديمنج لعدم نجاح تطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

- ١- تعجل النتائج دون بذل الجهود الضرورية لتحقيق الجودة المطلوبة .
 - ٢- التدريس غير الواعي للطرق الإحصائية مما يترتب عليه الاستخدام غير السليم لها في تحليل البيانات، وبالتالي الوصول إلى نتائج خاطئة ومضللة.
 - ٣- انتشار وتعدد البرامج الإحصائية الجاهزة وسهولة استخدامها في تحليل البيانات دون وعي كاف بالمفاهيم والطرق الإحصائية مما يؤدي إلى نتائج غير سليمة .
 - ٤- الاعتقاد بأن أجهزة الحاسب الآلي هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة .
 - ٥- انخفاض المستوى التعليمي للعاملين وانخفاض مستوى مهاراتهم .
 - ٦- تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين ويحول دون تحقيق مبدأ مسؤولية الجميع عن جودة السلع والخدمات.
- ويرى هيجان أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي ليس بالأمر السهل حيث أن المديرين والأفراد العاملين في القطاع الحكومي يقررون بأنفسهم

الخدمات المطلوبة للجمهور باعتبار أن القطاع الحكومي هو الجهة الوحيدة التي تقدم هذه الخدمات وليس أمام الجمهور أي خيار في طلب هذه الخدمة من غير الحكومة، ويرى أن عدم الاتصال بين منظمات القطاع الخاص وجمهور المستفيدين يعد أهم الأسباب في تدني رضا الجمهور عن مستوى وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية [هيجان، ١٩٩٤، ص ٤١٢].

ويحدد الباحث معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الأمنية العربية فيما يلي :

- ١- عدم وجود المنافسة في القطاع الأمني .
- ٢- تأثير طبيعة العمل الأمني على اتخاذ القرارات .
- ٣- تأثير قوانين الخدمة العسكرية على قرارات التوظيف في القطاع الأمني.
- ٤- الافتقار إلى وجود نظام حوافز فعال .
- ٥- الافتقار إلى توافر المهارات والخبرات الجيدة في بعض الأجهزة الأمنية .
- ٦- عدم توافر أنظمة تكاليف فعالة .
- ٧- عدم توافر أنظمة معلومات جيدة وحديثة .
- ٨- عدم التركيز على تشجيع المبادرات الفردية للإبداع والابتكار .

سادساً : النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

- ١- إن إدارة الجودة الشاملة لا يتم تطبيقها بنجاح إلا من خلال الاستثمار في برامج التعليم والتدريب المستمر للقوى البشرية .
- ٢- إن العملاء هم الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة .
- ٣- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تقليص النفقات على المدى البعيد ويزيد من القدرة التنافسية للمنشأة .
- ٤- إن تحسين الجودة يستغرق وقتاً طويلاً ويتم من خلال تطبيق الأساليب العلمية .

- ٥- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعم واقتناع الإدارة العليا ومتابعتها للأداء وإجراء التصحيحات الملائمة مثل الإنتاج الواسع .
- ٦- إن تحسين الجودة الشاملة مهمة مشتركة بين جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة
- ٧- إن عناصر إدارة الجودة الشاملة ومبادئها متعددة ويصعب حصرها إلا من وجهات نظر الباحثين ومن أجل الدراسة والتحليل العلمي .
- ٨- إن الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الأمنية متعددة بعضها يعزى إلى ضعف مستوى ومهارات العاملين والآخر إلى طبيعة البيئة الأمنية، و الثالث إلى عدم اقتناع الإدارة العليا بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- وفي ضوء النتائج السابقة تقترح الدراسة التوصيات التالية :
- ١- العمل على نشر الوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الأمنية العربية، مع ضرورة تهيئة البيئة التنظيمية والثقافية التي تساعد على نجاح تطبيقها .
- ٢- إخضاع فئات متعددة من العاملين في الأجهزة الأمنية العربية إلى التدريب المستمر من خلال تصميم برامج تدريبية فعالة في مجال إدارة الجودة الشاملة .
- ٣- تشجيع العمل الجماعي والمبادرات الفردية التي تدعم الإبداع والابتكار في الأجهزة الأمنية.
- ٤- إيجاد نظام متطور وفعال لقياس جودة الخدمات وتحقيق طموحات الجمهور في تعاملاتهم مع الأجهزة الأمنية .
- ٥- توفير مناخ تنظيمي يتيح التقدير والاحترام والنقطة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين في العمل الأمني .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- البدراي، حمد بن سليمان (٢٠٠٠). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إمارة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- البدري، مسعود عبد الله (١٩٩٤) "العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في منشآت دولة الإمارات"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، العدد (٢) .
- بن سعيد، خالد بن سعد (١٩٩٧). *إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي*، الرياض : مكتبة العبيكان .
- بندقجي، محمد رياض (١٩٩٦). "اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى" عمان: *مجلة دراسات*، المجلد (٢٥)، العدد (٢)، ص ص ٣٩٤ - ٤٠٨ .
- بون، ديان، وريك جريجر (١٩٩٦). *الجودة في العمل : دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية*، ترجمة سامي الفرس وناصر العدلي، الرياض : دار آفاق الإبداع العالمية .
- جايلونيسكي، جوزيف (١٩٩٣) . "تطبيق إدارة الجودة الكلية"، *مجلة خلاصات*، عدد (فبراير) .
- جوران، جوزيف (١٩٩٣) . " دليل جوران إلى تصميم الجودة : تخطيط جودة المنتجات والخدمات"، *مجلة خلاصات*، عدد (سبتمبر).
- الخطيب، محمد أحمد موسى (١٩٩٣) . *خطة عمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : المفاهيم، الأدوات، المحاذير*، دراسة مقدمة إلى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، المركز العربي للتطوير الإداري بالقاهرة، (ابريل ١٩٩٣).
- الخلف، عبد الله موسى (١٩٩٧) . "الثلاث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية" *الإدارة العامة*، الرياض: معهد الإدارة العامة، المجلد (٣٧) العدد (الأول)، ص ص ١٢١ - ١٦٠ .
- الخطولي، سيد وهناء البوريني (١٩٩٣) . *تقييم انخفاض مستوى إدارة الجودة الكلية للخدمات عن المستوى العالمي مع التطبيق على قطاع المستشفيات في القاهرة الكبرى*، بحث مقدم إلى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة .
- درة، عبد الباري إبراهيم (١٩٩٤) . *الإدارة الحديثة : المفاهيم والعمليات : منهج تحليلي*، عمان المركز العربي للخدمات الطلابية .
- درة، عبد الباري إبراهيم (١٩٩٣) . *دور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة*، بحث مقدم للمؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية المنعقد في القاهرة : (إبريل ١٩٩٣).
- الزامل، خالد محمد (١٩٩٣) . *مفهوم إدارة الجودة الكلية في المملكة العربية السعودية*، بحث مقدم إلى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية المنعقد في القاهرة (إبريل ١٩٩٣) .

- السقاف، حامد عبد الله (١٩٩٦). المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الخبر : مكتبة المجتمع .
- شيدت، وارين، وجيروم فاتجا (١٩٩٧) . مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود مرسي وناصر العديلي، الرياض : دار الآفاق والإبداع.
- صادق، محمود (١٩٩٣) . " دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصميم وخطط القبول بالعينات، بحث مقدم إلى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، المنعقد بالقاهرة في، (أبريل ١٩٩٣) .
- عالم، محمد أسعد (١٩٩٥) . إدارة الجودة الشاملة : المبادئ والأسس محاضرة علمية أقيمت بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
- عرقوس، أيمن مصطفى، (١٩٩٢) . الجودة الكلية، مكة المكرمة : مطابع مراد .
- علي، مدحت أنور (١٩٩٩) . " مراحل تطبيق إدارة الجودة الكلية: دراسة حالة على شركة سابك " . برنامج الدورة التدريبية الخاصة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، (المحرم ١٤٢٠هـ).
- الغمري، إبراهيم، وهالة نصار (١٩٩٧). الخطوات الإرشادية في تطبيق نظم إدارة الجودة المتكاملة، القاهرة : المركز العربي للتطوير الإداري .
- فضل الله، فضل الله علي (١٩٩٩) . إدارة الجودة الشاملة : مشروع رؤية جديدة للفكر الإداري، بحث مقدم إلى الدورة التدريبية عن إدارة الجودة الشاملة، المنعقدة في أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
- القاضي، فؤاد (١٩٩١) . " المشاركة في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة، المجلد (٢٢)، العدد (٢) .
- القحطاني، سالم سعيد (١٩٩٣) . " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي "، القاهرة: مجلة التنمية الإدارية، جمعية اتحاد جمعيات التنمية، العدد (٧٨)
- قضماني، نازة (١٩٩٣) . دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات الأعمال، بحث مقدم إلى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٣ .
- كوهين، ستيفن، ورونالد برانسد (١٩٩٦) . إدارة الجودة الكلية في الحكومة : دليل عملي بالنسبة لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، الرياض : معهد الإدارة العامة .
- اللوذي، موسى (١٩٩٨). التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان : دار وائل للنشر .
- ماضي، محمد (١٩٩٥) . إدارة الجودة، القاهرة : دار المعارف .
- المناصير، على فلاح (١٩٩٤) ، إدارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية .
- النمر، سعود بن محمد (١٩٩٠) . السلوك الإداري، الرياض : مطابع جامعة الملك سعود .
- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (١٩٩٤). " منهج علمي لتطبيق إدارة الجودة الكلية "، الرياض: مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد (٣٤)، العدد (٣)، ديسمبر ١٩٩٤، ص ص ٤٠٥ - ٤٤٠ .
- ويليامز، ريتشارد. ل. (١٩٩٩). أساسيات الجودة الشاملة، ترجمة محمد الحديدي، الرياض: مكتبة جريب .

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Al- Khalaf, A. M.** (1994). *Factors that Affect the Success and Failure of TQM Implementation in small U. S. Cities*, Unpublished ph. D. Dissertation, University of Pittsburgh.
- Crosby, P.B.** (1989). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, New York: Mc Craw Hill Book Company.
- Fedral Quality Institute** (1990). *Federal Total Quality management Hand book*, Washington D. C., United States Office of personnel Management.
- Juran, J.M.** (1989). *Juran on Leadership For Quality: An Executive Hand book*, New York : The Free Press.
- Juran, J.M.** (1992). *Juran on Quality by Design = The New Steps for planning Quality into Goods_and Services*, New York: The Free Press.

TQM A New Trend To Increase The Organizations Efficiencies

HANI Y. KHOSHOGGI

Professor

Public Administration Department

College of Administrative Sciences

King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

ABSTRACT. The main aim of this paper is to through some high lights of three main dimensions of TQM to be utilized in the public and private organizations.

First, it analyses TQM models, it presents TQM elements and principles, it shows the pr6blems that face TQM implementations in Arab organizations.

In the first part the paper review the TQM literatures; the second part presents the TQM models. Analyzing the principles and elements of TOM are drawn in the third part. The fourth part discusses the problems that face TOM applications in the organizations. The final results and the recommendations are shown in last fifth part.