



**لقاء العمل السنوى الخامس**  
**موضوع الحوار**  
**الرؤية المستقبلية لمنظومة العمل الوطنى**  
**الإطار الفكرى - وبرامج التنفيذ**  
**١٦ - ١٧ يناير ١٩٩٦**

**الإرتفاع بجودة الحياة**

**إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المصرية**

**رؤية مستقبلية**

## مقدمة

تشهد الساحة العالمية تغيرات جذرية سوف تترك أثارها الاقتصادية على العالم أجمع بصفة عامة وعلى المنطقة العربية بشكل خاص، حيث أصبح النظام العالمى يتميز بحركته السريعة التى تتابع فيها التغيرات بمعدلات فائقة السرعة، وتحتاج من الحكومات وإدارة المؤسسات إتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة مثل هذه التحديات وتم تدعيم قدرتها التنافسية.

وتشير دراسات وكتابات خبراء الإدارة أن التغيير الإدارى الرشيد وتبنى مداخل غير تقليدية فى التطوير كنموذج إدارة الجودة الشاملة يعتبر أحد المداخل الهامة للتعامل مع هذا النظام العالمى الجديد.

بمعنى آخر من أجل الصمود فى سوق المنافسة العالمى يستلزم الأمر أن تكون الجودة هى المطلب الأساسى للمنظمات، فلم تعد الجودة فى الاقتصاد المعاصر تعنى ببساطة إنتاج سلعة أو خدمة أفضل بدرجة كبيرة من نظيرتها المتاحة.. وإنما تعنى رضا المستفيدين عن السلعة أو الخدمة وتحقيق جودة إدارة المنشأة ككل.

فمن خلال تبنى هذه الفلسفة الإدارية استطاعت المؤسسات اليابانية ان تغزو دول العالم بمنتجاتها وأصبحت العبارة المشهورة (صنع فى اليابان) من العبارات التى تلقى قبولا لدى جميع المستهلكين محليا ودوليا.

وعلى الجانب الآخر يرتبط تقلص القدرة التنافسية لدى بعض المؤسسات المصرية فى جانب منه إلى افتقارها إلى سياسة إدارة رشيدة، ولذا أصبح لزاما على هذه المؤسسات لكى تكون فى موقف تنافسى متميزان توظف كل إمكانياتها لإيجاد مناخ إدارى رشيد يساهم فى إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وبسعر مناسب تفى باحتياجات المستهلك ورغباته فى الأسواق المحلية والدولية ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تبنيتها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتى تركز على جودة المنتجات والمنظمة ككل.

وحيث أن كل الجهود الاقتصادية فى مصر الآن تعمل بكل قوة لكى تبنى اقتصادا مصرية قويا يستطيع التعامل مع التغيرات العالمية، وباعتبار ان اللجنة الاقتصادية بالحزب الوطنى ما هى إلا جزء من خلية العمل النشطة فى مصر والتى تستهدف وضع رؤية لتطوير الاقتصاد وتحسين أداء المؤسسات وجعلها قادرة بالفعل وليس بالقول على مواجهة المنافسة الحادة التى تتزايد يوما بعد يوم فإن هذه الدراسة تمثل خطوة مبدئية تجاه المساهمة فى تحقيق هذه الاهداف التى حددها الرئيس حسنى مبارك فى خطابه الأخير أمام مجلس الشعب الشورى وذلك من خلال إبراز دور إدارة الجودة الشاملة فى مواجهة التحديات العالمية وكيفية تطبيقها بالمؤسسات المصرية بكفاءة وفعالية.

وفى ضوء هذا التقدم المختصر ننتقل الآن لالقاء الضوء على موضوع الدراسة وأهميتها وأهدافها وعناصرها الرئيسية.

## موضوع الدراسة

فى الآونة الأخيرة كثرت الكتابات العربية والأجنبية عن مدخل إدارة الجودة الشاملة وأهميته كفلسفة إدارية غير تقليدية تهدف إلى إحداث تغيير شامل فى أساليب إدارة المنظمات إلا أن قليلا من هذه الكتابات قد تعرض لمتطلبات تطبيقها بفاعلية بالمؤسسات المصرية.

## أهمية الدراسة:

- هذه الدراسة تهتم بالمؤسسات المصرية سواء كانت قطاع عام أو خاص والتي تخطط لإحداث التطور الإدارى والتنظيمى بمؤسساتها ولديها رغبة حقيقية فى التغلب على مشاكلها لتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- هذه الدراسة مفيدة للأجهزة الحكومية التى ترغب فى مساعدة مؤسسات الأعمال فى التغلب على مشاكلها تمهيدا لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة:

## أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقه ومناقشة التحديات العالمية الجديدة والتي تحتم الاخذ بها بالمؤسسات المصرية.

- تحديد سلبيات بعض المؤسسات المصرية والتي قد تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية من واقع الكتابات والدراسات السابقة فى هذا المجال.

- إقتراح التوصيات التى تساعد فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية بالمؤسسات المصرية.

## مكونات الدراسة:

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقه

ثانيا: أوجه القصور فى إدارة المؤسسات المصرية التى تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية.

ثالثا: أهم التوصيات التى تساعد فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية بالمؤسسات المصرية.

## أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التطبيق:

هناك العديد من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة ومن تلك التعريفات ما يلي:-

عرف معهد الجودة الفيدرالى إدارة الجودة الشاملة بأنها «القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الاعتماد على تقييم العميل فى معرفة مدى تحسن الأداء».

ومن وجهة نظر أخرى تعنى إدارة الجودة الشاملة خلق عادة التحسين على مستوى النظام الإنتاجى، والايقاع المستمر هو «اصنع المنتجات صحيحة منذ المرة الأولى أى افعل أى شىء فنياً أو تنظيمياً أو خلاف ذلك بجودة منذ فكرت فيه»، وهذا يعنى منع حدوث العيوب مما يجعل التفتيش عملية ثانوية وهذا يعنى أيضاً بالنسبة للمنتج - أن ضمان الجودة يقع على الصانع سواء كان عامل تجميع أو تشغيل أو صيانة أو خدمات.

وهناك تعريفاً آخر هو أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن «بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التى تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التى يتم توفيرها للمنظمة بالإضافة إلى النظام الداخلى الذى يحكم عمل المنظمة التى يتم بها مواجهة مطالب المستفيدين فى الوقت الحاضر وفن المستقبل. وهى خلق التكامل بين الأساليب الإدارية الجوهرية والجهود الحالية لتحسين الأداء والوسائل التقنية وجعلها تعمل فى نموذج نظامى موحد موجه لتحقيق التحسن المستمر.

ويعرفها هتشنز G. Hutchins بأنها مدخل الإدارة المنظمة الذى يركز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين فى المنظمة والمجتمع.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن أن تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز فى جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين.

ويمراجعة سريعة لكتابات وآراء الكتاب تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العلمى:-

١ - ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة: فيجب على الإدارة العليا بالمنشأة أن تدرك مسئولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة وما ترتب على ذلك من اشتداد حدة المنافسة وتأخذ على عاتقها مسئولية قيادة التغيير فالكثير من اللوائح والاعمال الروتينية يجب ان تتطور باعتبارها من ضمن العقبات التى تحد من الوصول إلى تطبيق الجودة الشاملة.

فبدون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على مستوى إدارى آخر لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه، فتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير الذى يترجم فى صورة خطط ومواصفات واختبارات ثم يلى ذلك التنفيذ الفعلى.

- ٢ - ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأولى فى إدارة الجودة الشاملة.
- ٣ - أن الأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك فى الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح القصير فضلا عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل.
- ٤ - التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمنشأة فى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى فى هذه الوظيفة أكثر من أى وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق فى الجهود ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك بالقول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتطلب فقط إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمى بل ضرورة إيجاد ذلك النوع من التعاون بين إدارة المنشأة والجهات الاستشارية المتخصصة فى تطبيق مدخل الجودة الشاملة.
- ٥ - ضرورة إدخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المدربين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج وأهمها: الأعمدة البيانية، الرسوم البيانية المدرجة، الرسوم البيانية الخطية، لوحات التشتت، خرائط المراقبة، مبدأ باريتو، الأساليب الإحصائية الأخرى.
- ٦ - ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التى ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة.
- ٧ - إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لآداء العمل المنوط إليهم ودون التدخل فى كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله. فالفكرة الأساسية لدى بعض العاملين أن الإدارة دائما تطلب المزيد منهم ومن الصعب إرضائها فى جميع الأحوال مما يترتب على ذلك من فشل فى تحقيق الأهداف المحددة وانخفاض الجودة بصفة عامة.
- ٨ - ارتباطا بالنقطة السابقة يجب ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف والتى قد تتمثل فى شكل أو آخر مما يلى:
- الخوف من التقدم بأفكار جديدة.
  - إمكانية أداء العامل المهمة بطريقة أفضل، ولكن عدم معرفته بالمرحلة التالية لها وخوفه من السؤال يؤثر على هذا الأداء.
  - الخوف من انخفاض معدل الأداء.
  - الخوف من المساهمة بأقصى جهد ممكن - عندما يكون العامل عضوا فى فريق - وذلك لأن شخصا آخر من أعضاء الفريق قد يحصل على معدل أعلى بسبب هذه المساهمة.
  - الخوف من عقوبات الإدارة فهناك رئيس العمل الذى يؤمن بالتخويف، حتى يمكنه السيطرة على العاملين لديه.

- ٢ - ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأولى فى إدارة الجودة الشاملة.
- ٣ - أن الأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك فى الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح القصير فضلا عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل.
- ٤ - التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمنشأة فى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى فى هذه الوظيفة أكثر من أى وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق فى الجهود ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك بالقول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتطلب فقط إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمى بل ضرورة إيجاد ذلك النوع من التعاون بين إدارة المنشأة والجهات الاستشارية المتخصصة فى تطبيق مدخل الجودة الشاملة.
- ٥- ضرورة إدخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المدربين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج وأهمها: الأعمدة البيانية، الرسوم البيانية المدرجة، الرسوم البيانية الخطية، لوحات التشتت، خرائط المراقبة، مبدأ باريتو، الأساليب الإحصائية الأخرى.
- ٦ - ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التى ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة.
- ٧- إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لآداء العمل المنوط إليهم ودون التدخل فى كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على آداء عمله. فالفكرة الأساسية لدى بعض العاملين أن الإدارة دائما تطلب المزيد منهم ومن الصعب إرضاؤها فى جميع الأحوال مما يترتب على ذلك من فشل فى تحقيق الأهداف المحددة وانخفاض الجودة بصفة عامة.
- ٨ - ارتباطا بالنقطة السابقة يجب ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف والتى قد تتمثل فى شكل أو آخر مما يلى:
- الخوف من التقدم بأفكار جديدة.
  - إمكانية آداء العامل المهمة بطريقة أفضل، ولكن عدم معرفته بالمرحلة التالية لها وخوفه من السؤال يؤثر على هذا الآداء.
  - الخوف من انخفاض معدل الآداء.
  - الخوف من المساهمة بأقصى جهد ممكن - عندما يكون العامل عضوا فى فريق - وذلك لأن شخصا آخر من أعضاء الفريق قد يحصل على معدل أعلى بسبب هذه المساهمة.
  - الخوف من عقوبات الإدارة فهناك رئيس العمل الذى يؤمن بالتخويف، حتى يمكنه السيطرة على العاملين لديه.

- عدم القدرة على خدمة مصالح الشركة بطريقة أفضل لمجرد الالتزام باتباع قواعد أو لوائح معينة.

٩ - التدريب المستمر: فجميع العاملين بالمنشأة بحاجة إلى التدريب الذى يجعلهم فى وضع أفضل بخصوص الألام بجميع العمليات التى تتم فى المنشأة بمختلف مراحلها ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير التدريب بالمنشأة بشكل أفضل وفى كل الاحوال ينبغى أن يشتمل التدريب على دورات تنشيطية فى المواد التدريبية التى تتعلق بإدارة الجودة الشاملة علاوة على الطرق والأساليب المتقدمة التى تؤدى إلى تحقيق مستويات جديدة من الجدارة يمكن المنشأة من التصدى لمشكلات تتسم بمزيد من التحدى.

١٠ - النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة الأمر الذى يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات حتى تكون ملبية لاحتياجات المستهلك أو العميل النهائى.

**ثانيا: أوجه القصور فى إدارة المؤسسات المصرية التى تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

أسفرت اراء ودراسات الكتاب النظرية والتطبيقية إلى أن أوجه القصور بالمؤسسات المصرية والتى قد تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية فى شركات الصناعة أو الإدارة العامة بأجهزة الدولة وتتمثل فى مجموعتين من العوامل:

(أ) عوامل تقع تحت سيطرة القائمين على إدارة المؤسسات المصرية.

(ب) الظروف البيئية التى تعمل فيها المؤسسات المصرية.

**أولا: مجموعة العوامل التى تقع تحت سيطرة القائمين على إدارة المؤسسات المصرية.**

١ - التركيز على الأرباح قصيرة الأجل حيث يعتقد الكثيرون فى منشآت الأعمال المصرية أنهم فى العمل لتحقيق ربح مادى وليس تقديم منتج أو خدمة. على عكس الشركات الاجنبية التى طبقت نموذج الجودة الشاملة بنجاح والتى تهدف إلى أن تصبح افضل الشركات فى العالم فى تقديم المنتج أو الخدمة. ثم تأتى الأرباح تباعا.

٢- التقويم الرقعى للأداء والمعدلات السنوية مما يؤدى إلى التركيز على المنتج النهائى، وحجمه أو كمياته، وليس على القيادة الواعية التى تساعد الأفراد فى تحقيق جودة أعلى، وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة للمعيب أو إدارة بالأرقام أو بالتخويف وثم يكون تأثير ذلك فى تحول معدلات أداء العاملين إلى معدلات الأداء قصير الأجل.

٣ - إدارة بعض المؤسسات المصرية بناء على الأرقام المنظورة فقط على الرغم من وجود الكثير من الاعتبارات الأخرى مثل تحسين الجودة ورضاء العميل أو المستهلك فضلا عن تعجل النتائج بدون بذل الجهود الضرورية لتحقيق الجودة المطلوبة.

٤ - البحث عن اعزاز كالقول بأن مشكلتنا تختلف أو إدارة الجودة عندنا تقوم بعملها أو لدينا رقابة الجودة أو أننا ننفذ المواصفات.

٥- جمود التنظيم: فبعض المؤسسات المصرية تهتم بالشكل التنظيمى بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف واحتياجات العمل، حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته هذا بالإضافة إلى غموض الأهداف وعدم تحديدها بل وتناقضها فى بعض الأحيان.

٦- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير: فلم يحظ البحث والتطوير بالتشجيع الكافى كما فعلت بعض الدول المتقدمة، وقد يرجع ذلك للمناخ الإدارى السائد فى المؤسسات المصرية وعدم حريرتها فى القيام بهذه الوظيفة، نتيجة لوجود بعض اللوائح والقوانين، أو لضعف فى ميزانية البحوث نفسها تطبيقاً للمبدأ السائد الذى يحدد مقدار ما يخصص للبحث والتطوير هو حجم الانفاق فى العام السابق.

٧- عدم توافر اتصالات فعالة: ففى كثير من المؤسسات المصرية تتعدد المستويات الإدارية بشكل يزيد من طول مدة الاتصالات وعدم وضوح العلاقات بين أقسام المؤسسات والأفراد العاملين بها بما يقلل من الفعالية الإدارية وصعوبة تطبيق نموذج الجودة الشاملة بشكل عام.

٨- الافتقار إلى العمل الجماعى: حيث نجد أن أى تحسين فى الأداء ليس ثمرة القوى العاملة فى المؤسسة ككل وإنما هو ثمرة إنتاج فردى يتحقق على نحو معين فلا يوجد إدارتين داخل بعض المؤسسات المصرية يتعاونان إلا على أن كل منهما له الحق فى هذا وليس للآخر إلا القليل، مما يؤدى إلى وجود نوع من التضارب والازدواجية فى العمل ومن ثم بيئة عمل غير صحيحة.

٩- عدم الاهتمام بإنسانية الأفراد: فالمؤسسات المصرية تركز بصفة رئيسية على جانب مهام العمل الرسمية بين الرئيس والمرؤوس ولا تعطى الاهتمام الكافى للدور الذى يمكن أن تلعبه النواحي الخاصة بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين من رؤساء ومرؤسين فى تحسين وتطوير العمل.

١٠- شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتطلبة: فبعض المديرين فى المؤسسات المصرية قليلاً ما يقومون بتفويض سلطاتهم أو عدم التدخل فى شئون مرؤسيهم فهم ينظرون إلى عملية اتخاذ القرار وكأن الهدف منها هو قدرتهم على الإدارة بكفاءة، ولذا قليلاً ما يتم اشتراك المرؤسين فى صنع القرار. وحتى إذا تم اشتراكهم فغالبا ما تتم المشاركة بطريقة غير علمية. الأمر الذى أدى إلى عدم وجود صنف قيادى ثانى فى بعض المؤسسات المصرية.

١١- بعض المؤسسات المصرية لا تهتم باختيار العاملين فيها من خلال البحث عنهم فى الجامعات المشهود لها بالكفاءة بل تجد أن الأسلوب الأكثر استخداماً هو الإعلان أو قبولاً الأفراد الذين تفرضهم القوى العاملة كما كان معمولاً به سابقاً. كما تأتى نتائج الدراسات الحديثة لتؤكد أن الاختبار للمستويات الأعلى فى كثير من المؤسسات المصرية مازال يتم على أساس الاقدمية أو أهل الثقة، حتى ولو كان البعض من هؤلاء غير قادر على القيادة.



١٢ - بالنسبة للتدريب أسفرت العديد من الدراسات بأن نتائجه تنحصر فى زيادة المعلومات للمندوبين دون أن تحقق هذه المعلومات الجديدة قدرة أفضل فى حل مشكلات العمل مما يؤدي إلى هدر كثير من الجهد والتكاليف التى تبذل فى مجال التدريب وبما يقلل من فاعليته، فضلا على أن التدريب تتولاه أجهزة بعيدة عن معايشة ظروف العمل الفعلية داخل الوحدة الإنتاجية.

١٣ - إن نظام الأجور الحالى يحول دون إنجاز الاعمال بكفاءة عالية مع عدم شعور العاملين بالإطمئنان فى الحصول على الجهد الإضافى مع عدم وضوح الصلة بين المكافأة وبين الأداء المتميز.

١٤ - إن أنواع السلع أو الخدمات التى تقوم المؤسسات المصرية بتقديمها للجماهير والمستهلكين سواء محليا أو خارجيا غير كافية وقد تقل فى كثير من الأحيان من حيث الجودة عن الأنواع المقدمة التى يتم التوصل إليها فى المؤسسات المشهود لها بالكفاءة.

١٥ - أن معظم المؤسسات المصرية ليس لديها خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات المستهلك ورغباته وعند توافر هذه الخطة فغالبا ما يتم التركيز على الاجل القصير حيث يكون هدفها الأساسى هو تحقيق الربح دون الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته.

وفى حالة وجود خطة قصيرة الأجل فغالبا ما يتم وضعها بناء على منطق التجربة والخطأ ودون دراسة مسبقة لاحتياجات العملاء، فمعظم المؤسسات المصرية تقوم بخدمة كل قطاعات السوق دون معرفة الرغبات والصفات الخاصة والدوافع العامة لكل قطاع من هذه القطاعات ومحاولة اشباع هذه الدوافع والرغبات. وفى حالة وجود أى نوع من الابتكار والتجديد فغالبا ما يكون مصدرها الأساسى من مختبرات البحث والتطوير فى المنشأة وليس من جانب العملاء أنفسهم.

(ب) الظروف البيئية التى تعمل فى ظلها المؤسسات المصرية.

بالإضافة إلى الأسباب الآتية الذكر هناك أسباب أخرى قد تعوق من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية بالمؤسسات المصرية ومعظمها يرجع إلى الظروف البيئية والتى تمثل قيودا على قدرة المديرين وحريرتهم فى إتخاذ القرار وأهمها:

١ - تعدد القوانين واللوائح وتعديلها بصفة مستديمة.

٢ - تعدد الأجهزة الرقابية واهتمامها بالإجراءات أكثر من النتائج.

٣ - انخفاض المستوى التعليمى فى بعض المعاهد والجامعات المصرية، حيث أصبحت لا تعلم المهارات اللازمة للعمل فى الشركات الجيدة، ولا طريقة السلمية والفضلى فى التعليم هى البحث عن معلم أو أستاذ جيد، يمكن التلمذ على يديه، كما كان يفعل اليابانيون.

٤ - شيوع بعض الأنماط السلبية فى بيئة الأعمال المصرية كالخوف من المسئولين، التردد، الشك، وعدم الاقدام على التصرف فى المواقف التى لا تغطيها اللوائح أو التى لا توجد بشأنها تعليمات فضلا عن عدم الاهتمام

بالوقت والجديد فى العمل واتقانه، التقليد، المحسوبة والبشخصيانين فى العلاقات.

وما سبق لا يعنى أن أيا من المؤسسات المصرية لم تنضج فى إدارة أعمالها بكفاءة. على العكس فإن بعض المؤسسات قد نجحت نجاحا كبيرا وهذا ما أشار إليه وزير التنمية الإدارية الحالى فى إحدى الندوات بقوله «إنه برغم القيود الداخلية والخارجية الموجودة فهناك نماذج مشرفة للأداء المصرى بأى معيار من معايير القياس».

## التوصيات

فى ضوء ما تقدم يمكن أن توصى بالآتى:

أولاً: أن أساليب الإدارة التقليدية أصبحت قاصرة على التكيف مع المتغيرات العالمية الجديدة وإدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخل إدارى مرن يمكن القائمين على إدارة المؤسسات المصرية من الاستجابة لهذه المتغيرات بفاعلية فهو بتركيزه على الوفاء بمتطلبات العملاء من خلال جهود الإدارة والعاملين يحقق مزايا تنافسية متعددة لهذه المؤسسات.

ثانياً: من المفيد للمؤسسات المصرية التى تود استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة مراجعة المبادئ الأساسية لهذا النموذج والتى وضعها أشهر رواد إدارة الجودة مثل دكتور وليم إدوارد ديبينج جوران وأهمها:

- وجود هدف ثابت للتطور المستمر لتحقيق الجودة.

- المعلومات من أهم الوسائل التى يمكن بها تطوير الجودة، ويجب استغلالها الاستغلال الامثل باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية.

- التدريب والتعليم المستمر لجميع العاملين بالمنشأة أو الشركة.

- اختيار القيادة الذكية الواعية لظروف العمل ومشاكله، بدلا من التركيز على معايير ومعدلات العمل الرقمية.

- البعد عن سياسة التخويف، وتقييم العاملين باستخدام المعدلات الرقمية للإداء.

- التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة، والعمل من خلال فرق العمل.

- عدم التركيز على الربح السريع، وتخفيض التكاليف على حساب الجودة.

- الميكنة والأجهزة الجديدة والحاسب الألى.. لن تؤدى وحدها إلى تطور وتحسين الجودة.

- التدريب غير الواعى للطرق والأساليب الإحصائية سيؤدى إلى استخدام غير سليم لها.

- الجودة مسئولية جميع العاملين بالمنشأة أو الشركة.

ثالثاً: خبرة اليابان فى مجال الجودة والتجربة الناجحة التى مرت بها تعتبر فريدة من نوعها مما يجعل

الاستفادة منها من الأمور الضرورية لكل دولة ترغب فى كسب الأسواق العالمية ومن أهم ما يمكن

الاستفادة منه فى هذا المجال ما يلى:

- ١- التدريب وإعادة التدريب المستمر من قبل المتخصصين العاملين والإداريين بالمنشأة على الجودة والاساليب الإحصائية التي يمكن بها دراسة الجودة وتطويرها.
- ٢ - إنشاء شبكات اتصالات فعالة داخل المؤسسات المصرية على أن تتم هذه الاتصالات فى جميع الاتجاهات وبمختلف الوسائل الممكنة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة:
  - (أ) تقديم وشرح طبيعة أهداف مجالات النموذج الجديد.
  - (ب) معالجة صور الرفض أو الاعتراض سواء كانت صريحة ضمنية أو مستترة.
  - (ج) الوعد بالدعم أو المساندة إذا خش البعض من الفشل فى التكيف مع متطلبات التغيير فى أساليب العمل وقواعد الخضر.
  - (د) التفاوض أن تطلب الأمر.
  - (هـ) وأخيرا الالتزام الضمنى أو الصريح بالامتثال لمتطلبات النظام الجديدة.
- ٣ - تبني ثقافة للمنظمة تسهم فى جعل هدف الجودة شاملا ومقبولا على مستوى المنظمة ككل من خلال:
  - (أ) تعميم وترويج مبادئ، توضع على أبواب الغرف، المدخل، الردهات بمبنى أو مباني المنظمة مثل أدي عمك سليما من المرة الأولى، وأداء جيد تكلفه أقل» والجودة أولا والعميل أولا» والعميل على حدق دائما، «ألتك وأدواتك كأولادك فحافظ عليها».
  - (ب) عرض أفالم تسجيلية فى فترات الراحة عن تجارب لشركات وطنية أو يابانية أو أجنبية أخرى فى مجال تحسين الجودة.
  - (ج) عقد لقاءات دورية غير رسمية على موائد مستديرة تقترب من فلسفة حلقات الجودة اليابانية لمنافسة وتداول أفكار ومقترحات العاملين لتحسين الجودة، الفاعلية، العلاقات الإنسانية، وكذا الاثراء روح الفريق.
- ٤ - استكمالاً لما سبق يجب العمل على تنمية الاهتمام بجودة المنتجات لدى العاملين والأخذ بنظام صناديق الاقتراحات مع ضرورة توافر جهاز مخصص تكنيك حلقات الجودة وتعميمها بالمؤسسات المصرية تلم تعد هذه الحلقات مقصورة على خطوط الإنتاج فقط بل يمكن اليوم تطبيقها فى البنوك ومعاهد التدريب وشركات الطيران ومؤسسات التسويق وغيرها من المؤسسات.
- ٥ - العمل على إيجاد صلة وثيقة مع المستفيدين من الخدمات أو الراغبين فى السلع التى تقدمها بالقدر الذى يجعل عمليات الابتكار والتجديد جهوداً موظفة لخدمتهم كما فعلت المؤسسات اليابانية. وبعبارة أخرى لكى يتحقق النجاح للمؤسسات المصرية فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فلا بد من تغيير إتجاهاتها نحو المستهلك وإعطائه اهتماما خاصا باعتباره مصدرا أساسيا لقرارات المنظمة اقتناعا منها أن غالبية الافكار لا تزد من مختبرات البحث والتطوير ولكن من جانب العملاء انفسهم.

رابعاً: ضرورة اقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة وأن مسئولية الجودة تقع بالدرجة الأولى على عاتقها فالجودة المرغوبة تبدأ من نوايا الإدارة فى التحسين والتطوير وتترجم فى صورة خطط ومواصفات واختبارات ثم يلى ذلك التنفيذ الفعلى، حتى يمكن تسلم المستهلك النهائى الجودة المرغون.

خامساً: عند إعداد برنامج تدريبى للجودة أو الحصول على شهادة الجودة فلا بد من مراعاة أن الأفراد يتعلمون بطرق مختلفة حسب قدراتهم، حتى يمكن استخدام الاستخدام الأمثل ولن يتأتى ذلك إلا باسناد عملية التدريب إلى جهات مصرية وأجنبية موثوق فى مهنتها.

سادساً: ضرورة التنسيق بين الإدارات أو الأقسام المختلفة داخل المنشأة أو الشركة وتعاون جميع الأفراد للتطوير المستمر للجودة مع تشجيع العمل من خلال فرق العمل المكون من التخصصات المختلفة.

سابعاً: حيث أن نموذج الجودة الشاملة يهدف إلى القاء اسلوب التخويف واستبداله بمفهوم تحمل المسئولية باعتبار ان الجودة مسئولية الجميع. وفى مجتمعنا تشكل الشرعية الإسلامية - والتكثير الدائم بما تزخر به التربية الإسلامية من اخلاقيات العمل رافدا عظيما يجب الاستفادة منه. مما لا يتوافر فى المجتمعات الأخرى (ان الله يحب إذا عمل احدكم عملا ان يتقنه).

ثامناً: لابد من تنظيم العمل الإحصائى الذى يسمح بالاستفادة من جميع المعلومات والبيانات المتاحة فى المنشأة ويسمح كذلك بالاستغلال الامثل للمعلومات المتاحة حتى يمكن إجراء التعديل اللازم بهدف التطوير المستمر للجودة الأمر الذى يؤكد وجود حاجة أساسية إلى الاستشارى المتخصص فى المناهج والاساليب الإحصائية.

تاسعاً: من أجل الوصول إلى الأهداف التى نشأت من أجلها فكرة المواصفة الدولية الايزو ٩٠٠٠ وهو الارتقاء بالمنظمات والتطوير الشامل لتنظيمها تأكيدا لمفهوم الجودة الشاملة لابد من تدخل الاجهزة المعنية فى الدولة وهى فى مصر بالدرجة الأولى «الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسى لجودة الإنتاج» للقيام بدورها وذلك على النحو التالى:

١ - أن تتولى الهيئة بذاتها إصدار شهادات الجودة وتصيح هى الجهة المانحة ويكون باخطار المنظمة الدولية المنظمة بعد التأكد من توافر الشروط والضمانات الأساسية الكفيلة بتأكيد قدرتها وأهمها:

(أ) ان تتوفر الخبرة الإدارية العالية والتميز فى نظم إدارة الجودة الشاملة والمعرفة الكاملة بتنظيم المواصفات الدولية ايزو ٩٠٠٠ .

(ب) توفر سجل الإنجاز فى هذا المجال وسابقة الخبرة وقائمة العملاء التى نجحت الجهة الاستشارية تأهيلها.

(ج) الاطمئنان إلى وجود نظام فعال ومنهجية سليمة تتبعها الجهة الاستشارية فى عملها.

(د) ان تكون الجهة الاستشارية ذاتها قد حصلت على شهادة المطابقة.

(هـ) مدى توفر الخبراء المؤهلين لدى الجهة الاستشارية.

(و) كذلك ينبغي على الهيئة العامة للتوحيد القياسى وجودة الإنتاج ان تنشر دليلا بأسماء الجهات الأجنبية المصدرة للشهادة والتي يحق لها العمل فى مصر بعد أن يتم تسجيلها لديها وفى جميع الاحوال ينبغي الحرص على الفصل بين الجهتين الاستشارية والمانحة للشهادة حتى يمكن الاطمئنان إلى مصداقية الشهادة الصادرة.

عاشرا: انطلاقا من الحصول على شهادة المطابقة مع المواصفات الدولية ليست هدفا فى ذاته ولكنه وسيلة تستخدمها الإدارة الناجحة للوصول إلى الجودة فى ذاته ولكنه وسيلة تستخدمها الإدارة الناجحة إلى الجودة الشاملة لذا ينبغي على اجهزة الإعلام فى مصر استخدام وسائلها من جرائد يومية ومجلات وإذاعة مرئية فى نشر الوعى بالجودة فى جميع الاعمال مهما كان نوعها. واعتبارا ان الجودة هى مسئولية كل مواطن مصرى يرغب فى الارتقاء ببلده والوصول بمنتجاتها إلى مراكز تنافسية متميزة.