

إدارة الجودة الاستراتيجية في منظمات الأعمال: منحنى معاصر

طنطاوى عبده أحمد علي⁽¹⁾

الملخص: اهتم البحث بإعادة تعريف إدارة الجودة الشاملة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، ووجود رؤية استراتيجية تمكن القيادات من تجاوز التحديات في ظل متغيرات السوق والمنافسة العالمية، ويهدف البحث إلى إلقاء الضوء على منهجية نظم إدارة الجودة الاستراتيجية، وأثر تطبيقها على الأداء الإداري لمنظمات الأعمال، وصولاً إلى صياغة استراتيجية إدارية مبنية على قاعدة علمية وعملية قادرة على ربطها مع واقع الإدارة بالدول المتقدمة، وتمثلت مشكلة البحث في مشكلتين الأولى: ضعف بنية ممارسات الجودة الشاملة لتطوير الأداء الإداري داخل المنظمات، والثانية هي عدم القدرة على ربط مفاهيم التحسين المستمر بالنظام الإداري والاستراتيجي، والتسويقي للتحكم في البيئة الخارجية، وأشارت نتائج البحث والتوصيات إلى أن منظمات الأعمال بحاجة إلى جودة إستراتيجية تبنى على نظام المشاركة في صناعة القرار وتنفيذه، لتحقيق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين معاً، حيث ثبت أن المتابعة والرقابة بالشكل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة وسائل غير فعالة، وأن الجودة الاستراتيجية ليست بديلاً عن التخطيط الاستراتيجي بل هي مكمل له، ورابط لبرامج التحديث والتطوير على المستويات الإدارية كافة، وأن نجاح الأداء الإداري يتطلب مديرين مبدعين يعملون على إزالة العوائق من خلال مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال.

الكلمات المفتاحية: منظمات الأعمال- الرؤية الاستراتيجية – الأداء الإداري – نموذج إدارة الجودة الاستراتيجية

Strategic Quality Management in Business Organizations: A Modern Approach

Tantawy Abdou Ahmed Aly

Abstract: The research aimed to redefine total quality management in the light of strategic management concepts and standards that enable executive management to overcome challenges in today's dynamic and competitive global market. Furthermore, the research aimed to explore the methodology of strategic quality management and its impact on management performance within business organizations. By so doing, the researcher hoped to develop a sound management strategy that is linkable to real-life management practices in developed countries. The research addressed two problems. The first problem is the observed weakness in total quality management practices that obstacle the improvement of management performance. The second problem is the inability to relate continuous improvement concepts to management, strategic and marketing systems so as to control external environments. Research results indicated that business organizations need to adopt strategic quality management that should be based on collective decision making. The objectives of organizations and stakeholders can therefore be best achieved. It is now acknowledged that traditional monitoring of total quality management is ineffective. It is also widely known that strategic quality management is not a substitute for strategic planning. Rather, it is a compliment that makes possible improvement at all levels of management. Successful management requires innovative managers who can eliminate obstacles in workplace by applying the concepts of strategic quality management.

Keywords: Business Organization – Strategic Vision - Management Performance – Strategic Quality Management Model

⁽¹⁾ أستاذ إدارة الأعمال المساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم والدراسات الإنسانية في ثاقف، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية.

مقدمة

تعتبر الإدارة العامل المحدد لتحقيق نجاح الشركات بأنواعها كافة، سواء كانت اقتصادية، أو خدمية، أو صناعية. فالإدارة أصبحت تهتم بالنظرة الشمولية، والمشاركة على المستويات التنظيمية كافة، بدلاً من الاعتماد على خبرة المدير، أو أشخاص محددين لهم القرار ومعيار الحكم فيما يحدث من مواقف إدارية داخل المنظمة، أو خارجها (Kaplan,D.Norton,2001). كما ساهم ظهور علم إدارة الجودة الشاملة، ونظرياته المتطورة في ظل المنافسة، والتغير التكنولوجي بتقديم تطبيقات إدارية متقدمة لها قواعد وأسس علمية تسترشد بها المنظمات لحل مشكلاتها التنظيمية بشكل فاعل وبنظم عالمية قياسية تساهم في تأكيد الفعالية الإدارية مع عناصر قوى البيئة المحيطة بها.

كما أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تنعكس على الأداء الإداري للمنظمات، وخاصة تلك التي تحتاج إلى ربط فعال بين النظام الإداري، أو النظام الإنتاجي، أو الخدمي (Martin, Lawrence, 1999)، وذلك لضمان كفاءة العمليات من خلال التكامل والاستخدام الأمثل للوقت والموارد، مع تحديد واضح لخطوط السلطة والمسؤوليات، والواجبات المحددة من الإدارات والأقسام والأفراد، وذلك لتحقيق نظام اتصال فعال ديناميكي لا يعتمد فقط على إنجاز العمل، بل يتجاوزه نحو التحسين المستمر، والارتقاء بجودة عمل متميزة تتوافق مع متطلبات العملاء في ظل نظام منافسة يتسم بالسرعة والتوجه نحو الاقتصاديات العالمية لتحرير التجارة، وفتح الحدود لتفعيل سيطرة آليات السوق، والتي سوف ينعكس نجاحها على ظهور نظم إدارية متميزة الأداء (عبدالمحسن، توفيق، 2008).

ولكن الأحداث والتطورات التجارية والعلمية، والتي أوجدتها رياح العولمة، أحدثت تحولاً جديداً في فلسفة الجودة الشاملة، وهو التحول والمشاركة لآليات السوق والتكامل الاستراتيجي مع وسائل التخطيط الاستراتيجي ونظام التسويق والمبيعات حتى تحقق مؤشرات الجودة نجاحها المعهود، ليس كأداة للتحسين المستمر للعمليات بشكل عام، بل بالتفاعل مع وظائف التسويق، والمزيج التسويقي بشكل يحقق الأهداف المطلوبة.

مشكلة البحث:

تعانى الإدارة في المؤسسات بشكل عام من مشكلتين رئيسيتين:
المشكلة الأولى: هي ضعف بنية ممارسات نظم إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية الفاعلة لتطوير الأداء الإداري داخل منظمات الأعمال.
المشكلة الثانية: عدم قدرة المنظمات في ربط مفاهيم التحسين المستمر لنظم إدارة الجودة الاستراتيجية، بالنظام الإداري، والاستراتيجي، والتسويقي داخل المنظمة.

أهمية البحث:

- ترجع أهمية البحث إلى مايلي:
- 1- من الناحية الأكاديمية: لقد دخل مفهوم الجودة الاستراتيجية في مضمار الباحثين، وذلك في إطار تحديد متطلبات التطوير الشامل لمنظمات الأعمال، وهذا يتطلب الإلمام بالجوانب المعرفية للمصطلح.
 - 2- من الناحية التطبيقية: ضرورة الأبحاث الخاصة بكيفية الإعداد والتطبيق الصحيح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من منظور الجودة الاستراتيجية، والتي تؤدي إلى التحسين في مستوى الأداء الإداري لمنظمات الأعمال.

أهداف البحث:

- تتمثل أهداف البحث فيما يلي:
- 1- إعادة تعريف إدارة الجودة الشاملة بمفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية، وربطها مع برامج التسويق والمنافسة، لضمان تحرير برامج الجودة الإدارية من المعوقات البيئية.
 - 2- وضع أسس عملية لكيفية تطبيق نظم إدارة الجودة الاستراتيجية، لتحسين مستوى الأداء الإداري في منظمات الأعمال.
 - 3- إلقاء الضوء على المبادئ الأساسية لتطبيق نظم إدارة الجودة الاستراتيجية، والمعوقات التي تواجه هذا التطبيق.

فروض البحث

- 1- عدم وجود مفهوم واضح لنظم ومنهجية إدارة الجودة الاستراتيجية يؤثر سلباً على تحسين الأداء الإداري في منظمات الأعمال.
- 2- في بعض منظمات الأعمال تقرر بأن جهود إدارة الجودة أصبحت شعاراً، وأنها لم ترتبط بشكل واقعي وتجريبي مع باقي الأنشطة الأخرى بالمنظمة.

أسئلة البحث:

- 1- لماذا تحتاج المنظمات إلى المدخل المتكامل لتحقيق منهجية إدارة الجودة الاستراتيجية؟
- 2- كيف يمكن تصميم نموذج لإدارة الجودة الاستراتيجية، ويطبق دون معوقات لتحسين مستوى الأداء والنجاح والريادة لمنظمات الأعمال؟

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على منهج البحث المكتبي التحليلي الاستنباطي، بالإضافة لربط الإطار النظري بنتائج الأبحاث العالمية من مختلف النشاطات، حيث تتم مراجعة أدبيات نظم إدارة الجودة، ومفهوم الاستراتيجية والعلاقة بين منهجية التطبيق وأسلوب المنافسة الفعالة، وصولاً لنتائج وتوصيات تساهم في رفع كفاءة مستوى العمل الإداري والاستراتيجي.

1-إعادة تعريف إدارة الجودة بمفهوم الجودة الاستراتيجية:

- لقد دخل مفهوم الجودة الاستراتيجية في مضمار اهتمام الباحثين، وذلك في إطار تحديد متطلبات التطوير الشامل لمنظمات الأعمال، وبالرغم من طول فترة تطبيق إدارة الجودة، إلا أنها أوجدت عوامل للإخفاق وعدم النجاح على المدى الزمني الطويل ومن أهمها:
- 1-الأهداف وإجراءات العمل لم تكن واضحة، وضمن الربط الاستراتيجي الشامل للمنظمة وخاصة في مجال القياس والتقويم. وهذا هو مؤشر لقصور كفاءة التخطيط الاستراتيجي مما ينتج عنه عدم الربط بين قياس العمليات التشغيلية، وموقف نتائج الاستراتيجيات المطبق والذي ينتج عنه ذلك الضعف في الأداء الإداري وعدم تطبيق الاستراتيجية.
 - 2-وسائل التطوير الحديثة للأهداف والإجراءات، لم تحدث اتصالاً فعالاً رابطاً للأنشطة الأخرى الداخلية والخارجية.

فلم يتم الاتفاق على تعريف محدد للجودة الشاملة، حيث إن معظم التعاريف تحمل نقصاً أو غموضاً، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر الأكاديمية والتطبيقية والفلسفية في تناول موضوعات الجودة ذاتها، فالبعض يرى أنها كمفهوم وموضوع عبارة عن عملية تغير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً، وفي المجالات كافة دون تحديد، أو حصر للتناسب مع التغير الكمي والنوعي للسلع وفق معايير مضمّنة، ووجهة النظر هذه ترى أن الجودة الإدارية

هي مسألة التوازن، وعندما يتم التوازن تنتهي عملية الجودة الشاملة أي انها عملية مؤقتة، وهذا يتناقض مع خصائص ومفهوم الجودة الشاملة كونها عملية مستمرة.

وبشكل عام يمكن الاتفاق حول التعريف بأن إدارة الجودة تعنى: (فلسفة إدارية تستهدف دفع المنظمة إلى الالتزام بالتحسين المستمر للأساليب الإدارية، عن طريق تحسين (المدخلات، العمليات، المخرجات) وذلك بهدف خلق مناخ يشجع جميع العاملين على المشاركة الفعالة في عملية التغيير نحو تقليل الهدر وتعظيم المردود، ذلك يحتاج إلى:

- 1- إدارة للجودة (التخطيط / التنظيم / القيادة).
- 2- تطبيق الجودة (معايير الجودة / المواصفات).
- 3- مراقبة الجودة (النتائج والوثائق).
- 4- تطوير الجودة (التحسين المستمر).

2- صياغة مفهوم جديد للجودة.. الجودة الاستراتيجية:

يفسر أحد أكبر مديري الشركات الأمريكية (جاك ويلش) التحولات التاريخية للجودة قائلاً (يوجد تحسينات بسيطة لهامش الربحية لكثير من المنظمات رغم محاولاتهم في الهندرة والجودة الشاملة، والسبب أن التكتيك التغييرى لم يكن متناسقاً مع الاستراتيجيات الشاملة) وهو ما يؤكد التحول الحديث لدى متخصصي التسويق حول العلاقة بالجودة الشاملة نحو ما يسمى بالجودة الاستراتيجية.

والمعنى بأن جهود إدارة الجودة لم ترتبط بشكل واقعي وتجريبي مع الوظائف الإدارية الأخرى للمنظمات، وخاصة تلك ذات العلاقة المباشرة مثل (التسويق)، فالكثيرون يعتقدون بأن المفهومين منفصلان، وأن المزيج التسويقي (المنتج / السعر / التوزيع / الترويج) ليس له علاقة بجهود الجودة الشاملة، ومع التجربة أثبتت فشل هذا المعتقد، بل إن (فيليب كوتلر) أستاذ التسويق أشار بضرورة وجود التكامل بين برامج الجودة الشاملة والأنشطة التسويقية، لما لها من الأثر المباشر على تحقيق الميزة التنافسية في السوق المستهدف، فلم تعد الجودة الشاملة شعاراً، بل واقعاً متكامل مع باقي الأنشطة بالمنظمة.

إن التحولات والتقلب في الأسواق ودورة حياة المنتجات منذ مطلع الثمانينات، أظهرت تحديات جديدة ذات طابع شمولي، أوجدت مراجعة لمفاهيم الإدارة والتسويق، وبدأ مراجعة لجهود الجودة والتطوير للارتقاء بالأداء والتكتيكات التسويقية، والبحث عن الفرص الجديدة وتجربتها، فالتسويق يعمل على استغلال الفرص المتاحة بالسوق قبل أن تمتد إليها أيدي المنافسين، ثم الاتجاه إلى صناعة الفرص الممتازة من خلال خلق رغبات جديدة للسوق المستهدف، ثم ابتكار وسائل تسويقية ذات طابع إبداعي متجدد معتمد على الجودة الداخلية في (الوقت، الظروف، الموقف لتفعيل القرار الاستراتيجي).

3-تعريف إدارة الجودة الاستراتيجية:

هي (عملية متطورة ومستمرة تديرها الإدارة العليا، والتي تضم الأهداف الطويلة للجودة وتحدد الطريقة التي تحقق بها هذه الأهداف). (Stall, Michael, 2004)

تستخدم منهجية الجودة الاستراتيجية في منظمات الأعمال التي:

- 1- تبحث عن التميز والراغبة في السرعة واختراق حواجز المنافسة في السوق.
- 2- تفعل دور وسائل ومنهجيات العمل الداخلي مع التكامل، وبالتخطيط الاستراتيجي.
- 3- النظرة المستقبلية نحو أهداف أكثر تحقيقاً، ووضع أفضل في سوق المنافسة.
- 4- الاهتمام ببيئة العمل الداخلية، والبنية التحتية، ومناخ العمل والمرونة في التشغيل ورفع مستوى الوعي، من خلال تنمية المهارات الإدارية والفنية والسلوكية.

- 5- تخطى مرحلة الإخفاق وخاصة عند مرحلة النشر والوعي، من خلال إدارة المعرفة والاتصالات المتشابهة، وحسن استخدام التقنية لمعرفة متطلبات العميل.
- 6- إعادة تعريف الجودة من خلال التدقيق في ربطها مع متطلبات العملاء فلا بد أن تكون جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ويستوجب على المنظمات أولاً تحليل الموقف الاستراتيجي قبل التخطيط للجودة وأسلوب العمل نحو التحسين المستمر، فالتعرف على مشكلات البيئة الخارجية من فرص ومخاطر لا يقل أهمية عن نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ولا بد من أن يشترك كل من مسؤولي التخطيط الاستراتيجي، وبرامج التطوير والجودة والتسويق والمبيعات في وضع عناصر القرارات الاستراتيجية.
- أهم المتغيرات التي ساعدت في التوجه نحو إدارة الجودة الاستراتيجية:

- 1- العولمة.
- 2- تقنيات الحاسبات الآلية.
- 3- تقنيات نظم المعلومات والاتصالات.
- 4- حركة إدارة الجودة الشاملة.
- 5- بزوغ مفهوم رأس المال البشري.

4- التحليل والمناقشة:

1/4- الجودة الاستراتيجية وبيئة الأعمال:

تركز المنظمات دائماً على تخطيط الجودة الداخلية، وفي الوقت نفسه يبحث المدبرون التعرف على أسباب قصور وضعف مجهودات الجودة بالمنظمة، كما أن النظرة الخارجية تؤثر على قرارات العمل من خلال وجهة نظر العميل والموردين والمنافسين، وهي ما يطلق عليها (حلقة القيمة)، فكل منتج قيمة مرتبطة بشكل تسلسلي بالعمليات الداخلية والخارجية، حتى يصبح منتجاً تام الصنع.

فمن الضروري تحديد العمليات المتصلة والمتراصة والداعمة للنشاط لكل عملية ومرحلة، وتحديد مقدار القيمة المضافة لكل عملية، حتى تتكون السلسلة الفعالة والناجحة للعمل الشامل، ومن خلال ذلك تظهر السمات الحديثة للمنظمات المعاصرة للتعامل مع متغيرات العصر من خلال الربط المشترك بين البيئة الداخلية والخارجية للمشروع وهي:

- 1- التوسع في تطبيق اللامركزية.
- 2- بساطة ومرونة الهياكل التنظيمية.
- 3- التوسع في استخدام فرق العمل المتكاملة.
- 4- التوسع في فلسفة تمكين الأفراد، ونظم المشاركة في الإدارة Participation in management.
- 5- نشر أفكار وتوجهات (رجال الأعمال) بين العاملين.

2/4- مفهوم الاستراتيجية:

الاستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة، التي تحدد كيف تحقق المنظمة الغرض الرئيسي الذي قامت من أجله (Kaplan, D. Norton, 2001) (الغاية - الرسالة Mission، والأهداف الرئيسية Objective) وفي ضوء الرؤية (vision) للمناخ المحيط والتطورات المستقبلية المحتملة، كما يتطلب التعامل مع المتغيرات، التجديد والتطوير الشامل للمنظمات توازناً بين البيئة الداخلية والخارجية، كما أن السبيل لسيطرة الإدارة على المواقف المتغيرة، واستعادة التوازن في مواجهة المتغيرات يكمن في:

- 1- إعادة صياغة الأهداف.
- 2- إعادة تنسيق الموارد والتقنيات.

- 3- استحداث موارد وأنشطة وتقنيات أكثر فعالية.
وحتى يتحقق التوازن داخل المنظمة، لا بد أن تتحقق المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وهي:
 - 1- تعريف وتحديد الرؤية المستقبلية المراد تحقيقها، ولا بد أن تكون الرؤية وفقاً لأوضاع وقدرات المنظمة، ولكنها تحتل كل الخيارات الاستراتيجية المتعددة حتى تقلل من حواجز وعوائق التقدم التنافسي.
 - 2- لا بد أن توضح الرؤية الاستراتيجية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - 3- قيادة التغيير الإداري للأنظمة الاستراتيجية، والذي يحدد ما يحتاج أن يتغير ويتطور من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول (عناصر التغيير).
 - 4- وجود خطة ونظام لمراقبة وملاحظة وقياس التغيير، لأن المنظمة قد تختار أسلوباً معيناً لا يثبت فعاليته، من خلال مؤشرات قياس الأداء العامة.
 - 5- نشر وتوزيع الأسلوب الاستراتيجي المختار، مع التركيز على الاتصال الاستراتيجي مع العاملين كافة وكيفية تقييم الأداء من خلال الخطة الاستراتيجية.
- يتضح مما سبق أن مراحل التخطيط الاستراتيجي، تتطلب منهجيات جودة متطورة تساهم في بلورة مفهوم الجودة الاستراتيجية بتكامل وترابط المبادئ والمنهجيات كافة، والخاصة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعني تكامل مفهوم الجودة مع الرؤية وأهداف المنظمة.

3/4- الربط الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن:

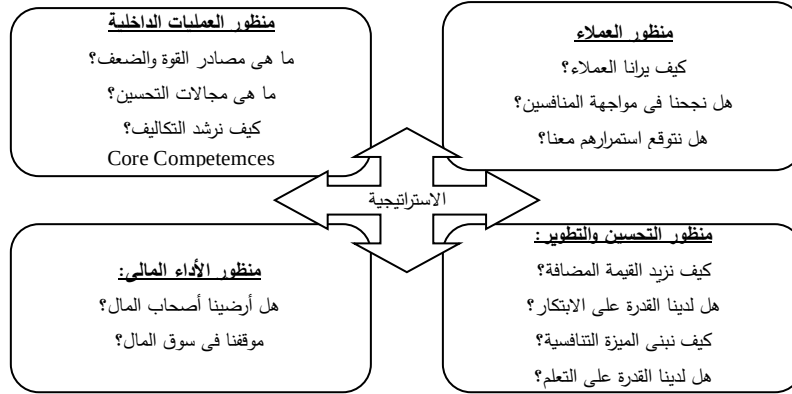
إن التوجه القياسي المؤسسي للمقاييس غير المالية، يعتبر مدخلاً جديداً لبناء الأداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة، وقد قدم هذا التصور من خلال ما يسمى الأداء المتوازن، كل من (R. Kaplan & D. Norton) في مقال صدر (بمجلة جامعة هارفارد للأعمال)، العدد الأول عام 1992. وتهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين المفردات المالية والربح في جانب، وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء المؤسسي والتخطيطية المستقبلية في جانب آخر، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير، مع الرؤية الاستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل، ودراسة مدى تأثيرها على تنمية المستقبل، كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاثة وهي (الماضي، الحاضر، المستقبل)، بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر مالي واضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية، وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمنظمة، بمعنى آخر رصد العمليات اليومية للمنظمة، ولكن على شكل مقاييس ومعايير إرشادية، لتحقيق أفضل نتائج الأداء الإداري الشامل للعمليات الداخلية والخارجية للمشروع، وبعد تبلور الفكرة تابع ذلك عدد من المقالات والتفسيرات التفصيلية، وتم نشرها في كتابهما الشهير (فلسفة بطاقة القياس المتوازن في تحويل الاستراتيجية إلى عمل) الذي صدر عام 1996.

إن التوازن والتكامل بين محاور البطاقة، يحتاج أن تخضع تلك المحاور لعدد من التساؤلات في كل محور هي:

- 1- ما هي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع ملاك الأسهم، لكي ننجح مالياً؟
- 2- إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الاستراتيجية، فما هي الطريقة التي يجب أن نتعامل بها مع عملائنا المستفيدين من أنشطتنا؟
- 3- لكي نرضى أصحاب المصالح بالمنظمة والعلماء، ما هي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها؟
- 4- حتى ننجح في العمل والبناء الأدائي الفعال، ما هي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو؟

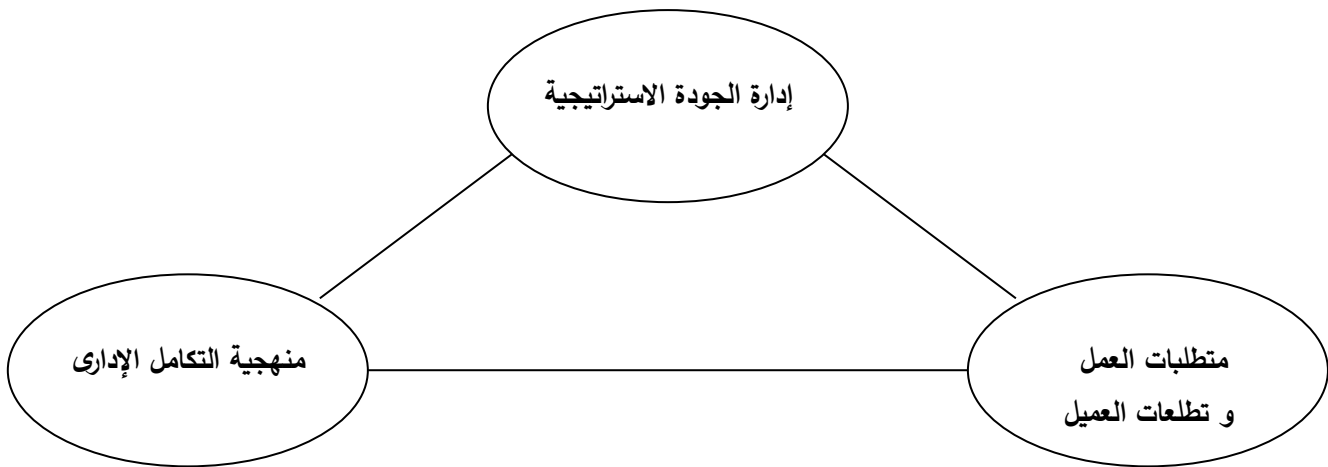
وبوضحها الشكل التالي:

Balanced Scorecard



شكل رقم (1)- نموذج بطاقة الأداء المتوازن

ومن خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ظهرت تطورات إدارية تنادي بمفهوم التكامل الإداري مع الاستراتيجي، وذلك لسد فجوة الأداء، وهو ما يمثل الشكل التالي، المحاور التي تستند عليها إدارة الجودة الاستراتيجية:



شكل رقم (2) نموذج إدارة الجودة الاستراتيجية

ومن خلال المثلث السابق يتضح هيكل بناء نظام التكامل الإداري، والذي يستهدف الجودة الاستراتيجية من خلال ما يلي:

- 1- بناء التكامل الإداري، هو نظام شامل لتحديد وضعية المنظمة، وهو خليط مشترك من العمليات والأنشطة في إطار بيئة الأعمال لتحقيق الأهداف.
- 2- فالقلب النابض لأي نشاط لأي منظمة، هي الأنشطة، والتي تعبر عن العمليات والمهام الإدارية والتنفيذية، أو وظائف الوحدات، فكل نشاط سبب لوجوده.

مثال على الأنشطة: مناولة المواد، الفحص، إعادة العمل، سجلات شكاوى العملاء، التغييرات الهندسية، جدولة الإنتاج.

وتنقسم أنواع الأنشطة إلى:

- 1- محرك الأداء / العمل: معيار لقياس مستوى الأنشطة.
- 2- محرك النظام: تحديد الأسباب لوجود تلك الأنشطة، ويعتمد على قياس الأنشطة القائمة ومتابعتها وتوجيهها، ولها ارتباط بعلاقة (الأثر والسبب).
- مثال: عدد مرات المناولة للمواد الأولية، قياسها يعبر عن مستوى النشاط خلال مدة زمنية معينة لعدد معين من الكميات.
- هل يمكن جمع عدد مرات المناولة لعدد من أوامر العمل المختلفة من كميات منتجة؟ بمعنى مزج الأعمال لتقليل الحركة وخفض التكلفة.
- المرونة في النظام لقيادة الأنشطة.

4/4- مفهوم العمليات الإدارية:

هي عبارة عن أكثر من عنصر للنشاط مرتبطة معاً، ومن الممكن أن يتحرك النشاط خلال عدد من الإدارات والأقسام، بمعنى أن مخرجات إدارة معينة هي مدخلات إدارة أخرى.

مثال: (طلب عميل) لابد أن تقدم العمليات كافة قيمة مضافة متتالية، لتحقيق الفائدة والعائد من العمل للعميل والمنظمة، وإدارة العمليات تتم حتى داخل أصغر وحدة، وهي العمل نفسه، وبشكل تسلسلي للأنشطة والمهام وينتج عن ذلك ما يسمى (Strategic business units).

ومن خلال ما سبق يطرح السؤال وهو: لماذا نحتاج إلى المدخل المتكامل الإداري لتطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية؟ ولماذا نحتاج نموذج أعمال معين، ليساعد جهود إدارة الجودة الاستراتيجية؟

وللإجابة يجب توضيح بأن هناك سببين لذلك:

- 1- طبيعة ومنهجية نشر الجودة الاستراتيجية، تتطلب إدارة ومنهجية مختلفة، بمعنى أنها تتصف بالفردية، ولكنها كذلك لابد من جمعها في إطار استراتيجي واحد.
 - 2- تقييم جهود الجودة الاستراتيجية على المستويات كافة بالمنظمة.
- مثال: تخفيض زمن العمل هو الهدف من جهود إدارة الجودة، فلا بد أن يتم أولاً تحديد أي من نقاط العملية الإدارية يحتاج إلى إعادة عمل، فقد يتضح أن سبب المشكلة عدم الربط بين جهود التصميم والتصنيع والأفراد، بمعنى أن الجهود مشتركة وليست فردية.

5/4- التسويق وإدارة الجودة الاستراتيجية:

هناك فرق بين إعطاء أهمية وثقل لدور العميل في تحقيق الاستراتيجية ذات الأثر على التكامل الإداري، وبين طلبات واهتمامات العميل والمنظمة.

فالجودة الاستراتيجية تحتاج إلى عنصرين هما:

- 1- العميل (الحاجات، الرغبات، الطلب).
- 2- السوق.

إن نجاح عمل النشاط التسويقي، يعتمد على دراسة السوق والتعرف على توقعات العميل، ولا بد أن تتحد مع جهود الجودة الاستراتيجية، باعتبارها مؤشراً لرضا العميل عن العمليات التسويقية والمساندة بالمنظمة.

وأصبح يطلق عليها إدارة الجودة التسويقية Total quality marketing.

وتهتم بما يلي:

- إشباع العميل، وربحية الشركة ترتبط بجودة المنتج أو الخدمة.
- تعريفات الجودة (مطابقة الاحتياجات)، (الخلو من العيوب) هي تركيز على العميل، وتفاوت خصائص الجودة باختلاف الاحتياجات.
- لجهود التسويق مسؤوليتان هما (التركيز على الجودة، إدارة التسويق).

- جودة مكونات المزيج التسويقي وربطها بالسوق المستهدف.
- التأكد من توقعات العملاء ومسئولية تحقيقها بشكل صحيح، وفي الوقت المناسب، ومستوى الجودة المحددة، وتجميع أفكار التطوير والتحسين.

6/4-المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية:

- 1- استمرارية التطوير والتحسين، وخاصة على مستوى الإدارة العليا والوسطى، وتنفيذ إلى أقل الوحدات الإدارية بالمنظمة، ولا بد من اتساق جهود التحسين والتقييم المستمر لعملياتها في إطار البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.
- 2- استمرارية التدريب والتعليم والنمو الثقافي للعاملين على المستويات كافة، مما يشجع على الانسجام والتكامل الإداري والاستراتيجي.
- 3- توافر المعلومات والقياس لدعم جهود الجودة الاستراتيجية، ورفع مستوى الوعي والتحسين لدى العاملين على المستويات الإدارية كافة.
- 4- التعاون والمشاركة والتمكين لدعم جهود التطبيق، واستمرارية التطوير بين أطراف المنظمة، وهذا الوعي سوف يطور خلال الزمن ويكسر حاجز البيروقراطية والفوضى.
- 5- القياس وتقييم نتائج النظام الإداري.

7/4-عناصر عملية التطبيق للجودة الاستراتيجية:

هناك خمس مراحل مختصرة للتطبيق وهي:

- 1- وضع رؤية ورسالة جيدة.
- 2- وضع أهداف الجودة كجزء من الخطة الاستراتيجية.
- 3- نشر أهداف الجودة لكل المستويات التنظيمية والفرعية.
- 4- تعريف وتحديد مكان تلك الموارد.
- 5- تقارير نتائج العمل ضرورة للتحليل والتقييم.

8/4-معوقات تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية:

- 1- عدم التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات.
- 2- المركزية التي لا تدعم جهود ومزايا التمكين والتفويض.
- 3- لا توجد ملكية للعمليات، بل هو تكامل وتعاون بين الأنشطة كافة.
- 4- قصور وضعف نظم المعلومات الموجود بالمنظمة، حتى أصغر وحدة إدارية.
- 5- عدم اشتراك الإدارة العليا في جهود المشروعات التطورية.
- 6- ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال.

9-النتائج والتوصيات:

نخلص من عرضنا وتحليلنا لمشكلات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، بأن المشكلات كثيرة ومتداخلة وذات تأثيرات عديدة، وحلها يحتاج إلى جهود كبيرة وخطوات جريئة ومشاركة فعالة من جميع الجهات، والأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات وتنفيذها، وعن واضعي الأهداف الاستراتيجية ومحققها، والمشاركة تبدأ بالتنسيق بين الأهداف العامة والأهداف الخاصة بشكل عام، وبين أهداف القوى العاملة الشخصية وأهداف النظام (المنظمة) بشكل خاص، وحيث يكون تحقيق أي هدف هو وسيلة أو خطوة مهمة لتحقيق الهدف الآخر، فتحقيق أهداف القوى العاملة فيها وكذلك العكس، وتحقيق أهداف كل منها يخدم عملية الجودة وأهدافها، ولتحقيق ذلك نحن بحاجة إلى جودة استراتيجية تبني على طريقة جديدة في التفكير والإدارة، ابتداء من نظام المشاركة في صناعة القرار وتنفيذه، وبناء هيكل جديد للمؤسسات أكثر فاعلية وتطوير العلاقات

بين أطراف القوة من جهة، وبين النظام وأطراف القوة من جهة أخرى، ونظام معلومات مثالي يخدم كل الأطراف، وجيل جديد من المديرين المتميزين.

فالجودة الاستراتيجية تقوم على سياسة وضع أطراف النظام لأهدافهم وتحديد أدوارهم باختيارهم، وبما يخدم الأهداف العامة والخاصة، وهذه السياسة تخلق في مراكز المسؤولية الالتزام الداخلي نحو الأهداف، فالالتزام ضروري، حيث ثبت أن التفتيش والمتابعة بالشكل التقليدي للجودة وسائل غير فعالة. فوضع أطراف العمل لأدوارهم بموافقة رؤسائهم يلزم القوى العاملة مرؤوسين ورؤساء بالتفكير بالمشكلات والمعوقات المتوقعة، ويسعون لعدم وقوعها وتحضير الحلول لها قبل أن تقع.

إننا نرى أن تغير المناخ المؤسسي مسألة حيوية، تتطلب طريقة جديدة في التفكير يكون أساسها إشراك أصحاب المصالح الحقيقية في إدارة حياتهم بالالتزام الداخلي على فترة زمنية طويلة نسبياً، ومن واقع المشكلات والمعوقات نرى أن عملية الجودة تحتاج إلى استراتيجية شاملة تقوم على نظم إدارية فعالة، وإدارة معلومات متطورة مقوماتها على الأركان التالية:

- 1- إدارة الجودة الاستراتيجية، هي: إعادة تعريف لمفهوم الجودة الشاملة في ظل المنافسة، وسرعة التغيرات العالمية، ورغم حداثة المصطلح أصبح ضرورة استراتيجية.
- 2- إدارة الجودة الاستراتيجية ليست بديلاً عن التخطيط الاستراتيجي، بل هي مكمل ورابط لبرنامج التحديث والتطوير لنظام العمل ونشره على المستويات الإدارية كافة.
- 3- نجاح إدارة الجودة الاستراتيجية يتطلب مديريين مختلفين فكرياً وتطبيقياً، يميلون نحو الابداع والتحديث المستمر.
- 4- إزالة العوائق والأمراض المؤسسية يبدأ من خلال مفهوم التكامل الإداري بين الأنشطة القائدة، والنظام حتى يتحقق النجاح الشامل والريادة.

10-المراجع العربية:

- 1- توفيق، عبد الرحمن، 2001، قمة الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة
- 2- بون، ديان، جريجز، ريك، 1433، الجودة في العمل، ترجمة دار آفاق الإبداع العالمية، الرياض.
- 3- هلال، عبد الغنى، 2005، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة.
- 4- السيد، عبد القادر السيد، 2002، سلسلة إدارة القدرة التنافسية، الجزء الأول، القاهرة.
- 5- ماهوني، فرانسيس، 1998، ثلاثية الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر، القاهرة.
- 6- مصلح، يحيى، 2003، عشرون خطوة للنجاح: معايير تقويم الأداء المتميز، ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض.
- 7- العمري، هاني، والعديلي، ناصر، 2006، الدليل العملي لتطبيق نظم إدارة الجودة العالمية، آفاق الإبداع للنشر والتوزيع، الرياض.
- 8- مصطفى، أحمد، 2001، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، بدون ناشر، القاهرة.
- 9- يويت، جوزف وآخرون، 2003، ما يقوله الأساتذة عن التسويق مكتبة جرير، الإصدار الأول، الرياض.
- 10- Martin, Lawrence, Total quality management in human service, Organizations, (N.y.: Sage Pub., 1999).
- 11- Zairi, M., Leonard, P. Practical benchmarking, The complete guides, (London: Champan & hall, 1997).
- 12- Cartin, E.G., Principles and practices of organizational performance excellence, (U.S.A: ASQ, 1999).
- 13- Joyce, Michael, How to lead your business beyond TQM, (London: Chapman & hall, 2000).
- 14- George, Stephen, Total quality management: Strategies and techniques, 2nd ed, (N.Y.: The portable, MBA series, 2001).
- 15- Kotler, Philip, Marketing management, N.J.: Pren Hall, 2003) 11th ed.
- 16- Stall, Michael, Strategic management, (U.S.A.: B.Publ., LTD, 2004).
- 17- Kaplan, D. Norton, The balanced scorecard: Translating strategy into action, (Boston: HBSP, 2001).
- 18- R.Kaplan, D. Norton, The balanced scorecard measures. That drives performance, (U.S.A.: HBSP, 1998).