

الدرس الثالث

المدخل الفكرية للجودة الشاملة

المدخل الفكرية للجودة الشاملة

أولاً: مدخل ادوارد ديمينغ **Edwards Deming**: يعتبر قائد ثورة إدارة الجودة من خلال مساهماته في تطوير الجودة في أمريكا وقد قام بتدريب اليابانيين في الخمسينات على استخدام الأساليب الإحصائية التي تساهم في رفع مستوى جودة المنتجات وتخفيض تكاليفها ، وكاعتراف له بفضلته قامت [] اتحادية اليابانية للعلماء والمهندسين بتأسيس جائزة سنة 1962 اطلق عليها اسم "جائزة ديمينغ للجودة" وتلخص اسهامات ديمينغ في الجودة في مايلي:

1. خرائط المراقبة الإحصائية للجودة.
2. []دارة هي المسؤولة عن بناء نظام الجودة (80 % من الفشل يعود للإدارة و 20% يعود للعاملين).
3. ربط بين الجودة والإنتاجية باعتبار ان الإنتاجية تتحسن كلما قلت []اختلافات، وكلما زاد معدل التطوير (التحديد).
4. رد الفعل المتسلسل للجودة: فمفهوم رد الفعل المتسلسل للجودة هدفه ابراز دور الجودة في خلق فرص العمل للقضاء على البطالة لدى المؤسسات وكذلك المجتمع. فتحسين الجودة يؤدي الى انخفاض التكاليف نتيجة تحجيم الأخطاء والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة وهو يؤدي الى تحسين الإنتاجية مما يساهم في إيجاد فرص تسويقية نتيجة الجودة الأفضل و []سعار المناسبة وبذلك تضمن المؤسسة []ستمرارية والنمو وتساهم في توفير فرص العمل.
5. عجلة ديمينغ: هي عجلة لتحسين الجودة بشكل مستمر وتتضمن ما يلي:
 - خطط: بمعنى تحديد مشاكل العمليات والأنشطة الموجودة ومن ثم تحديد مشروع التحسين.
 - نفذ: أي تطبيق المشروع المخطط
 - راقب: التأكد وفق منهج تحليلي ونمطي بأن الحلول الموضوعه قد حسنت وطورت الأداء.
 - أفعال: لتصحيح []انحرافات واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع تكرار حدوثها.
6. يرى ديمينغ ان تحقيق التميز في جودة المنتجات يتم من خلال []اعتماد على برنامج متكامل يتكون من 14 مبدأ وهي كالتالي:

✓ تحديد الهدف من تحسين جودة المنتج أو الخدمة.

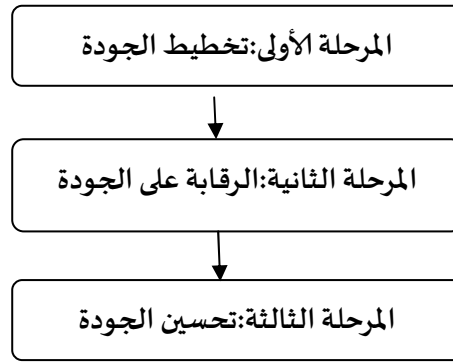
✓ تبني فلسفة جديدة من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة

- ✓ توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
- ✓ عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء، بل اعتماد الجودة العالية للمنتجات.
- ✓ التحسين المستمر لعملية انتاج السلع والخدمات والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
- ✓ إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب
- ✓ تحقيق التناسق بين الشراف والإدارة.
- ✓ إزالة الخوف على العمال وذلك بتشجيعهم على ابلاغ الإدارة بمشاكل الأداء.
- ✓ إزالة الحواجز بين مختلف اقسام وادارات المؤسسة، وتنمية روح الفريق فيهم.
- ✓ تجاوز الصيغ والأساليب التي تعجز عن تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- ✓ تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من قبل كل عامل، والتركيز على بناء سلوك الفريق.
- ✓ تأسيس قنوات اتصال وذلك بإزالة الحواجز الموجودة بين الإدارة العليا والعمالين.
- ✓ وضع البرامج التطويرية التي تهدف الى تنمية مهارات الأفراد وتطويرها.
- ✓ تشجيع الأفراد على السعي لمواكبة التحسين والتطوير المستمرين في الأداء باعتماد سياسات تطويرية جديدة.

ثانيا: مدخل جوزيف جوران (Joseph Jorane): من مواليد 1904، كان أستاذا ومستشارا في

مراقبة الجودة. ومن الأفكاره :

- أن الجودة يجب ان تكون على مستويين: على مستوى المؤسسة ككل وهذا من خلال دورها في تقديم منتج ذو جودة عالية وعلى مستوى كل قسم من اقسام المؤسسة.
- يرى جوران بن تعطي المؤسسة اهتماما خافيا للتخطيط الاستراتيجي للجودة كإهتمام الذي تعطيه للتخطيط لنشاطاتها المختلفة من خلال تحديد اهداف طويلة وقصيرة الاجل .
- طور جوران العمليات الأساسية لإدارة الجودة حيث قدم سنة 1986 طريقة شاملة للتفكير في مجال الجودة عرفت بثلاثية جوران.



من خلال الشكل يتضح ان الجودة حسب جوران تتضمن 3 مراحل أساسية تتمثل في :

المرحلة الأولى: تخطيط الجودة: تشمل عملية التخطيط كل من تحديد المستهلكين، تحديد

احتياجاتهم، تطوير مواصفات المنتج وفق هذه الحاجيات، وضع العمليات التي تحقق المواصفات والمعايير المطلوبة، نقل نتائج الخطط الموضوعة الى القوى التشغيلية.

المرحلة الثانية: الرقابة على الجودة: تعد عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية وكذا الحد من

العيوب، حي تضم الخطوات التالية: تقييم الأداء الفعلي، مقارنته بالأهداف الموضوعة استخراج انحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المرحلة الثالثة: تحسين الجودة: تعد الخطوة الأكثر أهمية في ثلاثية الجودة، حي يتم من خلالها وضع

الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق تغيرات جوهرية في الأداء بهدف تحقيق الجودة بشكل مستمر.

ثالثاً: مدخل فيليب كروسبي (Philip Grosby): من مواليد 1926 بدأ حياته العملية بوظيفة

مشرف خطوط انتاج في شركة (ITT) كما تدرج في عدة مناصب بنفس الشركة حتى وصل الى منصب نائب المدير.

يعتبر كروسبي من أهم رواد الجودة وأساليب تطويرها حيث قام بتأسيس كلية الجودة وركز جهوده على

تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها، وهو أول من نادى بمفهوم المعيب الصفري. كما يرى ان من اهم عوامل

تطوير الجودة مايلي:

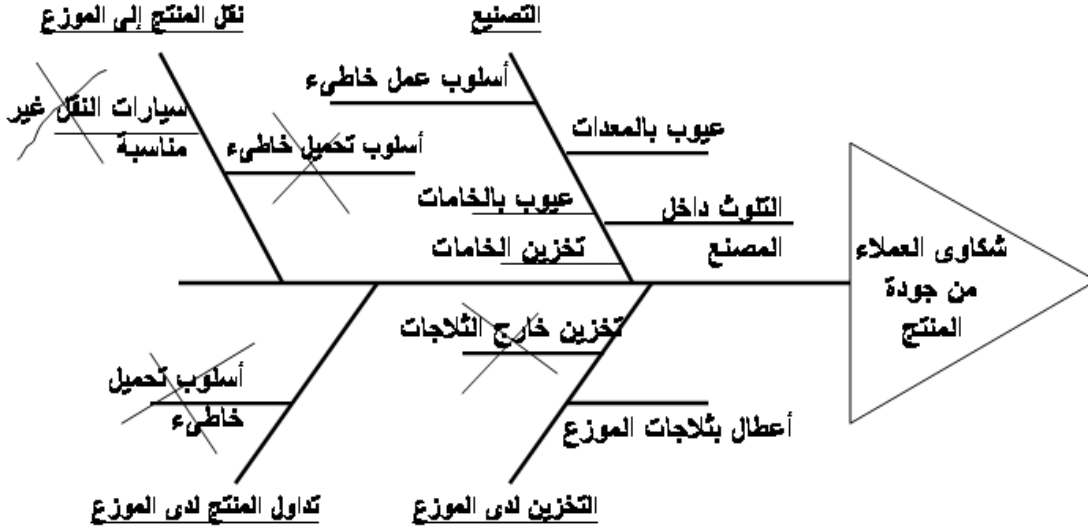
- ان يكون المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
- تطوير الأدوات التي تساعد على تحسين الجودة، مما يؤدي الى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- تطوير ثقافة الجودة داخل المؤسسة وفقاً للمتغيرات البيئية لهذه الأخيرة.

وقد لخص كروسبي فلسفته المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في العناوين التالية:

- الجودة هي المطابقة للمتطلبات الأساسية: ويقصد بذلك المواصفات التي تم وضعها مسبقا من قبل الإدارة والتي تترجم داخليا حاجات العملاء الخارجيين، فهو يربط الجودة بطريقة العمل أو أسلوب الإنتاج وتقديم الخدمة.
- التنفيذ الصحيح للمتطلبات من المرة الأولى: فالجودة تأتي من الوقاية نتيجة التدريب والالتزام وال ضبط والقيادة بدلاً من التفتيش والمراقبة، ويستدعي ذلك الفهم الجيد لسيرورات التصنيع والوقاية لتقليل العيوب.
- معيار أداء الجودة: هو المعيب الصفرى
- قياس الأداء: هو تكلفة أو سعر عدم المطابقة، فكلما قلت تكاليف المعيب دل ذلك على مستوى أفضل للأداء.

رابعا: مدخل كأورو ايشيكوا (Kaoru Ishikawa): ولد في طوكيو سنة 1915 وهو بروفيسور ياباني من الرواد اليابانيين، ساعد في تطوير إدارة الجودة ويعتبره اليابانيون الأب الروحي لحلقات "مراقبة الجودة" ومن أهم أعماله كانت مخطط السمكة، تخرج ايشيكوا من جامعة طوكيو عام 1939 تخصص كيميائ تطبيقيه وحصل في عام 1952 على جائزة ديمينغ تكريما له على اسهاماته في مجال الجودة، توفي سنة 1989. من أهم أفكار ايشيكوا:

- ✓ حلقات الجودة: وهي مجموعة من العاملين يتراوح عددهم من 4-8 عاملين وتكون مهمتهم التعرف على المشاكل التي يواجهونها وطرح أفضل الطرق لحلها.
- ✓ التدريب المستمر: أكد على أهمية التدريب في مجال الجودة، فالجودة حسب رأيه تبدأ بعملية التدريب والتعليم وتنتهي بالتدريب.
- ✓ سلسلة الجودة: ويقصد بها أن الجودة تقتصر على تحقيق رضا العميل الخارجى فقط بل وبد من إعطاء اهتمام بالعميل الداخلى (العاملين في الإدارات الأخرى بالمنظمة).
- ✓ مخطط عظم السمكة: ويطلق عليه "مخطط السبب والثر" وهو أداة لتحليل مشكلة ما عن طريق تحديد الأسباب المحتملة بغرض إيجاد مجموعة من الحلول التكاملية للمشكلة. والشكل التالي يوضح مثال على هذا الأسلوب:



هذا وقد ركز ايشيكاوا على أهمية شمول مراقبة الجودة على خدمة ما بعد البيع، ومشاركة العاملين بكافة مستوياتهم في عملية مراقبة الجودة، من خلال قيامه بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية الى مجموعات وربط كل مجموعة بمستوى معين من العاملين:

- المجموعة الأولى: الأدوات التي يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في الشركة (مخطط باريتو - مخطط السمكة - خرائط مراقبة العمليات - المدرجات التكرارية - مخططات التشتت)
- المجموعة الثانية: الأدوات التي يستخدمها المديرين وخبراء الجودة وهي تتضمن اختبار الفرضيات والعينات.
- المجموعة الثالثة: الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدم من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن أدوات مثل أساليب بحوث العمليات.