

المحاضرة التاسعة: إدارة الجودة الشاملة:

تمهيد:

تحتاج المنظمات الى التطور المستمر للحفاظ على مكانتها في عالم الإقتصاديوالإجتماعي ولتحقيق هذا الهدف تنتهج كل منظمة حسب توجهها مجموعة من الآليات والسياسات لتحقيق ذلك، اذ تعتبر الجودة الشاملة احدى هذه المناهج التي ظهرت في المجتمعات اليابانية كلقاء أسبوعي يحاول فيه رب العمل تقييم أنشطتهم بهدف تحسين انتاجهم لينتقل الى المجتمع الامريكى في السبعينات ليظهر بشكل رسمي بظهور الفكر الإداري الحديث وينتقل هذا المفهوم من المجال الصناعي الإقتصادي الى المجال الخدماتي ومنها الى المجال التعليمي والبحث العلمي، فأصبح بذلك نهجا يتم من خلاله تقييم الجامعات في الترتيب الوطنية والعالمية يهدف هذا النهج الى تكوين الأفراد وصقل قدراتهم ليتوافقو مع متطلبات السوق وعالم الشغل .

1- مفهومادارة الجودة الشاملة

مفهوم ادارة الجودة الشاملة مفهوم متناسق يشمل عدة جوانب ليصبح أسلوب ومنهج إداري حديث لتحدي الصعوبات والعوائق في الحياة المهنية للمنظمة .

وتعرف منظمة التقييس العالمية ادارة الجودة الشاملة فإنها عرف وعقيدة في أسلوب القيادة وتسيير المنظمة وذلك لزيادة في الأداء وهذا أسلوب يستخدم على المدى الطويل يركز على متطلبات واختيارات الزبون موازة مع إمكانيات المساهمين (صلحاوي ،حامدي ،2021، 297).

كما يعبر مفهوم ادارة الجودة الشاملة عن "مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء في العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد وذلك بإستخدام المدخلات المالية والبشرية للمؤسسة والإنضباطوالإلتزام لتحقيق متطلبات وتوقعات العميل لبلوغ رضاهم لتصبح بذلك جزءا أساسيا من فلسفة المنظمة(راضي، العربي،25،2016) .

ادارة الجودة الشاملة حسب (الترتوري & جويحان) بصفة عامة فلسفة ادارية مبنية على أساس رضا المستفيد لتضمن المقاييس والمميزات التي تخص المنتج لتصبح استراتيجية

تنظيمية نطبق في جميع المستويات وتصبح الجودة التزام للجميع (الترنوري، جويجان، بدون سنة، 29).

ويعرفها المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة على أنها تأدية العمل بشكل صحيح من أول مرة مع الإعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الأداء .

وعرفها رولاس فرانك بأنها عملية منظمة مستمرة لغلق الفجوة الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها من المستفيد أو المستهلك (عطية، 2015، 21).

من خلال ما تقدم من تعريفات لإدارة الجودة الشاملة ترى الباحثة أن ادارة الجودة الشاملة هي :أسلوب اداري حديث من خلاله تحقق المنظمة أهداف بعيدة المدى عن طريق استخدام مدخلاتها البشرية والمالية أحسن استغلال لمواجهة المشكلات وتقديم منتج ذو معايير ومقاييس مميزة تهدف الى ارضاء العميل.

ويقسمها ويفككها بلية حبيب في كتابه "ادارة الجودة الشاملة " كما يلي:

الإدارة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ودعمها وتوفير المواد اللازمة.

الجودة : تعني التقييد بمتطلبات الزبون من المرة الأولى وتضم جودة المنتج أو جودة الخدمة وجودة المسؤولية الإجتماعية .

أما الشاملة : فهي البحث عن الجودة في كل النواحي العلمية الإنتاجية من أول خطوة الى النتيجة المتوقعة التي تهدف الى رضا الزبون(بلية حبيب، 2019، 26، 25).

مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

اختلف الباحثون في خطوات الجودة الشاملة فكل منهم قسمها الى عدد معين بين خمس خطوات وآخر الى عشر خطوات ومن وجهة نظر الباحثة المراحل التالية هي الأكثر الماما بجميع الجوانب وهي :

1. ادراك أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة من قبل ادارة المؤسسة
2. نقل المفهوم الى كل الأفراد بالمؤسسة ليصبح نظام داخلي للمؤسسة والرسالة المراد تحقيقها .
3. تنظيم أمثل لتحقيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة .

4. القياس :تحديد تكلفة النظام .
5. التخطيط لتطبيق النظام .
6. التصميم .
7. وضع النظام .
8. التأكد من إمكانية تطبيق النظام .
9. تحديد وسائل الرقابة على نظام الجودة .
10. تكوين فريق العمل .
11. التدريب .
12. التطبيق.(وليامز ،1999، 135)نقلا عن (صادق،2014، 43)

2-أهمية إدارة الجودة الشاملة:

- ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق مايلي:
- تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
 - تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة/ خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج/ الخدمة.
 - زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.
 - زيادة شهرة المنظمة وتحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء. (بومدين يوسف، 2007، ص 31)
 - توفير السلع والخدمات للعميل بشكل مستمر، وضمن تكلفة أقل، وجودة عالية، ووقت مناسب، مما يضمن جذب مزيد من العملاء في المستقبل والحفاظة على العملاء الحاليين.
 - الالتزام بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة على المدى القصير والطويل.
 - الإهتمام بمشاركة العاملين مع الإدارة في مختلف أنشطة المنظمة، وتحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين ورفع روحهم المعنوية.
 - زيادة الفاعلية التنظيمية، وتخفيض الأخطاء، بحيث يكون الأداء السليم من أول مرة.

(تونسيندوجيهارد، 1998، ص 198-199)

3. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات المعاصرة.
- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة. (محمود عبد اللطيف موسى، 2010، ص 30)

4. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

كي تتمكن أي منظمة من أن تتبنى نموذج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه بنجاح وفعالية فلا بد لأي مؤسسة تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي:

1- التركيز على العملاء: حيث ذكر جابلونسكي Gablonesky 1991 بأن العميل هنا ليس فقط العميل الخارجي، ولكن المقصود هنا العميل بشقيه الداخلي والخارجي، أي باختصار شديد كل من يتعامل مع المنظمة (عميل، مورد، عاملين.....). فإدارة الجودة الشاملة تخدم العميل الداخلي والخارجي لئتم بذلك تحمل مسؤولية الجودة من أي فرد يتعامل مع المنظمة، وخاصة أفراد التنظيم.

2- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق: حيث أشار جابلونسكي Gablonesky 1991 إلى أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على بيانات وحقائق في سبيل تحسين الجودة وتقييمها، وأن هذه البيانات والحقائق قد تأخذ عدة أنواع فتتضمن: الزبائن، المنتجات، الخدمات، المنافسين.....، فلا يترك شيئاً للصدفة ويشترك جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم بجمع الحقائق، والتي تعتبر أساس اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويتم تنظيم جمع المعلومات بجهاز كفوء.

(Gablonesky، 1991، 58-56 p)

3- اقتناع ودعم الإدارة العليا: إن اقتناع الإدارة العليا ودعمها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة يعد حجر الأساس

في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فبدون الإقتناع والدعم الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب بل ولن يكتب لها النجاح، حيث أن الإقتناع والدعم المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات

الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم، والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة للتطبيق، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم.

4- مشاركة العاملين وتحفيزهم: تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم، وذلك كي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، زلا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم، وذلك لأن تسخير معارف وخبرات العاملين يمكن أن تقود إلى أداء تنظيمي أفضل، مثل تحسين الإنتاجية وجودة الخدمة المقدمة. (زكي أبو زيادة، 2011، ص 885)

5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء ذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة بخرائط الضبط وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها، والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج.

6- النظرة التكاملية للشركة: إن هذا المبدأ يؤكد على التكامل الشامل بين أنشطة الشركة مع بعضها البعض بما يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالجودة المطلوبة.

7- معلومات التغذية العكسية: يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة. (قاسم نايف علوان، 2005، ص 96-97)

8- التخطيط الاستراتيجي: ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من المقومات المهمة لتحقيق جودة المؤسسة، وتقاس عملية التخطيط من خلال مدى شمولية الخطط للقضايا الاستراتيجية، وكيف تضع المؤسسة رسالتها التي تعبر عنها، وكيف تحدد أهدافها الاستراتيجية، وعملية تطبيق وتطوير الخطط والبدائل لمواجهة العوامل والتحديات التي تعترضها.

9- التركيز على الطلاب والمعنيين والسوق: يركز هذا المبدأ على خدمة المستفيدين وتحقيق الميزة التنافسية من خلال معرفة سوق العمل واحتياجاته، وما هي المهارات المطلوب إكسابها للطلبة، مما يتطلب قيام المؤسسة

بالاستماع لآراء الطلبة والمعنيين، والتعلم منهم، وإقامة علاقات بناءة معهم لتحديد متطلباتهم، وصياغة المناهج والتوجهات العامة للمؤسسة نحو تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم.

10- التركيز على إدارة المعلومات وتحليلها ودراساتها: يعتبر وجود نظم للمعلومات داخل المؤسسة من أهم متطلبات التخطيط السليم نحو اتخاذ القرار الصائب المبني على المعلومات والحقائق، وتسهم تقنيات وأنظمة المعلومات المحوسبة بشكل عام في توفير المعلومات بشكل سهل وميسر لمتخذي القرارات مما يساعدهم على تأدية مهامهم بشكل جيد، وحل مشكلات العمل بصورة فعالة، وتتطلب إدارة المعلومات وتحليلها بيان كيف تقوم المؤسسة التعليمية بمراقبة وتطوير أداء الطالب (سجل الطالب الأكاديمي)، والعمليات التعليمية على كافة المستويات، وكيف تضمن المؤسسة نوعية وجودة توافر المعلومات المطلوبة بالنسبة للهيئة التدريسية والموظفين والطلاب وبيانات المتعاملين معها من خارج المؤسسة، وكيف تبني وتدير مصادر قوتها من المعلومات .

11- التركيز على الهيئة التدريسية والموظفين: تزداد أهمية العنصر البشري في تطوير ورفع مكانة المؤسسة التربوية وزيادة ميزتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى، فهو المكون الرئيس وأحد أهم مدخلاتها التي تشكل الطالب بالإضافة إلى العوامل الأخرى، وعليه فالجامعة مطالبة بأن تدير العقول الذكية إدارة ناجحة وفعالة، وتهيء المناخ الذي يؤكد أهمية التغيير والتطوير ويحفز الابتكار والتجديد، وأن تعتمد إلى تنمية الموارد البشرية، وهذا يتطلب أن تساعد أنظمة العمل في المؤسسة أعضاء هيئة التدريس والموظفين على تحقيق أعلى المستويات في الأداء، وأن تضع لهم برنامجاً تدريبياً لتطوير قدراتهم وتعزيز كفاياتهم بما يخدم ويدعم أهداف المؤسسة وغاياتها، ويبنى أساساً راسخاً من المعرفة والمهارات والقدرات العالية التي تتناسب مع تطور المعارف والعلوم. (إياذ الدجني، 2010، ص 97-