

إدارة الجودة الشاملة أساس التميز والريادة

د / تومس عبد الرحمن
أستاذ محاضر قسم أ
الربيع بوعريوة
أستاذ مساعد قسم أ
جامعة أمم بوقرة - يومرداس -

الملخص

تفرض عليها مرونة التأقلم والتكيف مع التغيرات الجديدة، ومتطلبات المنافسة الحادة التي أصبحت تتصف بها بيئة الأعمال الحالية، وأصبحت تلك المنظمات مجبرة على التفكير في إيجاد الطرق التي تحقق لمنتجاتها ميزات تنافسية، والأساليب التي تكسب بها رضا العملاء وثقتهم من أجل ضمان البقاء في السوق. فلم يعد السعر هو المحرك الوحيد لسلوك المستهلك، بل أصبح عامل الثقة في المنتجات من بين العناصر الرئيسية التي يجب أن تتصف بها علاقة المنتجين مع المستهلكين، وأصبح على المنظمات الاهتمام أكثر بمتطلبات المستهلكين عن طريق الإبداع والابتكار والتنوع في المنتجات وضمان مستوى عال من الجودة في المنتجات، فتحوّلت الجودة إلى سلاح استراتيجي تستعمله المنظمات لكسب ميزات تنافسية وحصص سوقية أكبر.

ولأن المدخل التقليدي لإدارة الجودة لم يعد قادرا على الصمود أمام تلك التحديات، فأصبح من الضروري تبني فلسفة إدارية جديدة تتخطى نطاق المنتجات والعمليات وتعمل على الدمج بين كافة الجهود والأنشطة والوظائف من أجل الوصول إلى مستوى متميز من جودة المنتج، وتعظيم أداء المنظمة، أطلق على هذه الفلسفة "إدارة الجودة الشاملة".

يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة كتقافة جديدة واستراتيجية تنافسية للمنظمات تعمل في مجملها على التوفيق بين كل الأطراف والمستويات الإدارية من أجل العمل معا وتحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات التي يرغب

تقوم إدارة الجودة الشاملة في مضمونها على إحداث تغيرات جذرية في مناهج وأسلوب العمل في المنظمة وتحقيق أعلى جودة ممكنة، وبالتالي، إرضاء جميع عملائها. الأمر الذي يمكن المنظمات من تحقيق العديد من الأهداف من أمثلتها تحسين الجودة وتخفيض التكلفة، وزيادة إنتاجيتها وربحياتها وبالتالي تنمية قدراتها التنافسية، وضمان استمراريته عن طريق ميزة تنافسية تسمح بزيادة حصتها السوقية.

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، تخطيط الجودة، التحسين المستمر، الميزة التنافسية

Résumé

Le total de la qualité management se base sur l'ensemble des changements radicaux dans les méthodes du travail dans l'organisme pour assurer la plus grande qualité de management. et satisfaire a tous ses clients. Cela permet aux organisations d'atteindre leur objectif et améliorer la qualité de leur produit.

Diminuer les dépenses de production, augmenter la productivité et entrer en compétitive concurrentielle et garantir sa continuité dans le marché.

مقدمة:

تعتبر التطورات العالمية المتسارعة تحديا أمام كل المنظمات مهما اختلفت مجالات نشاطها التي أصبحت

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي أصبحت تفرض نفسها أمام كل المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها، فبالرغم من أن أصل هذا الموضوع قديم ويعود إلى عصور تطور الإدارة منذ عهد الثورة الصناعية، إلا أنه أصبح يحظى بالاهتمام الواسع في وقتنا الحاضر من قبل معظم المنظمات.

I. 1- الحاجة إلى مدخل جديد لإدارة الجودة:¹

تتميز بيئة الأعمال التي تعمل فيها معظم التنظيمات بالتغيرات السريعة والمتلاحقة والتطورات المتعاقبة وتتبلور أهم ملامح هذه البيئة في النقاط التالية:

1. أصبحت الأسواق شاملة.
2. اهتمام كل منتج بأن يجعل في سلعته ميزات تنافسية.
3. ظهور الكثير من المنتجات الجديدة.
4. قصر دورة حياة المنتج.
5. زيادة العروض المقدمة للمستهلك.

كل هذه التطورات أصبحت تحديات ظهرت في ثورة تكنولوجيا المعلومات التي تشمل تغيرات جوهرية ودائمة لكيفية إنجاز الأعمال، وكذلك، فإن الأزمات التي يشهدها العالم الذي نعيش فيه الآن والتقدم التكنولوجي والتغيرات السكانية، وإنشاء التكتلات الاقتصادية، كلها أمور كانت سببا كافيا للمديرين في القطاعات الإنتاجية على المستوى العالمي أن يفكروا ويعمقوا في الحاجة لمدخل جديد للجودة وأصبح المطلوب السير بخطى سريعة وواثقة وبذل الكثير من الجهود لمواجهة هذه التحديات.

وقد أدت هذه التغيرات إلى زيادة الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين وجمع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم، والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضائهم، ولم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك المستهلك بل ظهرت

ويرضى بها المستهلكون، فهي تعتمد أساسا على التركيز على المستهلك من أجل تحقيقه على طلب منتجاتها وأيضا التركيز على العمليات والنتائج معا واستخدام هذه النتائج كمؤشرات لتقييم جودة المنتجات واستعمالها للوقاية من العيوب قبل وقوعها، مع ضرورة وجود تغذية عكسية تضمن التنسيق والتحقق الناجح لكل هذه العمليات. كل هذا يهدف إلى زيادة كفاءة المنظمة وإرضاء العملاء وضمان التحسين المستمر والشامل في كل مستويات المنظمة وأيضا زيادة قدراتها المالية والإنتاجية على النمو المتواصل.

وفي هذا الإطار برزت إدارة الجودة الشاملة كأسلوب استراتيجي لكسب ثقة المستهلكين وتحقيق الاستمرارية في السوق. فما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز والريادة في ظل بيئة تتميز بارتفاع درجة المخاطرة وعدم التأكد؟

من أجل الإجابة عن هذا التساؤل نطرح الإشكاليات الفرعية التالية:

- كيف نشأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكيف تطور خلال الحقبة التاريخية؟
- ما هو مفهوم وأهداف إدارة الجودة الشاملة؟
- كيف تعتبر الأدوات القياسية والتقنيات من عناصر إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي أسس إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية؟ ولمعالجة موضوع البحث تم تقسيمه إلى المحاور التالية:
- مدخل لإدارة الجودة الشاملة.
- مفهوم وأهداف إدارة الجودة الشاملة.
- عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية.

I. مدخل لإدارة الجودة الشاملة:

¹ سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية. الإسكندرية. الدار الجامعة/ مصر/ 2004 ص 43-44

وتحرص على تحقيقها فسوف يتعذر عليها ملاحقة المنافسين والاستمرار في السوق".

I. 2-نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

I. 1-2:مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد تطورت إدارة الجودة الشاملة بمعدل كبير وسريع في السنوات الماضية، فإذا نظرنا إلى المراحل التي مرت بها سنجد أنها بدأت بالمراقبة والملاحظة المباشرة في الموقع ثم انتقلت إلى ضبط الجودة أو مراقبة الجودة في ميدان الإنتاج (أو الضبط الإحصائي للجودة)، فتوكيد أو ضمان الجودة، وأخيرا وصلت إلى إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:¹

أ-المراقبة والملاحظة المباشرة في الموقع (الفحص): Inspection

ب-مراقبة (ضبط) الجودة Le contrôle de la qualité

ج-تأكيد (ضمان) الجودة L'assurance de la qualité

د-إدارة الجودة الشاملة: Le management de qualité total

I. 2-2: البدايات الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM):

يمكن تلخيص هذه البدايات في النقاط التالية:²

1- بدأت إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية الأربعينيات من القرن العشرين (20) على أعقاب الحرب العالمية الثانية وكان ذلك على يد رواد الجودة وأشهرهم: جوران Juran، ديمينج Deming،

جوانب أخرى اهتم بها المستهلك مثل الثقة في جودة المنتجات وابتكار أنواع جديدة والتنوع في هذه المنتجات.

إن المدخل التقليدي لإدارة الجودة بمراحله المختلفة أصبح غير قادر بسماته وخصائصه على الوقوف أمام تلك التحديات، ومن هنا ظهر فكر فلسفي جديد أطلق عليه "إدارة الجودة الشاملة" يقوم على الإيمان بأن الجودة العالية للمنتج أو الخدمة وما يرتبط بها من إرضاء المستهلك تمثل مفتاح النجاح لأي منظمة إذ إن مفهوم الجودة تخطى حدود إدارة الإنتاج والعمليات وأصبح يمثل استراتيجية تنافسية وأساسا لفلسفة إدارية شاملة، حيث إنّ طبيعة المنافسة العالمية الواسعة والشاملة تتطلب بصفة عامة من أي منظمة أربع خصائص هي:

- فهم ما يريد المستهلك وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة.

- الإمداد بالسلع والخدمات بجودة عالية وبشكل ثابت ومستقر.

- مجازة التغيير في النواحي التكنولوجية والسياسية والاجتماعية.

- توقع احتياجات المستهلك في الفترات الزمنية المستقبلية.

وأصبحت المنظمات مهددة بترك السوق إن لم تستطع مواجهة هذه المتطلبات وأدى هذا إلى اهتمام المنظمات بضرورة البحث عن الجودة والتميز في الأداء وتحقيق ميزات تنافسية تضمن لها البقاء في السوق وتحقيق هذا يتطلب أن يقدم كل فرد في المنظمة بإجادة عمله من خلال إستراتيجية شاملة للتحسين المستمر في جودة المنتج سواء سلعة أو خدمة، وأن تكون هذه الإستراتيجية متميزة بالمرونة التي تمكن من إدخال التعديلات التي تتلاءم مع احتياجات المستهلكين وأن تبني نظاما إستراتيجيتها على أساس التوجه للمستهلك.

في هذا الخصوص يقول Deming: "بأنه على الرغم من أنّ البقاء ليس إجباريا ولكنك لا يمكنك أن تفعل غير الصمود والبقاء، فالحقيقة أنّ أي منظمة تتلأ وتختلف عن وضع عنصر من هذه الخصائص السابقة نصب عينيه،

¹ عبد الفتاح محمود سليمان: إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد. ابتراك للطباعة مصر 2001. ص 7-8

-محفوظ أحمد جودة: تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على شركات المسامة العامة في الأردن. أطروحة لنيل دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (غير منشورة) الجزائر - جامعة الجزائر - 2000/2001 ص 94-95

² عبد الفتاح محمد سليمان: مرجع سابق ص ص 8-11

السعي لتخفيض تكلفة الجودة. وقد ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة، ولكنه في الوقت نفسه لم يهمل دور الإدارة العليا ودعمها، ولم يهمل دور العمال الذي يقع أساساً على فرق تحسين الجودة.

ج- فيليب كروسبي Philip Crosby:

صاحب المفهوم المشهور - Zero Defects - الذي يخالف فيه فكرة المستويات المقبولة للجودة، وقد ربط بين مستوى الجودة الذي تحققه الشركة وبين الأرباح المحققة إذ إنه كلما زاد مستوى الجودة، أدى ذلك إلى تخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة الأرباح، وقد أرجع معظم مشاكل الجودة إلى الإدارة، فنأدى بمسؤوليتها لحل هذه المشاكل، وقد وضع برنامجاً متكاملًا للجودة الشاملة وللتوعية بأهمية الجودة وتطورها وركز على أربع نقاط رئيسية:

1- الجودة تعني المطابقة ولا تعني أبداً الأناقة وحسن المظهر.

2- أداء العمل لأول مرة بشكل جيد أرخص تكلفة.

3- تعتبر تكلفة الجودة مؤشر الأداء الأساسي.

4- معيار الأداء هو العيوب الصغيرة أو عدم وجود أي خطأ.

وأوصى كروسبي بأن يخصص يوم في السنة يسمى يوم عدم وجود أخطاء ويتم الاحتفال به وتوزيع جوائز تقديرية فيه للمستحقين الذين لم يرتكبوا أخطاء في أعمالهم.

د- كورو إشيكاوا - Kooru Ishikawa:-

يقال إنه أبو حلقات الجودة (Qualité circulés) اقترح مخططات أو تحليل عظمة السمكة التي تستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة.²

يؤكد أسلوب عمل إشيكاوا في إدارة الجودة على أهمية تحقيق رضا العميل سواء داخلياً أم خارجياً في التحسينات

كروسبي Crosby، فيجنباوم Feigenbaum، إلا أن هذه الأفكار لم تجد قبولا من الأمريكيين واعتبروها أفكاراً خيالية.

2- في بداية الخمسينيات ذهب كل من ديمينج وجوران إلى اليابان في زيارات كان الغرض منها حصر خسائر اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، انتهز كل من ديمينج وجوران الفرصة وبدأ بتعليم اليابانيين تقنيات ومفاهيم الجودة الشاملة التي كان الأمريكيون يرفضونها في ذلك الوقت.

3- سنة 1951 قام فيجنباوم بتأليف كتابه " Total quality control" وكان أول من استخدم كلمة شاملة أو كلية (total)، وفي نفس العام، قام جوران بتأليف كتابه المشهور "Juran's quality control hand book".

4- نجحت شركات الصناعة اليابانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبدأت هذه الشركات بتطبيقها في السبعينيات من القرن (20)، فالجودة بدأت أمريكية الفكرة، يابانية التطبيق.

5- بدأت الشركات الأمريكية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الثمانينيات من القرن العشرين.

I. 2-3: رواد وفلسفة إدارة الجودة الشاملة:¹

من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة نذكر:

أ- لويليم إدواردز ديمينج deming Edwards: (14 أكتوبر 1900 - 20 ديسمبر 1993)

هدف من فلسفته للجودة إلى التعامل مع الفرد وكذلك التعامل مع المنتجات وركز على الإنتاجية وتحسين النوعية، كما ركز على ضرورة تدريب العاملين على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة وتشجيعهم لمنع ارتكاب الأخطاء والعيوب وحفزهم على تكوين فرق العمل.

ب- جوزيف جوران Joseph Juran:

وقد هدفت طريقته لتحسين الجودة إلى زيادة نسب المطابقة بين مواصفات المنتج والمواصفات المطلوبة بالإضافة إلى

² سمير محمد عبد العزيز: اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 (رؤية اقتصادية. فنية. إدارية. أسس. تطبيقات. حالات) الإسكندرية مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية 2000 ص 106.

¹ محفوظ أحمد جوده مرجع سابق ص 96-99

كما عرفها كوبال **Kubal** (1996): "إدارة الجودة الشاملة هي عمليات إدارية مقصود منها تحسين المستمر في الشركة الذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين المنتج النهائي".

أما المفكر **Oakland** فيعرف إدارة الجودة الشاملة ويقول بأنها "منهج لتحسين التنافسية والفعالية والمرونة لكل المنظمة، إنها أساس طريقة التخطيط والتنظيم وفهم كل الأنشطة من قبل كل فرد في أي مستوى إداري في المنظمة".

وفي تعريف آخر لإدارة الجودة الشاملة هي "عبارة عن طريقة لإدارة المنظمة متركزة على الجودة، وتعتمد أساسا على مشاركة كل أفرادها وتستهدف تحقيق النجاح على المدى البعيد عن طريق إرضاء المستهلكين، هذا ما يعود بالمنفعة على المنظمة وكل أفرادها".³

ولقد عرف معهد الجودة الفدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها: "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة، مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء".⁴

ويرى كل من الدكتور مارشال ساشكين والدكتور كينت جي كايزر أن: "إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فروعها كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الإدارات والتقنيات والتدريب، يشمل ذلك تحسينا مستمرا في العمليات داخل الشركة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة".

كما يعرفها أحد الكتاب: "إن إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين

التي تجري على المنتج. من أهم ما عرف به هو أنه نادى بإشراك العاملين في طرح المشكلات وحلولها من خلال حلقات الجودة، كما أنه نادى بالتركيز على التعليم والتدريب لزيادة قدرات العاملين ومهارتهم.

وفي الأخير، يمكن تلخيص فكر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في النقاط الرئيسية التالية:¹

- التحسين المستمر Continuous Improvement
- إرضاء العاملين Customer satisfaction
- فهم العمليات Process understanding
- مشاركة الجميع Total Involvement
- القيادة leader ship
- تكوين الفرق Teaming
- اتخاذ القرارات مبني على حقائق Fact-based decision - making
- التدريب أو التعليم Training and education

II - مامية إدارة الجودة الشاملة:

1-II - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوضيح أساسياتها ومبادئها الرئيسية، مع ذلك لا نجد تعريفا عالميا موحدًا ومقبولا لها حتى الآن ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي:²

عرفها **Burati** (1991): "بأنها مجهود على مستوى شركة ما، يشارك فيه الجميع لتحسين الأداء. إنها تجعل كل أنشطة الشركة موجهة ناحية الجودة كهدف رئيسي"

³ . Michel weill.le management de la qualité. Édition .

ladecouverte.paris.2001.p11

⁴ .فريد عبد الفتاح زين الدين مرجع سابق ص 533

⁵ . ريتشارد ويليا مز.اساسيات ادارة الجودة الشاملة. الرياض

مكتبة. جريير. الطبعة الاولى 1999. ص 05

¹ عبد الفتاح محمود سلمان. مرجع سابق ص 21.

² . عد إلى كل من: - عبد الفتاح محمود سليمان: إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد ص 9 - محفوظ أحمد جودة. مرجع سابق. ص 91

- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين
- زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة وزيادة الربحية وتحسين ظروف المنظمة
- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (أي قدرة أعلى على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات)
- أن تكون المنظمة هي الأسرع دائما بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.
- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقا لاحتياجات العملاء.
- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل التكاليف.

II-3: أسس إدارة الجودة الشاملة:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على خمسة أسس رئيسية:³

- الجودة أساس القدرة التنافسية.
- الجودة هي تحقيق رغبات العميل.
- الجودة ليست منحصرة في جزء واحد من المنظمة ولكنها سلسلة تشمل كل الأفراد.
- أساس إدارة الجودة الشاملة هو علاقة العميل والمورد داخليا وخارجيا.
- في كل عملية لابد من ترابط وتكامل جودة التصميم مع جودة التنظيم.

II-3: الشروط الأساسية (مقومات) إدارة الجودة الشاملة:⁴

- الالتزام التام من الإدارة العليا وقيادتها لجهود التطبيق.

الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل، وهو يرى أن تعريف إدارة الجودة الشاملة يتضمن ثلاث مقومات أساسية لنجاحها في أي منظمة وهي:

- إدارة المشاركة: أي التغلب على العوائق التقليدية بين الإدارة والعاملين وتقديم الثقة والإخلاص من أجل مشاركة كل من العاملين والإدارة.

- تحسين العملية باستمرار: تعني قبول المكاسب الصغيرة والمهمة كخطوة في الاتجاه الصحيح نحو الجودة الشاملة.

- استخدام فرق العمل: حيث يتضمن كل فريق مجموعة مختلفة من الأعضاء الذين يمثلون جزءا من العملية محل الدراسة بدءا من الأفراد المنفذين، الموردين، الموارد المستخدمة في العملية والمستفيدين والعملاء.¹

وبصفة عامة، فإن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثورة ثقافية وفلسفة إدارية للمنظمات تستوجب مشاركة كل أفراد المنظمة في التحسين المستمر لجودة المنتجات وتحقيق رضا العملاء عن طريق تكوين وتدريب فرق العمل، وتوفير شبكات اتصال تدعم تنسيق الجهود، ومشاركة الجميع في اتخاذ القرارات وحل مشكلات الإنتاج من أجل تفادي حدوث الأخطاء قبل وقوعها ومن ثم تغطية التكاليف الإجمالية للمنظمة.

II-2: أهداف إدارة الجودة الشاملة:²

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى التجديد في كل شيء، تشمل على جودة كل فرد، كل شيء، وفي كل وقت، إضافة إلى ذلك، تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

¹ جوزيف جابلو نسكي. ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني. إدارة الجودة الشاملة. تطبيق إدارة الجودة الشاملة (نظرة عامة)

² علي السليمي. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 ب.ب. دار غريب للطباعة. دار النشر والتوزيع. بس ص 40

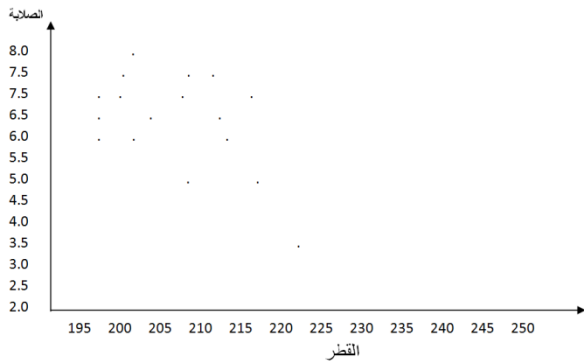
³ علي السليمي. مرجع سابق. ص 33

⁴ عد إلى كل من - علي السليمي. مرجع سابق. ص 7

- سونيا محمد البكري. مرجع سابق ص 31

إن أدوات إدارة الجودة الشاملة هي طرق لجمع البيانات، تستخدم لمراقبة التغيير الذي يعبر عن مدى الاختلاف عن هدف أو معيار سابق، ومنه إزالة أو خفض مصادر التغيير التي يمكن مراقبتها في المنتجات والخدمات، فالتغيير غير المضبوط هو أساس معظم مشكلات الجودة.

ويطلق على أدوات إدارة الجودة الشاملة الأدوات القياسية السبع لإدارة الجودة وهي تستخدم منذ بداية حركة إدارة الجودة الشاملة، تمثل هذه الأدوات القاعدة التي ارتكزت عليها بعد ذلك معظم الإدارات، والقاعدة التي ارتكزت عليها معظم الأدوات الأخرى،¹ وسوف نستعرض أهم هذه الأدوات في ما يلي:



III-1-1: تخطيط رقابة الجودة: graphique de (contrôle) control churt

يعد التخطيط البياني لمراقبة الجودة من أشهر أدوات إدارة الجودة الشاملة، يظهر نتائج الرقابة الإحصائية على العمليات، يوفر هذا التخطيط وسائل مرئية لمعرفة ما إذا كان أي منتج أو خدمة يطابق المواصفات العادية أم لا، يقترب عدد قليل من القياسات على تخطيط إدارة الجودة من متوسط التفاوت المسموح به وتكون معظم نقاط البيانات إما أعلى وإما أسفل خط الوسط. يسمى الاختلاف المتوسط للقياسات العشوائية (نقاط البيانات) عن خط الوسط عموماً بالانحراف القياسي الذي يوضح مدى التغيير الحاصل. ويحتوي هذا التخطيط على محور أفقي عادة ما يمثل الوقت (الساعات والأيام) أو كمية التصنيع، بينما يشير المحور

- شمول المدخل لجميع الوظائف والمستويات التنظيمية.

- الاستمرارية في التحسين المنتظم للجودة.

- تبني الاستراتيجية المبنية بالتوجه للمستهلك.

- توفير أدوات الجودة.

- مشاركة العاملين باعتبارهم العنصر المسؤول عن

التلاحم والاندماج بين هذه العناصر.

- تغيير ثقافة المنظمة إلى السعي نحو الوفاء

بمتطلبات المستهلك وتبني الفلسفات الإدارية التي تؤكد

على هذا المفهوم وتشجع مشاركة العاملين وتبني فلسفة

التحسين المستمر.

- مساعدة التغيير على الحدوث وذلك عن طريق

التدريب والتعليم والاتصالات والاعتراف بجهود العاملين

وتدعيمهم وبرامج رضا العميل.

- السلوك الإداري الذي يضمن التصرف واستخدام

عمليات الجودة وإدارتها وتشجيع الاتصالات وتدعيم أنشطة

التغطية العكسية وتنظيم الظروف البيئية المناسبة.

- تكلفة الجودة واستخدامها كمقياس لكيفية تحسين الجودة.

- تحسين مهمة ورسالة المنظمة وتعريف المخرجات

وتحديد متطلبات المستهلكين وتنمية العلاقات مع الموردين

وتدعيم الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

III-عناصر إدارة الجودة الشاملة:

تتألف إدارة الجودة الشاملة من ثلاثة عناصر أساسية

وفي ما يلي سوف نتطرق إلى كل عنصر على حدة:

III-1 أدوات إدارة الجودة الشاملة:

إن الجودة لا تنفصل عن الإدارات الإحصائية

المستخدمة في قياسها وتدعيمها بالوثائق، كما أن هؤلاء

الأفراد المدربين على إدارة الجودة الشاملة لا يستخدمون

هذه الأدوات لحل مشكلات الجودة فحسب بل إن هذه

الأدوات تمكنهم من بناء حافظ للجودة في كل عمل.

¹. ريتشارد ل. ويليامز. مرجع سابق. ص 29-30

III-2-2 مشاركة وارتباط الموظفين

III-2-3 الإبداع والابتكار

III-2-4 الإدارة عن طرق تسجيل النتائج

III-2-5 بناء الفريق

III-2-6 تطوير مهارات المدير

IV-مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية:

IV-1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ الأساسية التي إذا تبنتها الإدارة وطبقتها، فإنها ستساعد في الوصول إلى أداء مميز ونتائج جيدة، ويمكن تلخيص المبادئ الستة لإدارة الجودة الشاملة كما يلي²:

أ- التركيز على المستهلك (العميل):

ويقصد بالعميل (المستهلك) العميل الخارجي الذي تبذل المنظمة كل جهودها من أجل تحفيزه على شراء منتجاتها أو خدماتها، وأيضاً العميل الداخلي الذي يمثل الوحدات التنظيمية داخل المنظمة سواء كانت أقساماً أم إدارات أم أفراداً، فينظر إلى هذه الأخيرة على أنها مورد مستهلك في الوقت نفسه.

فالقسم الذي يؤدي مهمته ما هو إلا مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضاً مورد للقسم الذي يليه (العملاء الداخليون هم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوبة).

ب- التركيز على العمليات والنتائج معا:

إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع والخدمات سواء كنا داخل المنظمة أم خارجها (مستهلك داخلي أو خارجي) فإننا نتسلم منتجا لا يقابل توقعاتنا (سواء بالزيادة أم بالنقصان)، فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له، إذا توقعنا نتائج أفضل، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الرئيسي إلى الحجم أو الدرجة مثل الكمية أو العدد، ويحتوي على ثلاثة خطوط أفقية، والخط الأوسط هو الأساس الذي يعبر عن المعيار الذي يقاس به التغيير والخط الأفقي العلوي الذي يسمى الحد الأعلى لرقابة الجودة، والخط السفلي الذي يسمى الحد الأدنى لرقابة الجودة.

III-1-2 التخطيط المبعثر¹

كما يتضح من اسمه، فإن التخطيط المبعثر عبارة عن نقاط بياناتها مبعثرة (انظر الشكل الموالي) ويعتبر أداة ممتازة لقياس الجودة، وهو يوضح كيف يتعلق جانب من المنتج بجانب آخر مختلف، مثل مدى تأثير جودة المادة الخام على جودة المنتج النهائي، وذلك من خلال تمثيل ثنائيات هاذين المتغيرين، وتمثل مجموع هذه الثنائيات شكل سحابة نقاط. وقد تكون هذه السحابة تتشكل من نقاط متقاربة. وبهذا يمكن أن نعرف بالتقريب العلاقة بين هذين المتغيرين. كما يمكن أن تكون السحابة تتكون من نقاط متباعدة، لهذا نقول إن العلاقة بينهما ليست قوية.

عنوان الشكل / التخطيط المبعثر

III-2-2 تقنيات إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر العديد من التقنيات الشائع استخدامها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة طرقاً قياسية في التدريب في معظم الشركات. وتعد هذه التقنيات عناصر لبرنامج تطوير الإدارة ككل، وقد أثبتت حقا هذه التقنيات نجاحها في تحسين فعالية الشركة بمرور الزمن، والسير في هذه التقنيات يكمن في تطبيق طرق عديدة على مجموعة واحدة في الوقت نفسه، إضافة إلى أن تنظيمها يمنع حدوث أي ارتباك للمشاركين في العملية، كما أنه ليس من الضروري أن تستخدم التقنيات الست جميعها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن كل شركة لها احتياجاتها المختلفة، وتتمثل هذه التقنيات في ما يلي:

III-2-1 تفويض السلطة

² فريد عبد الفتاح زين الدين. المنهج العملي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. القاهرة. 1996. ص 43-45

¹ Jean- marie gogue: management de la qualité, op.cit., P87.

و- التغذية العكسية: Feed Back

هذا المبدأ يتيح للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المرجوة منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات دوراً حيوياً لأن أي منتج لا يمكن إنتاجه أو تصميمه دون مداخلات العنصر البشري، وبالتالي فإن النجاح في الحصول على تغذية عكسية ورغبة المشرفين في إشراك ومساعدة المسؤولين التي تعين لهم من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع.

IV-2 إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمنظمة:

IV-2-1 التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة: تتمثل هذه الخطوة في تحديد أهداف طويلة الأجل خاصة بالجودة وتقييم مستويات الأداء من خلال الاعتماد على مؤشرات وأساليب إحصائية. ويمكن تلخيص الخطوات السابقة في ما يلي¹:

- أ- نشر ثقافة الجودة. والتأكيد على أهميتها الاستراتيجية
- ب- تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية التي تتناسق مع مبادئ الجودة الشاملة
- ج- تحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية
- د- تحديد البيئة التنافسية
- و- اختيار الاستراتيجية المثلى للجودة الشاملة في ضوء البيئة التنافسية
- هـ- الإطار التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة: وهذا من خلال القيام بالإجراءات التالية:

- * تحديد فرق عمل الجودة على جميع مستويات المنظمة
- * تشكيل مجلس الجودة الذي يتكون من خبراء على دراية بالجودة الشاملة

¹ سمالي محضية. إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد - ص 181

نستخدم هذه النتائج المعيبة كرمز أو مؤشر لعدم الجودة في العمليات دائماً، وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات، وعلى ذلك، لا بد من أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة.

ج- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

إن العمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج، بدلا من استخدامها بعد وقوع الأخطاء، وبعد تنذير المواد.

د- الاهتمام بالعاملين وتدعيمهم:

تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض أن الأفراد العاملين لا عقول لهم ولا يهتمهم سوى الحصول على الأجر ولكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعمل الإدارة على تعبئة خبرات القوى العاملة، وأن تدرك أهمية مقابلة جهود العاملين بالثناء وإشعارهم بأهميتهم في العملية الإنتاجية، ولا يقتصر التعويض على التعويض المالي فقط ولكن يتركز على تنمية روح الفريق وإشعار الأفراد بأن أمامهم الفرص لتطوير العمل وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف من خلال إشراكهم في العملية الإنتاجية. وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم إلى المنظمة.

هـ- اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق:

يعتمد مفهوم الإدارة الشاملة للجودة على اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، ويشترك في التنفيذ جميع العاملين من مديرين، وقوى عاملة وعلماء، وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات وهذا يستوجب الاعتماد على جهاز كفاء للمعلومات.

يقصد بالعمل هنا الخارجي وليس الداخلي أي أفراد المنظمة ويتم معرفة رضا العميل الخارجي على أساس مستويين هما:

*المنفعة التي يحصل عليها بعد استخدامه السلعة مباشرة أو الخدمة المتحصل عليها

*مقدار التضحيات المقدمة من أجل الحصول على المنفعة

أما حسب كوتلر KOTTLER فيعرف رضا العميل "الشعور الذي يوحى إلى العميل بالسرور الناتج عن مقارنة أداء المنتج مع توقعات العميل. وتتلخص مراحل رضا العميل في ما يلي:

*فهم حاجات العميل

*التغذية المرتدة للعميل

*القياس المستمر

ويتحقق رضا العميل من خلال ما يلي:

*إشراك العميل في مناقشة خطط الجودة وطرق تطويرها

*دعوة العملاء إلى زيارة المنظمة وإطلاعهم على نشاطاتها

*متابعة العملاء الذين اشتروا منتج المؤسسة مرة واحدة، ولم يكرروا عملية الشراء للوقوف على السبب

*إشعار العملاء بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق. والترويج على إعلانات فيها تركيز واضح على أهمية العميل

خاتمة:

مما سبق، تعد إدارة الجودة الشاملة طريقة تفكير حديثة- نسبيا- وفلسفة إدارية تحتوي في طياتها كل ما يخص المؤسسة بكل مستوياتها وأنشطتها وعملياتها. وبالتالي، فهي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر، والإبداع والابتكار في كافة نواحي العمل.

*تحديد مسؤولية كل وظيفة من وظائف المنظمة ومجال تدخلها لنجاح الجودة الشاملة

*توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

VI-2-2 الجودة ضمن متطلبات موارد الميزة التنافسية:

تعتبر الجودة موردا معنويا من موارد الميزة التنافسية. وذلك راجع إلى كونها من متطلبات المنافسة الحديثة. وهذا بهدف الاستحواذ على حصص سوقية جديدة أو زيادة معدلاتها. وتتضمن العناصر التالية:

١-المطابقة: وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها. والخصائص الموضوعية المتعلقة بالعمل والممكن قياسها

ب-الاستجابة: وتعني إرضاء متطلبات العملاء، تطلعاتهم واحتياجاتهم

ج-الصلاحية: ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة فقد أدى إدراك أصحاب المؤسسات لأهمية الجودة الشاملة بأنها سلاح استراتيجي من خلاله يمكن أن تحقق مزايا تنافسية، إذ لم تعد الجودة تقليدا وإنما ضرورة ملحة خصوصا في الأسواق الدولية.

VI-2-3 خلق القيمة أساس الجودة والوصول إلى التميز:

تعرف القيمة لدى العميل على أنها الفرق بين القيمة الكلية التي تساوي مجموع المزايا التي يراها العميل في المنتج. والتكلفة الإجمالية التي تساوي مجموع الأسعار النقدية التي يتحملها عند اقتنائه واستخدامه وتخليه عن المنتج. فالولاء والرضا لا يتحققان إلا إذا كانت القيمة الإجمالية أكبر من التكاليف الإجمالية.

VI-2-4 العمل على تلبية رغبات العميل مبدأ أساسي للجودة الشاملة والميزة التنافسية:

- التدريب وبناء فرق العمل وتطوير مهارات المدير هي عمليات أساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- إن حلقات الجودة هي مجموعة من الموظفين يشاركون فيها بصفة تطوعية من أجل منافسة مشاكل العمل بهدف تحسين ورفع كفاءة الإنتاجية وتحسين ظروف العمل وتقليل تكاليف الإنتاج، وبالتالي زيادة معدلات الربحية.

قائمة المراجع:

1/ باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- جوزيف جابلونسكي، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني: "إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة (نظرة عامة)"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، 1996
- 2- سمير محمد عبد العزيز: "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و10011: (رؤية اقتصادية، فنية، إدارية، أسس، تطبيقات، حالات)"، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2000
- 3- ريتشارد. ل. ويليامز: "أساسيات إدارة الجودة الشاملة" الرياض، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، 1999
- 4- سونيا محمد البكري: "إدارة الجودة الشاملة"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004/2003
- 5- عبد الفتاح محمود سليمان: إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، مصر الجديدة، ابتراك للطباعة، النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001
- 6- علي السلمي: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000" القاهرة، دار عريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995
- 7- فريد عبد الفتاح زين الدين: "المنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية" القاهرة، دون دار نشر 1996

فإدارة الجودة الشاملة تركز أساساً على مفهوم التحسين المستمر للجودة وضرورة إشراك كل العاملين عن طريق تكوين وتدريب فرق العمل. هذا، بهدف تنمية مهارات وقدرات المشتركين، مع ضرورة توفير قنوات اتصال فعالة تسمح بالتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية التي توجد بالمؤسسة.

واعتماداً على الدراسة السابقة يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة من الفحص الذي يسعى لاكتشاف الأخطاء إلى الضبط الذي يعرف للتأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات باستخدام أدوات الضبط والقياس ثم إلى ضمان الجودة لتفادي وقوع الأخطاء والوقاية منها.

- إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تعنى بكل ما يدور داخل المؤسسة من عمليات إدارية، تنظيم أفراد فهي إذن لا تنحصر على جزء واحد من المنظمة ولكنها سلسلة تمثل كل المستويات والعمليات داخل المنظمة.

- تبني إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير ثقافة المنظمة، وتبني استراتيجية مبنية على التوجه نحو المستهلك إضافة إلى ضرورة تحديد رسالة ومهمة المنظمة.

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وإرضاء العملاء والتخفيض من التكلفة من خلال التحسين المستمر للجودة.

- إن التركيز على المستهلك والنتائج وأيضاً الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تساعد المؤسسة في تحقيق أداء متميز ونتاج جيد.

- بنفويض كل من المسؤولية والسلطة معاً وإشراك كل الموظفين والإبداع والابتكار يمكن تحسين فعالية المؤسسة والتمهيد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- التحسين المستمر من أهم مبادئ ومقومات إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على مشاركة كل الأفراد داخل المنظمة.

ب- الملتقيات:

8- سملاي يحضية. إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير
الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الملتقى الوطني حول
المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد

ت- المذكرات:

9- محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب
وأثره في إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على شركات
المساهمة في الأردن"، الجزائر، أطروحة لنيل دكتوراه دولة في
العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (غير منشورة). جامعة
الجزائر، 2001-200

2/ باللغة الأجنبية:

10- Michel weiu , « le management de la qualité,
Paris, ed la découverte, 2001

11- Jean-Marie gogoe, management de la qualité,
Paris, economica 3eme édition, 2001