المحاضرة الثالثة: إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة و منطلقاتها الفكرية:

-1-1 -مفهوم إدارة الجودة الشاملة : ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في منتصف الثمانينات، وقد جاء اسمها ومحتواها من مفهوم مراقبة الجودة الشاملة التي طورها فيجنبوم سنة 1962.

ومنذ ظهورها، قدمت العديد من التعاريف لتوضيح مفهومها، إلا أنه لم يتفق على تعريف شامل دقيق ، فقد عرفت على أنها فلسفة إدارية ، أسلوب إداري، طريقة عمل وأنها أكثر من برنامج .. الخ ، وهذا ما سنلاحظه في التعاريف التالية:

- هي طريقة تسيير تبحث عن أفضل تسوية بين مختلف الأعوان في المؤسسة، فهي تبحث عن التوفيق بين منافع العميل ، الأفراد، المسيرين، المساهمين) المالكين(، المناولين من الباطن والموردين.
- وكما يراها أوكلاند فهي شكل تعاوني لأداء الأعمال ، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.
- تعني أيضا عند البعض فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المؤسسة سريعة في استجاباتها ومرنة في تعاملها ومركزة على العميل ، يشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر ولمواجهة احتياجات العملاء.
- كما ينظر إليها على أنها نظام إداري يركز على الفرد بهدف زيادة رضى العميل وهو بمثابة مدخل نظمي شامل وجزء مكمل لاستراتيجية المستوى الأعلى تمتد هذه الإستراتيجية أفقيا عبر الإدارات والوظائف لتشمل جميع الموظفين من أعلى لأسفل وتتسع للعميل والموردين.

لذا يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل ، وأنها عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة على شكل سلسلة بحيث أن الخلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف في الجودة الكلية.

2- المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة بمثابة طريقة للتفكير بخصوص كل من العميل وعمليات العمل و تنطلق من أسس فكرية يجب أن ترسخ وتعمق داخل لمؤسسة قبل الشروع في تطبيقها لضمان نجاحها ومن بين هذه الأسس:

- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
- أسلوب عمل تعاوني جماعي لإنجاز الأعمال يعتمد على ما يمتلكه كل فرد في المؤسسة من قدرات وهذا ما يعززه مفهوم الأدوار المتكاملة، وبالتالي فإن أي فشل في أي دور ضمن العمل الجماعي تظهر نتائجه على القيمة الكلية.

- قبول المنافسة كواقع ضروري والاعتراف بآليات السوق باعتبارها الأساس في نجاح الإدارة أو فشلها.
- النظرة المستقبلية: ترتكز إدارة الجودة الشاملة على التضحية بالمكاسب القليلة الحالية في سبيل تحقيق مكاسب كبيرة مستقبلا ، فالشاغل الأهم هو التخطيط الإستراتيجي .
- الاقتناع بأن الجودة الشاملة رحلة مستمرة لها صفة الديمومة والاستمرار، فهي ليست مجرد برنامج.
- إدراك أهمية الاستثمار لكل الموارد المتاحة، أهمية العنصر البشري والوقت كمورد رئيسي للإدارة.
- المنهج الشمولي : ترتكز إدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء في جميع المجالات، إذ من الخطأ تحسين جودة المنتج فقط دون تحسين جذري وشامل.
- رفض القوالب الجامدة والأنماط الثابتة في الهياكل والتنظيمات والأساليب والاقتناع بأهمية الحركة والتشكيلات.

تتضمن إدارة الجودة الشاملة العديد من الأفكار الإدارية وقد نجحت في تجميعها في إطار واحد:

- البحث عن أفضل طريقة لأداء عمل معين عن طريق قياس الوقت والحركة .

- ديناميكيات الجماعة وكيفية تحرير القوى الفعلية والنفسية للجماعة في حل المشكلات.

- التدريب والتنمية والمعرفة بكيفية التعلم وتصميم الخبرات التعليمية.

- ساعدتها استراتيجيات مشاركة العاملين في معرفة أن الموظفين الذين لديهم فرصة التأثير علي مجريات الأمور في المؤسسة وعلى طريقة أداء الأعمال يصبحون على درجة أعلى من المسؤولية.

- أخذت من النظم الاجتماعية والفنية طريقة التفكير بأن المؤسسات عبارة عن أنظمة يعتمد كل جزء منها على باقي الأجزاء.

- أخذت من نظرية تطوير المنظمات وتطبيقاتها كيفية التفكير في عملية التغيير.

- أفادت نظرية القيادة الحديثة في التفريق بين القيادة والإدارة وأهمية وضوح الرؤية والثقة وتمكين العاملين لتعبئة الجهود.

- تتفق إدارة الجودة الشاملة مع ما نحترمه من قيم ولعل أكثرها جاذبية مجموعة من القيم الإنسانية تفهم احتياجات العميل، العمل التعاوني والعمل كأعضاء في فريق وتبديل المشكلات إلى فرص عمل.

في الحقيقة أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة موجود في تعاليم ديننا الإسلامي بكل مفاهيمه، فالمسلم مطالب بإتقان عمله كي يرضى الله عنه، يرضى هو عن نفسه ويرضى عنه الآخرون، ففي شريعتنا توجد مبادئ ومفاهيم قوية لإدارة الجودة الشاملة تدعو إلى مراعاة الإتقان من خلال :

- القيم: فلا يأخذ المسلم إلا القيم السامية، ففي الحديث « إن الله كتب الإحسان في كل شيء.«

- العمل: يجب أن ينجزه المسلم بكل إتقان وجودة « إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه .«

- المهارات: يجب على المسلم أن يطور مهارته الإدارية والفنية والعملية قال تعالى «إن خير من استأجرت القوي الأمين. «

- الوقت : يجب أن يستخدم الوقت بحساب ولا يضيع؛ قال تعالى « والعصر إن الإنسان لفي خسر إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر.«

- الناس : أن يكون التعامل معهمبتعاون تام واحترام قال تعالى « وإنك لعلى خلق عظيم. «

- الموارد : يجب أن تستخدم بكافة أنواعها باقتصاد وعدم إسراف قال تعالى « ولا تسرفوا إن الله لا يحب المسرفين.«

- القرار : يحث ديننا على التشاور في اتخاذ القرار والصدق فيه قال تعالى « وشاورهم بالأمر فإذا عزمت فتوكل على الله.«

- المعاملة : يدعو الإسلام إلى العدل في التعامل مع العمال وإعطاء كل ذي حق حقه ففي الحديث الشريف « أعطى الأجير حقه قبل أن يجف عرقه.«

- المقاييس: يدعو الإسلام إلى التزام الذمة في المقاييس والمعايير، فالإسلام يقيمها بالذرة مصداقا لقوله تعالى: « فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره.«

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تحقيق إدارة الجودة الشاملة نمط إداري متميز و كذلك مبادئ مختلفة عما كانت عليه ممارسات الإدارة التقليدية.

أولا : <u>دعم والتزام الإدارة :</u>

تتعلق إدارة الجودة الشاملة بخيار استراتيجي يتطلب الالتزام الكلي من طرف المد راء.ويمكن اعتبار هذا الدعم والالتزام سمة شخصية أو فكرية لا يمكن أن تأتي بقرار أو أمر رسمي أو تفرض من خارج الشخص نفسه .يعتبر هذا المبدأ شرطا أساسا لنجاح إدارة الجودة الشاملة، ذلك أنها تمثل عملية استراتيجية يجب أن تصدر من قناعة الإدارة العليا مما يساعد في قوة التزامها بهذا التوجه معنى ذلك أن الإدارة العليا تمتلك القدرة على التغيير ودفع الآخرين لقبوله، إضافة إلى القدرة على تخصيص الإمكانيات المادية والبشرية.

ثانيا : <u>تبني رؤية متكاملة:</u>

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى المؤسسة على أنها نظام واحد يتكون من أنظمة فرعية تعمل جميعا بشكل متكامل .لذا كان من مبادئها الأساسية تبني رؤية شاملة ومتكاملة لضمان التناسق في المدى القصير، المتوسط والطويل لتطبيقها في كل الوحدات وفي كل المستويات .

ثالثا : <u>اشتراك الأفراد :</u>

ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكنهم من تعبئة الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية. وعلى هذا الأساس كان من الضروري السماح للأفراد بالمشاركة الكاملة والتي تمكنهم من إظهار قدراتهم . يؤكد على تغيير تسمية المشاركة لتصبح دمج لأن ذلك أكثر عمقا ودلالة ، فسياسة الدمج تعني إشراك العاملين في كل شيء: اتخاذا القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين وغيرها.

لا تتوقف المشاركة عند إبداء الرأي أو اتخاذ القرار بل تتعدى ذلك إلى المشاركة في تحليل العمل بهدف تحسينه مما يساعد على تشجيع الإبداع ورفع الروح المعنوية، وكذا لالتزام والولاء نحو المؤسسة والمهمة التي بين يدي العامل) الموظف.)

رابعا : التركيز على العميل :

تعرف الجودة على أنها الدرجة التي يثمن فيها العميل المنتج أو الخدمة، ولذا فإن إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى مسالة إرضاء العميل على أنها المركز الذي تدور حوله كل أنشطة المؤسسة وجهودها، ولذا كان من الضروري أن تعرف المؤسسة عملائها وان تحلل احتياجاتهم وأن تقوم بالعمل على تلبيتها وتجاوز توقعاتهم للوصول إلى إرضائهم؛ إذ أن العمل على تحقيق درجة عالية من رضاء العملاء الداخليين)العمال والموظفين داخل المؤسسة(والخارجيين)الذين يستخدمون

منتجات المؤسسة

خامسا :التحسين المستمر :

كثيرا ما تخلط إدارة الجودة الشاملة مع الجودة الشاملة نفسها، إلا أنه يجب التركيز على أن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا وسيلة هدفها الوصول للجودة الشاملة، وعليه فهي عملية مستمرة جوهرها التحسين المستمر.

ويشمل التحسين المباني والتجهيزات والمواد وطرق العمل وأداء وسلوكيات العاملين، وإن كان بعض أو كل ذلك سليما لا يعني أنه غير قابل للتحسين. معنى ذلك أن التحسين المستمر يجب أن يحدث بشكل تدريجي ومتأن، فخاصية العملية المستمرة تعني إجراء خطوات صغيرة بدون توقف وبدون الوصول إلى الاكتمال. يركز التحسين المستمر على الطاقات التي تسمح بتقديم أكبر قيمة مضافة؛ بمعنى أنه يركز على النشاط، العملية أو العنصر الذي يحقق تحسينه أكبر قيمة مضافة.

سادسا : اتخاذ القرار بناءا على الحقائق:

تتخذ القرارات بناءا على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على أراء شخصية، فليس بمقدور المؤسسة إصدار القرارات الارتجالية، لذا فهي تستخدم أدوات إحصائية التي تساعد ليس فقط في اتخاذ القرارات الروتينية وإنما في وضع سياسات وإستراتيجيات للمؤسسة.

كما أن إدارة الجودة الشاملة تقيم المشاكل على أساس الحقائق وذلك لكشف السبب الحقيقي للمشكلة ثم البحث عن حلول مستمرة في الأجل الطويل. يهدف أسلوب الإدارة بالحقائق إلى تحقيق الأهداف العملية للمؤسسة عن طريق تحسين عمليات الأداء على أساس أقصى ما يمكن الحصول عليه من بيانات كمية.