

محاضرة الخامسة حول ادارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

- هي النهج المنظم لضمان تنفيذ الأنشطة بكفاءة وتجنب المشكلات من خلال تعزيز الأداء الإداري.
 - كما تعرّف بأنها: إدارة الجودة هي عملية تطوير والحفاظ على إمكانيات المؤسسة بشكل مستمر من أجل تحسين الجودة وتلبية متطلبات العملاء وتجاوزها. تشمل هذه العملية فهم احتياجات العملاء وتطبيق الجودة في جميع جوانب العمل مع التركيز على رضا العميل.
- ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي :
- إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة 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 إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل كل مشاكل الجودة، وإجراء التحسينات المستمرة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول إلى إرضائهم وإشباع حاجياتهم بتكلفة منخفضة.

جدول مقارنة بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الادارة التقليدية	ادارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرم راسي يتصف بالجمود	مرن او اقل تعقيدا، افقي شبكي
التوجه	نحو الانتاج	نحو الزبون (المستفيد)
القرارات	قصير الاجل، تبني على الاحاسيس والمشاعر	طويلة الاجل، تبني على الحقائق
تاكيد الاخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الايجابيات
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
النظر للعمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
اسلوب العمل	اسلب عمل فردي	اسلوب عمل جماعي
تحسين الجودة	عند الضرورة	بشكل مستمر ودائم

ثالثا: المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

أ - دعم وتأييد الإدارة العليا: وذلك من خلال إعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة، ولا بد أن تتصف هذه الإدارة بما يلي :

✓ توضيح أهمية الجودة ونشرها داخل المؤسسة .

✓ الاهتمام بالتحسين الشامل المستمر .

✓ تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة .

✓ القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين.

✓ تلبية حاجات الزبائن أينما وجدوا وكيفما رغبوا .

✓ الفعالية في الاتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المؤسسة

ب- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل: يجب إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة

الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة، والتي تشمل على المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعادها، وأسلوب العمل وأسلوب ممارسة السلطة والمسؤولية، وتقييم الأداء وغيرها.

ج- اشراك العاملين وتدريبهم: تعتبر حلقات الجودة إحدى الطرق التي تستعملها المؤسسة لتحسين الجودة الشاملة، فمن شأنها أن تنمي معارف

العاملين ومهاراتهم وتشجعهم على إبداء اقتراحاتهم بغية التحسين المستمر للجودة الشاملة، كما أنّ التكوين المستمر للعمال يعمل على إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وكذا التقليل من العيوب التي يمكن أن تظهر في المنتج المقدم.

د - الانفتاح في عملية الاتصال:

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالا تنظيميا بمعنى:

✓ من أعلى إلى أسفل: بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات .

✓ من أسفل إلى أعلى: لنقل الاستفسارات والشكاوي ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة .

✓ اتصالا أفقيا للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر في المسائل والموضوعات المشتركة.

هـ -التغذية العكسية أو المرتدة(Feed-back): عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة وفعالية المخرجات حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات إيجابية، أو يتم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية، وحصولنا على تغذية عكسية موثوق منها هي من أهم عوامل الزيادة في فرص النجاح والإبداع.

و -التركيز على العميل: كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة و سلوكها التسييري اصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية، حيث أنّ الاحتفاظ بالموقف التنافسي و تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك المؤسسات على تقديم سلع و خدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء و تلي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة.

ي -التحسين المستمر:

هناك ثلاثة شروط تضمن نجاح التحسين المستمر، نستعرضها باختصار كما يلي:

✓ الوقت :سواء كان فيما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة، حيث تسمح الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم، إعداد الآلات، دراسة الطلبات ، دراسة شكاوي الزبائن، الحصول على المعلومات...إلخ.

✓ المستوى التكنولوجي :إتباع نظم التصنيع والإنتاج الحديثة باستخدام الحواسيب الآلية .حيث يزيد ذلك من درجة التنسيق والتكامل بين أنشطة مختلف العملية الإنتاجية كما يسمح باكتشاف الأخطاء، تحليلها وتصحيحها.

✓ ضرورة تواجد قاعدة معطيات ونظام معلومات داخل المؤسسة :يسمح ذلك بأخذ القرارات في وقتها اللازم . كما يمكن لنا بذلك التردد للمحيط الخارجي.

ك -الأدوات:

ويقصد بالأدوات مجموع الطرق والأساليب التي تسمح بإيضاح مشاكل الجودة وتحديد أسبابها.

رابعا :مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المرحلة الأولى :مرحلة الإعداد

يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزء من ثقافة المنظمة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة، وتتضمن الخطوات التالية:

أ -تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر.

ب-تحديد احتياجات الزبائن ومتطلباتهم، لأنها الأساس في صياغة أهداف المؤسسة.

ج -تعريف القيادات الإدارية بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة والتزامهم بها.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط

يتم التخطيط لنشر ودعم ثقافة الجودة الشاملة، وتتضمن الخطوات التالية:

أ- تعريف العاملين بالجودة الشاملة واقناعهم بمفاهيمها.

ب- تشكيل مجلس للجودة الشاملة.

ج- اعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بمشاركة جميع العمال للاستفادة من تنوع آرائهم وضمن التزامهم وكسب رضاهم.

د- وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المؤسسة.

المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم

وتتضمن ما يلي:

أ- تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة لمعرفة جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها.

ب- تحديد معايير لقياس الجودة.

ج- م ارجعة ثقافة المؤسسة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة.

المرحلة الرابعة: مرحلة التطبيق (التنفيذ)

ويتم فيها التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، ومعالجة المشاكل التي أفرزتها المرحلة السابقة، وتتضمن ما يلي:

أ- تفعيل عمل فرق الجودة الشاملة.

ب- تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير.

ج- الم ارجعة الدورية.

المرحلة الخامسة: مرحلة التحسين المستمر: وتتضمن ما يلي:

أ- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة لتقييم برنامج التطبيق.

ب- إجراء مقارنة مرجعية للأداء (Benchmarking): لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع مؤسسات مماثلة

ت- تزويد جميع العاملين بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار في عملية التحسين المستمر

للجودة الشاملة

خامسا :معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي :

- 1-عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- 2-ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.
- 3-عدم توافر اتصالات فعالة.
- 4-الافتقار إلى العمل الجماعي وضعف التدريب.
- 5-مقاومة التغيير سواء من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة وكذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.
- 6-شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة أو المتصلبة.
- 7-عدم م ا رعاة احتياجات الزبائن ورغباتهم.
- 8-توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
- 9-تبني طرق وأساليب إدارة الجودة التي لا تتوافق مع نظام إنتاج المؤسسة.

سادسا: التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة

1- حلقات الجودة

أ- مفهوم :هي مجموعة من العاملين يتراوح عددهم بين 3-12 شخص يعملون بصورة منتظمة لمناقشة مشكلات الجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويدرون على تحليل وحل المشكلات الخاصة بالعمل.

ب - مراحل تطبيق حلقات الجودة والأساليب العلمية المستخدمة فيها:

✓ تحديد المشكلات المتعلقة بالجودة: وضع قائمة بالمشاكل/اختيار مشكل لمناقشته

✓ تحليل المشكلة: جمع البيانات/عصف الافكار/تحديد الاسلوب

✓ حل المشكلة: تقديم الحلول/اختيار الحلول/وضع خطة للتنفيذ/تنفيذ الحل ومتابعته

2- التحسين المستمر

أ- الطريقة اليابانية: **KAIZEN**

إن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المؤسسة سواء المداخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل، وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المداخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة المخرجات أو ارتفاع مستوى رضا العاملين أو رضا العاملين

1- مبادئ التحسين المستمر :

- ✓ ليس للتحسين نهاية، فهو مستمر طالما المؤسسة قائمة، وهو من متطلبات وجودها .
- ✓ التحسين عملية شاملة لأن الجودة لا تتجزأ وبالتالي يشمل :
 - عناصر المدخلات .
 - مراحل وعمليات تحويل المدخلات إلى المخرجات
 - كافة عمليات انتقال السلعة أو الخدمة للعملاء .
- ✓ تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل بالمؤسسة .
- ✓ الذي ينكسر لا تقوم بإصلاحه، بل نستبدله بشيء جديد متطور، فالتحسين لا يعني الترميم .
- ✓ لا يعني عدم وجود أخطاء عدم وجود للتحسين .
- ✓ العمل الجماعي، والمشاركة لأن التحسين مسؤولية الجميع.
- ✓ استغلال الوقت، لكي نسبق المنافسين وتكون الأولوية لنا.

2- مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الأداء:

- ✓ تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين .
- ✓ وضع الأهداف الخاصة بالتحسين والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف .
- ✓ تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينها، ومن ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه .
- ✓ قياس، مراقبة، تحليل وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف
- ✓ وضع التعديلات والتغييرات اللازمة.

ب- الطريقة الأمريكية:

تختلف الطريقة الأمريكية اختلافاً كلياً عن الطريقة اليابانية فهي تمثل الاتجاه المعاكس للطريقة اليابانية، فهي تركز على استحداث أشياء جديدة مبتكرة مبدعة لتحل محل القديمة، فعملية الإحلال هذه، هي التي تمثل التحسين، الذي يتم دفعة واحدة أو بضربة واحدة كما يسميها الأمريكيان one shot، وتعتمد الطريقة الأمريكية على أساليب التكنولوجيا المعقدة والمتطورة جداً، وإمكانات مالية كبيرة في حين أنها لا تركز على العنصر البشري في عمليات التحسين كاليابانيين، بل تنحصر تركيزها على التكنولوجيا المتطورة والمتعددة. وبعد تحقيق هذه الضربة كما يسمونها يبدؤون التفكير بضربة جديدة أخرى على نفسه المنوال

جدول يبين الاختلافات بين الطريقة اليابانية والأمريكية

الطريقة الأمريكية	الطريقة اليابانية	اوجه المقارنة
يتم التحسين على دفعات قصيرة الاجل تحقق تغييرات جذرية	يتم التحسين بصورة تدريجية ولا يحتاج الى اجراء تغييرات جذرية	طريقة التحسين
هدم واعادة بناء	خطوات مستمرة خطوة خطوة دون التسرع دفعة واحدة بشكل متقطع وعلى مدى زمني طويل	وتيرة التحسين
هدم واعادة بناء	اصلاح وهدم في ان واحد	اسلوب التحسين
تفكير فردي	تفكير جماعي	التفكير في التحسين
نخبة مختارة وممتازة من العاملين	كل من يعمل في المؤسسة	المعنيون بالتحسين
استثمارات مالية كبيرة والاعتماد على الجانب الفني	استثمارات مالية عادية والاعتماد على الجانب الانساني	متطلبات التحسين
التكنولوجيا المتطورة والاختراعات الجديدة، والنظريات الحديثة هي التي توجد التحسين المستمر والمتميز	تكنولوجيا سهلة والمبدع وهو الذي يوجد التحسينات وليست التكنولوجيا	التكنولوجيا

3- المقارنة المرجعية Benchmarking

أ- مفهومها: هي عبارة عن أسلوب لتحسين وتطوير الأداء، لإحداث تغيير في المؤسسة من خلال المشاركة في المعلومات والمعرفة والخبرات مع المؤسسات المتميزة والارثاء ونقلها إلى غيرها من المؤسسات، وهي ليست تقليداً لأداء الآخرين والوصول إلى مستواهم، ولكن التعلم منهم.

ب- مراحل المقارنة المرجعية:

✓ التخطيط

✓ تقييم الأداء

✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية

سابعا: الفرق بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

يمكن القول بأن نظام الإيزو يختلف عن نظام إدارة الجودة الشاملة في الجوانب والأبعاد التالية:

- 1- أن العميل لا يأخذ الاهتمام الكافي، بينما يعتبر رضا العميل من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- 2- جودة المنتج أو الخدمة ليست من الصور التي تعطى الاهتمام المناسب كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.
- 3- عدم التركيز على مبادئ التحسين المستمر، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على التطوير والتحسين المستمر في إطار العمليات التشغيلية والإنتاجية كأحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة.
- 4- نظام الإيزو هو معايير دولية للجودة عامة وعالمية، بينما إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مبادئ عامة ولكن تطبيقها يختلف بين المنظمات.
- 5- منظمات الإيزو تستهدف تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها بمعايير دولية للجودة، بينما إدارة الجودة الشاملة تهدف للتفاعل المباشر مع العملاء وفهم احتياجاتهم.
- 6- شهادة الإيزو مهمة للشركات الصغيرة التي تريد دخول السوق العالمي أو الإقليمي، أما الشركات العالمية الكبيرة فقد تخطت هذه المرحلة، وأصبحت تسعى إلى التعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة الشديدة محليا وعالميا.
- 7- لا يعطي نظام الإيزو مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة، الاهتمام الكافي والمطلوب، في حين تعتبر هذه الأمور من المرتكزات الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة

ثامنا: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية

- ✓ توجيه وثقافة الجودة: إدارة الجودة الشاملة تشجع على توجيه العمل نحو تحقيق الجودة وتضع ثقافة تركز على تحقيق الجودة والارتقاء بها. هذا يؤثر بشكل كبير على أداء الموارد البشرية ويشجعها على العمل بكفاءة وفعالية.
- ✓ تطوير المهارات: إدارة الجودة الشاملة تتضمن التدريب وتطوير الموظفين لزيادة معرفتهم ومهاراتهم في مجال تحقيق الجودة. ذلك يعزز أداء الموارد البشرية ويمكنهم من مساهمة فعالة في تحقيق الجودة.
- ✓ مشاركة الموظفين: إدارة الجودة الشاملة تشجع على مشاركة الموظفين في تحسين الجودة واتخاذ القرارات. هذا يزيد من مشاركة والالتزام الموارد البشرية في تحسين الجودة وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- ✓ تقييم الأداء: إدارة الجودة الشاملة تشجع على تقييم أداء الموظفين وتوجيههم نحو التحسين المستمر. هذا يساهم في تطوير أداء الموارد البشرية وضمان تحقيق أهداف الجودة.