

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر- بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الانسانية
شعبة علم المكتبات

**محاضرات في مقياس الجودة في المؤسسات
الوثائقية**

موجهة لطلبة السنة الثانية ما سترإدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إعداد الدكتورة:
بويعلى نصيرة

2021/2020

المحاضرة الخامسة: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمائية:

1- تعريف المؤسسة الخدمائية:

تعرف المؤسسة الخدمائية على أنها " هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة الأشكال والأنواع".

فالشركات والمؤسسات العاملة في مجال الخدمات تقدم فعليا هيئات للأنواع المختلفة من الخدمات إلى المستهلكين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، فهي تستخدم أشخاص محترفين، وتقوم بتأجير مهاراتهم لإيصال الخدمة إلى الزبون، فهناك مؤسسات تؤدي خدماتها على سلع يملكها الزبون وأخرى تؤديها مباشرة مثل التأمينات، المستشفيات....الخ.

كما تعرف المؤسسة الخدمائية على أنها منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين وتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى أرباح، وذلك عن طريق اتساع حاجيات ورغبات الزبون، كما تسهر هذه المؤسسة على تقديم خدمات ذات مستوى مرغوب من الجودة.

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة وهذا ما جعل المؤسسة الخدمائية تتميز بمجموعة من الخصائص:

- استعمال الخدمات: حيث أن المؤسسة الخدمائية تقوم بإعطاء فرص، لزيائنها لإستعمال الخدمات التي تقدمها، والاستفادة منها، بذلك تجعل مختلف الأدوات المستعملة أو المتوفرة في المؤسسة في متناول زبائنها حتى يتسنى لهم الاستفادة منها.
- كراء الخدمات: تعتبر خاصية الكراء والايجار خاصة بالمؤسسة الخدمائية وغير متوفرة في المؤسسات التجارية والصناعية، فهي تمنح لها أيضا امكانية استئجار خدمة معينة لفترة معينة تبعا لرغبة زبائنها ككراء المنازل، المحلات، السيارات.
- صيانة الخدمات: ان مهمة المؤسسة الخدمائية في مجال الخدمات، لا تتوقف في تأجير وكراء الخدمات، بل تقوم كذلك بصيانتها، فهي تصون على الخدمة المقدمة من طرفها،مثل تصليح الأجهزة التي هي في حالة عطل ، اصلاح السياراتالخ.

- **تقديم النصائح:** حيث يقوم عمال المؤسسة الخدمائية او بعض من أعضائها بتقديم نصائح متباينة، ومتنوعة لصالح الزبون، كما هو الحال في المؤسسة الخدمائية القانونية مثل النصيحة التي يقدمها المحامي المعتمد عندها، فهو بذلك يقوم بإحاطة الزبون بالمعلومات التي تخص حقوقه وواجباتها.

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأت بتطبيقها العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها ومنتجاتها والمساعدة في مواجهة التحديات وكسب رضا الجمهور.

وكانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كان من قبل "منظمة الجودة البريطانية" حيث عرفت **TQM** على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا".

كما عرفت بأنها تعهد الإدارة العليا للمنظمة والتزام عاملها بترشيد الأعمال حتى تكون قادرة على تحقيق حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن أو ما يفوق هذه الحاجات والرغبات والتوقعات.

ولقد تم الإشارة إليها من قبل "ستيفن" كوهن ورونالد براند: "بأنها التطوير والمحافظة على امكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

ويعرف "ميترفيل" إدارة الجودة الشاملة بأنها تلك الفلسفة الإدارية التي تشمل كل الأنشطة اللازمة لمقابلة احتياجات العملاء من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، بطريقة مرضية وكفاءة وربحية عالية، وذلك من خلال الاستفادة القصوى من امكانيات وقدرات العاملين ويدافع مستمر نحو التحسين.

كما يعرفها الخطيب بأنها "فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

وعلى ذلك فإدارة الجودة الشاملة (TQM) تهتم بتحسين المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة و الإستمرار في التحسين لتشمل جودة الخدمات وجودة الإجراءات وجودة الفعاليات وجودة التوثيق وجودة التسويق وجودة الدعاية والإعلان... الخ.

ومما تقدم يمكن استنتاج تعريف شامل: ادارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ والطرق المنظمة وفق استراتيجيه شاملة تهدف إلى تعبئة المؤسسة من أجل تحقيق هدفها الأسمى والذي هو ارضاء العملاء بأقل تكلفة. ويلاحظ من التعريفات السابقة بأن منطق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يدعو إلى احداث مجموعة من التغييرات على مستوى الكلي للمؤسسة ابتداء من رسالتها مروراً بثقافتها وتصميمها التنظيمي، وما يميزها هو أداء الأعمال بشكل صحيح منذ بدئها حتى إتمامها، وكذلك تبني نظرة متكاملة الأدوار على مستوى موارد المنظمة المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية والمعرفية في مختلف مهامها ووظائفها.

3- التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

المرحلة الأولى: مرحلة الحضارة الإسلامية:

لقد دلت الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، والتطبيق العملي للإدارة الإسلامية أنها طبق العديد من المبادئ الأساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة، وقد كان اهتمام الإسلام من خلال ترسيخ المبادئ التالية:

❖ **مبدأ الشورى:** وقد دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويتضح ذلك من خلال قوله تعالى: (فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ). (سورة آل عمران، الآية -159-)

❖ **مبدأ التعاون:** فقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير ويظهر ذلك من خلال قوله تعالى:

(وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ). (سورة المائدة، الآية -2-)

❖ **مبدأ إتقان العمل والإخلاص فيه:** فقد حث الإسلام على إتقان العمل وضرورة تحقيق الجودة فيه والسعي

للتحسين الدائم، وضرورة أن يحب العامل عمله ويخلص فيه، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: (وَقُلْ

اعْمَلُوا فَيَسِّرَ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) (سورة التوبة، الآية - 105 -)، وقوله سبحانه وتعالى: (من

عَمَلٌ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنثِيَ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ).
(سُورَةُ النَّحْلِ؛ آيَةٌ - 97 -)

❖ الرقابة الإسلامية: سواء كانت خارجية أو ذاتية تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعية وفقا للمعايير والمقاييس والضوابط الشرعية الإسلامية، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: (كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينًا) (سورة المدثر، الآية -38-).

-المرحلة الثانية (ما قبل عام 1900م):

في هذه المرحلة تم الاعتماد على الصناعات اليدوية والحرفية، حيث ظهر الصناع البارعون، وكانت النقابات المهنية والمحاكم في القرون الوسطى تضع نظم العمل ومبادئه بأسلوب صارم، وتم وضع أسس الجودة وتأكيدهما من قبل الصناع والحرفيون.

- المرحلة الثالثة (1900م - 1920م): مع بداية الثورة الصناعية، عمل الأمريكي تايلور على فصل أنشطة التخطيط عن أنشطة الرقابة عملا بمبدأ التخصص، باعتباره يزيد من الإنتاجية لذلك تم اعتبار أن الجودة هي مدى مقابلة المعايير.

- المرحلة الرابعة (1920م - 1930م):

تقتصر هذه المرحلة على إجراءات التفتيش لاستبعاد المعيب دون التعرف على أسبابه لمنع تكراره، وما دام الخطأ وقع بالفعل فإن على الفحص اكتشافه واستبعاده، وتعني عملية التفتيش ضمان أن المنتج أو الخدمة المعينة مطابقة للمواصفات الموضوعية التي تنقل إلى خارج المنظمة في طريقها إلى العملاء أو المستفيدين، ومن ثم فالتفتيش أو الفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة والتي لا تلبى رغبات العملاء

-المرحلة الخامسة (1930م - 1950م):

في هذه المرحلة تم الاهتمام بالعوامل التالية:

• طرق الرقابة الإحصائية على الجودة.

• مدى ملائمة المنتج على الاحتمالات المتوقعة للنجاح في وقت محدد.

ظهور إمكانية الصيانة للمنتج وذلك للمحافظة على مقدرة المنتج لأن الأجهزة ما هي إلا مكونات من الأجزاء التي تحتاج للإصلاح والصيانة وهذا معنى وجود أوقات لتعطل العمل من أجل إجراء الصيانة اللازمة.

المرحلة السادسة (1950م - 1970م):

في هذه المرحلة تبين أن الطرق الرقابية المثالية لم تمنع الإهمال أو الفتنور في الوظيفة، هذا ما أدى إلى ظهور برامج متعددة لدفع الأفراد لتحسين الجودة ومن أمثلة برامج الدفاعية عدم وجود عيوب على الإطلاق، والأداء الصحيح من أول مرة.

- المرحلة السابعة (1970م - 1980م):

في هذه المرحلة تم الاهتمام برقابة الجودة الكلية، وظهر مفهوم تأكيد الجودة وتم ربطه بمفهوم الإدارة بالأهداف والإدارة بالنظم وإدارة المشروعات وغيرها، وظهر في هذه المرحلة أيضا مفهوم دوائر الجودة.

المرحلة الثامنة (من عام 1980م - حتى الان):

تميزت هذه المرحلة ببدء مفهوم تأكيد الجودة كوظيفة أساسية للإدارة وتم تطبيقه في مجالات عديدة، كما برزت تعريفات مستحدثة مثل جودة الحياة وجودة بيئة العمل، وهنا ظهرت معايير للجودة التي وضعتها المنظمة العالمية للموصفات.

يمكن إيضاح المراحل السابقة الذكر لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي:

الأول	مرحلة الحضارة الإسلامية
الثانية	قبل 1900م عصر الصناع والحرفيين
الثالثة	1900م الإشراف
الرابعة	1920م جودة التفتيش
الخامسة	1930 - 1950م الرقاب الإحصائية على الجودة - ملانة المنتج
السادسة	1960م واقعية الجودة - برامج الجودة المتكاملة
السابعة	1970 - 1980م برامج إدارة الجودة - تأكيد الجودة - دوائر الجودة
الثامنة	1980 - حتى الان تأكيد الجودة في الخدمات - جودة الحياة - جودة بيئة العمل - شهادات الجودة الدولية

4- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة نظاما متكاملًا مع كل الأنظمة الإدارية والإنتاجية والتسويقية، ويتشابه مع جميع مجالات النشاط ومستوياته في المنظمة ويتغلغل في كل إجراءات العمل وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

1. تقديم الخدمات للمستفيدين (للعملاء) بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم.
2. تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق:
 - العمل على تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء.
 - تحسين أسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين.
 - تقليل الوقت المستغرق في الأداء.
3. الوفاء باحتياجات المستفيدين من خلال تطوير خدمات أفضل وأسرع .
4. المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في حجم المتطلبات وفقا لاحتياجات العملاء.
5. تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق والمنافسين.
- 6- ضمان استكمال المنظمة للمقومات المؤدية إلى وصولها إلى مراتب التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميز.

5- فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمائية: يمكن توضيحها فيما يلي:

- التخلص من الازدواجية في العمل بمعنى توحيد الاجراءات الخاصة لكل موظف للقيام بالعمل.
- التحكم بجميع الاجراءات والانشطة والعمليات داخل المؤسسة.
- ان يكون لدى العاملين في المؤسسة المعرفة الكاملة بإجراءات العمل وكيفية القيام بها.
- توزيع المهام على العاملين وتوضيحها.
- تحسين جودة الاداء والحصول على الخدمات من دون اخطاء.
- الاهتمام بالعملاء بشكل عام سواء كان العميل داخلي أو خارجي.

6- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، ومن بين هذه المتطلبات نذكر ما يلي:

1. التزام الإدارة العليا بالجودة:

لكي تستطيع جميع الإدارات في المؤسسة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وأن تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا وكذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. التركيز على العملاء:

ويكون ذلك من خلال الاهتمام بالمستفيد أي المحافظة على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواء كان هذا المستفيد داخلياً أو خارجياً، وذلك من منطلق أن رضا المستفيد هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم والخدمات التي تقدمها المؤسسة، بما يحقق رغبات المستفيدين وهكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.

3. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، فإن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية.

4-التعليم والتدريب:

يعد تعليم العاملين وتدريبهم نقطة أساسية ضمن إدارة الجودة الشاملة، فإن نجاح تطبيق هذا المفهوم يعتمد على الاهتمام بإكساب المديرين والعاملين المهارات اللازمة وتعريفهم بالأساليب الضرورية وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يقوم على أساس سليم وصحيح، وبالتالي فإن تدريب العاملين وتعليمهم يؤدي إلى تأهيلهم على الأداء الفعال ومساعدتهم على حل المشاكل المتعلقة بالجودة وبالتالي تحسين إنتاجيتهم.

5-تشكيل فرق العمل:

من بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة تشكيل فرق العمل، بحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

6. التشجيع والتحفيز:

على المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

7- الإشراف والمتابعة:

من متطلبات تطبيق برنامج الجودة الإشراف على فرق العمل ومتابعتها، وتقييم إنجازاتها ومن ثم تصحيح الإجراءات الخاطئة لها وكذا التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات والمستويات في المؤسسة.

8- إستراتيجية التطبيق:

أي إحداث التغيير المخطط في ثقافة المنظمة، خاصة وأن نتائج إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تلمس في الأمد المنظور وتتطلب تخطيطاً استراتيجياً برؤى واضحة.

7-مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة حيث تمر بمجموعة من المراحل المتتابعة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مرادها، ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

المرحلة الأولى: الإعداد (المرحلة الصفرية)

هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد و توضيح عدد من القضايا منها:

- توضيح الرؤيا الإستراتيجية.
- تحديد رسالة المؤسسة.
- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة

المرحلة الثانية : التخطيط

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط المنهجية للتنفيذ، وتبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق، وفي هذه المرحلة يتم وضع تعريف دقيق لسياسة الجودة في المؤسسة، وضع أهداف قصيرة أو طويلة المدى، الترقية والتعاون،

بمعنى آخر يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ويتم تحديد الهيكل الدائم أو فريق الخدمات الدائمة والموارد اللازمة للتطبيق.

المرحلة الثالثة: التقييم

تشمل هذه المرحلة على تبادل المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وتقوم هذه المرحلة على أعمال الدراسة الميدانية والتقييم من خلال مايلي:

- التقييم الذاتي الذي يهدف الى معرفة تقييم وعي وإدراك العاملين بأهمية ادارة الجودة الشاملة.
- التقييم التنظيمي ويتم عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين واستقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة .
- تقييم رأي الزبائن: لمعرفة ما ينتظره الزبائن من المؤسسة.
- تقييم تكلفة الجودة وهو تقييم التكاليف المالية الموجودة .

المرحلة الرابعة: التنفيذ

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. ويتم في هذه المرحلة بتشكيل فرق العمل التي تساهم في جمع المعلومات واعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة لمشاكل المطروحة والتي تهتم مجال الجودة.

المرحلة الخامسة: تبادل ونشر الخبرات

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تشارك جميع إدارات و أقسام المؤسسة و كذلك المتعاملون معها من العملاء والموردين في عملية تحسين و توضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة.

8- معايير إدارة الجودة الشاملة

لقد قام "تشارلز Charles" بتحديد المعايير الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- إيجاد أغراض إنتاجية أو خدمية على المدى الطويل تتضمن أهداف متعددة يتم تحقيقها على المدى القصير .
- وضع فلسفة جديدة تقوم على التحسين المستمر للعمليات وأداء الأشياء الصحيحة من أول مرة.

• إنهاء حالة الاعتمادية على التفتيش والتأكيد على أن الغرض الأساسي من المراجعة هو التطوير والتحسين.

• التعليم والتدريب المستمر لكل العاملين بالمؤسسة في إطار مفاهيم تحسين الجودة.

• قيام القيادة المؤسسية والإدارات التابعة لها بمساعدة العاملين بالمؤسسة على تحقيق الجودة.

• إزالة الحواجز والحدود بين الموظفين والاهتمام بتشجيع التعاون والتواصل المتبادل بينهم.

بينما يحدد "فليب كروسبي Philip Crosby" أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي أربعة معايير

تضمن للمؤسسات الوصول إلى الجودة الشاملة المطلوبة وهي:

1. التكيف أو التعديل وفقا لمتطلبات الجودة.

2. وصف نظام تحقيق الجودة على أنه وقاية من الأخطاء من خلال تحديد معايير الأداء.

3. تحديد مستويات الأداء للأفراد.

4. تقويم الجودة من خلال قياس الجودة بمقاييس ثم بنائها على أسس موضوعية.

مما سبق يمكن القول أن هناك ثلاثة معايير رئيسية تتمثل في:

1. العمليات التي تؤدي إلى دقة وبناء وتصميم المنتج.

2. العمل على تحقيق الأفضلية في تقديم الإنتاج.

3. كل فرد في النظام مسئول على الوفاء والالتزام من أجل جودة العمل.

9- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العديد من المعوقات التي تحول دون الاستفادة من

مميزات هذه الأخيرة وانعكاساتها الإيجابية وتتمثل أهم هذه المعوقات في الآتي:

1. عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة، وقد يشكل ذلك عائقا كبيرا للمنظمات

2. قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فضلا عن تواضع قدرة هؤلاء المديرين على تطبيق

أدوات الجودة الشاملة لاسيما التحسين والتطوير المستمر.

3. الخلط بين مفهوم جودة المنتج وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن التركيز على الجودة عملية مؤقتة

في أغلب الأحيان وأن إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد.

4. غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة، ويقصد بها القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المنظمة وقطاعاتها بشكل شامل.
5. عدم استقرار الإدارة وتغييرها الدائم.
6. التركيز على الأهداف قصيرة المدى.
7. تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة.
8. مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا كاملا في طرق وثقافة المؤسسة.
9. عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المنظمة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.
10. عدم استخدام تقنية مناسبة لحل المشكلات أو عدم استخدام أدوات تواجه بها معوقات العمل.
11. عدم القدرة على ايجاد وابتكار وصفات فنية تناسب مشاكل المنشأة وتلائم ظروفها.
12. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
13. تخصيص ميزانية غير كافية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة