المحاضرة رقم 03: مبادئ إدارة الجودة الشاملة واهم روادها

-مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من اختلاف المصطلحات لتعبير عن الجودة من قبل الباحثين،إلا أنهم اتفقوا جميعا على نفس المبادئ،حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية و تتلخص ادارة الجودة الشاملة في مضمونها المبادئ الاتية :

- **التركيز على العميل:** يجب ان تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها، وتكافح لتحقيق كل التوقعات.
- **القيادة:** تهتم قيادات المؤسسة بتوحيد الرؤية والاهداف والاستراتيجيات داخل المؤسسة وتهيئة المناخ لتحقيق هذه الاهداف وبأقل تكلفة .
- **مشاركة العاملين:** التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالمؤسسة من القاعدة الى القمة بدون تفرقة ، كل حسب موقعه ، وبنفس الاهمية ، مما سيؤدي الى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستعمال كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة.
- **التركيز على الوسيلة:** وهو الفرق الجوهري بين مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تظهر اولا ً باول .
- **اتخاذ القرارات على اساس من الحقائق:** ان القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.
- **التحسين المستمر:** يجب ان يكون التحسين المستمر هدفا ً دائما ً للمؤسسات .
- **الاستقلالية:** تعتمد ادارة الجودة الشاملة على الاستقلالية .

(راتب جليل الصويص واخرون:2012 ،ص 53,54.)

رواد إدارة الجودة الشاملة

1/والترشيوارت

يعد والترشيورات أول رائد لرقابة المعاصرة للجودة،وله كتاب بعنوان :الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة"

ويرى والترشيورات بأن التطوير المستمر هو احد أهم مظاهر إدارة الجودة الشاملة و وضع تصميما يتماثل إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر و أطلق عليه اسم **(الخطة،العمل،المراجعة، التنفيذ).**

***الخطة**:في هذه المرحلة نقوم باختيار العملية المراد تطويرها، وهذا بعد معرفة الوضع القائم ومعرفة متى وأين يحدث المشكل؟و كيف نقيس رضا العميل عن المخرجات؟ثم نحلل العمليات من

أجل معرفة وتحديد الأسباب المحتملة،ومن بعد ذلك يتم اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لتطوير.

* **العمل**:يتم تجريب التطوير المقترح، على النطاق محدود في بيئة، يستطيع التحكم فيها ومراقبة عليها.

***المراجعة أو التدقيق**: في هذه المرحلة يتم جمع و تحليل البيانات، لتحديد ما إذا كان التطوير يحضا برضا العميل أو لا.

* **التنفيذ**: في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وهذا عن طريق ربطها بالنظام التجاري.

(مهدي السامرائي:2007 ص 81-82.)

2/ادوارد ديمنج

هو من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة، ولد في الولايات المتحدة الأمريكيةعام1900،ولقد اقنع اليابانيين بتبني واستخدام أساليب الجودة في الصناعة،و قدم ديمنج نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان، وحققت نجاحا،ولقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة" **ديمنج**" وتمنح سنويا لشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة،ولقد جال معظم أنحاء اليابان من اجل إلقاء محاضرات لأجل تعليم نظرياته وأيضا من اجل مخاطبة الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنهم من خلالها يستولون على أسواق العالم في مدة 5سنوات.

وان فلسفة ديمنج لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في 14مبدا كمايلي:

1/تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه نحو تحسين الجودة.

2/السعي دائما نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة.

3/الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار،وهذا بالتركيز على الحوافز الايجابية كالمكافآت...الخ.

4/التعليم و التدريب المستمر وهذا باستعمال التقنيات و الطرق الحديثة كالكمبيوتر.

5/التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات .

6/التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط و الاهتمام بأشياء أخرى كالصيانة و بعض خصائص المرتبطة باستخدام المنتج.

7/شعور بالأمان و الطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفين بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع و الابتكار التي يتطلبها تحسين العمل.

8/تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام و الإدارات، وفتح قنوات اتصال بينهم.

9/تحفيز العاملين إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لان الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.

10/إعطاء فرصة للعاملين بتفاخر بانجازاتهم و أعمالهم.

11/تنظيم البرامج التعليمية و التدريبية و بعض البرامج لتطوير الذاتي لكل العاملين.

12/تكوين فرق عمل خاصة من اجل انجاز العمليات الإدارية و الإنتاجية المراد تحسينها.

13/التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج و التخلص من المعايير العمل العددية للعمال المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين و كفاءاتهم.

14/الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم و العمل مع العملاء من اجل تحسين صورة المؤسسة و الحصول على مقترحاتهم ورغباتهم في منتج معين.

بالإضافة إلى ذلك لقد طور ديمنج عجلة ولترشيوارت وسماها ب"**عجلة ديمنج**" وتمر بمرحلة أربعة مراحل (**خطط،نفذ،ادرس أو افحص،افعل تصرف وفق النتائج**)،وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة:

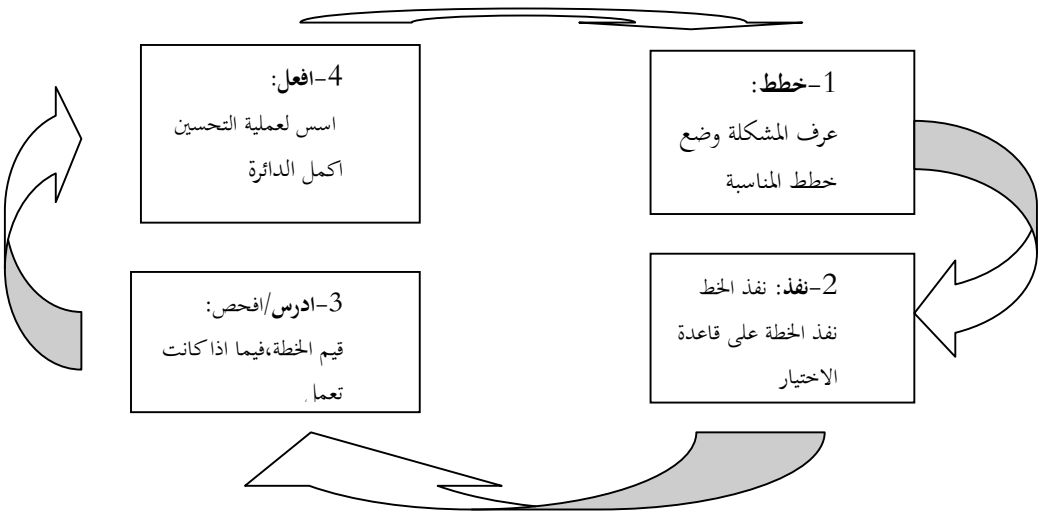
1-**افعل**:في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل و تخطيط لكيفية حل هذه المشاكل.

2-**نفذ**:يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار و قياس التحسين وتوثيق النتائج.

3-**ادرس/افحص**:يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في أول مرحلة وتأكد من انه لم تظهر مشاكل جديدة.

4-**افعل**:يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من اجل بدء الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة و بالتالي تطوير الخطط لها.

الشكل رقم(02): عجلة ديمنج



(محمد بن عبد العزيز العميرة:2012،ص 33)

3/فليب كروسبي هو أحد العمالقة في إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية ،ولقد أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد في تطوير إجراءات العمل،ويجب على كل واحد منهم معرفة،ماهو مطلوب منهم؟ولقد حدد خطوط سهلة الفهم لإدارة الجودة الشاملة.و أسس مدرسة خاصة بتدريب وتعليم و المساعدة على تطبيق إدارة الشاملة.

ولقد وضع كروسبي الربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة وهي كمايلي:

*تعرف الجودة على أنها توائم و تطابق المتطلبات.

*تحقيق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.

*تقاس الجودة بمدى تطابقها مع متطلبات أو معايير وليس بمؤشرات أخرى.

*معاير الجودة هو الإنتاج يكون خالي من العيوب.

وان منهج كروسبي يتكون من أربعة عشر مبدأ وهما:

1 /التزام الإدارة العليا بالجودة.

2/إنشاء فريق لتحسين الجودة.

3 /استعمال القياس كأداة موضوعية.

4/تحديد تكلفة الجودة الشاملة.

5/زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

6/اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

7/التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج.

8/الاهتمام بتدريب وتعليم المشرفين و العاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة الشاملة.

9/إنشاء يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار"صناعة اللاعيوب".

10/تشجيع الابتكار الفردي وتحديد الأهداف داخل التنظيم.

11/التخلص من أسباب الأخطاء، و إزالة معوقات الاتصال الفعال.

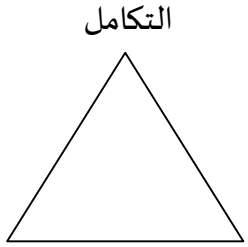
12/التعرف على أهمية عملية التحسين ومكافئة من يقوم بتحسين وتطوير الجودة الشاملة.

13/إنشاء مجالس للجودة الشاملة، هدفها القيام بعملية التنسيق و الاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.

14/استمرار في عملية تحسين الجودة الشاملة، وهدا بتكرار العمليات السابقة، من اجل إعطاء الموظفين تشجيع مستمر لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة.

ويصور LOGTHEISأفكار كروسبي بشكل ثلاثية في الشكل التالي

الشكل رقم (03):أفكار كروسبي



(محمد بن عبد العزيز العميرة:2012،ص 37،36)

4/جوزيف جوران

عالم أمريكي ولد في البلقان يدير معهد جوران للجودة ،ولديه كتاب مشهور في"الرقابة عن الجودة"،و يعد مرجع عالمي في هذا المجال ولقد أكد على أهمية تبني وتطبيق أساليب الجودة في كل إدارة وكل قسم على حدا ولقد أكد كذلك على البحث عن الأسباب الداخلية قبل القفز لحل المشاكل،وكذلك إرضاء العملاء.

ولقد طور نموذج الجودة وأطلق عليها ثلاثية جوران للجودة وهي تشمل مايلي:

*** تخطيط الجودة:**

تعد أول مرحلة بحيث تركز المنظمة على تحديد عملائها،و احتياجاتهم،وأيضا يتم تطوير المنتج واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم،وأيضا يتم حصر الإمكانيات المادية للمنظمة،وتحديد الخطوات العلمية لإنتاج الخدمة أو السلعة،ومن ثمة تسهل عملية انتقال المعلومات إلى القسم أو الإدارة المسئولة عن الإنتاج في المنظمة،وهده المرحلة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية و الحصول على النتائج مرضية في ظل الظروف التشغيلية.

***مراقبة الجودة:**

هذه المرحلة تبدأ بتحديد مميزات الجودة التي تحتاج إلى قياس،ويؤكد على عملية تحديد وحدات القياس وتكرارها لعملية المراقبة،من اجل إشباع متطلبات العميل،وإنشاء جدول للمراقبة،وهذا من اجل تسهيل مراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وهدت السيطرة علي العملية نفسها،ومن خلال هذه المرحلة يتم فحص و التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها مع المتطلبات العميل.

***تحسين الجودة:**

هذه المرحلة يتم وضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة المناسبة وهذا من اجل تحقيق الجودة بشكل مستمر، ويشمل ذلك توزيع الموارد و تكليف الأفراد،وأيضا على تشكيل فريق دائم،يتولى متابعة الجودة و المحافظة على المكاسب المحققة،ويمكن تنفيذ هده المرحلة باستخدام الطرق العلمية و الوسائل الإحصائية والمعروفة بأدوات الجودة كالرسم البياني لمراقبة الجودة والرسم البياني لباريتو و المدرجات التكرارية.

وان أفكار جوران تتلخص في 10 نقط كمايلي:

1/رفع درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية عملية تحسين و تحديد الاحتياجات.

2/تحديد الأهداف الخاصة بعملية التحسين.

3/الاهتمام بعملية التنظيم من اجل تحقيق أهداف المرجوة ،وهذا من خلال عدد من الإجراءات كإنشاء مجلس للجودة النوعية.

4/الاهتمام بعملية التدريب لموظفين.

5/الاهتمام بانجاز مشاريع تساعد المنظمة في حل مشاكلها.

6/الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنظمة.

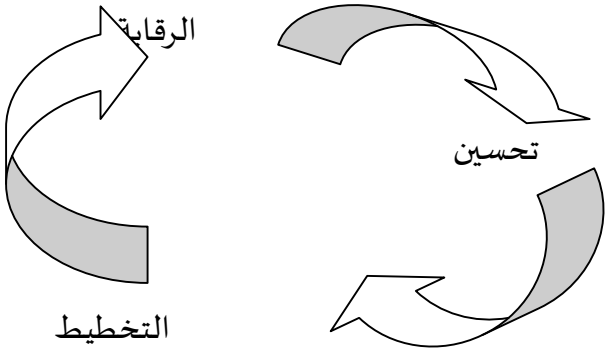
7/تشجيع وتحفيز العاملين وحثهم على تحسين الأداء،وهدا من خلال الاعتراف بانجازاتهم.

8/الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام المنشاة،والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج الأقسام معينة.

9/الاهتمام بتوثيق البيانات وتسجيلها على شكل البيانات.

10/الاهتمام بعملية التوسيع وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزا لا يتجزأ من نظم منظمة وعملياتها المختلف.

شكل رقم (04):ثلاثية جوران



(مهدي السامرائي:2007 ص 96)