



الفصل الأول

ماهية إدارة الجودة الشاملة

- 1.1 مقدمة عن الجودة
- 1.2 تاريخ نشأة الجودة
- 1.3 تعريف الجودة
- 1.4 تطور مفاهيم الجودة
- 1.5 رواد علم إدارة الجودة

1.1 مقدمة

يعد علم إدارة الجودة في العصر الحالي من العلوم الإدارية الحيوية الهامة التي تسهم مساهمة كبيرة في بناء الشركات وتحديد أهدافها وأسس تحقيق هذه الأهداف بما يتناسب مع إستراتيجية الشركة وتوجهها. وتمثل إدارة الجودة عند تبنيها وتطبيقها إحدى أهم التحديات أمام الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها وأيضا أحد الأسس التي يمكن من خلالها الحكم بين الشركات وتقييمها من خلال قياس الأداء وتقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومكانتها بين الشركات الرائدة في السوق .

إن مصطلح الجودة الآن أصبح عامل أساسي في تقييم المنشآت وتحديد مستوياتها , لذلك أصبح من المهم أن تقوم المنشآت والهيئات بتطبيق مفهوم الجودة وذلك لكي تحافظ على أدائها وبالطبع تحسن من هذا الأداء , ولكي يتضح لنا معنى كلمة " الجودة " يجب أن نبدأ بعرض تاريخي لتلك الكلمة والتعريفات الخاصة بها وكيف تطورت إلى أن أصبحت العامل الأساسي في تقييم أداء المنشآت

1.2 تاريخ نشأة الجودة

يرجع تاريخ حركة الجودة إلى أوروبا في القرن السابع عشر حين بدأ الحرفيون بتنظيم اتحادات سميت بالنقابات وحتى بداية القرن التاسع عشر كان التصنيع في العالم الصناعي يميل إلى اتباع هذا النموذج الحرفي , وقد بدأ نظام المصانع تركيزه على فحص الانتاج في بريطانيا العظمى في أواسط عام 1750 وتطور حتى تبلور في شكل الثورة الصناعية في أوائل 1800

وفي بداية القرن العشرين , بدأ أصحاب المصانع بإنشاء عملية جودة بالمصانع وبعد أن دخلت الولايات المتحدة الأمريكية الحرب العالمية الثانية , أصبحت الجودة عنصرا أساسيا في جهود الحرب : فالرصااص الذي يصنع في إحدى الولايات ,مثلا, كان يجب أن يتلاءم مع البنادق التي تصنع في ولاية أخرى وقد قامت القوات المسلحة في البداية بفحص الانتاج أثناء التصنيع وما بعد ذلك من أجل تبسيط وتعجيل هذه العملية دون الإخلال بأهمية السلامة .

وبدأت القوات المسلحة باستخلاص العينات من أجل الفحص , إضافة إلى نشر المعايير والمواصفات العسكرية والدورات التدريبية حول الأساليب والوسائل المتعلقة بمراقبة العمليات إحصائيا , ولكن بعد الحرب العالمية الثانية تم تحويل عدد كبير من المصانع الأمريكية من الانتاج المدني إلى الانتاج الحربي وذلك لتزويد آلة الحرب بقطع الغيار والمعدات والذخيرة مما أثر على مستوى الانتاج المحلي من المنتجات المستخدمة مدنيا وأدى إلى زيادة لوائح الانتظار لكثير من السلع الاستهلاكية مثل الغسالات والثلاجات والأفران الخ

أدى هذا التغيير إلى جعل مدراء المصانع ورجال الأعمال يركزون ويطالبون العمال والمهندسين

بزيادة الانتاج مهما كلف الأمر حتى لو أدى ذلك إلى تدني جودة المنتج وتدني نوعية السلعة . وبعد سنوات الحرب طالب كلا من الدكتور ادوارد ديمينج والمهندس جوزيف يوران الجميع بالتركيز على جودة المنتج بدلا من التركيز على الكمية وأقاموا بذلك حملة للتثقيف ولكن لم يستجيب لهما احد . وقد كانت اليابان في ذلك الوقت قد بدأت جهود إعادة الإعمار والبناء الصناعي والاقتصادي بعد سنوات الحرب المدمرة , وتم دعوة الدكتور ادوارد ديمينج والمهندس جوزيف يوران لإلقاء عدة محاضرات في اليابان أمام رجال الأعمال والصناعيين والمهندسين والعمال وفي الجامعات اليابانية . وقد لاقت نظرية الجودة النوعية صدى واسع جدا في اليابان وتبنتها جميع المصانع والمعامل حتى أصبحت مطبقة في جميع أنحاء اليابان بشكل جدي جدا وتم إخضاع كل السلع والمنتجات اليابانية لاختبارات قاسية جدا للكشف عن العيوب التصنيعية والخلل أثناء الانتاج . وقد أدت هذه الخطوة الهامة إلى تحسين سمعة السلع والمنتجات اليابانية على مستوى العالم حيث لا يخرج أي منتج من المصنع إلا وقد اجتاز اختبارات الجودة النوعية , مما جعل المستهلك يقبل عليها سواء بالولايات المتحدة أو خارجها نظرا لجودتها وخلوها من العيوب التصنيعية . وقد أدى هذا التطبيق إلى كسب ثقة المستهلك عالميا وإلى الازدياد الملحوظ في حصة المنتجات اليابانية بالأسواق الأمريكية من 4 % إلى 20% خلال سنوات قليلة وإلى نسبة أكبر خلال السنوات التالية مما أدى إلى تكسب المنتجات والسلع الأمريكية المنشأ بالمخازن وعزوف المستهلكين عنها . ونتج عن ذلك سوء فهم للشركات والمصانع الأمريكية في ذلك الوقت فهم الحقيقة الجديدة والحادثة بالسوق وربطت ظاهرة اتجاه الزبائن لتلك المنتجات اليابانية بعامل السعر الأقل فعمدت إلى ضرب الأسعار وتخفيضها وذلك على حساب الجودة وتخفيض تكاليف الانتاج مما أدى إلى انخفاض آخر في الجودة أدى إلى خروج كثير من الشركات من السوق وبالتالي حصة المنتجات اليابانية وهيمنتها على الأسواق الأمريكية والعالمية . وبعد سنوات من الحيرة تمكن الأمريكيان من الوصول إلى السر وبدؤوا بتطبيق نظرية الجودة النوعية وإخضاع كل سلعة أو منتج لنفس الاختبارات اليابانية ولكن كان التطبيق مكلف لأن العمل والمهندسين الأمريكيان قد تعودوا على الإهمال وعدم التركيز أثناء عملية الانتاج مما زاد من نسبة المرتجعات من البضائع والمنتجات والتالي زيادة الخسارة وارتفاع التكلفة على عاتق الشركات والمصانع مما أدى إلى خروج المزيد منهم من السوق .

وبعد ذلك تم إخضاع العملية الانتاجية الأمريكية يومتها للدراسة وإعادة التقييم من جديد لأن الوضع أصبح لا يطاق وتم التوصل إلى فكرة التدخل المبكر قبل انتاج السلعة أي تحسين الأداء في خطوط الانتاج ونجحت الفكرة في تخفيض التكلفة اللازمة ولكن لم تنجح في الوصول لمنتج جديد يضاهي المنتج الياباني. ثم توصل الأمريكيان لاحقاً إلى السر الياباني وهو مبدأ جديد ومتطور أسمه (الجودة الشاملة) التي طورها اليابانيون بعد تطبيقهم لمبدأ الجودة والنوعية (التي كانت أمريكية بالأصل) وهي تتركز على تطوير جودة كل خطوة من خطوات الانتاج والوقاية من الخطأ قبل حدوثه وبالتالي عدم تأثر المنتج النهائي بأي خطأ .

وبحلول السبعينات من القرن الماضي ، توسعت القطاعات الصناعية في الولايات المتحدة مثل صناعة السيارات والالكترونيات بسبب المنافسة الياباني عالية الجودة . وقد أصبحت تُعرف استجابة الولايات المتحدة التي تركز ليس فقط على الإحصائيات وإنما على المفاهيم التي شملت المؤسسة بأكملها (TQM) وسميت إدارة الجودة الشاملة .

1.3 تعريف الجودة :

تعريف الجودة باللغة العربية:

الأصل الاشتقاقي للجودة هو: (ج و د) وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء والحواد : السخي، وقيل : هو الذي يعطي بلا مسألة صيانة للآخر من ذل السؤال. ومن اشتقاقاته : الجيد : ضد الرديء . وجاد الشيء، وجود جودة ، وجودة : صار جيداً . وقد جاد جود، وأجاد : أتى بالجيد من القول أو الفعل.

ويقال أجاد فلان في عمله وأجودَ، وجاد عمله وجود جودة. ورجل مجيد : أي يجيد كثيراً. وبينُ الجودة : أي رائع. (2)

ويقال هذا شيء جيّد : بين الجُودة والجُودة . وجاد الفرس : أي صار رائعاً وجود جُودة. (2) وعليه فإن المعنى اللغوي يتضمن : العطاء الواسع والأداء الجيد الذي يبلغ حداً فائقاً ومن مترادفات الجودة الإتقان : و الأصل الاشتقاقي (ت ق ن) يدل على إحكام الشيء، (4)

2- (تاج العروس 403/4-404).

3- (لسان العرب 135/3-136).

4- (معجم المقاييس 350/1)

وبالتطبيق على المنتجات والخدمات تصبح الجودة هي إجمالي الصفات والخواص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تحقيق احتياجات مشمولة أو محددة بما ينعكس على رضا المتلقي ومن ثم فلا بد أن يكون المنتج أو الخدمة مطابقاً للمواصفات الموضوعية لها وإلا فإن القصور عن المواصفات مؤشر لعدم كفاءة الأداء فالجودة تعني التطابق مع احتياجات المستفيد ومن ثم فإن الجودة تقتضي منع الأخطاء والوقاية منها وليس مجرد اكتشافها ومعيار الجودة هو الخلو من العيوب ومقياسها هو التكلفة سواء تكلفة الأخطاء وتكلفة الإصلاح ومنع حدوث الخطأ مرة أخرى .

ويهتم نظام الجودة بالتحديد الشامل للهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على الأفراد ، وإيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، كذلك مراقبة وفحص كل ما يرد إلى المؤسسة والتأكد على أن الخدمة قد تم فحصها وأنها تتفق و مستلزمات الجودة المطلوبة .

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة وكان كلا من التعاريف التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها . وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات إلا أن هناك بعض التعاريف التي فرضت فسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم

- تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي : أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء .
- تعريف أرماند فيخوم 1956 : الرضا التام للعميل .
- تعريف كروسبي 1979 : المطابقة مع المتطلبات فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة .
- تعريف جوزيف يوران 1989 : الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستعمال بغض النظر عن وضع وحالة المنتج (5)
- تعريف المواصفة الدولية 9000:2005 : هي درجة تلبية مجموعة من الخصائص الكامنة في المنتج لمتطلبات العميل .(6)

(5) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات د . محفوظ احمد جودة 2009

(6) ISO: 9000:2000 QMS Fundamentals and Vocabulary.

- تعريف عمر وصفي عقيلي : هي انتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم , ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو الخدمة وإيجاد صفة التميز . (7)

ونورد فيما يلي التعريفات الخاصة بالجودة كما قدمتها المنظمة الدولية للمواصفات (ISO): (8)

تعريف الجودة : بأنها مجمل مميزات مادة ما تحدد قدرتها على تلبية الحاجات الموصوفة أو المتضمنة .
تعريف سياسة الجودة: بأنها رغبة وتوجه منظمة ما فيما يتعلق بالجودة بالشكل الذي حددته الإدارة العليا رسمياً .

تعريف إدارة الجودة : هي نشاطات مجمل الوظيفة الإدارية التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها والمسؤوليات والتنفيذ من خلال وسائل مثل تخطيط الجودة وضبط الجودة والتأكد من الجودة وتحسين الجودة ضمن متطلبات الجودة .

تعريف ضبط الجودة : هو التقنيات التشغيلية والنشاطات المستخدمة للإيفاء بمتطلبات الجودة .
تعريف تأكيد الجودة : هو كافة النشاطات المرسومة والمنظمة التي تنفذ ضمن نظام الجودة والمشروحة حسب الحاجة لتأمين أو لإيجاد ثقة كافية بأن جهة ما ستقوم بالإيفاء بكافة متطلبات الجودة .
تعريف حلقة الجودة : هي الوظائف التي تشكل جزءاً من الدورة الصناعية وتؤثر على جودة المنتج مثل التفقيش والتسويق والخدمة ودراسات السوق وتطوير المنتج وهندسة التصنيع وشراء الإنتاج

وقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة وأخذ ينتشر بشكل سريع على الرغم من حداثة .

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق , وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف واتخاذ القرارات .

(7) د. محفوظ احمد جودة مرجع سبق ذكره

(8) ISO: 9000:2005 QMS Fundamentals and Vocabulary.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي .

إدارة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة , كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة .

الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .

الشاملة : تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة , وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة .

وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على التحسين المستمر والتركيز على عمل الفريق , وتشجيع مشاركة العاملين بوضع الأهداف واتخاذ القرارات .

أما بالنسبة للفوائ التي من الممكن أن تجنيها المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي متعددة ومن أهمها .

1. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية
2. تعزيز العلاقات مع الموردين .
3. رفع درجة رضا العملاء .
4. تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمة المقدمة .
5. انخفاض كلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف .
6. فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية .
7. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى .
8. زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة .
9. تطوير القدرات من خلال التدريب .
10. حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات .

1.4 تطور نظام ادارة الجودة :

تطور مفهوم تأكيد الجودة بعد سنوات الحرب العالمية لم يحدث في صورة قفزات , ولكنه كان تطور مستقر وثابت ظهر من خلال مجموعة من الاكتشافات ترجع للقرن الماضي.

حيث شهد هذا المفهوم عدة مراحل ولكن كل مرحلة لم تلغي المرحلة السابقة لها بل شملتها وتكاملت معها كما يلي :-

الفحص : تم تعريف عملية الفحص طبقا لمواصفة ايزو 9000 : 2005 " بأنها تقييم للمطابقة

بواسطة المشاهدة والحكم المقترن كلما أمكن بالقياس والاختبار " ووفقاً لأبحاث تيلور الذي كان يهدف لرفع الكفاءة الانتاجية داخل المصنع عن طريق فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة، بحيث لا يزال 15% من المنتجات المعيبة تقبل كمنتجات جيدة وكانت عملية الفحص تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها فالحظاً أو العيب أو التلف قد حدث فعلاً ، وإن عملية الفحص قد اكتشفت الخطأ ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس .

ضبط الجودة

: تم تعريف عملية ضبط الجودة طبقاً لمواصفة ايزو 2005 : 9000 " بأنها جزء من إدارة الجودة يركز على تلبية متطلبات الجودة " أي تخطيط لفحص العمليات منذ بداية إنتاج المنتج / الخدمة عن طريق استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة مما ساعد على كشف الأخطاء مبكراً لكن لم يمنع من تكرار حدوثها ولكن يمكن القول بأن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة .

تأكيد الجودة

: تم تعريف عملية تأكيد الجودة طبقاً لمواصفة ايزو 2005 : 9000 " بأنها جزء من إدارة الجودة يركز على منح الثقة بأن متطلبات الجودة سوف يتم تحقيقها " وتركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود في كافة المستويات الإدارية لابد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة للوقاية من حدوث الأخطاء وهي مرحلة منع وقوع الأخطاء منذ البداية بالتركيز على متطلبات العميل والذي أصبح هدف ومحور عمل المؤسسات نشأ عن ذلك سهولة تعريف وتفادي المشاكل منذ البداية، مما زاد من تأكيد الجودة للعميل.

إدارة الجودة

: نظام شامل للقيادة والتشغيل يعتمد على مشاركة جميع العاملين ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على المدى البعيد حيث يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المنظمة من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وذلك عن طريق التأكد من أن متطلبات العميل قد تم تحقيقها بالطريقة التي تضمن للشركة تحقيق أهدافها.

مراحل تطور نظرية الجودة

مرحلة إدارة الجودة 1985- حتى الآن	مرحلة تأكيد الجودة 1970- 1985	مرحلة مراقبة الجودة 1940- 1970	مرحلة التفتيش والفحص 1930- 1940
--	--	--	---

1.5 رواد علم إدارة الجودة :

برز عدد من العلماء والباحثين الذي كان لهم دور فعال وبصمات مميزة على تطور وظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة , ومن هؤلاء العلماء والباحثين .

- ادوارد ديمينج
- جوزيف جوران
- فيليب كروسبي
- كاورو اويشيكاوا

أولا ادوارد ديمينج : (الملقب بأبو الجودة)

مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الفيزياء والرياضيات وملقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة وكما تم ذكره سابقا في نفس الفصل فضل ديمينج على اليابانيين حيث اعترف اليابانيون بفضل ديمينج في الجودة في اليابان حيث قلده الإمبراطور هيروهيتو 1960 وساما رفيعا تكريما لدوره في هذا المجال . وهناك المبادئ الأربعة عشر المعروفة لديمنج التي بنى عليها فلسفته في إدارة الجودة .

المبادئ الأربعة عشر لديمنج :

1. تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة : يجب على المنظمة أن تلتزم بتحديد أغراضها أهدافها باستمرار وتنتشر تلك الأغراض والأهداف من خلال رسالتها للعملاء والموردين والموظفين والمجتمع .
2. تبني الفلسفة الجديدة : على كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى من الموظفين أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة والتركيز على منع وقوع الأخطاء أكثر من التركيز على محاولة اكتشاف الأخطاء .
3. عدم الاعتماد على الفحص الكلي : إن الغرض الأساسي من عمليات الفحص تحسين العمليات وتخفيض التكلفة , وليس الغرض من ذلك تصيد الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها . إن عملية الفحص على جميع المنتجات مكلف ومضيعة للوقت ويجب الاستعاضة عنه بفحص العينات .
4. الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس السعر الأقل : عن طريق حسن اختيار الموردين والتعامل معهم على أساس الحصول على المواد بأعلى جودة ممكنة وليس أقل الأسعار والنظر إلى الموردين على أنهم شركاء للمنظمة .
5. تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار : عن طريق بناء الجودة في كل شاط وفي كل عملية بالتعاون بين مدم الخدمة أي المنظمة ومستقبل الخدمة أي العميل . وتخفيض الانحرافات في الأداء والاستماع لصوت العميل .
6. الاهتمام بالتدريب : يشمل التدريب على مواكبة التطور الحاصل في العلوم والمجالات الحديثة

التي يمكن استخدامها في مجالات العمل وبالتالي تحسين مستمر للجودة وتنمية مهارات العاملين الجدد أو القدامى وأكد ديمنج على ضرورة اتباع الأساليب الحديثة في التدريب لتخدم عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة .

7. إيجاد القيادة الفعالة : إن القائد الجيد داعم لموظفيه ويسعى لتطويرهم وتحسين مهاراتهم حتى يستطيعوا أن يقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب ويسعى دائما إلى التحسين المستمر وإزالة العقبات التي تعترض سير عملية التحسينات في المنظمة .
8. القضاء على الخوف : تشجع الإدارة الفعالة الاتصالات بينها وبين العاملين مما يخلق مناخا جيدا للتجديد وظروفا مناسبة لحل المشكلات ويعتبر اليابانيون إن الخطأ هو (كنز) لأنهم يؤكدون على أن القشل أو الخطأ فرصة للتطوير والتحسين , إن الخوف من اكتشاف الخطأ أو المشاكل أو إجراء التغييرات المطلوبة يمكن أن يقضي على مفهوم التحسين والتطوير .
9. تفعيل فرق العمل : حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل . وعلى الإدارة أن تقوم بتفعيل دور مجموعات العمل للوصول إلى أهداف المنظمة .
10. تجنب النصائح والشعارات الجوفاء : على الإدارة أن لا تكتفي بإعلان رغباتها وشعاراتها إلى العاملين فقط , بل عليها أن تقرر ذلك بالتنفيذ .
11. تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين : إن وضع أهداف رقمية أمام العامل لكي يسعى إلى تحقيقها يؤدي إلى تركيز العامل على تحقيق الكم وليس الجودة , ويشجع على الانتاج بكميات كبيرة دون الاهتمام بجودة المنتج .
12. دعم اعتزاز العاملين بعملهم : عن طريق عدم تصيد الأخطاء وعدم التهديد بالعقاب , على الإدارة أن تدعم العاملين وخلق الاعتزاز بعملهم .
13. تشجيع التعلم والتطوير الذاتي : إن تشجيع الإدارة للعاملين التعلم والتطوير لاكتسابهم مهارات ومعارف أكثر , لتمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل الأفضل .
14. إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحول : على الإدارة العليا إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمنظمة لأجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة , وزيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة . كما يجب التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تلائم تطبيق الفلسفة الجديدة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة . (9)

(9) أساسيات إدارة الجودة الشاملة , ريتشارد ل . ويليامز - الجمعية الأمريكية للإدارة .

الأمراض السبعة القاتلة للمنظمات :

وضع ديمنج سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمات سماها الأمراض السبعة القاتلة (10)

1. عدم الاستمرار في الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف .
2. التركيز على الأرباح في الأجل القصير وقصر النظر في هذا المجال .
3. عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد .
4. التغييرات الكثيرة في الإدارة
5. الإدارة على أساس الكم فقط .
6. عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة .
7. التكاليف المغالى فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات القانونية

ثانيا : جوزيف جوران : أسهم جوران في ثورة الجودة في اليابان , حيث تم استدعاؤه عام 1954 من قبل نقابة العلماء والمهندسين اليابانيين لإلقاء محاضرات عن الجودة ومسئولية الإدارة في تحقيق الجودة . أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة , كما أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة ووضع الحلول المناسبة وتقييمها بإيجابياتها وسلبياتها واختيار الحل الأفضل .

ثلاثية جوران : ربط جوران بين تحقيق تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال

التخطيط الجيد

الرقابة الفعالة على الجودة

إجراء التحسينات المستمرة وهو ما سيتم شرحه لاحقا عند الكلام عن التحسينات المستمرة .

وقد ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة , ولكنه لم يهمل في نفس الوقت دور الإدارة العليا ودعمها للجودة . كما لم يهمل دور العمال الذين تقع عليهم أساسا مسئولية تنفيذ مشاريع الجودة .

(10) ريتشارد ل . ويليامز مرجع سبق ذكره .

ثالثا : فيليب كروسبي : أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب , كما أنه كان يربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين الأرباح المتحققة , حيث كلما ارتفع مستوى الجودة أدى ذلك إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعا لذلك .

كما أكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالي فيها , كما أنه وضع برنامجا متكاملًا للجودة الشاملة ركز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة .

رابعا : كاورو اويشيكاوا : يعتبر اويشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة حيث أنه كان أول من نادى بها , وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم البعض بصفة تطوعية ويعتبروا اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل ,

كما نادى بضرورة إشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة , كما أنه نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم ,

ووضح أيضا أن عملية التدريب في اليابان أخذت مكانتها في الصدارة منذ ستينيات القرن العشرين .

وقد وضح جليا أن رواد علم الجودة كان لهم تأثير كبير في بث روح الأصالة مرة أخرى مع المعاصرة في نشر مفاهيم وثقافة الجودة .