

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

ويشتمل على النقاط التالية:

- ✍ مقدمة.
- ✍ تعريف مصطلح الجودة.
- ✍ الجودة من منظور ديني.
- ✍ أهداف الجودة.
- ✍ مسئولية الجودة.
- ✍ تعريف إدارة الجودة الشاملة.
- ✍ أهداف إدارة الجودة الشاملة.
- ✍ مميزات إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

مقدمة

ولدت فكرة الحوكمة الرشيدة من أكثر من مدرسة فكرية. فلقد جاءت هذه الفكرة من علم الإدارة وعلم السياسة. وبالنسبة لعلم الإدارة جاءت فكرة الحوكمة الرشيدة من مدرسة إدارة الجودة الشاملة، لذا اهتم الفصل الحالي بإلقاء الضوء على هذه المدرسة والتي تمثل أحد جذور الحوكمة الرشيدة.

إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينيات بحيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية ومنهج المنافسة والبقاء في الأسواق. وقد حقق هذا الأسلوب نجاحاً عظيماً للمؤسسات التي انتهجته؛ حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل كفريق من أجل تحقيق هذا الهدف المتجدد يُعد السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن ليس فقط في المؤسسات الربحية بل في كافة أنواع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تهدف أساساً لتحقيق أية أرباح.

ورغم بعض الصعوبات التي صاحبت تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لما يتطلبه من تحمل بالصبر والعمل الشاق لعدة سنوات، إلا أنه أصبح اليوم أقوى كثيراً مما كان عليه في الماضي.

فلم يعد مجرد بعض القياسات الإحصائية للعيوب وإجراء عمليات الفحص وتصحيح الأخطاء، ولكنه أصبح مفهوماً شاملاً يعكس مشاعر العميل تجاه المنتج أو

الخدمة، وتعدى تماماً التركيز على جودة المنتج أو الخدمة إلى التركيز على جميع العمليات وأنشطة الإنتاج اليومية. وبهذا أصبح تطوير الجودة أحد أهم مبادئ الإدارة على مستوى العالم.

تعريف مصطلح الجودة

تعريف الجودة لغويًا بأنها المقابلة والاتفاق والمطابقة. ويرجع أصل المصطلح إلى الكلمة اليونانية Qualities وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة. وقديماً كان يشير مصطلح الجودة إلى الدقة والإتقان في البناء.

وفي الإدارة نجد أن جوران Juran يعرفها بأنها الصلاحية للاستخدام، أما كروسبي Crosby فيعرفها بأنها المطابقة للاحتياجات وللمواصفات.

والآتي تعريفات أخرى لمصطلح الجودة

1- تعرف الجمعية الأمريكية للجودة The American Society for Quality الجودة بأنها تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما، الذي يحمل داخله القدرة على إشباع الحاجات الصريحة والضمنية، ويجب أن يكون فريق إدارة المنظمة حريصاً وعلى دراية بأن إدارة الجودة الشاملة مكمل لإدارة المؤسسة الحديثة.

2- تعرف هيئة المواصفات البريطانية (BST) The British Standards Institution الجودة بأنها مجموعة صفات، وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضى ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية.

3- الجودة هي أداء عملية معينة إنتاجية كانت أم خدمية وفقاً لمعايير محددة سلفاً - نمطية - تمثل أعلى مستوى لرضا المستهلك أو متلقي الخدمة أو المستفيد منها.

4- الجودة هي مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي تحملها السلعة أو الخدمة والتي تحدد إلى أي مدى تحقق احتياجات ورضا العميل. ويتجاوز البعض هذا المفهوم إلى أن الجودة ليست فقط تحقيق احتياجات وتوقعات العميل، بل وإساعده وولائه للمنظمة.

وببساطة فإن الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل (سواء مستهلك لسلعة أو متلقي لخدمة) من حصوله على متطلباته، واعتزاز مقدمي السلعة أو الخدمة بعملهم وبالسلع والخدمات التي يقدمونها.

الجودة من منظور ديني

الجودة من منظور ديني هي كما قال سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّ الدِّينَ أَمَانٌ وَعَمَلٌ وَالصَّالِحَاتُ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ [الكهف: 30]. كذلك يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ [الملك: 2].

أيضا يقول الرسول ﷺ ما معناه «من غشنا فليس منا»، «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»، رواه البيهقي، صدق رسول الله ﷺ.

أهداف الجودة

إن الهدف من تطبيق الجودة يتركز على المنتج أيا كان نوعه (سلعة أو خدمة)، فالمنظمة بمختلف مكوناتها تسعى لإخراج منتج مميز يكسب رضا المستفيد، ويحقق الأهداف الربحية بالنسبة للقطاعات التجارية، والأهداف الاجتماعية للقطاعات غير ربحية ومنها المؤسسات الحكومية الخدمية والجمعيات الخيرية، ومن هذا الهدف الأساس تتحقق أهداف أخرى منها:

- 1- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- 2- اختصار وقت إنجاز المهمات: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على الإنجاز.
- 3- رفع مستوى العاملين بالمؤسسة: بما ينعكس إيجاباً على إنجازهم، بإشاعة ثقافة الجد والحزم واحترام العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.

- 4- تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- 5- زيادة الأمان في العمل وفي إنتاج السلع أو خدمات.
- 6- تقليل المهام عديمة الفائدة.

مسئولية الجودة

تعتبر مسؤولية الجودة مسؤولية جماعية ومشاركة. فهي مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدة الهرم التنظيمي (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية). وكما أشار ادوارد ديمينج إلى أن نجاح الجودة الشاملة يحتاج من كل شخص في التنظيم من أدنى مستوى حتى الرئيس التنفيذي للمنظمة أن يكون لديه التزام تام بإدخال أي تطوير يراه ضروريا لتحسين الجودة. أيضا الجودة هي مسؤولية الموردين ومسئولية العملاء والمجتمع ككل.

المنظمة الدولية للمعايير أو للتوحيد القياسي ISO:

"ISO" International Organization Standardization هي منظمة غير حكومية وليست جزءاً من منظمة الأمم المتحدة. كافة المواصفات الصادرة عن المنظمة اختيارية مع أن الكثير من الدول تعتبرها مواصفات وطنية لها. "ISO" غير مسؤولة عن التحقق بمدى مطابقة ما ينفذه المستخدم للمواصفة مع متطلبات هذه المواصفة.

"ISO" هي المنظمة الدولية للمعايير أو للتوحيد القياسي: هي منظمة غير حكومية كما سبق ذكره تأسست عام 1946، في جنيف بسويسرا من مائة عضو مؤسس. وتعتني هذه المنظمة بنشر القياسات أو المواصفات بهدف تسهيل التجارة الدولية. وحاليا عدد الدول الأعضاء بالمنظمة 156 دولة منهم 110 دولة نامية. وهيئة التوحيد القياسي المصرية هي التي تمثل جمهورية مصر العربية في هذه المنظمة.

تعريف إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة تعريفات متاحة لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

1- تعريف W. Edwards Deming:

عرف وليم إدوارد ديمينج إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة لإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

2- تعريف Joseph Juran:

يعرف جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة. وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه.

3- تعريف Chopman & Hall:

عرف كوبمان وهال إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء بل وإسعاد العميل عند إشباع احتياجاته من سلع أو خدمات، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة، وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينهما.

4- تعريف Saylor James:

عرف سايلور جامس إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تطوير الأساليب الإدارية والأدوات الفنية والأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء وتدعيم مناخ إيجابي للعلاقات بين العاملين بينهم وبين العملاء.

5- تعريف Joseph Jablonski:

عرف جوزيف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

6- تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO:

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل للإدارة في المنظمة، يركز على الجودة، ويبنى على مشاركة كل أعضائها، ويستهدف النجاح في الأجل الطويل من خلال رضا العميل، وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة: بأنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل.

أهداف إدارة الجودة الشاملة

حدد ريتشارد فرمان R. Ferman أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:

- 1- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
- 2- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- 3- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- 4- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.
- 5- ابتكار مقاييس للأداء.
- 6- إدراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة.
- 7- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأية منظمة، هي كالتالي:

- 1- جودة الموارد البشرية (العاملين بالمنظمة).
- 2- جودة التكنولوجيا المستخدمة.
- 3- جودة البيئة الداخلية للمنظمة.
- 4- جودة البيئة الخارجية للمنظمة.

باختصار يمكن أن نقول أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التجويد في كل شيء، فهي تشمل على جودة كل فرد وكل شيء وكل مستوى وفي كل وقت Every one, Every thing, Every level & Every time.

مميزات إدارة الجودة الشاملة

من مميزات الجودة الشاملة نذكر:

- 1- تقليل العمليات الإدارية.
- 2- إتقان العمليات الإدارية.
- 3- تبسيط النماذج والإجراءات.
- 4- زيادة الإنتاجية.
- 5- تقليل شكاوي العملاء.
- 6- التحسين المستمر داخل المنظمة.
- 7- تقليل الفاقد أو الهدر.