

تاريخ ارسال الدراسة 2024/9/15 تاريخ قبول الدراسة 2024/10/18 تاريخ النشر 2024/12/30

مراجعة نظرية لابعاد ادارة الجودة الشاملة

الدكتور عبدالله يوسف هاشم الجراحشة

وزارة التعليم العالي / الاردن



المخلص : تهدف هذه الدراسة النظرية إلى استكشاف أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتطبيقاتها في المنظمات، تركز الدراسة على تحليل المفاهيم الأساسية التي تشكل جوهر إدارة الجودة الشاملة، مثل الجودة، القيادة الفعالة، التركيز على الزبون، تحسين العمليات، والمشاركة الفعالة للعاملين. كما تناقش الدراسة دور القيادة في تفعيل المشاركة بين العاملين وضرورة تبني المنظمات لثقافة الجودة المستمرة من خلال التفاعل بين الأبعاد المختلفة. من خلال هذا التحليل، تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للممارسات والآليات التي يمكن أن تسهم في تحسين الجودة داخل المنظمات وتحقيق رضا العملاء على المدى الطويل.

كلمات مفتاحية: الادارة ، المراجعة النظرية، ابعاد ادارة الجودة الشاملة.

A Theoretical Review of the Dimensions of Total Quality Management (TQM)

Dr. Abdallah Yousef Hashem Alharahshe

Abstract:

This theoretical study aims to explore the dimensions of the concept of Total Quality Management (TQM) and its applications in organizations. The study focuses on analyzing the fundamental concepts that constitute the essence of TQM, such as quality, effective leadership, customer focus, process improvement, and active employee participation. The study also discusses the role of leadership in fostering employee involvement and the necessity for organizations to adopt a continuous quality culture through the interaction of various dimensions. Through this analysis, the study aims to provide a deeper understanding of the practices and mechanisms that can contribute to improving quality within organizations and achieving long-term customer satisfaction.

Keywords: Management, Theoretical Review, Dimensions of Total Quality Management

1. مفهوم الجودة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) يُعتبر واحدًا من المفاهيم الحديثة في الإدارة التي تهدف إلى تطوير وتحسين

الأداء في المنظمات والشركات بشكل مستمر من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن (Alarifi, 2018; Abdullah, Hussein

and Mejbel, 2023).

[Date]

كما يعني تطوير العمليات الإدارية بشكل مستمر من خلال مراجعتها وتحليلها، والبحث عن طرق ووسائل لتحسين مستويات الأداء في المنظمات والشركات والشركات، بالإضافة إلى ذلك، يتضمن تقليل وقت الإنجاز من خلال القضاء على جميع المهام والوظائف غير المفيدة وغير الضرورية للعملاء أو لعملية الإنتاج (Mukhtar & Butt, 2016) .

إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري يهدف إلى تطوير الأداء التنظيمي من خلال بناء ثقافة جودة عميقة تركز على فكرة الشمولية لتطوير تلك المنظمات والشركات (Sila, 2007) .

إحدى التعريفات التي تساعد في فهم مفهوم TQM وبالتالي تطبيقه لتحقيق فوائد في تحسين الخدمات والإنتاج، ورفع مستويات الأداء في المنظمات والشركات والشركات، وتقليل التكاليف، وأيضاً تحقيق رضا الزبائن هي التي قدمتها المنظمة البريطانية للجودة، والتي عرفت ذلك كفلسفة إدارية في المنظمة التي تحقق من خلالها احتياجات الزبائن وأهداف المشروع، إنها شكل تعاوني من أداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، وتهدف إلى التحسين المستمر من خلال العمل الجماعي (Toke, 2021)

2. أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تتميز إدارة الجودة الشاملة (TQM) بعدة أبعاد مثل التزام القيادة والإدارة، التركيز على الزبون، القياس المرجعي (Benchmarking)، المشاركة وتمكين العاملين، تطوير وتدريب العاملين، تصميم الجودة وتصور المنتج، تحليل البيانات وقياس النتائج، والتحسين المستمر (Sotirelis & Grigoroudis, 2020).

ولكن الأبعاد أو العناصر التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة في أغلب الدراسات وحسب ما حددها (Pambreni et al. 2019) على النحو التالي:

1.2 التركيز على الزبون:

ويتناول هذا البعد كيفية تحديد المنظمة لمتطلبات وتوقعات الزبائن الحالية والمستقبلية، "التركيز على الزبائن" هو المبدأ الأساسي في فلسفة إدارة الجودة، وتوفر إدارة فعالة للعلاقة مع الزبائن، وتحدد رضا الزبائن، قد خصصت جائزة مالمكوم

بالدرج 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المنظمة بزيائتها وكيفية تحقيق رغباتهم، إن نجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في الحفاظ على زيائتها وقدرتها على الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم (التميمي وفاضل، 2005).

هو الهدف النهائي الذي تسعى لتحقيقه المنظمات والشركات والشركات بمختلف أنواعها وأحجامها، لذلك، يجب على المنظمات والشركات فهم احتياجات وتوقعات عملائها الحالية والمستقبلية لتحقيق رضا الزبائن، ربط التركيز على الزبون بتلبية احتياجات وتوقعات الزبائن الحاليين والمحتملين من خلال تطوير فهم شامل لاحتياجات الزبائن، ثم توصيل القيمة المعترف بها للعملاء (Islamgaleyev et al., 2020).

يمكن للمنظمات التجارية مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) تنفيذ التركيز على الزبون كاستراتيجية توجه تحدد قدرتها على تطوير وتوصيل قيمة محسنة للعملاء من خلال معالجة رؤى السوق، تتكون النتائج المتوقعة لاستراتيجية التركيز على الزبون من إنشاء قيمة للعميل مما يؤدي إلى ولاء الزبائن وأداء المنظمة التجارية، وتظهر الأدبيات الحالية أن استراتيجية التركيز على الزبون تحفز أفعال التفاعل مع الزبائن التي تؤدي إلى التفرد والقيمة في تجربة الزبون، ويتوقف التجسيد الفعلي لاستراتيجية التركيز على الزبون على ترسيخ التركيز على الزبون كثقافة في جميع أنحاء المنظمة التجارية، وتضمن ثقافة وممارسات التركيز على الزبون تعزيز الأداء العام للمنظمة التجارية (أي رضا الزبائن، والمبيعات، وحصة السوق، والربحية) وتطوير الميزة التنافسية (Lee & Lee, 2020).

لقد حظي مفهوم التركيز على الزبون باهتمام في الأدبيات الحالية، وتم استكشاف تأثيره على نطاق واسع، وعلى الرغم من العديد من الإسهامات في السنوات الأخيرة، فقد كانت الحجة حول التركيز على الزبون تقودها في الأساس المقترحات التي قدمها نارفر وسليتر (1990)، ديشباندي وآخرون (1993) وبارتلي وآخرون (2007)، وتتمتع كل من هذه المقترحات بتأثير ملحوظ على هياكل وأداء المنظمات والشركات التجارية وتنطلق من مبادئ ذات صلة مثل المركزية حول الزبون، التوجه السوقي، دمج الأنشطة عبر الوظائف والاستجابة للتغيرات السوقية، ويرى نارفر وسليتر (1990) أن التركيز على الزبون (أو التوجه السوقي) هو بناء أحادي البعد يتكون من ثلاثة عناصر سلوكية (أي التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافس،

والتنسيق بين الوظائف) واثنين من معايير القرار (أي التركيز على المدى الطويل وهدف الربح) (Flight & Mudiyansele, 2021).

على الرغم من أن نارفر وسليتر (1990) أظهروا تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا للتركيز على الزبون (أو التوجه السوق) على الربحية، إلا أن مقاييسهم المستخدمة لتعريف التركيز على الزبون (التوجه السوق) لم تلتقط العناصر التي تدعم التعاون القوي مع ومن بين الزبائن والتعلم بين الشركات من خلال الروابط الشبكية، بالمثل، كانت مقاييس الأداء في المنظمات والشركات المتبناة تقتصر على مقياس الأداء المالي (أي الربحية) مفضلًا على مزيج من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، من ناحية أخرى، أظهرت دراسة ديشباندي وآخرون (1993) أن تقييم الزبون لتوجه التركيز على الزبون من قبل المورد يتوافق مع أداء الأعمال؛ ومع ذلك، لم يتفق تقييم المورد الخاص للتركيز على الزبون مع تقييم الزبون، وبالتالي فشل في التوافق مع أداء الأعمال، يبدو أن هذه النتيجة تقدم وجهة نظر تشير إلى أن التركيز على الزبون سيولد أداء الأعمال فقط عندما يقيم الزبائن توجه التركيز على الزبون للموردين، من ناحية أخرى، قدم بارتلي وآخرون (2007) رؤى عملية حول كيفية أن تصبح المنظمات والشركات التجارية أكثر تركيزًا على الزبائن باستخدام إطار عمل يقيم ثقافة التركيز على الزبون ومستوى التركيز على الزبون في المنظمة التجارية، ومع ذلك، كانت مقاييسهم للتركيز على الزبون تركز بشكل أساسي على عناصر مثل إدارة العلاقات، مؤشرات أداء خدمة الزبائن، التنبؤ، استراتيجيات التوجيه والتدريب، استبيانات الزبائن وفهم معلومات الزبائن (2021; Madhani et al., 2020).

كما أشار بابو (2018)، فقد تم التعامل مع مفهوم التركيز على الزبون بطريقة مفككة تأسست على وجهة النظر التي تعتبر أن التركيز على الزبون يتكون أساسًا من توليد الذكاء وتوزيعه المرتبط بالزبائن الذين يعتبرون اللاعبين الرئيسيين في السوق، تضع المنظمة التجارية التي تركز على الزبون أهمية على احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية وقد تطورت أيضًا في قدراتها فيما يتعلق بالتعاون المشترك مع الزبائن، ورؤى الزبائن، والروابط الشبكية مع الزبائن والشركات الأخرى واستخدام الذكاء الاصطناعي المدعوم بتعلم الآلة لتحليل مجموعات بيانات الزبائن الضخمة بدقة لتحديد نهج التركيز على الزبون المرتبط بالسياق (Yau et al., 2021).

لذلك، فإن المنظمات والشركات التجارية التي تتمتع بتوجه عالي نحو التركيز على الزبون تبذل جهداً كبيراً في التحضير لعملائها من خلال تطوير عوامل تركيز على الزبون المناسبة مثل التعاون المشترك، الشبكات، رؤى الزبائن (Madhani, 2020).

2.2 القيادة الداعمة:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الالتزام العملي والمستمر من قبل القادة التنظيميين، حيث إن مواقفهم وسلوكياتهم وأفعالهم توفر الموارد اللازمة لنجاح إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم. وتعتبر القيادة الداعمة تعتبر محركاً رئيساً لتطوير الشركات وتمكينها من الاستمرار والإبداع، فهي تركز على الممارسات الإيجابية للقادة، وتؤثر في سلوكيات العاملين من خلال تحفيزهم وتوجيههم نحو الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها، وتعد القيادة عملية إلهامية تهدف إلى تشجيع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم، كما تشمل مجموعة من الجوانب الأخلاقية والإنسانية في تعامل القائد مع العاملين، وتشجيع العمل التعاوني، وإقناعهم بأهمية تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية في بيئة مناسبة، تعتمد القيادة الداعمة أيضاً على تعزيز العلاقات داخل المنظمة من خلال رفع مستوى التوقعات والدفع الإلهامي الذي يؤثر في العاملين والإدارة على حد سواء، يتم ذلك من خلال تفعيل التمكين التنظيمي وتشجيع الإبداع والابتكار (لبوازدة، 2018).

3.2 التركيز على العمليات:

التركيز على العمليات هو أحد الأبعاد الأساسية في مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و يهدف هذا البعد إلى تحسين وتطوير العمليات الداخلية في المنظمة بشكل مستمر لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة في تقديم المنتجات أو الخدمات، يتطلب هذا التوجه فحص العمليات بشكل دقيق للتأكد من أنها تعمل بالشكل الأمثل، مع التركيز على تقليل الفاقد والهدر في الموارد، وكما يعني أيضاً تحسين تدفق العمل، وتعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة، واستخدام التقنيات والأدوات المناسبة لتحقيق نتائج أفضل وهو يتعلق بإعادة تصميم العمليات داخل المنظمة جزئياً أو كلياً بما يتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، مما يتيح للمنظمة الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة والرضا في خدماتها ومنتجاتها (لبوازدة، 2020).

وإدارة العمليات هي أحد الأبعاد الرئيسية لجودة الشاملة، وتشير إلى مجموعات من الطرق والمواد والأدوات والأشخاص العاملين في الإنتاج، حيث ان الاعتقاد الدائم أن الجودة الشاملة للمنتجات يمكن أن تتحسن من خلال تحسين

نوعية العمليات بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من إدارة العملية هو تقليل الاختلافات من خلال بناء الجودة في عملية الإنتاج، ويؤدي ذلك إلى زيادة نوعية الإنتاج فضلاً عن خفض التكاليف مثل تكاليف إعادة العمل وتكاليف النفايات، إن الحفاظ على القدرة العملية لتلبية متطلبات الإنتاج هو المسألة الأهم في عملية التحكم والتحسين، والجودة لا تأتي من التفطيش، ولكن من تحسين عملية الإنتاج، ويتم تعريف إدارة العمليات على أنها "كيف تقوم المنظمة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها والوفاء التام، وتوليد قيمة متزايدة لربائنها وأصحاب المصلحة الآخرين (Jaafreh & Al-abadallat, 2012).

4.2 مشاركة العاملين :

مشاركة العاملين هي أحد الأبعاد المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وتشير إلى مشاركة العاملين في جميع مستويات المؤسسة في عملية تحسين الجودة واتخاذ القرارات، هذا البعد يعكس أهمية دور العاملين في تعزيز الابتكار، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وزيادة الإنتاجية، عندما يشعر الموظفون بالتمكين والمشاركة الفعالة، فإنهم يصبحون أكثر التزاماً بأداء مهامهم على أكمل وجه، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل والمنتجات، ومشاركة العاملين تتضمن تبادل الأفكار والآراء بين جميع الأفراد في المؤسسة، وتشجيعهم على تقديم مقترحات للتطوير والتحسين، كما أن ذلك يعزز من شعورهم بالمسؤولية ويحفزهم على تقديم أداء متميز، حيث أنهم يصبحون شركاء حقيقيين في نجاح المنظمة، المشاركة الفعالة تسهم أيضاً في تعزيز بيئة عمل تعاونية تدعم الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل ورفع مستوى رضا الزبائن، ويتضمن تفعيل أدوار العاملين في المنظمة بطريقة تجعلهم يشعرون بأهميتهم وتمكنهم من الاستفادة الفعالة من قدراتهم وإمكاناتهم، بما أنهم يمثلون جوهر المنظمة في جميع المستويات والمناصب، فإن شعورهم بالمشاركة الحقيقية والكاملة يمكنهم من توظيف قدراتهم لصالح المنظمة وتحقيق أهدافها (الصمادي، والحيالي، 2021).

تشهد الإدارة الحديثة تطوراً كبيراً نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية، الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرارات حاسمة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، فكان على الرؤساء مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات،

حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والتحليل والتقييم، وهذا بدوره ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة وتحسين ظروف العمل بشكل عام.

إن صنع القرار هو مفهوم أساسي في الإدارة، وهو أمر حاسم في صنع السياسات وتحديد الأهداف والاختيارات وتنفيذها، حيث إن جميع القرارات تُعتبر مهمة، يعتمد نجاح المؤسسة على جودة اتخاذ القرار، وتواجه المديرون دائمًا قرارات حيوية واستراتيجية، فإن مشاركة الموظف في اتخاذ قرارات أقل استراتيجية يمكن أن تقلل من الأخطاء في هذه العملية، ومن ثم، فمن الضروري أن يعزز الموظفون قدرتهم التنظيمية والفردية من أجل التأهل للمشاركة في صنع القرار في المنظمة (ICDNMB, 2022).

تتصف المنظمات والشركات الحديثة بدرجة عالية من التفاعلات البشرية، وشمولية الفكر، وتبادل المعلومات، والجهد لحل العوائق والمشكلات، الأمر الذي حتم ضرورة وجود بيئة تشاركية في اتخاذ القرارات بهدف تقوية العلاقات الفردية والجماعية والتنظيمية (البوسعيد، 2008)، يمثل اتخاذ القرار عملية عقلية واعية، ونوعاً من التفكير المنظم الذي يحدد المشكلة موضع اتخاذ القرار والحلول الممكنة لتحقيق الأهداف بكفاءة بأقل جهد وتكلفة وبأعلى مستوى من العائد (قرواني، 2017).

إن المشاركة في اتخاذ القرار تولد نوعاً من القبول والالتزام عند تنفيذ هذه القرارات، وتؤدي إلى الفهم الواعي لأبعاد القرارات المتخذة، كما تخفف من العقبات التي يخلفها الأفراد للحيلولة دون تنفيذها، فالمشاركة أسلوب بارع ووسيلة ناجحة لتقبل القرارات وزيادة فاعليتها، ويعرف مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار بأنه اندماج الأفراد في عملية صنع القرار الجماعية، مما يساهم في تحقيق الأهداف وتحمل الأفراد المسؤوليات المناطة بهم، حيث يعكس مشاركة عدد من الأفراد روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي للمؤسسة (أبوخيطة، 2019).

إن مشاركة الموظف تعني إشراكه وتمكينه في الوظيفة من أجل استخدام جهوده لتحقيق أداء فردي وتنظيمي أعلى، سواء كان ذلك من خلال المشاركة المباشرة للموظف لمساعدة المنظمة على تحقيق بيان مهمتها وتلبية قيم أهدافها الأساسية

من خلال تطبيق ابتكاراتها وخبراتها وجهودها نحو حل المشكلات واتخاذ القرارات، أو من خلال الهيئة التشريعية للموظفين التي تحمي رفاهيتهم أو تمثلهم في عملية صنع القرار (Ijeoma, 2020) ،

شروط المشاركة في اتخاذ القرار:

وفقًا لـ (Dede, 2019)، هناك شروط مسبقة ضرورية للمشاركة في اتخاذ القرار بنجاح في أي منظمة، وهي كما يلي:

- يجب أن يكون هناك وقت كافٍ للمشاركة قبل أن يصبح الإجراء المطلوب للمشاركة غير مناسب في حالات الطوارئ،
- يجب أن يكون موضوع المشاركة وثيق الصلة ببيئة الموظف، وإلا فإن العاملين سوف ينظرون إليه على أنه مجرد عمل مزدحم.
- يجب أن يكون لدى المشاركين القدرة مثل الذكاء والمعرفة للمشاركة.
- يجب أن يكون المشاركون قادرين على التواصل بشكل متبادل لتبادل الأفكار.
- يجب ألا يكون هناك شعور بالتهديد لأي من الطرفين. إذا اعتقد العمال أن وضعهم سيتأثر سلبًا، فلن يشاركوا، وبالمثل، إذا شعر المديرون أن سلطتهم مهددة، فلن يسمحوا بالمشاركة.
- يجب أن تكون الفائدة المحتملة من المشاركة أكبر من تكلفتها، فلا ينبغي أن تكون المشاركة على حساب عمل المنظمة.
- يجب أن تتم المشاركة في مجال حرية العمل، فحرية الفرد أو القسم هي مجال تقديره بعد تطبيق جميع القيود، وتشمل القيود في هذا السياق الإطار الذي تتخذ فيه المجموعة القرارات.

أهمية المشاركة في اتخاذ القرار:

عندما يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات، فإنهم يكتسبون حصة مهنية وشخصية في المنظمة ونجاحها بشكل عام، يؤدي هذا الالتزام إلى زيادة الإنتاجية حيث يشارك الموظفون بنشاط في مختلف جوانب الشركة ويرغبون في رؤية جهودهم

تنجح بشكل عام، ليس فقط من أجل نمو المنظمة، بل تؤدي زيادة المسؤولية أيضًا إلى توسيع مهارات العاملين وإعدادهم لتحمل مسؤولية إضافية في المستقبل (Anderson, 2019)،

من أهم مبادئ تفويض السلطة في المؤسسات هو أخذ آراء العاملين حول اتخاذ قرارات معينة، ذلك يساعد على إيجاد بؤادر ابتكار من قبل العاملين لتحسين وتطوير الإنتاج وتنمية روح المسؤولية لديهم وشعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة، مما يزيد من حماسهم وتقبلهم للتطوير والتغيير، كما أن تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات ينعكس إيجابيًا على تحقيق أهداف المؤسسة (بوقطف، 2017)،

يؤدي الانخراط النشط للعمال في عملية صنع القرار إلى زيادة المعنويات بشكل عام، فالعديد من الشركات تتمتع بفصل واضح للسلطة بين الإدارة والعاملين؛ ومع ذلك، فإن مشاركة الموظف النشطة تقلل هذه الفجوة وتفتح خطوط الاتصال بين المشرفين والعاملين، وعندما يشعر الموظفون بأن أفكارهم هي مساهمة مهمة في الشركة، فإن ذلك يمنحهم القدرة على التأثير في نتائج عملهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والموقف الإيجابي تجاه المنظمة بشكل عام (Anderson, 2019)،

ستويات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

نظرًا لأن عملية اتخاذ القرار أصبحت شديدة التعقيد في بيئة متغيرة باستمرار، فإن درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتفاوت من قائد إلى آخر ومن حالة إلى أخرى، ويضم نموذج فروم ويتون (قربوز وعلماي، 2020) خمسة أنماط قيادية، يختلف كل منها في أسلوب اتخاذ القرار، حيث نجد:

- الأوتوقراطي المتسلط: يوضح جدول (1) أن هذا النمط يتميز باتخاذ القرار بشكل فردي دون أي استشارة، حيث يطلب من العاملين التنفيذ دون مراجعة.
- الأوتوقراطي الأبوي: في هذا النمط، يقوم القائد بجمع المعلومات ثم يتخذ القرار بشكل منفرد بناءً على تلك المعلومات.

- الاستشاري الديمقراطي: يطلب القائد الآراء الفردية ثم يتخذ القرار بناءً على هذه الآراء.
- الاستشاري المسيطر: في هذا النمط، يتم أخذ الآراء الفردية من العاملين، ثم يتخذ القائد القرار بشكل منفرد.
- الديمقراطي: يناقش القائد المشكلة مع فريق العمل، ويتم اتخاذ القرار بعد مناقشة جميع الآراء من قبل الفريق.

جدول رقم (1): نموذج فروم ويتون للقيادة

النمط القيادي	الوصف
A1	حل المشكلة أو اتخاذ القرار بشكل فردي باستخدام المعلومات المتاحة في الوقت الحالي.
A2	الحصول على أي معلومات ضرورية من المرؤوسين، ثم حل المشكلة بشكل فردي، يمكن اطلاع أو عدم اطلاع المرؤوسين على الغرض من الأسئلة أو إعطاء معلومات حول المشكلة، المعلومات المقدمة من قبلهم تكون في شكل استجابة محددة للطلب ولا يلعبون دورًا في تحديد المشكلة أو في إنشاء وتقييم حلول بديلة.
C1	مشاركة المشكلة مع المرؤوسين ذوي الصلة بشكل فردي، والحصول على أفكارهم واقتراحاتهم دون تجميعهم كمجموعة، ثم اتخاذ القرار، قد يعكس هذا القرار تأثير المرؤوسين أو لا يعكسه.
C2	مشاركة المشكلة مع المرؤوسين في اجتماع جماعي، في هذا الاجتماع تؤخذ أفكارهم واقتراحاتهم، ثم يتم اتخاذ القرار الذي قد يعكس أو لا يعكس تأثير المرؤوسين.
G2	مشاركة المشكلة مع المرؤوسين كمجموعة، حيث يتم توليد البدائل وتقييمها ومحاولة التوصل إلى اتفاق جماعي على الحل، يقوم دور القائد على التنسيق والمناقشة، مع إبقاء التركيز على المشكلة والتأكد من مناقشة القضايا الحرجية، يزود القائد المجموعة بالمعلومات أو الأفكار التي لديه ولكن دون الضغط عليها لتبني حل خاص به، ثم قبول وتنفيذ أي حل يحظى بدعم المجموعة بأكملها.

بينما أشار نواذري (2013) إلى وجود ثلاثة مستويات في المنظمة تتعلق باتخاذ القرار، وهي:

- المستوى الاستراتيجي: تتصف القرارات الاستراتيجية بأنها مرتبطة بالمستقبل، ولذلك فهي ترتبط بالخطط طويلة المدى التي تؤثر على المنظمة بأكملها، مثل تنوع مصادر رأس المال، والاندماج مع منظمة أخرى، والتوسع في نوعية وحجم الإنتاج.
- المستوى التكتيكي: تتصف القرارات التكتيكية بأنها مرتبطة بالأنشطة المتوسطة أو القصيرة المدى، وأيضاً بالموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، مثل تكوين الموازنات وتطوير الإنتاج.
- المستوى الفني: تتصف قرارات المستوى الفني بأنها مرتبطة بأنشطة يومية أو قصيرة المدى، يتطلب هذا المستوى الالتزام بأوامر معينة خاصة بالعمليات الرقابية والتخطيطية، ويجب على متخذ القرار مراعاة الالتزام بها، مثل شحن البضاعة، مراقبة المخزون، وجداول الحضور والانصراف للعاملين.

5.2 التحسين المستمر:

تعتمد فكرة التحسين المستمر على مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية واتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق رضا الزبائن من خلال الأداء الأمثل الذي يضيف قيمة للعملاء، ويوفر منتجات وخدمات عالية الجودة، ويقلل من الأخطاء، ويحسن الفعالية، مما يجعل المنظمة أكثر استجابة لجميع المتغيرات البيئية.

وتسعى معظم منظمات الأعمال إلى تحسين أدائها وتعزيز موقعها التنافسي، حيث يعتمد نجاح هذه المنظمات والشركات على اختيار وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة التي تؤثر بشكل مباشر في عملية التحسين المستمر، تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) أداة رئيسية في هذا السياق، وهي عملية لا تتوقف أو تنتهي، بل تشمل جميع العناصر مثل الأفراد، المعدات، الموردين، المواد والإجراءات، كما وتسهم مبادئ التحسين المستمر في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقليل الفاقد، مما يؤدي إلى تقديم منتجات أو خدمات تلي أو تتجاوز توقعات الزبائن، يبدأ التحسين

بتحديد احتياجات الزبائن ويستمر حتى التقييم الدقيق للأداء وتحقيق الجودة في كافة مراحل العمليات الإنتاجية والتسويقية (الصمادي، والحيالي، 2021).

إنَّ كافة المنظمات والشركات الحديثة تبقى دائماً في حاجة إلى التحسين المستمر في جميع عملياتها ومنتجاتها، وذلك لأنَّ حاجات الزبائن وتوقعاتهم تتغير باستمرار، بالإضافة إلى التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وبالتالي، فإنَّه يتعين على المنظمة أن تحسن وتطور من عملياتها ومنتجاتها لمواجهة المنافسة القوية في السوق.

لقد ظهر التحسين المستمر كمدخل إداري وفلسفي يعتمد على مقترحات العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن العشرين، وتزامن ذلك مع اعتماد اليابانيين لنظام حلقات الجودة في مختلف مؤسساتهم كآلية لتحسين عملياتهم وحل مشكلات الجودة.

يعرف التحسين المستمر بأنه عملية تعديل وتطوير مستمر للمنتج والقيام بالقضاء على الأسباب المحتملة للعيوب، ويقصد بذلك المراقبة المستمرة لجميع مراحل العمليات، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقاً ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها ويركز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى الأداء في المنظمات والشركات، ، مع البحث المستمر عن طرق أفضل لتقديم المنتج بما يتماشى مع التغيرات في متطلبات الزبون (فتحية، 2015 ، 142).

التحسين المستمر هو عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة، سواء في المدخلات أو عمليات التحويل، أو المخرجات، وصولاً إلى توصيل المنتجات أو الخدمات إلى الزبائن، قد ينتج عن عملية التحسين المستمر تقليص في المدخلات، أو زيادة في المخرجات، أو تحسين في جودة المخرجات، أو رفع مستوى رضا العاملين أو رضا الزبائن (زبدان، 2010، 242).

التحسين المستمر هو وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة، وهي عملية لا تنتهي أبداً، ويمكن القول إنَّ العمليات المختلفة ومرحلاتها تتم ضمن الدورة المستمرة) دورة ديمينغ(PDCA .

طرق ومناهج التحسين المستمر(القزاز، 2002، 29)

- المنهج الثلاثي للجودة الذي يتكون من تخطيط الجودة، الرقابة، والتحسين هو من المناهج التي ارتبطت بفلسفة ويليام إدوارد ديمينغ. يُعرف هذا المنهج أحياناً بمفهوم دورة ديمينغ (PDCA)، والذي تشمل:
 - تخطيط الجودة: يعرف تخطيط الجودة بأنه عملية منظمة لتطوير المنتجات (السلع والخدمات)، التي تضمن تلبية احتياجات الزبائن من خلال المخرجات النهائية، لإنتاج منتج بجودة عالية، يحتاج الأمر إلى عمليات وأساليب وأدوات وتقنيات تخطيط الجودة لضمان أن المخرجات النهائية لا تقتصر فقط على تلبية أفضل المتطلبات المتعلقة بالمنتج، ولكن أيضاً تلبية احتياجات الزبائن الذين سيشترون هذه المنتجات ويستفيدون منها، وشمل عملية التخطيط تحديد أهداف الجودة، وتحديد الزبائن (الداخليين والخارجيين)، وتطوير خصائص المنتج، ووضع ضوابط عملية التحويل، والانتقال إلى العمليات الأخرى.
 - الرقابة: هي الخطوة الثانية في منهج ثلاثي الجوانب، تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من أن عمليات الإنتاج تتم وفقاً لما هو مخطط له، من خلال الاعتماد على التغذية العكسية، تتكون عملية الرقابة من مجموعة من المراحل والخطوات تبدأ بتحديد العمليات التي سيتم مراقبتها، ثم وضع أهداف واضحة لعملية الرقابة، ثم تقييم أداء العمل الفعلي، ومقارنة الأداء في المنظمات والشركات الفعلي مع الأهداف المخططة، وأخيراً العمل على معالجة الاختلالات والفروقات بين المخطط والفعلي.
 - التحسين: يتم تحسين الجودة من خلال آليات دعم لاستمرار الجودة، عبر توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة، وتوفير التدريب اللازم لهم، وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والحفاظ على المكاسب المحققة، يولي منهج كايزن اهتماماً كبيراً بوجود فرق عمل لحل ومعالجة بعض المشاكل التي تظهر أثناء العمليات.
- الطريقة العلمية (طريقة حل المشكلات) (عطيانى ونور، 2014) :

تم تطوير هذه الطريقة بواسطة جناح نظم الطيران الحربي الأمريكي كنموذج لتحسين العمليات المستمرة، وتتمثل في سبع مراحل:

- ✓ المرحلة الأولى: التعرف على فرصة التحسين وتحديد الأولويات.
- ✓ المرحلة الثانية: تحديد نطاق المشكلة، أين حدثت ومن هو المسؤول عنها، وتشخيصها بشكل دقيق من خلال وصف واضح للمشكلة.
- ✓ المرحلة الثالثة: تحليل وفهم العملية الحالية وكيفية القيام بها، مع تحديد الزبائن والموردين والمدخلات، بالإضافة إلى تصور العملية المستقبلية من خلال وضع تصورات لمدى رضا الزبائن.
- ✓ المرحلة الرابعة: البحث عن الحل المثالي لتحسين العمليات من خلال إنشاء عمليات جديدة أو دمج عدة عمليات معاً، أو تحديث العمليات الحالية.
- ✓ المرحلة الخامسة: تنفيذ التغييرات وخطة التحسين بعد الموافقة عليها من هيئة الجودة.
- ✓ المرحلة السادسة: تقييم ومراقبة التغييرات من خلال متابعة التأثيرات التي تنجم عن جهود التحسين.
- ✓ المرحلة السابعة والأخيرة: تحسين أداء العمليات مع التأكيد على ضرورة استمرار عملية التحسين والقيام بمراجعات دورية لقياس التقدم، مما يعني أن التحسين المستمر يتطلب الحفاظ على مستويات الأداء في المنظمات والشركات الحالية.

• طريقة الكايزن:

قام اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة تُسمى "Kaizen" تعتمد على مفهوم التحسين المستمر والتدريجي، تتكون هذه الكلمة من مقطعين: الأول "Kai" ويعني التغيير، والمقطع الثاني "Zen" ويعني الجيد، بناءً على ذلك، فإن كلمة "Kaizen" تعني التغيير

الجيد، ويشمل هذا التغيير تحسين عمليات المنظمة وأفرادها بشكل مستمر، يعزفها صاحبها إيماني ماساكي بأنها تحسين يشمل جميع الأشخاص في جميع الأقسام على مدار الوقت، وبالتالي، هذه التقنية ليست مقتصرة على الإدارة العليا فقط، بل هي التزام يشمل جميع مستويات وأقسام المؤسسة، وهي ليست عملية آنية، بل هي جهود مستمرة تستمر طوال نشاط المؤسسة وعملياتها.

الأنشطة الداعمة لتحسين الأداء المستمر في المنظمات والشركات (عطيانى ونور، 2014):

✚ **المقارنة المعيارية أو المرجعية:** هي أداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة التي تستخدمها المنظمات والشركات لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها من خلال مقارنة أداء المنظمة مع أداء الشركات الرائدة في نفس القطاع، يهدف هذا إلى فهم كيفية تحقيق تلك الشركات مستويات متميزة من الأداء في المنظمات والشركات، ومن ثم استخدام هذه المعلومات لوضع الأهداف وتطوير الاستراتيجيات وتحقيق التميز في الأداء في المنظمات والشركات.

✚ **نظام إدارة علاقات الزبائن:** يعتبر من الحلول المهمة التي تتيح متابعة الأنشطة المتعلقة بالمبيعات والتسويق، يركز على جعل الزبون هو محور الاهتمام، ويساعد في إنشاء قاعدة بيانات شاملة للعميل تُسهم في تحسين أداء الأعمال البيعية ومتابعة العمليات بشكل يومي، مما يساهم في تحسين الأداء في المنظمات والشركات.

✚ **التدريب والتحفيز:** التدريب يعتبر من الجهود المستمرة التي تهدف إلى رفع كفاءة الأفراد من خلال زيادة معرفتهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم بحيث يكونون قادرين على أداء وظائفهم بكفاءة عالية، تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية من أهم الأنشطة في التدريب، لأنه يعزز فاعلية التدريب ويرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أداء العاملين، أما التحفيز فيطلب توفير آليات محددة تشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة وتنفيذ مشاريع التطوير والتحسين داخل المنظمة.

المراجع

- أبوخيوط، (2019). ماجستير رسالة في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها، كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية.
- بحرود، فتحية (2015). دارة الجودة في منظومات الأعمال، النظرية والتطبيق، طبعة أولى، دار المسيرة، عمان.
- البوسعيد، بدر بن سيف بن سعيد. (2008). مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان.
- بوقطف، فوزية. (2017). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على الرشادة في اتخاذ القرارات: دراسة حالة لصناعة الأنابيب في الجزائر.
- التميمي، أياد وفاضل، محمد. (2005). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية).
- زيدان، سليمان (2010). *إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومدخل العمل*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان
- الصمادي، زياد و الحياي، عمر (2021). أثر استراتيجيات الأعمال في التحسين المستمر: دراسة حالة شركة أدوية الحكمة في الأردن. *المجلة العربية للإدارة*، 27(2)، 41-59.
- عطيانى مراد سليم، ونور، عبد الناصر إبراهيم (2014). أثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات، دراسة ميدانية على صناعة الأدوية في الأردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10، (2)، الجامعة الأردنية.
- قربوز، عبد الكريم وعلماي، يوسف. (2020). نموذج فروم ويتون للقيادة: دراسة تطبيقية.
- قرواني، خالد. (2017). درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم.

القزاز، إبراهيم (2002). تدقيق أنظمة الجودة، مع الترجمة للعربية للمواصفة ISO 19011:2002، دار دجلة،

عمان، 2010.

لبوازدة، سارة (2018). القيادة الداعمة وعلاقتها بإبداع العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

(سوتلفان) بالمسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بوضياف، المسيلة، الجزائر.

Abdullah, S. A., Hussein, I. A., & Mejbel, M. K. (2023). Evaluating the performance of people in the Central Bank of Iraq (Cbi) according to the European Excellence Model. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e0657-e0657. <https://doi.org/10.26668/ijpbr/8.2.e0657>

Alarifi, A. (2018). The impact of Total Quality Management on organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 13(12), 1-10. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n12p1>

Anderson, C. (2019). The advantages of employee involvement in decision-making. <https://bit.ly/3y3sghv>

Dede, C. H. (2019). "Employee participation in decision making and organizational productivity: Case study of cross river state board of internal revenue", Calabar, Iiard International Journal of Economics and Business Management, 5(1), 84-93.

Flight, R. and Mudiyansele, A.S. (2021), "Customer and competitor orientation, innovation and

ICDNMB (2022). *Employee participation in decision-making*. <https://icndbm.cikd.ca/employee-participation-in-decision-making/>

Ijeoma, C. (2020). Employee participation in decision making and its impact on organizational performance: Evidence from government owned enterprises. Port Harcourt, Nigeria.

Jaafreh, A. B., & Al-abadallat, A. Z. (2012). The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study. *International Journal of Financial Research*, 4(1), 93–109. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v4n1p93>

Lee, S.M. and Lee, D. (2020), “Untact”: a new customer service strategy in the digital age”, *Service Business*, Vol. 14 No. 1, pp. 1-22

Madhani, P.M. (2020), “Building a customer focused strategy: conceptual frameworks and research propositions”, *SCMS Journal of Indian Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 5-25.

Mukhtar, M., & Butt, M. M. (2016). Total Quality Management and organizational performance: Empirical evidence from the manufacturing sector of Pakistan. *Journal of Quality and Technology Management*, 12(1), 1-18.

Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, L. (2019). The influence of total quality management toward organizational performance. *Management Science Letters*, 9, 1397-1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.019>

performance in small and medium sized enterprises”, *Marketing Management Journal*, Vol. 31 No. 1, pp. 1-24.

Sila, I. (2007). Total Quality Management in practice: A study of the effectiveness of TQM practices in Turkish industry. *Journal of Manufacturing*

Technology Management, 18(4), 536-548.
<https://doi.org/10.1108/17410380710737143>

Sotirelis, P.; Grigoroudis, E. (2020). Total quality management and innovation: Linkages and evidence from the agro-food industry. *J. Knowl. Econ.* [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]

Toke, A. A. (2021). Total Quality Management: A collaborative model for business excellence. *Journal of Business and Management*, 9(3), 125-138.
<https://doi.org/10.1177/21582440211002341>

Yau, K.-L.A., Saad, N.M. and Chong, Y.-W. (2021), "Artificial Intelligence Marketing (AIM) for enhancing customer relationships", *Applied Sciences Journal*, Vol. 11 No. 18, pp. 1-17.