

الفصل الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على أن الجودة لا تشمل مجالاً معيناً داخل المؤسسة بل تشملها جميعها. إن ما ساعد في انتشار إتش إس هو خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق المحلية والعالمية لصالح الشركات اليابانية التي ركزت اهتمامها الأول على الجودة لتحقيق رضا المستهلك، في حين أن الأمريكية كانت تركز على العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة على اعتبار أن السعر هو الهاجس الأول للمستهلك. وقد ساد هذا الاتجاه حتى السبعينات حتى تنبّهت هذه الشركات إلى تعديل إستراتيجياتها واستبدالها بإتش إس لتوفير زحف الشركات اليابانية.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعددت تعريفات إتش إس وذلك نظراً لتباين الخلفية الفكرية للكثير من المفكرين في هذا المجال. عرّفها **Arthur** بأنها: ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة، والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية، إنها تغيير مستمر من إدارة تنظر إلى النتائج إلى إدارة تفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج، إنها نتيجة ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تدعو إلى التحسين المستمر والتي بدورها تقود إلى تخفيض التكلفة.

و عرّفها **Kaluzny** بأنها: الطريقة النظامية للمشاركة في التخطيط وتنفيذ عمليات التحسين المستمر للمؤسسة، وتركز هذه الطريقة على إرضاء العميل وتلبية توقعاته، تحديد المشكلات والتعرف عليها، زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار.

كما عرّفها **Jablonski** بأنها: مظهر تعاوني لأداء العمل، يعتمد على مواهب وقدرات العاملين في الميدان العملي والمجال الإداري، في سبيل توفير تحسين جودة مستمر وإعداد فرق عمل ذات كفاءة إنتاجية عالية.

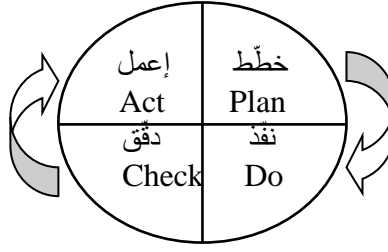
ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1- التحسين المستمر

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمؤسسات الرغبة في التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية أساسها أن العمل هو ثمر سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية، ومن الضروري أن تلقى كل خطوة ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغيير تلك المحصلة النهائية، وكذلك لتعزيز الثقة. ويعدّ التحسين المستمرّ عنصراً هاماً لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العمليات الإنتاجية، مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

وقد اشتهر "ماساكاى إيماي" في اليابان بتطوير فكرة التحسين المستمرّ والمعروفة باللغة اليابانية "كايزن"، حيث تمّ استخدام عدّة نماذج لتطبيقها ومن أشهرها "دائرة الجودة" التي أسسها "شوهارت"، وهي تعبر عن المفهوم الأساسي لأنشطة التحسين المستمرّ.

و يوضّح الشكل الموالي دائرة شوهارت، والتي تضمّ أربع خطوات تمثل مراحل التحسين المستمرّ:



دائرة شوهارت للتحسين المستمر

و يمكن شرح حلقة "شوهارت" فيما يلي:

خطّط: القيام بجمع المعلومات و تحديد المشاكل ووضع خطة التحسين، مع تحديد الأهداف و الإمكانيات.

نفذ: تنفيذ الخطة و توثيق التغييرات التي أدخلت خلال هذه المرحلة، مع اختيار أساليب التنفيذ و التدريب.

دقق: تقييم البيانات التي جمعت خلال التنفيذ، مع مقارنة مدى مطابقة النتائج مع أهداف التحسين المحددة في مرحلة التخطيط.

اعمل: توثيق النتائج إذا كانت جيدة مع إعلام كافة المعنيين بها، أمّا في حالة وجود اختلاف عمّا هو مخطّط تعاد المراجعة لتصحيح الخطة، ثمّ تكرر الدّورة من جديد للاستمرار في التحسين.

2- المشاركة الكاملة

من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المشاركة الكاملة بين مختلف المستويات الإدارية، و هذا لتحديد التغييرات و التحسينات اللازمة من خلال العمل الجماعي و فرق العمل و حلقات الجودة، حيث أن المشاركة الكاملة تقوم على أن تحقيق الجودة و التميّز مسؤولية الجميع، فلا مجال للتنافس السلبي بين العاملين، بالإضافة إلى أن المصلحة العامة تتوافق مع المصلحة الخاصة للعاملين، و حلّ المشاكل لا يكون إلاّ من خلال التشاور و المشاركة.

إن الهدف الأساسي للمشاركة الكاملة يكمن في تشجيع الأفراد، بحيث يتم إحراز أفضل النتائج من خلال العمل الجماعي، و ترسيخ فكرة فاعلية المجموع أفضل من مجموع فعاليات الأفراد كلّ على حدى، و أن التعاون و روح الفريق القائمة على الانفتاح و الاحترام المتبادل و الانتماء في المجموعة من شأنها أن توفّر المناخ الذي تتادي به إدارة الجودة الشاملة.

3- تحقيق رضا العميل

يقوم نظام الجودة الشاملة على أساس أن استمرار و نجاح نشاطات المؤسسة يعتمد إلى حدّ كبير على توفير احتياجات و متطلبات العملاء، حيث أن رضا العميل يعدّ الرّكيزة الأساسية و القاعدة المتينة التي يجب أن ينطلق منها طموح المؤسسة في المستقبل، و لذلك فإن هذا النظام وسّع مفهوم و دائرة العملاء لتشمل أيضا الموظّفين العاملين داخل المؤسسة و يعدّهم عنصرا مهمّا و حيويّا من عناصر مجموعة العملاء.

تتطلق فكرة التركيز على العملاء من مبدأ رضا كل من العميل الداخلي (العاملين) و العميل الخارجي، و أن كل فرد في المؤسسة هو في حدّ ذاته من مقدّمي الخدمة و كذلك عميل لفرد آخر، و يعني هذا أن كل إدارة من إدارات المؤسسة تمثّل عميلا أو مورّدا للإدارة أو الإدارات التي يتكامل عملها معها، و كما تستهدف العميل الخارجي بالسوق يجب أن تستهدف كلّ إدارة إرضاء عميلها الداخلي، أي الإدارة أو الإدارات الأخرى الرّميّلة، بأن تقدّم لها مدخلات بالجودة المناسبة.

4- التركيز على العمليات و النتائج

تقوم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على العمليات و النتائج معا، حيث أنه حسب مفهومها فإن النتائج المعيبة تستخدم كمؤشر لعدم جودة العمليات في حد ذاتها، و على ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات و الخدمات، و منه لا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز و الاهتمام و لا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة.

5- الوقاية بدل التفتيش

تتطلق فلسفة الجودة الشاملة من أن مبدأ الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية و ليس التفتيشية، مما يؤدي إلى تقليص التكاليف و زيادة الإنتاجية، لأن هذا النظام يحاول إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية و مراقبة الانحرافات، كما أنه يحث على تطوير فكرة الوقاية لدى العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم اليومية.

6- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

تمتاز المؤسسة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق و بيانات صحيحة و ليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية، و تبني المفهوم العلمي لحل المشكلات، و يشترك في التنفيذ جميع العاملين و ذلك من خلال التفهم الكامل للعمل و مشكلاته و كافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات، و من أجل الحصول على نتائج دقيقة و كذلك التعرف على درجة الانحراف في العملية الإنتاجية فإن الجودة الشاملة تستخدم أدوات إحصائية متعددة لهذا الغرض منها: المدرجات التكرارية، خريطة باريتو، خرائط إيشيكاوا، دائرة شوهارت و غيرها.

7- التغذية العكسية: إن هذا المبدأ الأخير يسمح للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة، و في هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، و من ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية الآمنة و التي تتحقق في الوقت الملائم، تعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد و زيادة فرص النجاح و الإبداع.

ثالثا: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية

من الممكن التفريق بينهما انطلاقا من عدة مجالات وفقا للجدول التالي:

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	مجالات المقارنة
نحو العميل (الزبون)	نحو الإنتاج	التوجه
مرن و أقل تعقيدا (أفقي)	هرمي رأسي يتصف بالجمود	الهيكل التنظيمي
طويلة الأجل، تُبنى على الحقائق	قصيرة الأجل، تُبنى على التكهنات و الأحاسيس التلقائية	القرارات
مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	تأكيد الأخطاء
الرقابة بالالتزام الذاتي و التركيز على الإيجابيات	الرقابة للصيقة و التركيز على السلبيات	نوع الرقابة
عن طريق فرق العمل	عن طريق المدراء	حل المشاكل
لا مركزية تشاركية	مركزية	السلطة

أسلوب القيادة	بيروقراطي تسلطي	ديمقراطي تشاركي
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها الاتكال و السيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل و الثقة و الالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرؤساء	نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات	نظرة الميسر و المدرّب و المعلم
المسؤولية	فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظر لعناصر العمل و التدريب	عناصر تكلفة	استثمار له عائد
نظام الحوافز	ثابت و الحوافز مادية	متطور و الحوافز مادية و معنوية
التطوير و التحسين	التحسين لمرات محدودة حسب الحاجة	التحسين المستمر للعمليات
أسلوب العمل	فردية	جماعي

رابعاً: فوائد إدارة الجودة الشاملة

أ- الفوائد التي تعود على المؤسسة: تتمثل فيما يلي:

- 1- زيادة الربحية: و ذلك من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة، تقليل عدد و نوعية الأخطاء، عدم إعادة الأعمال، و هذا ما يقود إلى تخفيض التكلفة.
- 2- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة: و ذلك بتقديم منتجات ذات جودة عالية وفق طلب الزبون و بسعر جيّد له و في الوقت الذي يناسبه، ما يؤدي إلى كسب رضاه و ثقته.
- 3- المحافظة على حيوية المؤسسة: من خلال التجديد و التحسين و التدريب و التكيف مع المتغيرات البيئية.
- 4- كسب رضا المجتمع: من خلال إرضاء و إشباع حاجات الزبائن الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة و أقل تكلفة، و المحافظة على البيئة.
- 5- تخفيض معدل دوران العمل: من خلال التحفيز المادي و المعنوي، العمل الجماعي و التعاون و المشاركة، مما يساهم في ولاء العاملين للمؤسسة.
- 6- تحسين الأداء و الإنتاجية: عن طريق تبني أسلوب فرق العمل، تبني المشاركة الجماعية في حل المشاكل و تحسين الجودة، و التعليم و التدريب المستمرين.
- 7- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار: من خلال المشاركة و التشاور التي توفر معلومات و حقائق عن موضوع القرار.
- 8- جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات في بيئة أعمالها و بالتالي زيادة قدرتها على المنافسة و الاستمرار.
- 9- توسيع أفق الإدارة العليا: و ذلك بتوجيه تفكيرها للتخطيط الإستراتيجي و بالتالي اتخاذ قرارات أفضل.

ب- الفوائد التي تعود على العملاء

1- العملاء الداخليين (العاملين)

- توفير الأمن و الضمان الوظيفي و تقليل حالات المخاطر في جو العمل.
- تطوير مهارات و قدرات العاملين.
- تقديم الحوافز و المكافآت المجزية بحق المتميزين.

- توفير أدوات تقييم عادلة و موضوعية لتقييم أداء العاملين.
- فسح المجال أمام العاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة و هذا ما يكسبهم الولاء لها.
- تحسين العلاقات الإنسانية و رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

2- العملاء الخارجيين

- التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
- استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها.
- توفير الوقت و الجهد في البحث عن مؤسسات أخرى تحقق ميزات أفضل.
- قدرة المؤسسة على الإيفاء بتعهداتها لزيائنها الخاصين.

ج- الفوائد التي تعود على الموردین

- حصول الموردین على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة و تمتعهم بفرص أوسع للتعامل.
- ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة و عدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم من الموردین.