

المحاضرة رقم 02: إدارة الجودة الشاملة المفهوم والاهمية

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات.

ولقد استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأول مرة عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون. (العزاوي:2005، ص39)

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. ونظراً لحدثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد، وهذا يدفعنا للتطرق إلى مجموعة منها وكالاتي:-

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة على حسب الكلمات التي يتكون منها(السامرائي:2007، ص27).

الإدارة: نقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

وتعني أيضا التنظيم وتوجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

الجودة: نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستهلك أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.

وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستهلك وتوقعاته.

الجودة الشاملة: نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستهلك إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم.

- المعهد الفيدرالي للجودة يعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

-عرفها Rialy على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، على أن يبدأ التحسين أولاً للمراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

-كما عرفها Goetsch and Davis بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

-وهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة صممت للتغيير الثقافي التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها وتكثف جهودها بالتركيز على الزبون، مما يشجع في المنظمة مناخ صحي وبيئة تساهم بزيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبائن.

ومما سبق يمكن أن نقدم التعريف التالي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبائن والمجتمع، وتهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة، ويتم ذلك بتعاون وتضافر جهود كل من الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

-التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

نشأة إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى ب (دوائر الجودة) ويشار إليه أحيانا ب(دوائر رقابة الجودة). كان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة، لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة.

بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962م، ثم انتقلت فكرة دوائر الجودة إلى أمريكا في السبعينات وحقت رواجاً كبيراً في الثمانينات. نجد انه إذا تم استخدام دوائر الجودة بشكل مناسب، فإنها لن تحسن الجودة فقط، بل ستزيد من ارتباط العامل وابتكاره ومشاركته في العمل، وستجعل أماكن العمل من أكثر الأماكن متعة. وظهر مفهوم الجودة من زمن بعيد إلا إنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة ، اذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماما باقي الوظائف (المشتريات ، بحوث التسويق .. الخ) وأصبحت تستحق العناية والانتباه من جانب الإدارة العليا بالمنظمات ، وخلال رحلة التطور في الفكر الإداري الحديث فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن ان نلاحظ تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها لم تحدث بصورة سريعة مفاجئة للفكر الإداري، او في صورة طفرات ، لكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت يمكن تقسيمها إلى أربعة عصور متميزة للجودة Quality eras وهي :-

المرحلة الأولى : الفحص Inspection

وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتوجات باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن التاسع عشر خاصة مع بداية ظهور نظام الإنتاج الكبير والذي استدعى وجود وظيفة تقوم على فحص المنتوجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات . تتضح معالم هذه المرحلة مع بدايات القرن العشرين وخصوصا بعد ظهور نظرية الإدارة العلمية على يد تايلور Taylor وما تقوم عليه من مفاهيم التخصص وتقسيم العمل ، حيث كانت الجودة عبارة عن عملية ختامية للتأكد من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية سعيا لاستبعاد المعيب منها ، وضمان عدم وصوله إلى العملاء، ومعنى ذلك أن هذه العملية لا تمنع وقوع الخطأ ، فالخطأ قد وقع فعلا وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده ، ولذا يطلق البعض على هذه المرحلة – أحيانا – تعبير أنها عملية إطفاء الحريق إشارة إلى أنها لا تحاول منع إشعال الحريق، ولكنها تأتي لتطفئ النار التي اشتعلت فعلا.

المرحلة الثانية : ضبط الجودة Quality Control

ترجع بدايات هذه المرحلة إلى عام 1931 حينما نشر الإحصائي الشهير والتر شيوارت Walter Shewart كتابه عن مراقبة الجودة، وأهم ما يميز هذه المرحلة أنها تسعى

لاكتشاف الخطأ ومنع وقوعه، ولم يعد الفحص من أجل المطابقة والتصحيح ولكنه امتد ليشمل جزءاً من التصميم والأداء مستخدماً في ذلك الأساليب الإحصائية المستحدثة وقواعد البيانات والمعلومات مما ساعد في التمهيد لظهور المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة : تأكيد وضمان الجودة Quality Assurance

وهي مرحلة التأكد من الجودة وضمانها والتي بدأت في الصناعة العسكرية والنووية مع نهاية الحرب العالمية الثانية ثم طورت لتكون بمثابة الرد الأوروبي على مفهوم الضبط الشامل للجودة الذي استطاعت اليابان بواسطته غزو الأسواق الأوروبية في عقد السبعينات والثمانينات وبهذا استخدم الأوروبيون مبادئ تأكيد الجودة في بناء ال ISO 9000 كنظام لإدارة الجودة ومستخدمه إياه كأحد الأسلحة التنافسية الإستراتيجية في مواجهة الغزو الآسيوي والأمريكي لأسواقها من خلال اعتماده مدخلا أساسيا للوصول إلى الإدارة الشاملة للجودة ، ومع بداية فترة السبعينيات تحول مفهوم الجودة في هذه المرحلة إلى مفهوم الأخطاء الصفرية أو منع وقوع الأخطاء Zero Defects وليس مجرد استبعادها، ومعنى ذلك أن الجودة تبنى في المراحل المبكرة من العمل وليس في مرحلة الرقابة ، أى أن تأكيد الجودة يكون من المنبع وذلك من خلال عمليات التخطيط وتحسين تصميم المنتج وتطوير الرقابة على العمليات ومشاركة وتحفيز الأفراد.

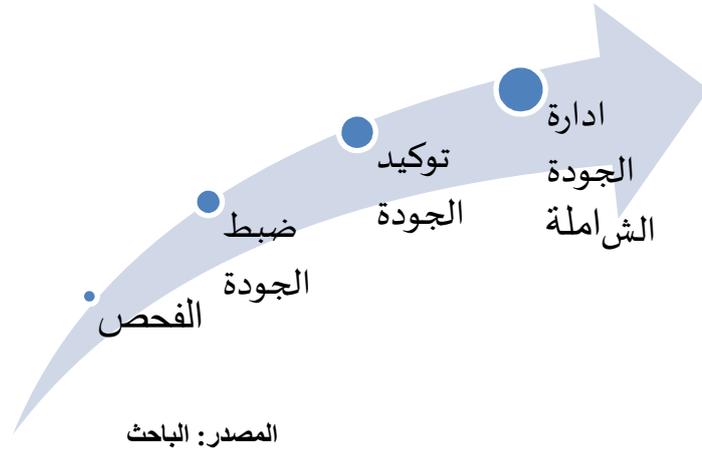
""تعقيب: تمثل المراحل الثلاث السابقة المدخل التقليدي لإدارة الجودة والذي لم يعد كافياً لمواجهة التحديات الناجمة عن ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي وإقامة التكتلات الاقتصادية وغير ذلك من مظاهر العولمة مما كان دافعا لظهور فكر فلسفي جديد تغيرت معه مفاهيم الجودة وتمثل ذلك في المرحلة الرابعة أو ما يطلق عليه المفهوم الحديث للجودة (الجودة الشاملة)""

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

ترجع بدايات هذه المرحلة إلى نهاية فترة الثمانينيات من القرن المنصرم حيث لم يعد مفهوم الجودة هو التفتيش على المنتجات ومراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء وتصحيحها ، كما أنه لم يعد هو منع الأخطاء وتفادي إنتاج مخرجات بها عيوب أو لا

تلائم متطلبات المستخدمين وإنما أصبحت الجودة عملية شاملة بمعناها الواسع؛ فهي شاملة لمدخلات النظام وعملياته ومخرجاته ، وهي شاملة لكل من ينتمون للمؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، وشاملة لكل الأنشطة والبرامج ، وشاملة لمختلف العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية ، وشاملة للأبعاد المختلفة للمنتج من حيث اللون والشكل والمتانة والذوق والسعر والملاءمة للاستخدام ، كما أصبحت الجودة بمفهومها الحديث تمثل رحلة لا نهاية لها من التحسينات والتطوير المستمر ، كما أنها تعني عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفي الزمن المحدد وهي تعني أيضا العمل الدؤوب من أجل تحقيق رغبات العملاء وكسب ثقتهم، وهي مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة التي تمثل الطور المتقدم في مرحلة الإدارة الشاملة للجودة المعتمدة على استخدام الجودة كسلاح تنافسي.

شكل: مراحل تطور الجودة



الاختلافات بين المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والمنظمات التقليدية:(منى علي عبدالله الزهراني:2017، ص25)

| عناصر الاختلاف | المنظمات التقليدية | المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة |
|------------------------------|---|--|
| الهيكل التنظيمي | هرمي ورأسي يتصف بالجمود | مسطح/مرن واقل تعقيد(أفقي/شبيكي) |
| التوجه | نحو الإنتاج | نحو الزبون او المستفيد |
| القرارات | قصيرة الأجل/تبنى على الأحاسيس والمشاعر الثقافية | طويلة الأجل تبني على الحقائق |
| التأكيد على الأخطاء | مبدأ علاجي أي بعد حدوث الخطأ | مبدأ وقائي أي قبل احتمال حدوث الخطأ |
| نوع الرقابة | الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات | الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات |
| حل المشكلات | عن طريق المديرين | عن طريق فرق العمل |
| التركيز | إبقاء الوضع الكائن وعدم اصلاح مالم يكسر | التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة والعمليات عملاً بمبدأ الوقاية خير من العلاج |
| علاقة الرئيس بالمرؤوسين | يحكمها التواكل والسيطرة | يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين |
| نظرة المرؤوسين للرؤساء | نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات. | نظرة الميسر والمدرّب والمعلم |
| المسؤولية | عناصر فردية | جماعية تقع على عاتق جميع العاملين |
| النظرة لعناصر العمل والتدريب | عناصر كلفة | عناصر استثمار |
| مجالات الاهتمام | حفظ البيانات الخارجية | تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات |
| أسلوب العمل | أساليب العمل الفردية | أساليب العمل الجماعية |