

الأساس سوف يتناول هذا الفصل مفهوم الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلبات البرنامج الفاعل لها وتغير الثقافة التنظيمية وروادها.

• مفهوم إدارة الجودة الشاملة

وردت تعريفات كثيرة خاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM). حيث قام كل من (Bounds, et, al) و (Clair, Steven & Ronald) بتعريف الكلمات الثلاثة المكونة لهذا المفهوم إلى ما يأتي:

الإدارة Management: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء. **الجودة Quality:** المقصود بها هو تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات. بل تصل أيضاً إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

الشاملة Total: المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات. من خلال ما تقدم يتضح لنا بان (TQM) هي:

- 1) مدخل فكري جديد وثورة إدارية شاملة.
 - 2) ثقافة تنظيمية جديدة.
 - 3) انها فلسفة إدارية تعتمد على اسلوب التحسين المستمر من اجل الوصول إلى التميز.
 - 4) تحقيق رضا المستهلك.
 - 5) انه مفهوم مستمر لا يتوقف ولا ينتهي بمرحلة معينة بل انها يجب أن تبقى وترتبط ببقاء المنظمة ذاتها.
 - 6) انها مفهوم حديث نسبياً ولكنه امتداد حضاري قديم.
 - 7) تتطلب الاسناد الكامل من الإدارة العليا.
 - 8) جعل الجودة القضية الاستراتيجية في المنظمة لانها اساس التمايز في الاسواق.
 - 9) تدعو إلى التحسين المستمر، وعدم التوقف عند نقطة معينة لان حاجات الزبون ورغباته في تجدد مستمر وكذلك فان التطورات التكنولوجية مستمرة، وان المنظمة التي تقف عند نقطة معينة سوف تضحل وينتهي دورها في السوق.
- وعليه فإن التعريف الأكثر تعاملاً مع فلسفة TQM هو:

"أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن مزيد من الاحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين، وأهمية المقاييس الاحصائية، انها نتاج ممارسة الإدارة والطرائق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى خفض الكلف ويمكن التعبير عن كل ما تقدم من خلال الشكل التالي الذي ينعكس فيه مفهوم TQM.



الشكل (9) الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم TQM

المصدر: يوسف الطائي وآخرون (إدارة نظم الجودة) (2009 دار اليازوري للنشر والتوزيع

• مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لقد تناول العديد من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي :

1) التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

ان فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الاعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة تجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجياً، يكون مشتقاً من تخطيط استراتيجية الاعمال، بوصفها عملية مهيكلية اساساً لتعريف رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الاهداف والخطة الاستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.

2) إسناد الإدارة العليا (القيادة): Top Management Support

ان لإسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى ابعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة اسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على اظهار

التزامها طويل الامد Long-term commitment لتحقيق هذه الاسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

(3) التركيز على الزبون : Focus on customer

يتم من خلال الاستماع إلى الزبون، بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات وبين رغباته واحتياجاته وبأقل كلفة وهو يعني تحسين خطة الإنتاج وعملياته من أجل تلبية الاسعار ويعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على الزبون النهائي المتسلم للسلع والخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع، وتأسيساً على ذلك، تعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للزبون الاساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبون من السلع والخدمات المقدمة له وعلى المدى البعيد وعليه فان حصول المنظمة على الحكم النهائي على منتجاتها المقدمة إلى الزبائن سيشكل عنصراً مهماً لها، لأنها ستوضح مدى نجاح مدراء هذه المنظمة في انجاز الاعمال الصحيحة وبطريقة جيدة وملبية في الوقت ذاته حاجات المستهلك. يمثل اذاً التزام الإدارة العليا بتحقيق رضا الزبون النجاح الحقيقي للاعمال التي تقوم بها مقارنة بالاعمال التي يقوم بها المنافسون.

(4) التحسين المستمر : Continuous Improvement

ان اساس فلسفه التحسين المستمر Continuous improvement philosophy ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ففلسفه التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

هدف عام: بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من اقسام المنظمة ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة.

هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملاً.

كما ينبغي أن يجري البحث عن فرص الأداء الافضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها:

أولاً: تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة.

ثانياً: تقليل الاخطاء والوحدات التالفة والضیاعات.

ثالثاً: تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

رابعاً: تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

(5) التدريب والتعليم: Education and Training

في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وان يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع افرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في ادائهم لوظائفهم. فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جداً ونضمن جودة خالية من العيوب.

(6) اندماج العاملين ومشاركتهم: Employee Involvement and Empowerment

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالباً ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:
الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة افضل.

والثاني: تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة. وهنا يجب أن نوضح بأن هذه العقول هي التي تكون قريبة من مشاكل العمل، وليس العاملين جميعهم في المنظمة أما تفويض الصلاحية، فأنها لا تعني فقط مشاركة الافراد، وانما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً، وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة.

(7) التركيز على العملية Focuses Process

ان تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الاسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الاسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الانتاجية احد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها اغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الاجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل ايجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الانتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء التي تعمل من اجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء. ويمكن توضيح هذه المبادئ كما في الشكل الاتي



شكل (10) مبادئ إدارة الجودة الشاملة