الدرس الثاني

إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجــودة الشــاملة

1/نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة: لقد ارتبط مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمفهوم "الرقابة الإحصائية على الجودة" الذي جرى تطبيقه في الصناعات الامريكية المدنية والحربية أثناء الحرب العالمية الثانية .حيث قام العالم الأمريكي walter shewhart بوضع الصيغ الاصلية لمفهوم الرقابة الإحصائية على الجودة استنادا الى نظرية إحصائية كان قد صاغها العالم البريطاني Rorland fisher والهدف من ذلك هو تخفيض عدد وتكاليف عمليات الرقابة.

كما ساهم مهندسو Bell téléphone laboratoires سنة 1947 في انتشار إدارة الجودة وذلك بإنشاء منظمة سميت "بالمنظمة الامريكية للرقابة على الجودة" .

ولقد طور ديمينغ فلسفة شوارت ثم قام سنة1950 بالتعاون مع جوزيف جوران بتعليم اليابانيين كيفية تطبيق أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات الإنتاجية لمساعدتها على إعادة بناء القاعدة الصناعية التي دمرت اثناء الحرب العالمية الثانية،وشكلت هذه الخطوة تطورا كبيرا في إدارة الجودة الشاملة وذلك بالتقاء كل من ديمنغ وجوران الأمريكيين لأول مرة مع خبير الجودة الياباني Kaoru Ishikawa والعمل معا في اطار الفكر الياباني المتميز بنظرته الشمولية للحياة .

ويعد استخدام مصطلح "الرقابة الشاملة على الجودة" في نهاية سنة 1956 من قبل feignbaum Armand ، لبنة أساسية في تأسيس مدخل إدارة الجودة الشاملة كمفهوم اداري حديث.

وفي مطلع الثمانينات عادت أفكار الجودة الى الصناعات الامريكية مرة أخرى كنتيجة لتراجع المبيعات الامريكية وفقدانها مركزها القيادي في كثير من الصناعات الحيوية لصالح اليابان التي اشتهرت آنذاك بتقديم سلع ذات جودة عالية وأسعار اقل والسيطرة على الكثير من الأسواق التي كانت تحتلها المنتجات الامريكية.

وهذا جعل الأمريكيين يركزون على جوهر التطور الياباني وبالتالي بدأت حملات الترويج لفكرة الإدارة بالجودة الشاملة خلال فترة الثمانينات من القرن20م

وقد لقيت إدارة الجودة الشاملة اهتماما متزايدا في السنوات الأخيرة من القرن 21م من قبل المنظمات التي تسعى نحو التميز وتحسين أداء المنظمة وتحقيق رضا العملاء.

ويرجع ازدياد اهتمام المنظمات العالمية بإدارة الجودة الشاملة للأسباب التالية:

- ✓ نجاح اليابانيون في السيطرة على الأسواق العالمية بسبب منافستهم على أساس الجودة.
- ✓ احتواء إدارة الجودة الشاملة على قيم جوهرية لا تحصر المنظمة بطريقة عمل واحدة إضافة الى انها تشجع على الحلول الملائمة للمنظمة.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير المستمر.
- ✓ تعد إدارة الجودة الشاملة بمثابة استراتيجية إدارية واستثمار طويل المدى

2/إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي:لقد كانت الحضارة الإسلامية سباقة في إرساء قواعد إدارة الجودة الشاملة،وقد دلت الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والاحاديث النبوية الشريفة بأنها طبقت العديد من المفاهيم المرتبطة بالجودة الشاملة في مناحي الحياة المختلفة ومنها:

- **مبدأ الشورى**:حيث دعا الإسلام الى التشاور مع الافراد فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرارات حيث قال تعالى"**وشاورهم في الامر**" (آل عمران:159) .فالمشورة هنا تؤدي الى العمل المتقن والفعل الصحيح،وهذا ما تضمنته مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- **مبدأ التعاون**:أكد الدين الإسلامي الحنيف على ضرورة التعاون في سبيل الخير لقوله جل وعلى"**وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان**" (المائدة:2).
  وفق منظور إدارة الجودة الشاملة يعبر عنه بالعمل الجماعي بروح الفريق.
- **مبدأ اتقان العمل والإخلاص فيه**:لقد حثت تعاليم الإسلام على ضرورة اتقان العمل وتحقيق الجودة فيه وخلوه من العيوب والسعي الدائم لتحسينه وضرورة ان يحب العامل عمله ويتفانى في اخلاصه له لقوله تعالى"**إنا لانضيع أجر من أحسن عملا**"(الكهف:30) ويقول الله تعالى "ولتسئلن عما كنتم تعملون" (النحل:93). وهذا الجانب في إدارة الجودة الشاملة الشاملة يصطلح عليه:عمل الشيء الصحيح بشكل صحيح

- **مبدأ الرقابة**:سواء كانت ذاتية أو خارجية فالهدف منها التأكد من صحة أداء الاعمال وتنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعة بشكل يطابق المقاييس والضوابط الشرعية.

كما أن الرقابة الذاتية للمسلم والمنبثقة من قوة الايمان والشريعة سيكون لها الأثر الأكبر لشعور المسلم بالمسؤولية الكاملة اتجاه اعماله في الدنيا والآخرة لقوله تعالى:"**كل نفس بما كسبت رهينة**" (المدثر:38)

3/تعريف إدارة الجودة الشاملة:هو أسلوب منهجي يعتمد على العمل الجماعي ومشاركة العاملين في التحسين المستمر للعمليات المختلفة للمؤسسة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة باستخدام أدوات التحليل الكمي لتحقيق رضا العميل.

أما معهد الجودة الفيدرالي فقد عرفها على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات الزبائن،اذ يتم استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر للعمليات"

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- إدارة:تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة،كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة،وتوفير الموارد اللازمة.
- الجودة:تلبية متطلبات العميل وتوقعاته
- الشاملة :تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي اجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل كل مشاكل الجودة، ولإجراء التحسينات المستمرة.

4/خ ائص إدارة الجودة الشاملة:وتتمثل في:

- ✓ تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية استمدت جذورها من النظريات والأبحاث الإدارية السابقة (المدرسة العلمية،السلوكية،الموقفية،العلاقات الإنسانية....)
- ✓ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تفكير ومنهج عمل يحدد كيفية ادخال التطوير والتحسين بشكل مستمر على عناصر الأداء المختلفة والتقنيات المستخدمة وانشطة ووظائف المؤسسة.

- ✓ تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة والاتجاهات والمواقف السلبية اتجاه العمل في المؤسسة،لتحل محلها ثقافة تعزز السلوكيات الإيجابية وتبرز ملامح شخصية المؤسسة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمها الشخصية والتنظيمية.
- ✓ تضع إدارة الجودة رضا العميل في أولى اهتمامات المنظمة،وتدعو الى تلبية حاجاته وتوقعاته بل وتجاوزها.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة هي تعبير عن توجه اداري متطور يستهدف التميز في خدمة العميل والتفوق والتميز عن المنافسين في القطاع.
- ✓ تمثل أسلوبا لنشر ثقافة الجودة وإشاعة مبدأ التعاون من اجل نجاح العمل وتحقيق أهداف المنظمة والمشاركة الجماعية في تحقيق الجودة من منطلق ان الجودة مسؤولية الجميع.
- ✓ تبحث إدارة الجودة الشاملة عن الانسجام الدائم بين مختلف الأنظمة الفرعية في المؤسسة بمعنى تطبيق مفهوم مورد–عميل داخل النظام.
- ✓ تحث فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التعاون والعمل الجماعي وتكوين فرق العمل.
- ✓ تؤكد الجودة على منع الأخطاء وليس تصحيح عيوب الإنتاج وهذا مايعرف باسم "الصفر خطأ" في إدارة الجودة الشاملة.

مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود	مرن أو اقل تعقيدا،أفقي شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون(المستفيد)
القرارات	قصيرة الاجل،تبنى على الاحاسيس والمشاعر	طويلة الاجل،تبنى على الحقائق
تأكيد الأخطاء	التلقائية	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	مبدأ علاجي(بعد حدوث الخطأ)	الرقابة بالالتزام الذاتي
حل المشاكل	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	فرق العمل
أسلوب العمل	عن طريق المدراء	عمل جماعي
تحسين الجودة	عمل فردي عند الضرورة	بشكل مستمر ودائم

المصدر:يوسف حجيم الطائي وآخرون،نظم إدارة الجودة ،دار اليازوري،الأردن،2009،ص218

5/ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة عبر المراحل التالية:

– المرحلة التحضيرية(الـ فرية):وهي مرحلة لنشر الوعي بأهمية التحسين وتحديد احتياجات العملاء ومتطلباتهم،وتأكيد التزام ودعم الإدارة العليا.

– المرحلة الأولى:تهتم بالتخطيط وهدفها اعداد خطة شاملة مع ضمان مشاركة العاملين الذين يفترض انهم مستوعبون لمفاهيم الجودة وذوي الكفاءات والمهارات.

–المرحلة الثانية:تتعلق بالتقويم من خلال تشخي الوضع الحالي للمؤسسة ووضع معايير قياس الجودة الشاملة،تقييم مدى توافق الثقافة التنظيمية لمقومات إدارة الجودة الشاملة.

–المرحلة الثالثة:ويتم فيها التطبيق الفعلي لادارة الجودة الشاملة،ومعالجة أوجه القصور المحددة في المرحلة السابقة حيث يتم تفعيل دور فرق العمل وتحديد المسؤوليات وتعريف العاملين بمهامهم مع ضرورة القيام بالمراجعة الدورية لكل الجهود المبذولة لضمان استمرارية التحسين والتطوير.

–المرحلة الرابعة:التحسين المستمر باتخاذ مجموعة من الخطوات كالاستعانة بخبراء الجودة لتقييم نجاعة التطبيق.

6/مبادئ إدارة الجودة الشاملة: وتتمثل في :

أ–التخطيط الاستراتيجي:يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة اتجاه مهمة واهداف محددة،وذلك من خلال التعريف برسالة المؤسسة،أهدافها الاستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف.

ب–دعم الإدارة العليا:فالادارة يتجاوز دورها مجرد تخصي الموارد اللازمة،الى ضرورة اظهار التزامها طويل الأمد من اجل إنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ج– التركيز على الزبون:يتم من خلال الاستماع الى الزبون بما يؤدي الى حدوث التوافق بين السلع والخدمات وبين رغباته واحتياجاته بأقل كلفة بمعنى تحسين خطة الإنتاج وعملياته من اجل تدنية الأسعار.

د–التحسين المستمر:ان أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة وضمن نطاق الواجبات اليومية للافراد المسؤولين عنها.

هـ– التدريب والتعليم المستمرين:فعلى المؤسسة توفير التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وان يكون التعليم في صورة مستمرة وكذلك يتطلب من الإدارة تشجع افرادها وترفع مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار.

و– اندماج العاملين ومشاركتهم:ان منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع على أساس ان المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج.

ي– التركيز على العملية: يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية احد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها اغلب المؤسسات الصناعية حيث تقوم على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي ويجعلها قابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة وبالتالي يحقق للمؤسسة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة.

7/متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:من اجل تنفيذ برنامج لادارة الجودة الشاملة،توجد عدة متطلبات لابد ان تأخذ بالحسبان،وان هذه المتطلبات تتفاعل بعضها مع بعض من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح داخل المنظمة:

أ- **القيادة** :حيث تقوم بخلق توجه للزبون ونقله داخل المنظمة هذا الى جانب كونها وسيلة لإزالة المصدر الرئيس للمشكلة،ومساعدة العاملين في انجاز الاعمال المسندة اليهم بشكل جيد من دون ضياع لجهودهم كما تتولى:

- بناء شبكة اتصالات فاعلة
- الدعم والإشراف وأهمية ان يكون المشرفين متفتحين ومتفاعلين مع مرؤوسيهم.
- نقل المسؤولية (الإدارية والتنفيذية) الى العاملين في الإنتاج
- تكوين فرق العمل
- كتابة إجراءات الجودة الشاملة بشكل واضح ومفهوم
- تحديد إجراءات عمليات التحسين المستمر

- يجب ان تكون تصرفات القيادة ذات نظرة بعيدة المدى وسابقة للأفعال والإحداث ولها رؤية مستقبلية ،مبنية على حقائق ،وان تعطي المثل والقدوة للعاملين والمتصلين بها جميعهم.
- فهم المناخ الخارجي والمتغيرات التي تحدث فيه والتفاعل معها والاستجابة لها.

ب- **التزام الإدارة العليا**:تمثل مساندة الإدارة العليا،والتزامها بإدارة الجودة الشاملة الخطوة الأولى لنجاح نظام الجودة وتحقيق التحسين المستمر،وهو امر لابد منه للإدارة التي تبتغي المنافسة والسيطرة في أسواق اليوم.

ت- **تشكيل فرق العمل**:يعد العمل الجماعي ميزة تنافسية خاصة من مزايا نظام إدارة الجودة الشاملة حيث يمثل الأداة التي من خلالها يسهم الافراد العاملين بالمنظمة جميعهم في حل مشاكل الإنتاج ،مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية وكسب رضا العاملين وتقليل معدل دوران العمل.

ث- **التـ ـميم الفاعل للسلع والخدمات**:لقد اولت إدارة الجودة الشاملة السلعة او الخدمة المقدمة للزبون اهتماما كبيرا،لأنها سبب بقائها في الأسواق المحلية والدولية،وعليه فان اختيار مصممي المنتجات للمواد والمكائن والمعدات المطلوبة سيكون ذا أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التطابق للمواصفات التي يطلبها المستهلك،وبما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق الزبائن وكذلك تحسين عمليات المنظمة.

ج- **التركيز على العمليات**:ان الاتجاه الحديث يؤكد أهمية مدير العمليات،اذ أصبحت إدارة العمليات الأساس لارضاء الزبون او رفضه لمنتجات المنظمة ،فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء عمليات،وان ذلك يتطلب منهم إدارة أنشطة المنظمة بصورة كفؤة .

ح- **تغيير ثقافة المنظمة**:ان كثيرا من المنظمات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة وتحصل على مشاركة موظفيها ولكن جهودها تفشل في النهاية،وذلك لأنها لم تبذل أي جهود لتغير ثقافتها التنظيمية لذلك فان تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يلزم المنظمات بتبني ثقافتها التنظيمية.

8/معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- ✓ عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة
- ✓ ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير
- ✓ عدم توافر اتصالات فعالة

- ✓ الافتقار الى العمل الجماعي وضعف التدريب
- ✓ مقاومة التغيير سواء من الإدارة أو العاملين
- ✓ شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة
- ✓ عدم مراعاة احتياجات الزبائن ورغباتهم
- ✓ توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد
- ✓ تبني طرق وأساليب إدارة الجودة التي لا تتوافق مع نظام انتاج المؤسسة.

9.علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير ISO9000

يتداخل كل من مفهومي إدارة الجودة الشاملة ومعايير ISO9000 في كثير من النقاط الا ان هناك أوجه اختلاف واضحة بين الاتجاهين نوضحها فيما يلي:

إدارة الجودة الشاملة	ISO9000
-ترتبط باستراتيجية المؤسسة	-لا ترتبط باستراتيجية موحدة
-تركز على الفلسفة والمفاهيم والأساليب	-تركز على النظم الفنية والإجراءات
-التأكيد على مشاركة العاملين	-مشاركة العاملين ليست ضرورية
-تعنى بالمنظمة ككل	-يمكن أن يكون التركيز جزئيا
-كل فرد مسؤول عن الجودة	-قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة
-تتضمن تغيير الثقافات والعمليات	-من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها

المصدر:سلمان زيدان،إدارة الجودة الشاملة،الجزء الثاني،دار المناهج،الأردن،2010،ص67.

يتضح من خلال المقارنة بين المفهومين انه ليس هناك نقاط تعارض كبيرة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو9000،بل بالعكس هناك نقاط التقاء كثيرة،اذ يعتبر الحصول على شهادة ISO9000 خطوة أولى نحو تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.