

الفصل الثالث: إدارة الجودة

الشاملة

المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة

الشاملة

المبحث الثاني: مرتكزات إدارة الجودة

الشاملة وعوامل نجاحها

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة المبحث الأول : ماهية الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى آخر، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لها، حيث تعرف على أنها "البحث عن الرضى الأقصى للمستعملين أو الزبائن من خلال المعرفة الجيدة لحاجياتهم ودوافعهم وذلك عن طريق بحث نظامي ومنهجي لهذا الرضى من خلال المنتوجات أو الخدمات المقدمة، وتحليل أسباب الفشل داخل المؤسسة من أجل مطابقة المواصفات والطلب وتخفيض التكاليف"(1).

كما أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن "فكرة نهضت من وقت قريب كطريقة للوصول إلى مدخل أنظمة لجودة الإدارة، وتشير إدارة الجودة الشاملة إلى الالتزام الكلي بالجودة، ويتضمن ذلك مدخلا كليا متكاملًا لجميع نواحي الجودة بحيث تشمل جميع الأفراد، والبرامج والمعدات وجميع التنظيمات ويتطلب ذلك المساهمات الكلية لكل فرد، إذ أن الأداء ذو المستوى العالي من الجودة يجب أن يكون مطلوبًا من جميع الأفراد وفي كل وقت"(2). كما أن الجودة الشاملة لا تعتمد فقط على العمال في قسم الإنتاج بل أنها تحتاج إلى مشاركة كل الأقسام سواء تعلق الأمر بقسم الدراسات والأبحاث أو بقسم التكوين أو حتى الإدارة، فهي إذن تتطلب مشاركة كل الأقسام سواء كانت لها علاقة مباشرة بالجودة أم لا (3).

ومن هنا يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين على المنظمة ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في جودة المنتج، إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره على تحقيق الكفاءة الاستثمارية للمواد المتاحة من مادة أولية ومعدات وآلات وقوى بشرية ومعلوماتية ومالية... إلخ حيث أنها تسهم جميعًا في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يركز على تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين. فيمكن تعريف إدارة

(1) Renaud de Maricourt: op.cit, P 35

(2) أدبيجي بوداند باديرو: مرجع سبق ذكره ص 71

(3) Slaimi Ahmed : "La gestion par la qualité", perspectives, décembre 1997, P 23

الجودة الشاملة أيضا أنها : الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تنص لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة(1)، فإدارة الجودة الشاملة عبارة عن ديناميكية تحسّن مستمر للمنتوج أو الخدمة المقدمة للزبون فالجودة الشاملة هي خير طريق للمؤسسات الصناعية للوصول إلى الامتياز(2).

وقد عرفها نائب رئيس معهد JURAN المتخصص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة أنها "تحول على الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل(3). والشيء الملاحظ من مختلف تعاريف إدارة الجودة الشاملة إنها تشير إلى أفكار أساسية هي(4) :

1- التمييز : والذي يعني أن المؤسسات تعتمد في حركتها بشكل أساسي على رغبات الزبائن واحتياجاتهم وتوقعاتهم، من خلال اهتمامها للبيانات والمعلومات المرتدة عن الزبون وأخذها بعين الاعتبار في خططها واستراتيجياتها التنظيمية.

2- تركيز هذه المؤسسات بشكل كبير على الجودة بمعناها الواسع، وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات والتي تقدمها المؤسسة والطريقة التي يدرك بها الزبائن تلك السلع والخدمات المقدمة.

3- التحسن والتطوير المستمر : يجب أن يكون محور الاهتمام الأساسي للمؤسسة كنتيجة للتركيز على الجودة ويجب أن يكون التحسن مستمرا وأن لا تكفي المؤسسة بالتحسن على فترات متباعدة، وكذلك يقتضي التطوير والتحسين أن يتم الأداء بشكل أفضل على كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة وليس فقط في مراحل تصنيع المنتج.

4- الحاجة إلى تغيير نظرة الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال أن تحقيق هؤلاء العاملين للنجاح على المستوى الفردي لا يتعارض مع تحقيق نجاح المنظمة، فالأساس هو التعاون بين أفراد المؤسسة.

5- اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات : ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المؤسسة والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر لعمل المؤسسة.

(1) خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 76

(2) J.F. Sorro : "La gestion de la qualité", cycle de conférences (la non qualité), ed TOKBAL, Casablanca, février 1998, P 68.

(3) مأمون الدرادكة وآخرون : مرجع سبق ذكره ، ص 15

(4) نفس المرجع، ص 16

- 6- العمل الجماعي هو استغلال جماعات العمل الفعالة وتدريبها على الأساليب المبدعة التحليلية في عملية اتخاذ القرارات لضمان ترسيخ مبدأ التعاون في عمل المنظمة.
- 7- إعطاء صلاحية وسلطة أكبر للعمال وخصوصا في مجال تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.
- 8- الاهتمام بتدريب الأفراد وتقدير جهودهم: فالتدريب يضمن اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات اللازمة لتطوير تحسين جودة العمل في المؤسسة وكذلك فإن تقدير الجهود سيضمن المزيد من العطاء والإبداع من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.
- 9- ضرورة وجود رؤية مشتركة معروفة لدى كل من العاملين والمديرين حيث تمثل توجه واضح ومحدد المعالم للتنظيم يضمن التنسيق وتوحيد الجمهور وتلاشي التكرار والتعارض في جمهور العاملين.
- 10- وجود قيادة فعالة : تمثل مرجعية صادقة وقدوة بالنسبة للأفراد العاملين وأن تمتاز بالموضوعية والاهتمام بالإنجازات العملية أكثر من الشعارات والخطابات.
- إذن إدارة الجودة الشاملة هي نظام تسيير يتضمن عملية تحسين مستمرة، ويهدف هذا النظام إلى الامتياز في مجال وظائف المؤسسة خاصة في مجال إعداد الاستراتيجيات(1).

(1) J.Brilman:"les meilleurs pratiques du management" ,Ed, d'organisations ,Paris,1998, P204

المطلب الثاني : أهداف الجودة الشاملة.

لقد اتسم مفهوم الجودة الشاملة بأهمية واسعة في مختلف الأوساط العلمية والصناعية وأصبح القرن الحالي يطلق عليه مجازا بعصر الجودة الشاملة، حيث بدأت اليابان بتطبيق الجودة الشاملة حيث استعانت بالدكتور Deming الذي قام بإلقاء محاضرات في موضوعات الجودة ومراقبة العمليات وقام بعرض مزايا وأهمية إدارة الجودة الشاملة، ثم بدأت أوروبا والولايات المتحدة بالاهتمام بها. وقد توج هذا الاهتمام بإصدار المواصفة العملية بالمقاييس إيزو 9000، حيث تم بموجبها تحديد المعايير والعناصر الأساسية والتي ينبغي توفرها، وتسعى المؤسسة من خلال تبني فكرة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف تتمثل في (1):

1- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق :

يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الجديدة والقدرة التنافسية العالية، ويعتبر شعار الجودة "اعمل الشيء الصحيح من أول مهلة" معيارا يجب أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المنظمة لكي يتم في ضوء تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

2- تحقيق الرضى لدى المستهلكين :

تقوم مهمة الإدارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، ويجري تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين ابتداء من مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة أو المنتج المزمع تقديمه ومرورا بالتصميم والتطوير ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع من تقديم المشورة والنصح والصيانة ويتم وفقا لذلك :

- أ- الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.
- ب- جذب مستهلكين مرتقبين.
- ت- تصميم منتجات تنسجم مع رغبات وحاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم.

ولذا فإنه يتضح أن الهدف الأسمى الذي تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضى المستهلك والاحتفاظ به وتطوير قدرتها التنافسية من خلال التحسين المستمر للجودة.

(1) خضير كاظم حمود : مرجع سبق ذكره، ص 83

3- زيادة الفعالية التنظيمية :

نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين بالمنظمة لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق تحسين مستمر بالاتصالات وإشراك أكبر للعاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين.

ومن هنا يتضح أن المراحل المميزة لنظام إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتضمن

:

- 1- بحث ودراسة الأسواق والتعرف على تطلعات ورغبات وحاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.
- 2- تصميم وتطوير المنتج بما ينسجم مع تحقيق الرضى المستهدف للمستهلكين.
- 3- تخطيط وتطوير المبيعات.
- 4- المشتريات والتأكد من انسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية.
- 5- الإنتاج أو توريد الخدمات المطلوبة.
- 6- التحقق من إجراء العمليات التشغيلية بما ينسجم مع تحقيق الأهداف.
- 7- التعبئة والتخزين والمناولة.
- 8- البيع والتخزين .
- 9- التركيب وتوفير الخدمة.
- 10- المساعدة التقنية والخدمات التابعة الأخرى.
- 11- خدمات ما بعد البيع والتوجيه وإرشاد المستهلكين وخدمات الصيانة والضمانات.
- 12- تنسيق المنتج أو إعادة تصنيع في نهاية دورة الإنتاج.

ومن المناسب أن يتضمن نظام إدارة الجودة القيام باتخاذ الإجراءات المكتوبة بإدارة التشكيل وذلك وفق الضرورة إذ أنه يبدأ مع بداية مرحلة التصميم ويتم متابعته على مدى دورة حياة المنتج ويعطي للإدارة الرؤية الواضحة حول حالة التوثيق أثناء دورة حياة المنتج.

حيث أن إدارة التشكيل يمكن أن تضم التميز والتحكم وتسجيل ومتابعة وتدقيق التشكيل، حيث أنها مرتبطة بعدة نشاطات موضوعة في الجزء الحالي من المواصفة إيزو 9004.

المطلب الثالث: كيفية توطين مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

إن النجاح الذي يتطلبه إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتركز أساساً على الفهم الصحيح لهذا المفهوم من طرف كل العمال داخل المؤسسة فهم العنصر الوحيد القادر على ضمان التطبيق الدقيق لمختلف الأفكار التي تتضمنها إدارة الجودة الشاملة. ولضمان هذا يجب على المؤسسة القيام بعدة خطوات هي :

1- إعلام العمال عن تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة :

فما لا شك فيه أنه قبل إعلان المؤسسة عن تبنيها إدارة الجودة الشاملة يقع العمال في دوامة من التساؤلات عن هذا المنهج الجديد في التسيير الذي سوف يستعمل خاصة وأنهم يلاحظون ما يجري من تحضيرات داخل المؤسسة. إذن فمن الضروري أن تقوم المؤسسة بإعلام العمال بشكل رسمي عن قيامها بتطبيق طريقة جديدة في التسيير تدعى "إدارة الجودة الشاملة". وبقيام المؤسسة بذلك فهي قد طبقت أولى المبادئ التي تنص عليها هذه الأخيرة وهو مبدأ الشفافية بين الإدارة والعمال.

وأوضحت التجارب السابقة من بعض المؤسسات أن أحسن طريقة لذلك هي القيام بإعلان رسمي لبدء اتباع المؤسسة لهذا المنهج في التسيير لأن ذلك يتميز بـ:

- توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة.
- التمكن من الاتصال المباشر مع العمال الشيء الذي يحفز مشاركتهم.
- التعبير عن التزام الإدارة لتطبيق هذا المنهج.

والقيام بمثل هذا الإعلان يمثل فرصة للطرفين (الإدارة والعمال) من الالتقاء خاصة أنه من المعروف في الشركات الكبرى عدم إمكانية التقاء هذين الطرفين نظراً لكثرة إنشغالات الإطارات العليا للمؤسسة. وبالتالي فهذا الإعلان يمثل قطيعة مع الماضي ويسهل من تعامل الطرفين في المستقبل.

إن الهدف من هذا الإعلان هو بالأساس إعطاء العمال نظرة عن الأسباب التي دفعت المؤسسة لتغيير نظام التسيير واتجاهها نحو إدارة الجودة الشاملة، لذا يجب مراعاة :

- ما يمكن أن تقدمه إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة.
- مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- السياسة التي سوف يتم اتباعها ومختلف مراحلها، الوسائل المستعملة (المادية والبشرية) والنتائج المتوقعة.

2- تكوين العمال :

يجب على المؤسسة أن تقوم بتكوين العمال مثلهم مثل إطارات المؤسسة، لأنهم يحتاجون إلى ذلك. وهذا التكوين يجب أن يقسم إلى ثلاث مراحل :

- تكوين حول استراتيجية الجودة للمؤسسة.
- تكوين حول العلاقة زبون - مورد
- تكوين حول العمال الجماعي.

أ- تكوين حول استراتيجية الجودة للمؤسسة :

إنه من الأهمية بما كان أن تقوم الإدارة بتكوين العمال وتعريفهم بسياسة واستراتيجية المؤسسة ويتم هذا بشرح ثلاثة مفاهيم ضرورية هي :

- سياسة الجودة
- استراتيجية الجودة
- خطة توطين إدارة الجودة الشاملة

ب- تكوين حول العلاقة زبون – مورد :

إن اعتماد إدارة الجودة على اعتبار كل عامل كزبون لما قبله ومورد لما بعده يحتم عليها إطلاع العمال على هذا المفهوم وشرحه بدقة، لأن كل عامل سيقوم باستعمال هذا المفهوم يوميا.

ج- تكوين حول العمال الجماعي :

يعتبر العمل داخل المجموعة من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، لذا يجب تكوين العمال على هذا النوع من العمل خاصة أنه من المفترض أن يكون هناك تنسيق واتصال بين أفراد مجموعة العمل. وينصب التكوين على معرفة الأدوات المستخدمة داخل مجموعات العمل وكذا طرق حل المشاكل.

3- إشراك العمال :

يجب على المؤسسة استغلال الطاقات البشرية المتواجدة لديها وإشراكها في تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق تحفيزهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه لذا يجب على المؤسسة استعمال عدة طرق للحصول على التزام كامل من العمال اتجاه عملهم هي :

أ- اتباع سياسة اتصالات ناجعة داخل المؤسسة :

يعتبر الاتصال الداخلي مهم جدا لأنه يمكن من إيصال المعلومات الصحيحة للعمال المعنيين في الوقت المحدد. فمن الخطأ الاعتقاد أن نشر المعلومات داخل المؤسسة عن طريق الإعلانات الداخلية مثلا هو طريقة صحيحة لإعلام العمال لأنها أهملت جانبا مهما وهو تحفيز العمال للقيام بما هو مطلوب منهم، فالمعلومة وحدها لا تكفي. لذا فمن المهم أن تقوم المؤسسة بإعداد سياسة اتصالات ناجعة تمكنها من كسب ثقة العمال وبالتالي تؤدي إلى إشراكهم، وللوصول إلى ذلك يجب :

- الاستماع الدائم لانشغالات العمال.
- توفير جو ملائم للاتصال.
- شفافية الاتصالات.

فالالاتصال الجيد يضمن مشاركة أكبر والتزام تام من العمال نحو عملهم.

ب- اتباع نظام فعال للمكافآت :

يحتاج الفرد العامل إلى تقدير أعماله ولهذا فالمؤسسة ملزمة بإشباع هذه الرغبة ولديها عدة وسائل لتحقيق ذلك، ويمكن تقسيم هذه الوسائل إلى (1):

- وسائل مالية : من الواضح أن لكل فرد رغبات معينة ولتحقيق هذه الرغبات يجب أن يكون الأجر الذي يتلقاه العامل مقبولا، لذا فالفرد العامل في المؤسسة يعرف حتما مستوى الأجر الذي يحقق له هذه الرغبات ولا يقبل أجرا يقل عنه، لذا يجب على المؤسسة اتباع نظام أجور عادل لكسب رضى العمال.

والملاحظ أيضا أنه عندما تقوم المؤسسة برفع مستوى الأجور لكل العمال دفعة واحدة فإن هذا لا ينعكس بدرجة كبيرة على درجة تحفيزهم للعمل لكن في المقابل إذا قامت المؤسسة برفع أجر عامل لوحده أو مجموعة من العمال فقط فإن ذلك يزيد من تحفيزهم بغض النظر عن القيمة التي زاد بها الأجر بشرط أن توضح المؤسسة أسباب هذه الزيادة وكذلك أن يجدها العمال مبررة ودائمة.

- وسائل غير مالية : إن إشباع رغبة التقدير لدى العامل لا تكون فقط عن طريق الوسائل المالية لأن الرفع من مستوى الأجرة لا يكون بصفة دائمة أو مستمرة لذا يجب المؤسسة أن تبحث عن طرق أخرى لإشباع تلك الرغبة. هذه الطرق تكون غالبا في متناول الجميع لكن من الصعب تطبيقها ومن بين هذه الطرق :

- إعطاء الفرد مهام خاصة أو تقديمه للإطارات العليا في المؤسسة.
 - رسائل تهاني أو إطراء شخصية.
 - نشر إشادات بالعمل المؤدى من طرف الفرد المكرم في مجلة المؤسسة.
 - دعوات لحضور ملتقيات أو أيام دراسية.
- كل هذه الطرق غير المالية تؤدي إلى نتائج عظيمة وسريعة في نفس وتمكن من إشراك العمال بصفة فعلية في إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني : مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات التي تعتبر مهمة جدا فبدونها لا تستطيع المؤسسة النمو وتحقيق الأرباح وسوف نتطرق إليها في هذا المبحث زيادة على التعرف على أهم العوامل التي تفضي إلى نجاح تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول : مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

تعتبر المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطارها التطبيقي في مختلف المؤسسات إذ أنها تشير إلى البناءات الفكرية والفلسفية التي يستند إليها الجانب العلمي في التطبيق وقد تباين آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر إلا إنما من حيث المنطلق الفكري لازلت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية التطبيق وتشمل العناصر التالية(1) :

1- التركيز على الزبون:

يعتبر الزبون أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذ اجمع الباحثون والمفكرون على أن الزبون يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ أن جائزة (ما لكوم العالمية) أعطت 25% من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم وقد شمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الخارجي والعميل الداخلي: ويقصد بالعميل الخارجي ذلك الفرد (المستهلك) الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته و تحفيزه في اقتناء المنتج أو السلعة المنتجة، أما العميل الداخلي فيشمل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة (محطات عمل، وحدات، شعب، أقسام، دوائر، ...إلخ) حيث ينظر لهؤلاء الأفراد بأنهم مستهلكين للذين قبلهم وموردين للذين بعدهم وقد أشارت منظمة الجودة البريطانية للعملاء بشمولية أكبر حيث أنها عرفت العملاء بأنهم المستثمرون والموظفون وأصحاب المصالح والموردون والمجتمع بأسره وأي شخص له علاقة معينة بالمنظمة.

ولذلك فإن المنظمة العامة ينبغي أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء الخارجي أو الداخلي الجودة العالية التي تنسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المنظمة ويفيد كسب ولائه ورضاه وثقة الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة إذ لولاه فإن المنظمة تصاب بالفشل وتعرض أنشطتها للزوال سيما على ظل هذه الأجواء التنافسية التي تستهدفها عادة الأسواق الاقتصادية بمختلف أنشطتها.

(1) خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 98

2- التركيز على إدارة القوى البشرية :

تعتبر إدارة القوى البشرية على المنظمة ذات أولوية كبيرة على تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة تحقيق أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل (العائلي) ... إلخ لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء.

3- المشاركة والتحفيز :

لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والتحفيز ولذا فإن هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية والفرق الواحد بعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة.

4- نظام المعلومات والتغذية العكسية :

يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة سيما وإن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

5- العلاقة بالموردين :

يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد الموارد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة على نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال على تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

6- توكيد الجودة :

يعتبر توكيد الجودة ذو أثر فعال على نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة سيما وإن اعتماد ذلك يقوم أساساً اعتباراً من عمليات تصميم المنتج إذ أن دقة المواصفات المعتمدة على التصميم ذات أثر كبير على عملية تحقيق نجاح المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.

7- التحسين المستمر:

إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطور المستمرين على الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية على ترصين المنتج وتحقيق ملاءمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف، وللحصول على التحسين المستمر يجب :

- تنميط وتوثيق الإجراءات.
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.
- استخدام دائرة خطط – أعمل- افحص- نفذ.
- توثيق إجراءات التحسين.

8- التزام الإدارة العليا :

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا على دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك لنجاح النظام المستهدف والتزام الإدارة العليا يتمثل في الجوانب التالية :

- أ- تعزيز ثقافة الجودة.
 - ب- تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم.
 - ت- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.
- إن الارتكاز على الأسس المحددة سلفاً من شأنه أن يحقق بعداً أكثر نجاحاً في تحقيق أهداف المنظمة.

9- القرارات المبنية على الحقائق :

إن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية سيما وأن ذلك من أكثر الأنشطة في تقرير نجاح إدارة الجودة الشاملة وإن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعل واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم إذ أنهم أكثر قدرة على إدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال.

وقد أصبح فعلياً نجاح القرارات التي تعتمد الحقائق بصورة أكثر كفاءة وفعالية من القرارات التي كانت تعتمد على ضوء الحدس أو التخمين أو الغير الشخصية.

10- الوقاية من الأخطاء :

إن تطبيق نظام الجودة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير ولذا فإن توفير هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء

التي يمكن أن تحصل أثناء الداء ولذا فإن هذا الاتجاه على العامل من شأنه أن يعزز إمكانية وفاعلية النجاح المستهدف لنظام إدارة الجودة الشاملة.

11- إدارة الجودة استراتيجيا :

تعد الجودة من أكثر المرتكزات الفكرية عمقا استراتيجيا إذ بدون الجودة العالية غالبا ما تتعرض المنظمات الاقتصادية للفشل الذريع أمام المنافسات القائمة في الأسواق على المدى المرهلي والاستراتيجي ولذا فإنه من أهم المتطلبات الهادفة للنجاح هي اعتماد المنهج الاستراتيجي للتعامل مع الجودة.

12- المناخ التنظيمي :

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث أن ذلك سيساهم في تنظيم أدائهم وتقليل من مقاومتهم للتغير وكذلك توفير السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة وزرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيم تنسجم مع ثقافة المنظمة ككل في إطار الجودة وتكامل الأبعاد التي تنطوي عليها.

13- الإدارة العملياتية :

إن الإدارة العملياتية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها على تخطيط وتحسين الجودة وهذه الحقيقة تبدأ من عمليات التصميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز والصيانة والرقابة وجدولة كافة الإجراءات التشغيلية وتنميط أفاقها وتوثيق كافة الفعاليات المرتبطة بها.

14- تصميم المنتج :

إن عمليات تصميم المنتج تعتبر من أكبر الآفاق الهادفة في الأداء ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء الفعلي لا يمكن أن يتحقق دون أن يكون التصميم قابلا للتنفيذ من جهة وله مقاييس ومتغيرات واضحة الأبعاد والمعالم من جهة أخرى ولذا فإنه يعد من العوامل الرئيسية لتحقيق نجاح وفعالية نظام الجودة الشاملة. إن المتطلبات المشار إليها أعلاه تشكل أكثر الحقائق العلمية التصاقا في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة كما أوردها العديد من الباحثين والمفكرين في إطار تطبيق النظام.

المطلب الثاني: العوامل الأساسية لنجاح الجودة الشاملة :

يعد التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة على تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي في المنظمات المختلفة، حيث أن التحسين المستمر للجودة يمثل استراتيجية تنافسية شاملة للمنظمات على المديين الاستراتيجي والمرحلي في نفس الوقت. وإن تكامل العمليات التخطيطية للجودة مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمات يعد حالة هادفة في تنشيط الأداء الفعال. إذ أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن العديد من الأنشطة التي يجب أن توجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية والتي تعتبر المركز الرئيسي لها لتحقيق رضى العملاء من المستهلكين الحاليين أو المرتقبين والاحتفاظ بالحصة السوقية للمنظمة وتطويرها بشكل مستمر لفتح آفاق دخولها لميادين تنافسية جديدة تنسجم مع قدرتها المستمرة على التحسين والتطوير المستمرين، وإن الأهداف وسبل تحقيقها لا يتأتى إلا من خلال التخطيط المستمر على ضوء معطيات العمليات الإنتاجية والخدمية وقد قدم Deming من خلال محاضراته مجموعة من الأساليب والتحليلات الأحصائية التي أطلق عليها بعجلة Deming ولذا فإنه يتضح من خلالها بأن تطوير أي نشاط يتعلق بالعمليات الإنتاجية والخدمية يبدأ من مرحلة التخطيط ثم التنفيذ ثم متابعة التنفيذ ثم اتخاذ القرار بشأن مستوى الأداء وسبل تحسينه المستمر ثم التخطيط وهكذا تستمر العجلة بالأداء وفقاً لهذا المستوى من الاستراتيجية.

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الخطوات الرئيسية لتخطيط إدارة الجودة بما يلي (1) :

- 1- الأهداف المطلوب تحقيقها على الجودة (مثلا الخصائص أو المميزات، التماثل، الفاعلية، الجمالية، دورة الحياة، التكلفة، الموارد الطبيعية، الاستخدام وترقية التشغيل ... إلخ).
- 2- مراحل العمليات التي تمثل الممارسة العملية للتنظيم (يمكن استخدام مخطط تدفق أو مخطط مماثل لتمثيل عناصر العمليات).
- 3- إسناد المسؤوليات والسلطة والوسائل من خلال المراحل المختلفة للمشروع.
- 4- الإجراءات والتعليمات المدونة والمخصصة للتطبيق.
- 5- برامج التجربة والرقابة والفحص والتدقيق في المجالات المعنية مثلا مجال التصميم والتصوير.
- 6- إجراءات مكتوبة فيما يخص التغييرات والتعديلات التي ستطرأ على خطة الجودة شيئاً فشيئاً مع تقدم العمل بالمشاريع.
- 7- طريقة تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة.
- 8- الإجراءات الأخرى الضرورية لبلوغ الأهداف.

(1) المرجع السابق، ص 97.

ولذا فإن خطط الجودة يمكن أن يكون مضمنة أو مشار إليها في دليل الجودة ومن خلال ذلك يتضح بأن المكونات الرئيسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة الناجح يتضمن ما يلي :

- 1- التخطيط الدقيق للعمليات.
 - 2- إشراك الإدارة الوسطى.
 - 3- التآني في وضع أهداف ذات نتائج ملموسة وسريعة.
 - 4- تطوير الاتصالات ما بين العاملين.
- وكذلك فإن هناك عوامل أخرى ذات أثر فعال في قيادة المنظمات نحو تحقيق النجاح في إدارة الجودة الشاملة :

- أ. أن يكون هناك مهام واضحة
 - ب. أن تكون هناك سياسات واضحة
 - ج. أن تكون العوامل الحرجة للنجاح واضحة.
 - د. أن تكون صياغة ثقافة الجودة صحيحة وواضحة.
 - هـ. أن تكون المسؤوليات واضحة
- ومن هنا يتضح بأن نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتسم بوضوح شامل وكامل لكل أطراف المسؤوليات المتعلقة بالمنظمة إذ أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين ونجاحها يعود بنتائج إيجابية للفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة والأساليب المعاونة

هنالك مجموعة من الأساليب الحديثة يمكن أن يطلق عليها أساليب تطوير التصنيع إلى المستوى العالمي ، ذات ارتباط وطيد بمفهوم الجودة وتعتبر أساليب معاونة ومكملة لفلسفة الجودة الشاملة و سنتعرض إلى أهم هذه الأساليب وأكثرها شهرة.

1-جمبا كايزن (ادارة المكان و الزمان)

"جمبا" في اليابانية تعني الموقع الفعلي للأحداث . المكان الذي تتولد فيه القيمة المقدمة للعميل .. مثل خط إنتاج شركة سيارات أو مطبخ مطعم ما، أو مكاتب التحرير في إحدى الصحف.

"كايزن" هو الأسلوب الياباني للتطوير المستمر ، بإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف والهدر وتزيد الإنتاجية والوفر .

"كايزن" لا يعني التطوير التكنولوجي واستخدام الأساليب المعقدة، بل على العكس، فإن "كايزن" هو ألد أعداء التعقيد، فهو يهدف إلى تخفيف الإجراءات غير اللازمة وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء.

"جمبا كايزن": تعني تطبيق أسلوب التطوير المستمر التدريجي على ما يتم داخل موقع الأحداث والعمليات وتوليد القيمة الحقيقية على أرض الواقع، ويمكننا أن نطلق عليه "الإدارة من موقع الأحداث".

ويتكون هذا الأسلوب الإداري الياباني من ستة خطوات، هي:

أولاً: عندما تظهر مشكلة يجب النزول إلى موقع الأحداث، كما يجب عدم محاولة إدارة الشركة من بعيد، بل يجب الحضور في موقع الحدث. ومراقبة ما يحدث لحظة بلحظة.

ثانياً: دائرة (خطط - طبق - راجع - طور): تتكون الدائرة من أربعة أجزاء هي:

خطط : وتعني وضع قواعد التشغيل التي تذلل العوائق وتتغلب على المشكلات التي تعترض الأداء، وتستبعد الأخطاء.

طبق: وتتضمن تطبيق قواعد التشغيل الموضوعه، طبقاً للخطة.

راجع: التأكد من أن القواعد الموضوعه للتشغيل تخرج النتائج المطلوبة وتؤدي إليها. ولا بد أن يتم ذلك داخل "جمبا" في مكان العمل.

طور: أي "كايزن"، وتعني أنه على المدير أن يحدد أماكن الاختناقات والأخطاء، ثم يدخل التعديل الكافي للتأكد من عدم تكرارها. وهذا لا يتم إلا داخل جمبا (من موقع الأحداث). فعلى المدير أن يراقب سير إجراءات التشغيل وأن يحرص على تدريب العاملين عليها، حتى يكتسبوا المهارة اللازمة للأداء.

ثالثاً: التطهير

تعتبر بيئة العمل غير المنظمة والتي تعم فيها الفوضى أكبر معوقات الإنتاجية. نفس الشيء ينطبق على المصنع ذي التصميم السيء والمكاتب المزدحمة وغير المرتبة، الأمر الذي يؤدي إلى فوضى في جدولة العمليات، أو شحن أحد خطوط سير العمل بزخم من المهام المتضاربة، فضلاً عن انسيابية خطط وجداول الأداء.

هناك خمس خطوات للتطهير :

1 - صنف : أي تقسيم أدوات ومعدات العمل إلى ضرورية وغير ضرورية، ثم التخلص من الأخيرة

2 - رتب : بعد أن يتم التخلص من الزوائد، يأتي دور ترتيب الأشياء الباقية والتي تعتبر ضرورية للعمل، والترتيب هنا يعني:

وضع الأشياء في أماكن محددة، تخصيص مكان محدد وعنوان معروف لكل شيء، الاتفاق على الحد الأقصى والحد الأدنى من الكميات التي توضع في كل مكان،

3 - نظف : عندما ينظف العامل أدواته ومعداته، فإن يتحسس بيديه الأماكن الخفية منها، الأماكن التي تسكنها الحشرات أو يتراكم عليها الغبار، أن يتسرب منها الغاز أو الزيت والبنزين .. الخ. داخل هذه الأماكن تكمن أسرار كثيرة قد تكون ضارة أو نافعة، ويتم اكتشافها مبكراً.

4 - استمر : "كايزن" تعني الاستمرار في التحسين، وعندما يتعلق الأمر بالتطهير، يعتبر كل من التصنيف والترتيب والتنظيف أنشطة دورية لا تتوقف، بل تستمر إلى ما لا نهاية.

5 - قنن : ويتضمن التقنين وضع القواعد وتأسيس الثقافة المؤسسة التي تؤدي إلى استمرار تنفيذ عملية التطهير بجمعي خطواتها بصفة متكررة وقابلة للتطوير.

رابعاً: القضاء على الهدر : كما أن هناك أشياء ومعدات ضرورية وأخرى غير ضرورية، هناك بالمثل أنشطة ضرورية وأخرى غير ضرورية.

كل الأنشطة التي لا تضيف شيئاً إلى القيمة الحقيقية للمنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء، يمكننا اعتبارها زائدة وغير ضرورية. "مودا" باليابانية تعني "الهدر". هناك سبعة مظاهر للمودا، هي:

1 - مودا الإفراط : بتخوفهم من التعطل المفاجئ للآلات والأجهزة أو من تغيب الموظفين، لظروف طارئة، يلجأ كثير من المديرين، إلى الإفراط في التشغيل تحسباً لأوقات الشدة العجاف.

2 - مودا التخزين : كثيراً ما تمتلئ المخازن بكميات كبيرة من الأشياء والمعدات التي لا تنتمي إلى النشاط الرئيس للشركة، فتشغل مساحات كان من الممكن الاستفادة منها بطريقة أفضل.

3 - مودا الأخطاء : تستدعي الأخطاء بذل مزيد من الجهد والوقت لتصحيحها.

4 - مودا الحركة : أثناء العمل، تعتبر كل حركة زائدة يقوم بها العامل للبحث عن أدواته أو لجلب أحد الأجهزة، نوعاً من المودا (الهدر). تجنب هذه الحركات الزائدة بوضع الأشياء في الأماكن المخصصة لها، دون إهمال.

5 - مودا التدفق : عدم انسيابية تدفق العمليات وسير الإنتاج بين الأقسام المختلفة، يؤدي إلى هدر.

6 - مودا الانتظار : إذا تحتم على عدد من العاملين الانتظار حتى تصل المواد الخام أو حتى ينتهي عامل آخر من عمله قبل البدء في عمل جديد، وذلك لعدم التنسيق بين المهام وتوقيتها، فإن هذا هو أحد أنواع المودا.

7 - مودا النقل : يمكننا أن نعتبر أغلب عمليات النقل عملاً بلا طائل. فالوقت الذي يستغرقه المستند في الانتقال بين مكاتب الموظفين، أو الوقت الذي تستغرقه المواد الخام في الانتقال إلى أماكن التصنيع، هي كلها أوقات مهدرة وجهود ضائعة.

القضاء على الهدر (المودا) هو أحد أهم وأرخص وسائل تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. كل ما عليك فعله هو النزول إلى "جمبا" موقع الأحداث، وملاحظة أماكن المودا وإزالة أسبابها.

8 - مودا القيمة الزائفة : يخطئ كثير من المديرين في تحديد ما يريده عملائهم بالضبط مقابل الثمن الذي يدفعونه للحصول على المنتج أو الخدمة التي تنتجها شركاتهم. وبذلك يقدمون لهم منتجات وخدمات لا يطلبونها. هنا تتولد القيمة الزائفة، وهي الشيء الذي تقدمه لعميلك دون أن يحتاجه بالفعل.

خامساً: المشروع التلميذ : يستدعي أسلوب "كايزن" - التحسين المستمر - تأصيل ثقافة الابتكار والعمل لتحقيق أهداف واضحة لكل العاملين. فعليهم باستمرار البحث عن طرق جديدة للتخلص من الهدر وتطهير مكان العمل "جمبا"، واقتراح قواعد تشغيل أكثر فعالية. يستدعي ذلك تمكين العاملين ومنحهم السلطات الكافية لإجراء التعديلات التي يرون فعاليتها. هنا يصبح المشروع أشبه ما يكون بالتلميذ الذي يطلب العلم، دون أن يعتبر نفسه عالمًا بكل شيء. هذا الأمر يستدعي أن تتحلى إدارة المشروع بتواضع التلميذ ولهفته المتشوقة للتعلم. على أن يكون ذلك في شكل ممارسات مسئولة داخل الجمبا، دون أن يقتصر على ما تفعله محاضرات الفصل الدراسي.

سادساً: حلقات "كايزن" : تهدف حلقات "كايزن" إلى تطوير الأداء وبيئة العمل. وعندما يقوم العاملون بأنفسهم وبتوجيه من الإدارة بتقنين قواعد للتشغيل ووضع أسس للتطوير المستمر، فإنهم يتبنونها بكامل إرادتهم على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلى، حيث من الممكن أن تجابه ببعض المقاومة أو الرفض. وبالتالي يصبح من المؤكد أن يلتزم العاملون بتلك القواعد التشغيلية التي ساهموا في إيجادها، بالإضافة إلى تفهمهم التام لبنودها، مما يمكنهم من تطويرها فيما بعد إذا ارتأوا ضرورة لذلك.

2 - أسلوب الإنتاج الوقتي J - I - T : طبقاً لهذا الأسلوب لا يتم الاحتفاظ بأية مواد خام أو مستلزمات إنتاج تزيد عن حاجات التشغيل القصوى لفترة من الزمن، يمكن ألا تزيد عن أربع ساعات.

صحيح أن هذا الأسلوب مكن الشركات اليابانية من التغلب على منافسيها؛ لأنه يقلل الهدر والمساحة والتكاليف اللازمة للتخزين وإجراءات التداول والمناولة إلى حدها الأدنى، إلا أنه يعتمد على وجود علاقات شبكية قوية مع الموردين والعملاء على حد سواء.

3 - أسلوب التسليم الوقتي "كان بان": يطلق عليه "كان بان"، بحيث تحافظ المؤسسة على وجود حد أدنى من المنتج في مخزن صغير لمواجهة طلبات العملاء، ثم لا تبدأ في إنتاج غيرها إلا بعد أن تقل الكمية الموجودة في المخزن عن حدها الأدنى.

أما الطريقة التي تستخدمها الشركة في التعرف على الكمية المراد إنتاجها، فهي غاية في البساطة. كل حاوية تغادر المخزن تسحب بطاقة "كان بان" المرافقة لها وتنقل إلى المصنع الذي يتلقاها بدوره على أنها أمر توريد، فيبدأ في الإنتاج، وبهذا يحافظ على مستوى المخزون دون نقصان.

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى المفاهيم النظرية لتسيير الجودة وفقاً لترتيبها الزمني سنحاول في الفصل التطبيقي معرفة كيفية تطبيق المؤسسات لتسيير الجودة، كما سننطلق إلى كيفية حصول المؤسسة على شهادة الجودة والمراحل التي تطلبتها.