

إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج

علي محمد شاهين

كلية العلوم الإدارية والتخطيط - جامعة الملك فيصل
الأحساء - المملكة العربية السعودية

الملخص :

يعود لليابانيين الفضل في إيجاد مناخ مناسب لكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة ، لعل أهمها مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؛ كمفهوم إداري حديث ، يساعد في تقديم منتج أو خدمة بأعلى جودة ممكنة ، من خلال تشجيع ثقافة الجودة على مستوى المنظمة على شكل برنامج شامل تتكامل عناصره الأساسية من إدارة عليا ، أفراد ، زبائن ، مسؤولية جماعية ، تحسين مستمر ... مع بعضها البعض للوصول إلى أجواء التميز والتفوق الدائم .

بالنتيجة قدم البحث تصوراً شاملاً عن مفاهيم ومبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة ، كما تعرف إلى أهم نظمها ، وحدد العلاقة بين هذا المفهوم وبين الأنظمة المساندة له بغرض رفع مستوى أداء المنظمة والأفراد والتحسين المستمر في هذا الأداء . ومن النتائج التي توصل إليها البحث بلورة نظام يساعد إدارة المنظمة العمليانية في تقديم مخرج بأفضل جودة تفوق تصور المستهلك أو العميل.

مقدمة :

إن التغيرات السريعة والمتلاحقة في السنوات الأخيرة ، وانفجار ثورة المعلومات ، وما تركته من آثار وتجليات لكثير من المنظمات ، فرضت رؤية تحليلية لبعض الأنظمة الإدارية لهذه المنظمات وإعادة تنظيمها وتحسين إجراءات عملها وتقييم أدائها بهدف تقديم منتج بأعلى ما يمكن من الجودة والإتقان ، وضبط آلية العمل ، يضاف إلى ذلك توسع دائرة منظمة التجارة العالمية ، وبالتالي انفتاح الأسواق أمام منتجات كبريات الشركات العالمية . كل هذا يساهم في بلورة رؤية استشفافية تبرز أهمية العمل بتوجيه مكونات وقدرات المنظمات نحو مخرج متعدد الخصائص قادراً على المنافسة والتميز ، ولعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما يحمل في طياته من مفاهيم كجودة المنتج والخدمة ، والعمل الجماعي ورضا العملاء والتخفيف من المشكلات الإدارية وانعدامها لاحقاً وغير ذلك يشكل مجالاً رحباً للفهم والدراسة .

مشكلة الدراسة :

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من أهم الموضوعات الإدارية الحديثة كمفهوم قادر على خلق المزايا التنافسية والتطوير الدائم وتحقيق رغبات العملاء وتخفيض تكاليف الإنتاج في وسط بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة. إن هذه التغيرات دفعت بمسؤولي المنظمات والقائمين على إدارتها بالاهتمام أكثر فأكثر برغبات المستهلكين وجمع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية رغباتهم بل وتجاوزها في كثير من الأحيان . أمام هذا الأمر الواقع لم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك المستهلك بل إن هناك عوامل أخرى تؤثر في هذا السلوك : كالثقة في جودة المنتج ، وابتكار أنواع جديدة من المنتجات وغيرها ، وأضحت المنظمات مهددة بالخروج من الأسواق إذا لم تتمكن وبشكل أمثل من مواجهة هذه المتطلبات . إن هذا كله يدفع بالمنظمات بضرورة البحث عن الجودة والتميز في الأداء

وتحقيق نقاط قوة تضمن لها ليس فقط البقاء ضمن دائرة الإنتاج بل ضمان استمرارية السبق ، ولتحقيق هذا يتطلب من كل أفراد المنظمة العمل بالشكل الذي يضمن الوصول إلى استراتيجية شاملة للتحسين المستمر في جودة المنتج وأن تكون هذه الإستراتيجية مرنة قادرة على إدخال التعديلات الملائمة لاحتياجات المستهلكين وبالتالي استمرارية نجاح المنظمة وتفوقها .

إن مفهوم الجودة في الوقت الحاضر تجاوز حدود إدارة الإنتاج والعمليات وأصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وأساس لفكر فلسفي إداري شامل ينظر من خلاله على أن مقاييس العمل والأداء الكلي للمنظمة هي مقاييس للجودة.

أهمية الدراسة وأهدافها :

تأتي أهمية البحث من خلال أهمية إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها و ما تقدمه من فوائد مرئية وغير مرئية ملموسة أو غير ملموسة مباشرة أو غير مباشرة تنعكس تأثيراتها على المدى الزمني البعيد وليس القصير فقط ، فالمستهلك ينظر دائماً إلى جودة المنتج أو الخدمة فإذا لم يتلمس تلك الجودة فسرعان ما تجده يحجم عن عملية الشراء أو التعامل مع المنتج أو الخدمة. من جانب آخر إن بلورة وتطوير التجارة الإلكترونية وتحرير التجارة الدولية ألغى دور الحماية الجمركية ومكّن دخول الكثير من منتجات الشركات العالمية لأسواق ناشئة وهذا في حد ذاته يعتبر تحد كبير أمام المنظمات الإنتاجية والخدمية ، وبالتالي تعزيز لأهمية إدارة الجودة الشاملة.

بالمقابل إن تلبية احتياجات المستهلك المتغيرة والمتطورة يجب أن يواكبها تغيير في أشكال وأساليب هندسة الإنتاج ، وتتم هذه المواكبة من خلال التركيز على عامل الجودة في عمليات صنع الإنتاج والخدمات . لقد تأثر عامل الجودة العالية بظروف البيئة المحيطة بكل عمليات الصنع والإبداع فلم تعد تكتف المنظمات الإنتاجية بتقديم أفضل الجودة للزبائن بل شجعت وابتكرت مجالات تنافسية لتغيير قناعاته بطلب الأفضل

وتحفيزه لقبول مواصفات ما هو جديد لأن فيه خصائص وتقانات متطورة وجديدة . يمكن القول بأن عنصر الجودة وليد مرحلة علاقة بين العرض والطلب ففي المراحل الأولى من الإنتاج عندما كان العرض أقل من احتياجات الاستهلاك كانت المنظمات الإنتاجية تقوم بإيجاد الإنتاج ثم القيام بعمليات البيع ، ثم تطور الوضع إلى مرحلة التوازن بين ما هو مطلوب وما هو منتج في هذه الحالة تقوم المنظمات بإنتاج ما يمكن بيعه مستخدمة وسائل التنبؤ وتنظيم المخزون وغير ذلك من وسائل وأدوات إدارية تقليدية ، أما في مرحلة زيادة كمية الإنتاج عن ما هو مطلوب فهنا يتعزز دور المنافسة من خلال التحكم بالسعر وزمن التسليم والإنتاج بكميات صغيرة وقصر فترة الإنتاج وحياة المنتج ، وأهم من ذلك كله الإنتاج بالجودة المطلوبة وبالمواصفات المحددة سواء من قبل المستهلكين أو من قبل مكتب التصميم والدراسات. وهناك عامل آخر شجع الاهتمام بعامل الجودة وهو محدودية الموارد الاقتصادية وزيادة النمو السكاني فمهما كانت الموارد كبيرة ومتعددة فلها حدود معينة سواء في الاستخدام أو التمويل وإن المنتج عالي الجودة يمكن أن يحد من استخدام الموارد وزياد كفاءة الاستخدام بشكل نسبي.

بالتأسيس على ما سبق يمكن أن تتضح أهداف البحث في التعرف على عناصر ومقومات وبيئة هذا الفكر الفلسفي المبني في كل أبعاده الداخلية والخارجية وفي كل مؤثراته على أساس التحسين المستمر والوصول إلى أهداف المنظمة بشكل أمثل في الوقت والتكلفة والجودة. كما أن أهمية الدراسة تكمن في التعرف على آلية الارتباط والتشابك بين الجودة ونظام ISO9000 كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة لأنه من الصعب فهم معاني إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها بشكل كامل دون التعرض لمفهوم نظام ISO9000 وكيف يمكن تأسيس هذا النظام وبالتالي كيف يساعد في تكوين فريق متخصص وتقديم برنامج فاعل باتجاه تطوير المنظمة والمنتج.

انطلاقاً مما تقدم يمكن بلورة أهداف البحث في الإجابة على التساؤلات التالية :
ما هي مناخات إدارة الجودة الشاملة؟ وما هي البيئة التي ساهمت في طرح هذا المفهوم؟

ما هي مبادئ ومجالات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وما هي أهم نظمها الأساسية؟

كيف تشكل هذه النظم قاعدة انطلاق في التطوير لضمان استمرارية نجاح المنظمة وتفوقها بشكل دائم؟

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الاستقرائي والاستنباطي لأنه الأكثر مناسبة لهكذا دراسات من خلال قراءة ما ورد في البحوث والدراسات الإقتصادية والإدارية والهندسية في مجال إدارة الجودة الشاملة ونظام ISO9000 بهدف استكشاف وبلورة إطار أكاديمي محدد في هذا المجال ، وتقديم نموذج نظمي للجودة يمكن إسقاطه على إدارة العمليات في مجالها الرئيسيين العملياتي والخدمي ومن ثم رفع كفاءة أداء المنظمة على أمل تحسين خصائص مواصفات المنتجات والخدمات .

خطة الدراسة :

للإجابة على تساؤلات الدراسة السابقة تقع خطة البحث في المحاور التالية :

- ١ - الجودة وبيئة إدارة الأعمال .
- ٢ - أنظمة إدارة الجودة .
- ٣ - مابين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الأيزو .
- ٤ - مقترح نظام .

أولاً : الجودة وبيئة إدارة الأعمال

تتميز بيئة إدارة الأعمال في وقتنا الحاضر بجملة صفات وخصائص منها: شمولية وتوسع الأسواق؛ تضمين المنتج مزايا تنافسية؛ سرعة ظهور وانتشار المنتجات الجديدة؛ قصر دور حياة المنتج؛ تنوع العروض الإنتاجية أمام المستهلك الواحد، حيث بنتيجة هذه التغيرات لم يعد السعر هو المحرك الوحيد لرغبة وسلوك المستهلك. من هنا أخذت إدارة المنظمات الإنتاجية والخدمية على عاتقها الإلمام برغبات المستهلك، والعمل على تأمين كل متطلباته بجودة عالية، وتعزيز ثقته بهذه السلع، والعمل على التميز في أداء وأسلوب تقديم السلع والخدمات وتحقيق خصائص يضمن لها التفوق في السوق والاستمرارية به أطول فترة ممكنة. بل أكثر من ذلك تهتم الإدارة الحديثة بثقافة المستهلك ودراسة المؤثرات على هذه الثقافة لأقلمة مواصفات وخصائص المنتجات الجديدة مع هذه الثقافة. إن هذا الإطار الواسع لبيئة منظمة الأعمال يتطلب تضافر جهود كل العاملين فيها من خلال رؤية شمولية مرنة للتحسين الدائم والمتواصل في جودة السلع والخدمات بشكل تلبي احتياجات المستهلك بالشكل الأمثل والمناسب. هذا ويمكن القول في عالم النمو الإقتصادي والمعلوماتي المتحرك، لم تعد وظيفة الجودة حكراً على إدارة العمليات، بل أصبحت الجودة رؤية استراتيجية وأساس لفلسفة إدارية شاملة بحيث يمكن اعتبار مقاييس العمل والأداء مقاييس للجودة. إن جملة المبادئ والأفكار والفلسفة المستندة إلى الجودة والمرتكزة على إشباع رغبات المستهلك من خلال برنامج شامل من الأدوات والتقنيات والتدريب هو ما يشكل إطار الجودة الشاملة، ويمكن القول بلا منازع بأن هذه الفلسفة التي تجسد ثقافة التغيير والتحسين المستمر دون توقف هي السبب الأساس في تطور الاقتصاد الياباني ووضعه في مصاف السبق العالمي، مما لاشك فيه بأن هذه الفلسفة وسّعت سقف التحسين باستخدام أدوات إحصائية ومفاهيم ونظريات إدارية حديثة غير محدودة بمجال وغير محصورة بتطبيق

فمجالها التحسن الدائم والتطور المستمر . إذا أرادت منظمة ما أن تتميز عن غيرها من المنظمات فلا بد لها أن تهتم قبل كل شيء بموضوع الجودة ، على اعتبار أن مكونات رضا واهتمام العملاء هي ثلاثية : الزمن ، الجودة ، السعر ، إذا هناك صعوبة بين ما تبرزه وظيفة الجودة وما تبرزه إدارة الإنتاج وبالتالي حالة ارتباط الجودة مع إدارة الإنتاج تشكل مجموع مشترك منسجم ومتجانس من أجل كفاءة المنظمة . (Eric B: V:19.N: 1) .

١ - ١ مفهوم وماهية الجودة :

ليس هناك تعريف واحد محدد للجودة ، كما أن علماء الإدارة والجودة لم يتفقوا على تعريف مشترك لأن تعريف الجودة يعتمد كثيراً على العميل وعلى ما يمكن أن تقدمه المنظمة الإنتاجية أو الخدمية له ، من هنا فإن العميل هو صاحب القرار في تعريف وتحديد الجودة التي ينشدها أو يرغبها ، لذلك يمكن القول بأن العامل المشترك في كل التعاريف هو : إرضاء توقعات وتطلعات العميل والحفاظ عليه والاستمرار معه ، لأن أكبر ربح للمنظمة هو ربح العميل وأكبر خسارة هو خسارته وبالتالي عدم التعامل معه في المستقبل . هذا ويمكن القول بأن الجودة هي مجموعة صفات ومواصفات أي منتج أو خدمة والتي تضمن إرضاء احتياجات معلومة ومحددة للعميل .

في الواقع إن الجودة انطلقت من إدارة الإنتاج وبالتحديد من نظام التشغيل المطبق في التصنيع لكن الآن وفي ظروف المنافسة الشديدة بين المنظمات الإنتاجية العالمية واندماج العديد من الشركات نلاحظ أن الجودة لم تعد حكراً على الصناعة وإنما انطلقت نحو الخدمات ، وأصبحت الجودة في مجال الخدمات أكثر أهمية من الصناعة لأن جودة الخدمة هي الفارق الرئيس في تمييز الشركات عن بعضها البعض .

يعود لليابانيين الفضل في تطبيق وتطوير مفاهيم الجودة ، لكن في الواقع العملي إن الجذور التاريخية لإدارة الجودة الشاملة تعود لديننا الإسلامي الحنيف في قيمه الروحية العليا ومبادئه السامية الرفيعة فالقرآن الكريم يحتوي في مواضع كثيرة على ذلك "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون" سورة التوبة (الآية :١٠٥). وفي السنة النبوية الشريفة أيضاً مواضع كثيرة تدعو إلى حب العمل وإتقانه والتعاون الجماعي "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (حديث شريف أخرجه أبو يعلى والعسكري والبيهقي والطبراني , انظر المناوي). هكذا نستطيع القول بأن إدارة الجودة الشاملة تعود إلى أكثر من ١٤٠٠ سنة وبالتالي إن فكرنا الإسلامي فكر غني بالمعرفة والقيم التي تدعو وتحض على الالتزام بمبادئ العدل والأداء الجيد وهذا هو روح ومنهجية إدارة الجودة الشاملة . إذن نحن في الواقع لا ينقصنا المنهجية ولا النظام ، بل العكس نحن لدينا كنوز هامة في هذا المجال بدليل أن كثيراً من علماء الغرب يدعون إلى أن يكون الإطار الحقيقي للتقدم الصناعي والإداري بما فيها الجودة ضمن القيم التي يحترمها الإنسان ووسائل وأدوات البيئة المحيطة به.

١ - ٢ تطور مفهوم الجودة في الصناعة :

بدأت الجودة تاريخياً في مجال التصنيع والعمليات الصناعية وخاصة بعد الحرب الكونية الثانية التي أفقرت الاقتصاد الياباني وجعلت منه اقتصاداً هزيباً وضعيفاً تعجز منتجاته عن الخروج خارج حدود جزره المتناثرة في المياه الزرقاء بسبب رداءة المواصفات وعدم قدرتها على المنافسة وعدم اقتناع المستهلكين بشراء وتملك تلك السلع، لكن هذا الضعف ما لبث أن تحول إلى نقطة قوة وانطلق الاقتصاد الياباني قوياً نحو العالمية بأفق جديد من خلال طرق مجالات هامة وحيوية وأهم تلك المجالات

هي التفكير بجدية لرفع مستوى منتجاته الصناعية وشكّلت الجودة وسيلة التحسين وأداة رفع مستوى الاقتصاد الياباني عموماً.
لعل أهم رواد الجودة هم :

أ) - أدوار ديمينج والنظرية التشغيلية للإدارة :

يعتبر ديمينج Deming الإحصائي ومهندس التصنيع الأمريكي والذي استدعاه أشيرو أشيكاوا رئيس الإتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية اليابانية في عقد الستينيات من القرن الماضي لتقديم استشارات وإلقاء محاضرات أمام قادة العمل الياباني، الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة كما أعتبر فردريك تايلور أب الإدارة العلمية، وذلك من خلال اعتبار ديمينج بأن الإدارة هي المسؤولة عن بناء الأنظمة بما في ذلك المتعلقة بالجودة حيث يؤكد في هذا المجال بأن ٨٠٪ من الفشل في عدم الوصول إلى الجودة المطلوبة يعود للنظام والذي يمكن تغييره من قبل الإدارة و ٢٠٪ من الفشل يعود للعاملين. ركز ديمينج على "فلسفة الإدارة"، وكان يؤمن بأن إدارة الجودة الشاملة يجب أن تكون الأساس لكل منظمة وفي هذا المجال أقترح أربعة عشر مبدأً والتي تعد حتى الوقت الحاضر أساس نظرية الجودة الشاملة : (Bank) J. pp 66-67 و (Deming, E. W . 1986 و Martinch , J. S. p559)

ويمكن تلخيص رؤيته ومبادئه في : - التوجه نحو تقييم عملية تقديم الخدمات أو الوظائف - استخدام الإحصاءات - ضرورة طرد وإزالة الخوف من مخيلة الموظفين - فض درجات الانحراف عن المستويات القياسية لأداء الخدمات . (هيوكوش : معهد الإدارة العامة ، الرياض : ١٤٢٢هـ)

ب) - فيليب كروسبي : Philip .B . Crosby

يعتبر كروسبي أحد أهم الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة كونه عمل فترة طويلة في حقل هذا العلم وله مؤلفات عديدة في هذا المجال منها كتاب "Quality Free"

الجودة المجانية عام 1979 م وكتاب "جودة بلا دموع"، يرى كروسبي أن عمل الإدارة والأفراد العاملين في المنظمة يجب أن يتمثل في تحسين الجودة ، كما يرى أن كلفة الجودة الروتينية تتضمن كل العناصر التي أدت إلى ذلك والسبب هو أن العمل لم يكن صحيحاً للمرة الأولى (Heizer J . and B. Render 1996)

- أقترح كروسبي برنامج كامل لتطوير وتحسين الجودة وركز على الأفكار التالية :
- العيوب الصفرية .
 - تكلفة /كلفة الجودة .
 - شعارات الجودة .

ج .- جوزيف جوران J.M. Juran

ركز جوران على المستهلك وعرف الجودة بأنها "الملاءمة للاستخدام وليس للمواصفات المحددة المكتوبة" ((Juran , J. M.and F.M. Gnyna (1993) وركز جوران في محاضراته ومدخله المميز بالتأكيد على مجالات تخطيط ورقابة وتحسين الجودة من خلال تحليل مشكلات وصعوبات الجودة ومعرفة الأسباب والعمل على حل تلك الأسباب وتجاوزها لاحقاً (Goetch . D.L.and Dacis S , 1995 pp 25-26)

د .- آرموند فيغنباوم Armond Feigenbaum

استخدم فيغنباوم نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة بهدف توحيد الجهود من أجل استمرار الجودة من قبل جميع العاملين في الشركة. هذا وأوضح فيغنباوم بأن الجودة الرديئة أو السيئة تكلف المنظمة ٢٠٪ من العوائد الكلية (الإيراد الكلي) وهذه النسبة يمكن تحاشيها بإعتماد مبدأ إدارة الجودة الشاملة من خلال مجلس الجودة الذي يكتشف المشاكل في حينها ويقوم باختيار وتكليف وتخصيص فرق لتحسينها.

(Russel,S and Taylor B.w, 1995)

ثانياً : الإدارة اليابانية وحلقات الجودة

أقترح ايشكاوا أستاذ الهندسة في جامعة طوكيو عام ١٩٦١م وبمساعدة ودعم من النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين تكوين مجموعات صغيرة من العمال للتعرف على فحوى أهم المشكلات التي تواجه العاملين في مجال عملهم ، هذا وإن خلفية هذا المقترح تعود إلى الإرث الثقافي والعادات والتقاليد اليابانية المبنية على التكاتف والتعاون وتشجيع العمل الجماعي من جهة ومن جهة ثانية تأثر أيشكاوا بعدد كبير من الباحثين الأمريكيين أمثال Likart, Drucker and Magregor:

لقد وجد مقترح ايشكاوا مجالاً واسعاً لتكوين ما يسمى بحلقات الجودة عام ١٩٦٢م حيث بدأ بأعداد بسيطة من الأعضاء ثم بدأ بالازدياد بأعداد كثيرة حيث يعد عدد أعضاء حلقات الجودة الآن بالملايين . انتشر هذا الأسلوب بعد ذلك في كثير من الشركات الأمريكية والآن بدأ استخدامه واسعاً في كثير من الدول أمثال كوريا وأندونيسيا والبرازيل ناهيك عن بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية ، فعلى سبيل المثال في شركة وستنكهاوس (Westinghouse) هناك ٦٠٠ دائرة للجودة تعمل في كل المجالات المختلفة والمتنوعة وبنتيجة هذا التواجد الكثيف تم تقليل الإنتاج المعيب إلى ٦٧٪ وزادت الإنتاجية كثيراً وتحسن مستوى رضا العمال عن أجواء العمل وبالنتيجة انخفاض معدل دوران العمل وغياب العمال (حسين عبد الله التميمي ١٩٩٧) إن حلقات الجودة هي مجموعة صغير من العمال من (٣- ١٢) من العمال يعملون في عمل واحد تلتقي هذه المجموعة بشكل طوعي واختياري مرة واحدة في الأسبوع تحت قيادة مشرف، يتناقش أعضاء المجموعة في تحديد وتعريف بعض مشاكل العمل وتحليلها ويتم تقديم الحلول المناسبة لها، ومن ثم عرض هذه الحلول على الإدارة فإذا حظيت هذه الحلول بالموافقة يقوم هؤلاء العمال بتطبيقها (Hutchins, 1985).

ويمكن التأكيد بأن التقدم الياباني الباهر يسند إلى تطور الإدارة وأساس تطور الإدارة هو في اعتماد أسلوب دوائر الرقابة على الجودة من خلال اللقاء الدوري بهدف تحديد المشكلات وحل مشكلات الجودة والإنتاج وتحسين الأداء .

إن أهداف حلقات الجودة كثيرة ومتعددة ويمكن أن نذكر منها : رفع درجة وعي العاملين بأهمية الجودة حيث عندما يفهم العاملون أمراً معيناً يمكنهم المساهمة بتحقيق أهدافه ؛ تطوير شخصية العاملين المنتسبين إلى الحلقة ؛ تشجيع القدرات الإبداعية للعاملين. أما عن اهتمامات حلقات الجودة ومجالات التطبيق فنستطيع القول بأن هناك قضايا تأخذ الأولوية كما يوضح الجدول التالي :

جدول رقم (١)

اهتمامات حلقات الجودة حسب الأهمية النسبية التنازلية

نوع النشاط	مستوى الأهمية
خفض التكاليف	١
رقابة جودة المنتجات	٢
تحسين الخدمات	٣
السلامة المهنية	٤
رفع الروح المعنوية	٥
الحد من التلوث	٦
التثقيف المستمر للعاملين	٧

المصدر : (Takauchi, 1981 p.9)

أما عن مجالات التطبيق فهي تتضح بالمخطط التالي :

مخطط رقم (١) مجالات تطبيق (حلقات) دوائر الجودة

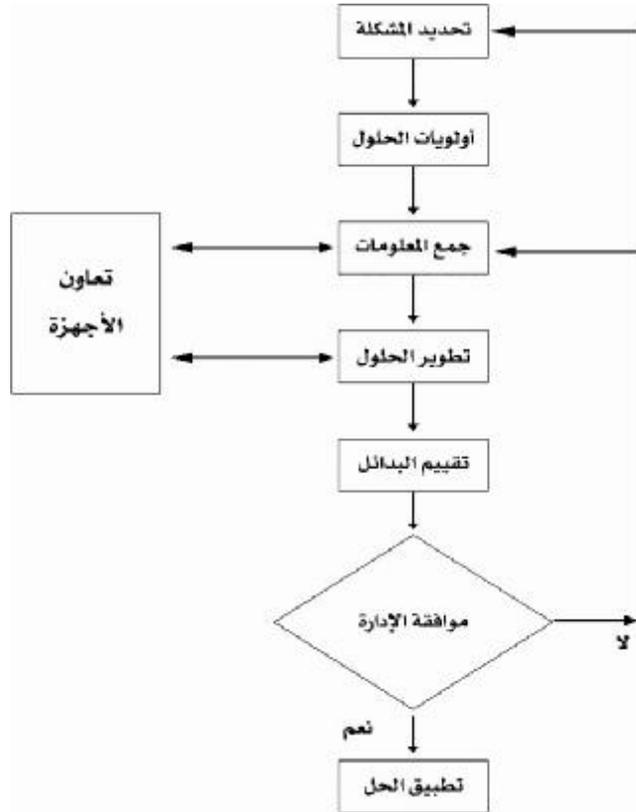


المصدر : (ROSS AND ROSS, P308)

أما عن أسلوب عمل حلقات الجودة فهنا ينظر إليها كجهاز عمل أو فريق عمل لحل المشكلات فهي قبل كل شيء تحدد المشكلات وتبحث عن البدائل واختيار البديل الأمثل وأخيراً تطبيق الحلول الناجعة .

إن هذا الأسلوب هو أسلوب علمي وعملي ومن خلال تطبيقه يمكن التوصل إلى أفضل النتائج وذلك من خلال تصور الحل بالمخطط التالي :

مخطط رقم (٢) طريقة عمل حلقات الجودة



المصدر : من عمل الباحث

هذا وقبل مباشرة أعضاء الحلقات العمل عليهم تعلم وإتقان : الأساليب الإحصائية وطرق حل المشكلات - السبب والنتيجة - الرقابة على الجودة - عصف الأفكار - المدرج التكراري - أساليب البيانات .

٢ - ١ التجربة اليابانية في مجال الرقابة على الجودة:

إن النجاح البارز لأغلب الشركات الصناعية اليابانية، مرده الأساسي قوة المجال الإداري وتميز الإدارة اليابانية بخصائص فريدة ومواصفات محددة أثمرت هذه الخصائص في مجال الجودة والإنتاجية. ويعود الاهتمام الزائد بهذه الإدارة إلى مصدرين أساسيين:

- الأول مدخل إنتاجي عملياتي: من خلال تحسين الجودة ورفع الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.

- الثاني مدخل سلوكي: اجتماعي يؤدي إلى تحسين بيئة العمل الإداري وزيادة رضا العاملين.

إن هذين الجانبين يكمل كل منهما الآخر فزيادة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة الأرباح وبالتالي زيادة المكافآت وهذا يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وتحسين مستوى حياتهم وهذا يؤدي إلى مزيد من زيادة الإنتاج والإنتاجية. إن دوائر الجودة كمدخل إداري ناجح يساهم في زيادة الجودة والإنتاجية وإن العوائد الصناعية المتراكمة تعود في كثير منها إلى تطبيق دوائر الجودة في تلك الصناعة. وإن جوهر هذه الفلسفة واعتمادها يلزمه بالأساس فهم أسس ومقومات هذه الدوائر والافتتاع بها ومن ثم التخطيط لاعتمادها والالتزام بها.

ماهية خصائص ومواصفات دوائر الجودة:

يمكن القول بأن دوائر الجودة تمثل أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة يعتمد على مشاركة الآخرين في صنع القرار وتحمل المسؤولية، يبدأ من القاعدة باتجاه القمة عكس فكرة الإدارة العلمية التي تبنتها اليابان لبعض الوقت، لكن بعد انتشار الثقافة التعليمية والوعي الإداري في المجتمع الياباني لم يعد أسلوب الإدارة العلمية هو الأسلوب الأمثل الوحيد الذي يمكن أن يطور الإنتاج والإنتاجية.

السؤال الذي يمكن إثارته هو كيف تعمل هذه الدوائر؟ وكيف تساعد الإدارة في أعمالها وتفوقها؟

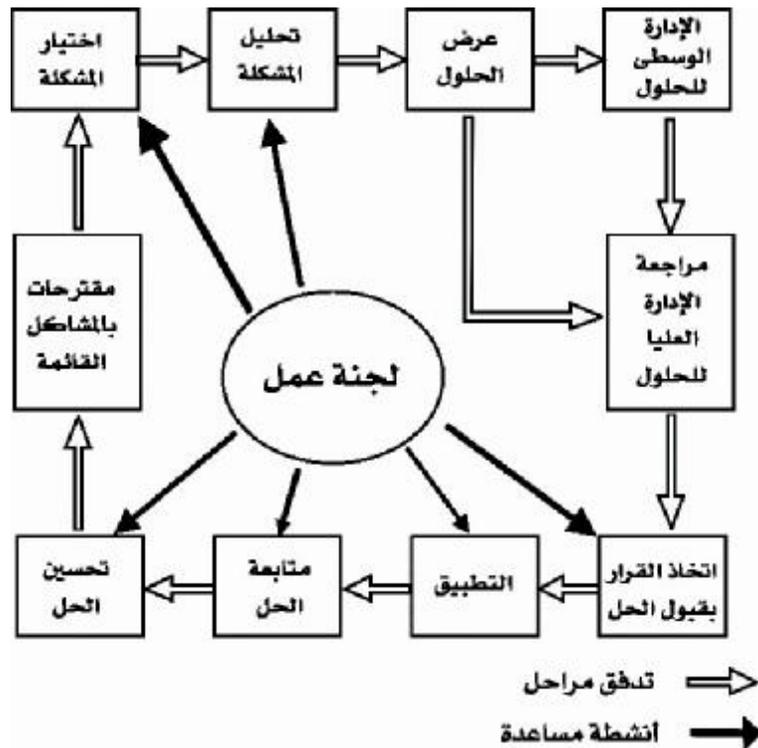
عملياً يمكن أن تعمل دوائر الجودة (حلقات الجودة) في أية منظمة من المنظمات مهما كانت ظروفها وطبيعتها عملها، وهذا مرده إلى أن برنامج الدوائر برنامج مرن قابل للتأقلم مع كل الظروف ومن خلال مرحلتين أساسيتين: مرحلة التخطيط للبرنامج ومرحلة التنفيذ.

مرحلة التخطيط للبرنامج: إن هدف هذه المرحلة هو تهيئة الظروف المناسبة والبيئة المحيطة بالعمل للانتقال نحو الشكل التنظيمي المبتغى والذي من خلاله يمكن الانتقال إلى مرحلة التطبيق. إن الخطوة الأولى أو نقطة البداية في هذه المرحلة هي اقتناع الأفراد (كل الأفراد) بجدوى هذه الدوائر وملاءمتها وضرورتها للمنظمة التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد. ويتعزز هذا الشعور بالتعرف على بيئة العمل وكيف تعمل تلك الدوائر في تلك البيئة ومن ثم ملاءمة الظروف لتبني هذه الفلسفة. وهنا يمكن أن تلعب إدارة المنظمة دوراً حيوياً في تهيئة ظروف العمل لتبني واعتماد هذه الفلسفة ودعم هذا البرنامج لأن هذه الدوائر ستضيف نوعاً آخر من السلطة للمديرين من خلال ما يقومون به من إرشاد وتوجيه ومتابعة وبالنتيجة يمثل نوعاً من الضمان بتكامل عمل المديرين وعمل الدوائر. وهناك مشاركة أخرى لا بد منها وهي مشاركة ممثلين عن العاملين أو من ينوب عنهم في التخطيط لهذه الدوائر من أجل تحمل قدر من المسؤولية حيث في نهاية المطاف يكون هناك فائدة ليس فقط للإدارة وإنما للإدارة والمنظمة والعاملين.

مرحلة التنفيذ: يبدأ تنفيذ البرنامج التجريبي بعد موافقة الإدارة العليا، حيث في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد المؤهلين لشغل مهمة قائد ومسهل وتدريبهم ليختار بعد ذلك كل قائد أعضاء دائرته والذي يتولى عملية التدريب مستخدماً بعض الأساليب المعتمدة لتنفيذ البرنامج. بالطبع إن مرحلة تخطيط البرنامج ليست عملية ثابتة بل هي

عملية ديناميكية متغيرة وتعتمد على عدة مراحل مستمرة لتفعيل البرنامج عند الحاجة لنصل بالنهاية إلى برنامج دائم وثابت في أسلوب عمل الإدارة .
أسلوب العمل : أما عن أسلوب وشكل عمل الدوائر فكما قلنا سابقا بأن دوائر الجودة هي مجموعات صغيرة من العاملين يعملون في ذات النشاط ويشكلون مجموعة عمل متكامل مع الهيكل التنظيمي القائم . ويمكن تصور المراحل التي تعمل من خلالها دوائر الجودة بشكل دائري مغلق كما يوضح الرسم التالي :

مخطط رقم (٢) النموذج الدائري المغلق لمراحل عمل حلقات الجودة

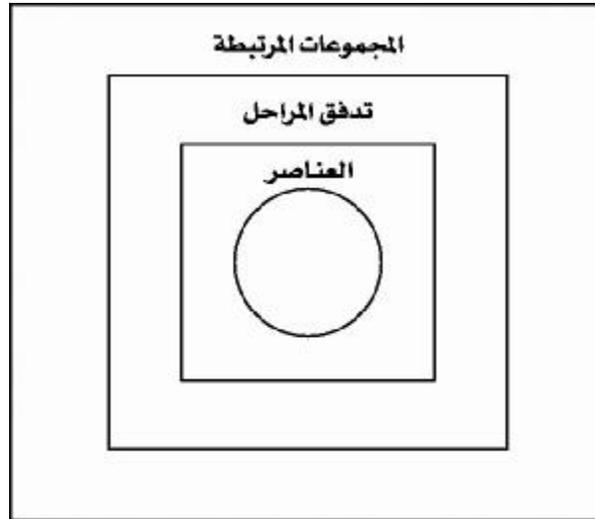


المصدر : (Bocker and Overgaard, 1982 p:120)

بالنظر إلى الشكل السابق يمكن القول بأن العمل يبدأ من خلال تحديد الأعضاء لمجالات العمل وأهم المشكلات المرشحة للحل على اعتبار أن حل هذه المشاكل القائمة يمكن أن يأتي من الإدارة الوسطى والعليا ومن ممثلي العمال ومن أقسام أخرى وحتى أحياناً من دوائر أخرى. وفي مرحلة تحليل المشكلة يمكن التعاون مع بعض اللجان الاستشارية ومع بعض الفنيين. هكذا نستطيع القول بأن كفاءة دوائر الجودة ترتبط كثيراً بكفاءة عملية التدفق للمراحل المتعاقبة لأن كفاءة مرحلة تؤثر على بقية المراحل الأخرى، كما أن هذه الكفاءة تتأثر بمتغير آخر وهو المجموعات المرتبطة من إدارات وسطى وعليا وممثلي عمال وأقسام ودوائر متشابهة وبالتالي :

كفاءة دائرة الجودة = كفاءة تدفق المراحل + كفاءة عناصر الدائرة + كفاءة عناصر المجموعات المرتبطة بالنشاط.

مخطط رقم (٤) كفاءة دوائر الجودة



المصدر : من عمل الباحث

السؤال الآن كيف يمكن الاستفادة من هذه التجارب الناجحة في الرقابة على جودة منظمات العمليات ؟

وكيف يمكن تحسين وتفعيل هذه الأنظمة للوصول إلى نظام إنتاجي أفضل ؟

٢-٢ أنظمة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية :

هنا يتعلق نظام إدارة الجودة الشاملة بمفاهيم الجودة وتكلفتها في جميع مراحل دورة حياة المنتج ، وتبدأ هذه الدورة بالتخطيط للمنتج وتمتد عبر جميع مراحل تصميمه وتصميم عملياته الإنتاجية ثم تصنيفه وتغليفه وتسويقه بالإضافة إلى الصيانة وخدمات ما بعد البيع ، والفكرة الكامنة وراء نظام إدارة الجودة الشاملة تتمثل في السؤال التالي : ما الذي يشكل نظاماً متكاملاً للتحكم بالجودة ؟ وكيف يؤثر هذا النظام على جودة المواد المنتجة؟

إن النظام المتكامل للتحكم بالجودة والذي يسمح بتفاعل جميع الأنشطة المختلفة بهدف إطلاق منتجات تعاني من أقل حد ممكن من الانحراف عن الأهداف المحددة لها سيؤدي إلى تخفيض تكلفة الجودة إلى حدها الأدنى ويحقق الاستعمال الاقتصادي الأمثل لطاقت المؤسسة البشرية ومواردها الأخرى ، إن هذا النظام يسعى إلى تحقيق إنتاج متحكم به وذو جودة فائقة. فما المقصود بدقة هنا بكلمة الجودة في المنظمات الصناعية؟ ركزت التعاريف السائدة للجودة على فكرة الالتزام بالمواصفات لكن إذا أريد التحكم أكثر بطريقة إدارتها فإن تقييمها يجب أن يحتوي على المتطلبات الحقيقية للزبون (حاجاته وتوقعاته) فالجودة إذن ببساطة هي تلبية متطلبات الزبائن، وحتى إذا كان الزبون راضياً عن منتج ما فإنه قد يتحول عنه بسهولة فيما إذا وجد أن لديه القليل ليخسره والكثير ليكسبه نتيجة هذا التحول، من هنا قد يكون التعريف الأفضل للجودة هو : "إسعاد الزبون عبر تلبية متطلباته باستمرار وتحسين المواصفات

التي يتوقعها دون توقف". إن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في منظمة صناعية ما يبدأ بفهم عميق من قبل الإدارتين العليا والوسطى لمفاهيم الجودة الشاملة ثم بث هذه المفاهيم ونشر ثقافتها بين جميع العاملين في المنظمة بحيث يمكن تبنيها كثقافة رسمية في المنظمة، ومن هذه المفاهيم يتم استنباط ما يسمى بسياسة الجودة في المنظمة، تقوم المنظمة عادة بإيضاح سياسة الجودة هذه للعاملين وتسهل عليهم تطبيقها بحيث تتحول من التزام وسياسة فعلية إلى واقع معاشي وسلوك يومي. هنا يتطلب انتقال المنظمة إلى عالم أوسع للجودة الشاملة بإحداث تغييرات تنظيمية وهيكلية (تنظيم من أجل الجودة) وإجراء قياسات للجودة وتكليفها ووضع خطط لها تشمل كل مناحي نشاطات تطوير المنتج، وإرساء نظام إداري متكامل على صعيد التصميم وتوثيق التصميم والعمليات الإنتاجية والتحكم بها، مع التركيز على أهمية العامل البشري في نجاح أنظمة إدارة الجودة الشاملة والتي تتطلب تشكيل فريق عمل إدارة الجودة الشاملة والتدريب من أجل الجودة.

٢ - ٣ بعض مفاهيم مشجعة للعمل والإبداع:

ليس هناك تعريف محدد للجودة لأن التعريف بالأساس يعكس الهدف والظروف المحيطة بالهدف، فكل منظمة تعرف الجودة من منظورها الخاص، لكن بشكل عام كل التعاريف تركز على تطلعات العميل الحالية والمستقبلية. إن هذه النظرة الأكاديمية للجودة ليست متطابقة تماماً مع رؤية المنظمات التي تقوم بتقديم الخدمات والسلع، كما أنها ليست منسجمة مع رؤية المستثمرين، على اعتبار أن هؤلاء المستثمرين يمكن أن تختلف أهدافهم من مكان إلى آخر أو من منطقة إلى أخرى كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

مقارنة بين محددات الجودة وعناصر الشراء في دول مختلفة

في الولايات المتحدة الأمريكية	
ويتأثر الشراء بـ:	تتحدد الجودة بـ :
١ - السعر	١ - اسم معروف
٢ - الجودة	٢ - الالتزام بالمواعيد
٣ - الأداء	٣ - الخدمات الماضية
٤ - الصدق والسمعة	٤ - الأداء
٥ - اسم معروف للجميع	٥ - طول مدة الاستخدام
	٦ - جودة الصنع
	٧ - السعر
	٨ - شهرة الصانع
وفي ألمانيا	
١ - النوعية ذاتها	١ - السعر
٢ - المظهر	٢ - اسم معروف
٣ - العمر وطول الاستخدام	٣ - المظهر
٤ - اسم معروف	٤ - العمر
٥ - التصميم والنموذج	٥ - الخبرة الطويلة
٦ - الأداء	٦ - النوعية ذاتها
أما في اليابان	
١ - الأداء	١ - اسم معروف
٢ - السعر	٢ - الأداء
٣ - سهولة الاستخدام	٣ - سهولة الاستخدام
٤ - التصميم والشكل	٤ - العمر
٥ - اسم معروف	٥ - السعر

المصدر : OFFICIAL NEWS LETTER OF THE AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL

, VOL . NO: 9, P. 2, NOVEMBRE . 1991 .

بالمقابل إن مفهوم الرقابة على الجودة يأخذ منحى آخر: فنظام المعايير والمقاييس الياباني (Japan Industrial Standard 8101) عرف الرقابة على الجودة " بأنها نظام من مجموعة وسائط ينتج من جرائها جودة منتجات أو خدمات بشكل اقتصادي يستوفي متطلبات الشاري" وقد عرفها المعهد الأمريكي الوطني للتقييس (American National Standard Institute, 171971) بأنها التقنيات العملية والنشاطات التي تحافظ على جودة المنتج أو الخدمات بحيث تستوفي حاجيات معينة أو كذلك الاستخدام لهذه التقنيات أو النشاطات.

ضمان الجودة : عرف ايشكاوا ضمان الجودة " بأنه تأمين نوعية المنتج بحيث يستطيع الزبون شراء المنتج بكل ثقة واستخدامه لأطول فترة زمنية بثقة ورضا "أما تعريف ISO 9000 فهو " عبارة عن كافة الإجراءات المخططة والمنظمة الضرورية لتوفير ثقة كافية بأن المنتج أو الخدمات سوف تلبى متطلبات محددة للجودة " (Heizer J. and , 1996) (B. Render

مراقبة الجودة الشاملة : إن مراقبة الجودة الشاملة بنظر (Feigenbaum , 1983) هي " عبارة عن نظام فاعل لتكامل تطوير الجودة والحفاظ عليها وتكثيف جهود المجموعات المختلفة ضمن منظمة معينة بحيث تكفل عملية التسويق والهندسة والإنتاج والخدمات على أعلى المستويات الاقتصادية والتي تسمح بتحقيق الرضا الكامل للزبون " وهذا يمكن أن يتحقق من خلال : (Feigenbaum , 1983)

- ١ - تحديد متطلبات العميل للجودة .
 - ٢ - يمكن أن ينتهي عمل مراقبة الجودة عندما يوضع المنتج في متناول يد العميل ويبقى راضياً .
 - ٣ - توجيه الأعمال وتنسيقها وحسن استغلال الآلات والمعدات لتحقيق هذا الهدف .
- وإن السبب في اتساع مجال مراقبة الجودة إنما يرجع إلى أن نوعية المنتج تتأثر بالعديد من المراحل في طورها التصنيفي :

- ١ - يقيم قسم التسويق أ و بحوث التسويق مستوى الجودة التي يريدها الزبون والتي يرغب بالدفع المالي مقابل الحصول على تلك الجودة.
- ٢ - يترجم قسم التصميم أو الفنيين أفكار التسويق وترجمتها إلى مواصفات فنية دقيقة.
- ٣ - يقوم مسؤولي الشراء بإبرام العقود مع موردين معروفين في مجال تقديم المواد.
- ٤ - يؤمن الإشراف الإنتاجي والفني ومراقبة سير المراحل الإنتاجية تحقيق الجودة المطلوبة.
- ٥ - يختار الفنيون ومهندسي الإنتاج الآلات والمراحل الإنتاجية المناسبة للإنتاج المطلوب.
- ٦ - يتم تأمين الكشف الفني والاختبارات من خلال مراقبة الجودة.
- ٧ - يؤثر الشحن وعملياته المختلفة على معايير التغليف والنقل.
- ٨ - يقوم مسؤولي المستودعات والخزن بتخزين المنتجات وفقاً للتعليمات المحددة.

جدول رقم (٥)

مراحل الرقابة على جودة المنتج



المصدر : من عمل الباحث

آلية عمل نظام الجودة : هو عبارة عن هيكل العمل المتفق عليه وهو في مفهومه الأشمل جميع الحوافز المكونة من مفاهيم واعتقادات ومعارف وأفكار ومهارات وممارسات لدى المجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً كفريق من أجل تحديد وتصميم وتطوير وإنتاج وتوزيع وبيع وتخديم ودعم واستخدام وطرح المنتجات التي تلبي الاحتياجات والتوقعات المستمرة . بالطبع إن لكل منظمة أو هيئة نظام جودة خاص بها تختص به ويميزها عن غيرها من المنظمات، وأنظمة الجودة في تبديل مستمر وهذا التبديل الذي يطرأ على أنظمة الجودة مبعثه الأساسي ومصدره احتياجات الزبون الدينامية وتوقعاته المستقبلية وكذلك مستوى التكنولوجيا المستخدمة و بيئة المنافسة المحيطة بالمشروع .

ثالثاً . ما بين الـ: ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة :

٣-١ أبعاد الجودة والأيزو في المنظمات الصناعية:

هناك صعوبة بالغة في فهم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها العملية المتنوعة دون مناقشة وفهم نظام الأيزو كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والتي يتوقع أن يكون لها تأثير كبير على المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال ما يتضمن من جملة مواصفات دولية للجودة وباستخدام نماذج تسمح بالقياس والتأكيد من أن المنظمة تعمل بكفاءة ومقدرة عالية (الحميضي ٢٠٠٠ م ، ص: ١٤٨) . إن المنظمة الدولية للمواصفات (المقاييس) International Organization Standardization (IOS) هي منظمة دولية للتفتيش مؤلفة من تآلف مجموعة منظمات محلية تضم أكثر من ١٢٠ دولة وضعت أكثر من ١٠٠٠٠ علامة دولية في مجالات مختلفة ، وأهمها نظام ISO9000 ، ومعناه الأساس هو توافق أو حالة رضا كامل على تطبيق الإدارة ، بمعنى آخر إن الحصول على شهادة ISO9000 هي دليل على أن المنشأة تشمل نظام كامل متكامل لإدارة الجودة الشاملة يمكن لهذا النظام أن يحقق إرضاء متطلبات العملاء وتخفيض تكاليف الإنتاج والخدمات . ISO 9000 عبارة عن سلسلة من المقاييس

الدولية التي وضعتها الأيزو بهدف تحسين علاقات الجودة بين البائع وصاحب المصنع والعميل . وتحتوي الأيزو ٩٠٠٠ على مقاييس الجودة والتي تشمل كل النواحي في أعمال الشركة. هذا وترتبط معظم علامات الأيزو مع بعضها البعض فمن الصعب التأثير على عنصر واحد بدون التعامل مع العناصر الأخرى المرتبطة به.

إن هدف ISO 9000 هو مساعدة المنظمات في الوصول إلى الجودة، وبالتالي إرضاء المستهلك من خلال تحديد الخطوط العامة لقيادة وتطابق ورقابة كل نشاطات المنظمة ضمن إطار تكامل واحد . لذلك من الصعب فهم مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل دون التعرض لمفهوم نظام ISO9000 والذي يتضمن أهم المواصفات القياسية لأنظمة الجودة الشاملة ، و تزداد أهمية نظام الأيزو من خلال :

- تعتبر أهم وأكثر المواصفات انتشاراً في العالم من بين ١٣٠٠٠ مواصفة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس
- أصبحت المرجع المعتمد دولياً لمتطلبات أنظمة إدارة الجودة أثناء تعامل المؤسسات بعضها مع بعض ومع الأطراف الأخرى المعنية
- تشكل الأساس لأكثر من ٣٥٠٠٠٠ نظام جودة مسجل في ١٥٠ دولة .

مما لا شك فيه بأن فوائد الاعتماد على الذات في تطبيق المواصفة ISO : 9001 هي :

- معرفة جميع التفاصيل المتعلقة بنظام إدارة الجودة الشاملة مما يجعل عملية تعديله عند الحاجة أسهل بكثير بالنسبة للمؤسسة.
- إشراك عدد أكبر من العاملين في تأسيس النظام وتطبيقه مما يؤدي إلى شعورهم بأنه جزء منهم ويقلل من احتمال عدم تقبلهم له .
- توفير المبالغ التي كان سيتم دفعها لجهة استشارية خارجية.

إن نظام إدارة الجودة هو إدارة توجيه المنظمة وظيفتها فيما يتعلق بالجودة من خلال وضع سياساتها وأهدافها والتخطيط لها وضبطها وضمان ومراقبة الأداء وتحسين الجودة ، وتغطي جميع مراحل العمل في المنظمة من خلال التنظيم والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقة بالعمليات والوثائق المستخدمة في المنظمة بشك متكامل.

٣-٢ جودة المنتج بين إدارة الجودة والأيزو رؤية اقتصادية - إدارية

تسعى أغلب المنظمات في الدول النامية للحصول على الشهادات العالمية ISO4000(1-4) لتعبرها إلى دول أخرى بأهداف تسويقية وغير تسويقية حيث هذه الشهادات تعتبر مطلباً ضرورياً من الأسواق العالمية وجواز سفر للولوج لتلك الدول . على اعتبار أن الهدف من هذه الشهادات هو حماية المستهلك والعميل وتثبيت اختياره الصحيح للمنتجات والخدمات بالشكل الأمثل والأفضل . هذا ويمكن القول في هذا المجال بأن الحصول على هذه الشهادات يمكن أن يحقق الكثير من الفوائد نذكر منها : انخفاض التكاليف الكلية للإنتاج ، تقليل شكاوى العملاء ، تحسن أنظمة الجودة بشكل مستمر ، لكن بالرغم من ذلك فإنه يمكن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على هذه الشهادات ، بالمقابل إن اعتمادها والحصول عليها لايعني أبداً تحسن الجودة الشاملة للمنتجات والعمليات . لذلك يمكن القول بالنتيجة بأن هذه الشهادات بمضمونها الفلسفي والإداري تعد الحد الأدنى المقبول لمستوى جودة السلع والخدمات سواء على المستوى المحلي والدولي (Hikman 1995) .

في دراسة (Carr, Make and Needham, 1997) لعينة من الشركات الصناعية العاملة في نيوزيلاند والتي حصل البعض منها على شهادات الجودة تبين أن الشركات الكبيرة التي حصلت على هذه الشهادات تركز بدرجة كبيرة على متطلبات العملاء والمقاييس الكمية للجودة (Carr, Make and Needham, 1997) . لقياس العوامل الحيوية لإدارة الجودة ركزت دراسة (Saraph et al, 1989) على أهمية مشاركة

الإدارة العليا في جهود تحسين الجودة ، وأن يعمل قسم الجودة كمنظم واستشاري، وإبراز أهمية التدريب الكثيف للعاملين وكذلك اشترك جميع الأقسام العلمية في تصميم المنتج ، ووجود علاقة تداخل قوية بين العملاء والموردين تتضمن التعاون في تطوير المنتج وسياسات الشراء التي تركز على الجودة والسعر ، وتركيز سبل ووسائل تحسن العمليات على جميع جوانب النشاط وكذلك العملية الفردية (Saraph .1989 .J.V ..)

في الأدبيات العربية توصلت دراسة (حجازي ١٩٩٦) إلى النتائج التالية :قصور المفهوم على الفحص والتفتيش، وعدم قناعة إدارة شركات قطاع النسيج بأهمية الجودة، الاهتمام بالكم على حساب الجودة ، انخفاض مستوى جودة الخامات بسبب نقص الإمكانيات المادية والبحث عن المورد الذي يمنح شروط أفضل للسداد ونقص الخبرات والكفاءات المتخصصة ، انخفاض مستوى الأجور وضعف نظام الحوافز ، عدم الاهتمام بالتدريب والمشاركة لتشجيع الابتكار والتجديد وعدم الاهتمام بأنشطة خدمات العملاء، وعدم الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير ومعرفة رغبات واحتياجات السوق، وعدم وجود اتجاه للحصول على شهادة الجودة .

يوجد في العالم آلاف المقاييس الدولية التي تغطي ما تقدمه قطاعات الصناعة والخدمات المختلفة ، وإن الالتزام بهذه المقاييس قد يكون اختياري وقد يكون إلزامي في بعض الحالات. ظهر في عام ١٩٧٩م في بريطانيا المقياس البريطاني لأنظمة الجودة حاملاً الرقم (BS5750) وقد طور هذا المقياس انطلاقاً من المقاييس التي كانت تستخدم في إمداد وتزويد القوات المسلحة وسرعان ما حظي بالاعتراف كمساهمة كبرى في مجال أنظمة الجودة ، وأجريت عدة تعديلات وتحسينات عليه إلى أن تبنته المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس وأصدرته بالرقم ٩٠٠٤ . في عام ١٩٨٧ تبنت

اللجنة الأوروبية للتفتيش CEN المقاس ISO (9000) وأسمته / EN2 ٩٠٠٠ / وتتكون سلسلة ايزو ٩٠٠٠ من خمسة أجزاء (Eric, 1999) :

– ISO 9000 يصف ويوضح مفاهيم الجودة ويزودنا بالإرشادات اللازمة والمساعدة على اختيار واستعمال سلسلة من المقاييس الدولية المتعلقة بأنظمة الجودة ؛
– I S O 9004 يصف هذا الجزء كلاً من عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة الواردة في نظام ISO 9000 ، الأمر الذي يساعد المهتمين بالأمر على فهم كامل العملية برمتها وبتفصيل كامل ويمكنهم من اختيار العناصر الملائمة لدى تصميمهم نظام الجودة الخاص بفعالية معينة .

– ISO 9901 ، ISO9002 ، ISO 9903 فهي عبارة عن ثلاثة نماذج مختلفة لأنظمة الجودة على أساس الإمكانيات الوظيفية والتنظيمية المطلوبة من الجهة المزودة لمنتج أو خدمة . أو بتفصيل أكبر :

§ ٩٠٠١ يصف المجال العريض للتصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والاستخدام

§ ٩٠٠٢ يقوم بتوصيف الإمكانيات المطلوبة من المزود على صعيد الإنتاج والتركيب

§ ٩٠٠٣ يوصف عمليات التفتيش والاختبارات النهائية .

٣-٣ العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة

إذن السؤال الآن هو ماهي العلاقة أو الرابطة بين ISO9000 وبين إدارة الجودة

الشاملة ؟

تتضح العلاقة بين الأيزو والجودة الشاملة من خلال مايلي :

– بإمكان أية مؤسسة الحصول على شهادة مطابقة للمواصفات القياسية العالمية ISO 9000 دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة لديها ويمكن للمؤسسة أن تتبنى وتطبق إدارة الجودة الشاملة وال ISO 9000 أو أن تقوم ببذل الجهود في الاتجاهين معاً ،

- ويفضل في هذه الحالة تبني منهجية متكاملة باتجاه تطبيقها ، لذا فإن الفروقات الأساسية بين المنهجية يجب أن تكون واضحة ومحددة ومعروفة .
- إن نظام ضبط الجودة اهتمام موجه نحو البائع أكثر مما هو موجه نحو الشاري ، وإن الفلسفة الأساسية لضبط إدارة الجودة الشاملة تعتمد دائماً على وجود مشتري للبيضاء التي تتصف بالجودة . (مصطفى أحمد سعيد : ١٩٩٨) أما نظام ال ISO 9000 فهو طريقة تفكير وأسلوب نقاش ومجال حوار موجه إلى الشاري ويمكن تلخيصها بالعبرة التالية " إذا لم تكن الجودة مناسبة فلن نشترى "
 - يحدد نظام ال ISO 9000 متطلبات الشاري المتعلقة بالجودة ويدعو العاملين للتقيد بهذه المتطلبات كوسيلة لضمان الجودة .
 - إن توجهات نظام ضبط الجودة الشاملة وال ISO 9000 مختلفان ، فمثلاً يهتم نظام ISO 9000 بتأسيس نظام جودة الإنتاج في حين يركز نظام ضبط الجودة الشاملة على تحسين الجودة بعد أن يتم وضع النظام .
 - يفترض ضبط الجودة الشاملة أن لديك نظام جيد لإدارة الجودة .
 - من أولويات ال ISO 9000 ضمان التطابق مع متطلبات الجودة ، أما في ضبط الجودة الشاملة فالأولويات موجهة إلى تحسين النظام في الأشياء المنتجة به .
 - إن مقياس النجاح في ضبط الجودة الشاملة يتعلق بجودة المنتج على حين أن مقياس نجاح ال ISO 9000 يتعلق بمقدار تحقيق الشروط المختلفة .
 - إن المتطلبات المعيارية لنظام ال ISO 9000 ليس بالضرورة أن تكون مجال اهتمام نظام إدارة الجودة الشاملة لأن كل شركة تصمم النظام وتحدد الوسائل التي تناسبها وتستخدمها للوصول إلى أهداف الجودة .
 - إن الخلاف الأساسي بينهما واضح في طريقة التنفيذ التي تتم من الأعلى إلى الأسفل في ال ISO 9000 وبالعكس من الأسفل إلى الأعلى في ضبط الجودة الشاملة .

- إن ISO 9000 يتخذ أسلوب دفاعي لمعالجة إدارة الجودة الشاملة في حين يتخذ نظام ضبط الجودة الشاملة أسلوباً هجومياً لتطوير منتجات جديدة .
- إن مقياس الـ ISO 9000 هو نظام لإدارة الجودة الشاملة يركز على كتابة الإجراءات الرسمية وتعليمات العمل الموجهة للعاملين في المنظمة ، حيث يفترض التزام الجميع بها لضمان إتمام العملية الموكلة إليهم بشكل صحيح وسليم. وتتم إعادة إجراء تدقيق داخلي وخارجي لتثبيت مدى الالتزام بنظام الجودة المطبقة بحد ذاته وطريقة عمله. لكن الحقيقة أن المؤسسات والمنظمات هي أكثر من أنظمة فهناك الأشخاص وتصرفاتهم ومواقفهم وطموحاتهم في العمل ، وتفاعلاتهم في العمل. وبالتالي يتركز الاهتمام بالجانب الاجتماعي وتكامله مع نظام الجودة المطبقة من خلال إرساء وترسيخ ثقافة وتقاليد الجودة في المؤسسة تمكناً من تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة.

نستنتج مما تقدم بأن المنظمات التي تحصل على شهادة الـ ISO 9000 (شهادة مطابقة المواصفات القياسية) قد لا تركز بالضرورة على تحديد وإرضاء حاجة الزبائن ، وقد لا تركز بقوة على مشاركة وإعطاء السلطة والمسؤولية للعاملين من أجل التحسن المستمر.

إذن ماهي الفائدة التي تحصل عليها المنظمات من الحصول على شهادة الـ ISO ؟ إن الفوائد هنا كثيرة ومتعددة ، فإذا كانت الشركة ترغب بالتصدير فهي مضطرة بشكل أو بآخر للحصول على شهادة الـ ISO لأن المستورد الخارجي لن يشتري من الشركة دون تلك الشهادة ، وإذا كنا نريد العمل كمزودين ومتعاقدين فرعيين فالأمر نفسه قد يصبح إذا طلبت تلك الشركة شهادة التصديق قبل أن تبدأ بالتعامل معنا . لكن الهدف الحقيقي والأهم هو التأكد من جودة منتجاتنا ، إذ أن منتجاتنا بمواصفات سيئة تلحق بالنهاية ضرراً كبيراً عاجلاً أو آجلاً.

إن موضوع الحصول على شهادة الاعتماد يبقى هاجساً عند الإدارة ويبقى أمراً مكلفاً لكنه يبقى استثماراً سيعود عليها بالربح الجديد خاصة في ظل اتفاقية التجارة العالمية (حيث لا مجال إلا للمنتجات المنافسة بشكل قوي وبالجودة المثلى).

انطلاقاً مما تقدم فإنه يمكن اقتراح بعض التوصيات والتي من خلالها يمكن تطوير جودة المنتج :

١. توجيه الشركات للعمل على تطبيق ضبط الجودة وأدواتها بالتوازي مع نظام إدارة و ضبط الجودة الشاملة ISO 9000
٢. التعاون بين مؤسسات التأهيل والتدريب (جامعات - مراكز علمية) - مراكز المواصفات والمقاييس والمؤسسات الصناعية وغرف الصناعة والتجارة .
٣. التدريب والتأهيل في استخدام أدوات ضبط الجودة وتطبيقاتها العملية وفيما يخص كل مؤسسة.
٤. التدريب والتأهيل في تطبيق نظام إدارة وضمان الجودة الشاملة ISO 9000
٥. دعم ثقافة الجودة ونشرها وتعميقها على الأفراد والزيائن وبالتالي تنمية مفاهيمها لدى المواطنين .

رابعاً : مقترح خطة إدارة جودة شاملة

- ٤ - ١ خطة إدارة الجودة الشاملة للحصول على شهادة الأيزو المطلوبة .
- إن نقط البدء هي أقرار النظام من قبل مجلس الإدارة للحصول على شهادة الأيزو لنفترض بأن الخطة أقرت وأوكل تنفيذها للسيد عبد القادر محمد أحمد
١. الهدف : إن هدف الخطة هو تكوين واعتماد نظام لإدارة الجودة الشاملة .
 ٢. مجال عمل الخطة : يمكن تطبيق الخطة على أية منظمة في بيئة الإدارة العربية أو أية منظمة أخرى بشكل تستوفي متطلبات نظام الأيزو.
 ٣. تتضمن الخطة : سياسة الجودة ؛ تصميم المنتج ؛ عملية الشراء ؛ الإنتاج ؛ الفحص ؛ المعايرة ؛ المنتجات الجاهزة ؛ التدريب ؛ الشؤون الإدارية.

٤. فريق الجودة : هو مجموعة الأشخاص الذين يقومون بتصميم النظام وتسجيله لدى الهيئة المختصة لنيل شهادة الأيزو وهو صلة الوصل بين الشركة وبين مفتشي الجودة من خلال تشغيل النظام .

هذا ويمكن تحديد مهام رئيسية مطلوب أدائها وبحيث تلقى الدعم من إدارة المشتريات وإدارة العمليات وبعض الإدارات الأخرى .

السؤال الأساس هو كيف يمكن تجسيد الواقع الحالي للمنظمة كنقطة انطلاق نحو المستقبل ؟ هنا يمكن تحليل الجزئيات التي يمكن طرحها في هذا المجال ومنها :

- ما هو وضع سياسات الإدارة والتنظيم (تطبق على ٩٠٠١, ٩٠٠٢, ٩٠٠٣)
- ما هو وضع تصميم المنتج والتحكم به (تطبق على ٩٠٠١, ٩٠٠٢)
- ما هي ضوابط عملية التوريد (تطبق على ٩٠٠١, ٩٠٠٢)
- ما هي سياسة إجراءات المشتريات والعقود (تطبق على ٩٠٠١, ٩٠٠٢)
- ما هي أساليب رقابة التوثيق (ينطبق على ٩٠٠١, ٩٠٠٢, ٩٠٠٣)
- ما هي سياسات وأدوات نظام العمليات (ينطبق على ٩٠٠١, ٩٠٠٢)
- ما هي أساليب الفحص والاختبار (ينطبق على ٩٠٠١, ٩٠٠٢, ٩٠٠٣)
- ما هي أساليب الفحص والقياس (ينطبق على ٩٠٠١, ٩٠٠٢, ٩٠٠٣)
- ما هي أساليب المناولة والتخزين والتسليم (ينطبق على ٩٠٠١, ٩٠٠٢, ٩٠٠٣)
- ما هي أساليب المراجعة والتدريب والشؤون الإدارية (ينطبق على ٩٠٠١, ٩٠٠٢, ٩٠٠٣)

٤. ٢ تشكيل فريق الأيزو: المهام والتحديات:

إن مهمة فريق عمل الأيزو هي بالأساس الوصول إلى توليفة التوافق مع الأيزو ٩٠٠٠ وهذه المهمة ليست باليسيرة وإنما تتطلب العمل مع فريق عمل المنظمة بالكامل ومن خلال اعتبارات هامة ومتعددة تؤثر في تركيبة وتشكيلة الفريق ، من هذه الاعتبارات: اختيار أعضاء الفريق بما يتناسب والمهمة الموكولة - تحديد سلطات وصلاحيات الفريق

- تخصيص الأموال اللازمة لذلك . تحديد العلاقة بين أعضاء الفريق وبين الفريق ومراكز القوى الأخرى في المنظمة . بالمقابل إن تحقيق مهمة الفريق ليست عملية سهلة وإنما هي محاطة بكثير من المخاطر والمعوقات نذكر منها : نشوب صراعات ضمن أعضاء الفريق . كثرة الاجتماعات غير الفعّالة . ضعف الموارد المالية المخصصة للفريق . حجب بعض المعلومات الهامة . تعدد خطوات التخطيط وتنفيذ غير فاعل . مشكلات الجدولة في الانتهاء والتسليم . نقص الخبرة وضعف الدعم والمساندة من إدارات أخرى . (إن دور الإدارة فاعل وهام في حل هذه المعوقات)

برنامج تفعيل جهود فريق الأيزو: يمكن لبرنامج فريق الأيزو أن يشمل العناصر والأفكار التالية:

- أ) بلورة مدخل وقائي علاجي لتفعيل جهود فريق الأيزو.
- ب) تشجيع وبلورة بيئة تنظيمية تشجع وتكافئ فريق عمل تخطيط الأيزو ٩٠٠٠
- ج) إتاحة فسحة واسعة لحرية التصرف وخاصة الوظائف المرتبطة بشكل مباشر في بيئة السوق.
- د) الوصول إلى علاقة قوية بين الإدارة التنفيذية وفريق الأيزو ٩٠٠٠ للتحكم بالعمليات وبالتالي رفع كفاءة وفعالية أداء الأفراد بشكل كبير وهذه المهمة يمن أن تتحقق من خلال:
 - توضيح إجراءات وتعليمات الأيزو ٩٠٠٠ للعمل بكفاءة وفعالية.
 - تحديد آلية قياس الأداء وتقييمه.
 - إعادة تصميم نظم العمل بما يساعد في تصميم نظم الجودة.
 - المحافظة على قوة دفع وزخم جهود فريق الأيزو ٩٠٠٠ ومن خلال اعتماد وتبني مداخل إدارية معاصرة حيث هذه المداخل الحديثة أكثر ما تحتاجها إدارة المنظمات العربية ونذكر منها :

- زرع وتشجيع أجواء الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي وتشجيع روح العمل كفريق كامل متكامل .
- منح الإدارات القاعدية السلطات والصلاحيات التي تمكنهم من العمل بشكل أمثل.
- زيادة مساحات الاتصالات الأفقية بدلاً من الاتصالات الرأسية.
- التقليل من التعقيدات البيروقراطية وتشجيع المبادرات الفردية الخلاقة.
- تبني مبدأ الإنتاج في الوقت المناسب والذي يؤدي إلى خفض حجم العمالة وبالتالي تنمية الكفاءة بشكل كبير.
- تحفيز العاملين وخلق العمل بإعتماد أكثر من وسيلة للاستمرار في العمل والإبداع.
- إعادة تصميم وتنظيم العمل لضمان تكامل المهام وتنوع المهارات وضمان آلية عمل المعلومات المرتدة (التغذية العكسية) عن نتائج الأعمال .
- إبعاد كل العوامل التي تؤدي إلى إحباط عزيمة العاملين والتي قد تؤدي إلى تأخير فترة تسجيل الأيزو ٩٠٠٠ أو زيادة التكاليف :- زيادة عبء العمل - المعالجة المرنة لمقاومة التغيير - تعزيز مهارات القيادة الإدارية - التركيز أكثر فأكثر على صياغة سليمة ومبرمجة لآلية نظام الجودة ونظمه الفرعية .
- قيام الإدارة العليا بدورها الهام والأساسي في هذا المجال ومن خلال :
 - تشجيع فرق العمل والعمل على توضيح ماهيتها وفهم آلية عملها .
 - توضيح مهارات التفاعل و فوائد أداء العمل الجماعي والعمل كفريق .
 - تحفيز فريق العمل للأداء الناجح وبشكل مستمر .
- تنمية شعور ولاء الأفراد للمنظمة والالتزام الطوعي بما يساعد على تقوية روح الوئام الجماعي وتشجيع كل ما هو إيجابي لدعم جهود التأهيل للأيزو ٩٠٠٠ ومن خلال:

- تنمية وتعزيز روح المشاركة والإبداع من خلال تقدير الأمور الإيجابية وتكريمها بالثناء والتحفيز .

- متابعة التقدم وقياس الإنجاز بموضوعية مطلقة وبعقد جلسات عمل منتالية لذلك .

- استمرار تدفق المعلومات بشكل مستمر ومتواصل .

٤ - ٣ أسس مقترحة لتطوير المؤسسة والمنتج:

بالمقابل هناك بعض الأسس التي يمكن أن تساهم بتطوير المؤسسة والمنتج :

- تعظيم دور القيادة في المؤسسات وتعزيز دور القيادة الأبوية ؛

- مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار في كل المراحل وجميع المستويات ؛

- اتباع نهج الترتيب على أساس العمليات في تحقيق المنتج المطلوب والمرغوب ؛

- تشجيع نهج الشفافية والمصارحة في النظام وطرحه بشكل واضح على مستوى

الأقسام وعلى مستوى الإدارة ؛

- تبني مقولة التحسين المستمر كمنهج عمل لتوضيح حقائق اتخاذ القرار ؛

- تشجيع وتنمية العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع الموردين ومع العملاء ومعاملتهم

كشركاء في العمل والإنتاج .

خاتمة : عالجت الدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث يساعد في إيجاد مزايا تنافسية استجابة للتغيرات الاقتصادية والإدارية المتلاحقة والتطورات المتواعدة في بيئة إدارة الأعمال محلياً وعالمياً . كما تناولت الدراسة وبشكل تحليلي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو كأداة مساعدة في وضع سياسة الجودة وأهدافها والتخطيط لها وضبطها وضمان مراقبة الأداء والتحسين المستمر . خلصت الدراسة إلى اقتراح برنامج يمكن من خلاله تبني وتطبيق مواصفات الجودة الدولية في آلية العملية الإدارية بحيث يمكن لهذا البرنامج أن يساعد في نجاح وتطوير المؤسسة والمنتج وهذا يعتمد بحد كبير إلى تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال والتدرج نحو ثقافة تتلاءم وتتأقلم مع مبادئ وأسس إدارة الجودة .

المراجع :

المراجع العربية :

- ١ - القرآن الكريم (سورة التوبة : الآية ١٠٥)
- ٢ - التميمي ، حسين عبد الله (١٩٩٧). إدارة الإنتاج والعمليات . عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- ٣ - الحميضي ، عبد الرحمن بن حمد (٢٠٠٠) . "اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) " . الإدارة العامة ، العدد ١ ، ص ١٤٥ - ١٩١ .
- ٤ - المناوي ، الإمام (بدون تاريخ). التيسير : شرح الجامع الصغير المجلد الأول. ض ٢٦٩ . بيروت ، المكتب الإسلامي .
- ٥ - حجازي ، جمال أبو الفتوح (١٩٩٦) . "إدارة الجودة الكلية - مدخل لتحسين جودة المنتج في صناعة الغزل والنسيج ب ج م ع " . ملخص رسالة دكتوراه مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد ٥٠ .
- ٦ - مصطفى ، أحمد سعيد (١٩٩٨) . " إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ : دليل عملي " . كلية التجارة (بنها) جامعة الزقازيق .
- ٧ - ماضي ، محمد توفيق (١٩٩٥) . إدارة الجودة: مدخل النظام المتكامل ، دار المعارف ، الإسكندرية ، ج م ع .
- ٨ - هيو ، كوشي (٢٠٠٢) . " إدارة الجودة الشاملة (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها) " ترجمة : معهد الإدارة العامة ، الرياض .

المراجع الأجنبية :

- 1- Bank, J. (1997). The Essence of Total Quality Management. Prentice Hall Inc, New York.

- 2- Bocker H. and Overgaard H. (1982). "Japanese Quality Circles: Managerial Response to the Productivity Problem". Management International Review, No 22, pp. 13-19.
- 3- Carr, S., Y.T. Make and J. Needham (1997). "Differences in Quality Management Practices and Performance Reporting Systems Between ISO Accredited and non- Accredited Companies". Management Accounting Research, No. 8, 4 (December): 383- 403
- 4- Dele, B.G. (1994). Managing Quality. U.K, Prentice Hall International.
- 5- Deming, E. W. (1986). "Improvement of quality and productivity action through action by management". National Productivity Review, Winter, 12 -22
- 6- Eric , B . (1999). " Le Modele de Production Japonais : De la Theorie a Son Application sur le terrain " Revue Francise de Gestion Industrielle . Vol.19 .No.1
- 7- Freigenbaum, A. V. (1983). Total Quality Control. 3ed. Ed., New York, McGraw-Hill.
- 8- Goetch, D. L. and Dacis S. (1995). Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness. Prentice Hall Inc..
- 9- Heizer J . and B. Render (1996). Production and Operation Management. Englewood Cliffs. New York, Prentice Hall International.
- 10- Hikman, H. (1995). "ISO9000: Papering Cracks". Sunday Star Time, September 3: 6.
- 11- Hutchins, D. (1985). Quality Circle: Handbook. London, Pitman.
- 12- Juran, J. M. and F. M. Gnyrna (1993). Quality Planning and Analysis. New York: McGraw- Hill.
- 13- Martinch, J. S. (1997). Production and Operation Management: An Applied Modern Approach. New York, John Willey & Sons Inc .,
- 14- Official News Letter of the American Society For Quality Control. Vol. No. 9, P. 2, November, 1991.
- 15- Ozkland, J. S. (1993, 2nd ed.). Total Quality Management. Butterworth-Heinemann Ltd.
- 16- Ross, J. and W. Ross (1982). Japanese Quality Circles and productivity. Reston Virginia, Reston Publishing.
- 17- Russel , R. S. and Taylor B. w. (1995). Production and Operation Management: focusing on Quality and Competitiveness. Prentice Hall Inc..
- 18- Saraph, J. V. et al (1989). "An Instrument For Measuring the Critical Factors of Quality Management". Decision Science, No. 20,4: 810- 828.
- 19- Takeuchi, H. (1981). "productivity: learning from Japanese". California Management Review, vol. xxiii. No. 4, summer.

Total Quality Management and its Systems in Promoting Organization and Products

Ali M. Shahin

Department of Business Administration
College of Management Sciences and Planning
King Faisal University
Al-Hassa – Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

Total quality management (TQM) was developed by Japanese scholars, who created the appropriate atmosphere for many terms in modern management. This concept helps to provide a product or a service with the highest possible quality. This is achieved through encouraging a culture which emphasizes quality. This takes place at the level of the organization as a whole, taking the form of an integrative program which includes the basic elements of: top management, personnel, customers, common responsibility, data management, and continuous improvement, in order to achieve distinction and success.

In conclusion, this paper calls for a comprehensive understanding of the concepts and basic principles of total quality management. It also introduces the main systems of TQM, identifying the relationship between this TQM and some of its supporting systems. The paper shows how TQM can contribute to the improvement of continuous performance of personnel as well as organization. The paper provides a proposal of a support system of operational management to provide an excellent quality output, well beyond the imagination of the perspective consumer.