

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعرف المعهد الفيدرالي للجودة إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

عرفها Rialy على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، على أن يبدأ التحسين أولاً للمراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

كما عرفها Goetsch and Davis بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تظافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

أما Heizer and Render فقد أوضحا بأن إدارة الجودة الشاملة تشير إلى التركيز على الجودة وعلى مستوى المنظمة ككل ابتداءً من المجهز إلى المستهلك، ويتطلب ذلك التزام الإدارة واهتمامها بجميع أوجه المنتجات والخدمات التي تكون مهمة للزبون. وهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها وتكثف جهودها بالتركيز على الزبون، مما يشجع في المنظمة مناخ صحي وبيئة تساهم بزيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبائن.

من خلال متابعة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة نجد أنها لم تعد تقتصر على أساس جودة المنتج أو الخدمة المقدمة إنما توسع مفهومها ليشمل كل العمليات والأنشطة داخل المنظمة، وهذا ما يساهم بتحقيق مستوى عالي من الجودة لأداء المنظمة ككل

ومما سبق يمكن أن نقدم التعريف التالي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبائن والمجتمع، وتهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة، ويتم ذلك بتعاون وتظافر جهود كل من الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

فوائد إدارة الجودة للمنظمات

- المساهمة في وقف بيع المنتجات والخدمات المعيبة .
- عدم التأثير على المحصلة النهائية للعمل؛ لأن العمال يواصلون العمل أثناء قيام المراقبين بالتأكد من سير الأمور وفق الخطة .
- قد تستفيد الشركة من سمعة أفضل فيما يتعلق بالجودة، مما يؤدي ذلك إلى زيادة المبيعات.
- تحسين التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام، مما يساعد ذلك على تعزيز الإبداع والابتكار.
- رفع كفاءة العمليات الذي يعزز من الإنتاجية ويقلل من التكاليف.
- تحفيز الموظفين على تقديم مستوى أفضل وإنتاجية أعلى من خلال تفعيل دورهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات.

أبعاد الجودة

أبعاد الجودة هي المكونات الملموسة وغير الملموسة التي تُستخدم كمؤشرات للحكم على مستوى الجودة، سواء من وجهة نظر العميل أو من منظور داخلي للمؤسسة. تختلف هذه الأبعاد بين السلع والخدمات نظراً لطبيعة كل منهما.

أبعاد جودة السلعة

تشمل أبعاد جودة السلع ثمانية عناصر رئيسية:

- الأداء: (Performance) يشير إلى الخصائص الأساسية للمنتج
- الميزات: (Features) الخصائص الثانوية والإضافية التي تميز المنتج
- الموثوقية: (Reliability) مدى ثبات الأداء بمرور الوقت ومتوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج
- المطابقة: (Conformance) درجة تماثل التصميم مع المواصفات المطلوبة ومعايير الصناعة
- المتانة: (Durability) فترة استخدام المنتج وفقاً لخصائصه التشغيلية قبل تدهوره أو الحاجة لاستبداله
- الخدمات المقدمة
- السمعة
- المظهر الخارجي: (Aesthetic) المعايير الذوقية والجمالية

أبعاد جودة الخدمة

تختلف أبعاد جودة الخدمة عن السلع وتركز على التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، تتمثل الأبعاد الخمسة الرئيسية في:

- الاعتمادية: (Reliability) القدرة على تقديم الخدمة الموعودة بدقة وبشكل موثوق
- الاستجابة: (Responsiveness) رغبة واستعداد المؤسسة لتقديم الخدمة بالسرعة المناسبة والتفاعل السريع لحل المشاكل غير المتوقعة
- الضمان/الثقة: (Assurance) كسب رضا العملاء من خلال المعرفة والكيافة والدقة في العمل وقدرة الموظفين على بناء الثقة
- التعاطف: (Empathy) تركيز الخدمة على أساس فردي وإبداء العناية والاهتمام الشخصي بكل عميل
- دقة التسليم: تقديم الخدمة في الموعد المحدد
- الإتمام: إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1- القيادة

تقترن القيادة بالاتصال الفعال بالأعضاء الآخرين في المنظمة؛ فبمجرد تحديد الهدف، تصبح الخطوة التالية تحقيق مشاركة الأعضاء الآخرين إلهامهم ودعوتهم إلى الشعور بالانتماء إلى نظام الإدارة وتسخير جميع المهارات لتحفيزهم على مواصلة العمل.

2- التخطيط

لضمان وجود نظام سليم لإدارة الجودة، يجب أن يتأكد جميع الموظفين بأن جهودهم تسير في الاتجاه ذاته، وبالتالي سيشعر كل موظف في العمل التجاري بأنه مشمول بالمعايير ويطشجع على الالتزام بها.

3- التحسين المستمر

يعتبر التكيف والتحسين المستمرين من الأمور الهامة لنجاح الشركة، فمتطلبات الانضباط، والتفكير القائم على أساس المخاطر، وعمليات تخطيط الجودة، والابتكار، وتصميم السلامة، وتقييم نظام إدارة المخاطر كلها وسائل فعّالة لتحقيق ذلك.

4- اشراك الجميع

يشكل العمل الجماعي والمشاركة جانباً هاماً من جوانب إدارة الجودة لنجاح الشركات، فالاستثمار في العمل الجماعي على شكل فرق يوفر للشركة حلاً أسرع وأفضل لحل المشاكل.

5- التركيز على العملاء: (Customer Focus) يجب على المنظمة فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتلبيتها بل وتجاوزها، حيث أن العميل هو محور عمل المنظمة. يتطلب ذلك معرفة من هم العملاء وطبيعتهم ومستوى دخلهم وتعليمهم لإرضائهم بناء علاقات قوية مع الشركاء والموردين لضمان الجودة في جميع مراحل سلسلة الإمداد وتحقيق النجاح المشترك

6- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والأدلة: (Evidence-Based Decision Making) تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالقرارات يجب أن تكون مبنية على بيانات ومعلومات وإحصاءات وليس على الحدس أو العواطف أو القيل والقال

التركيز على العمليات والنتائج؛ التزام الإدارة العليا؛ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها؛ المسؤولية الاجتماعية؛

عناصر إدارة الجودة الشاملة :-

تعد العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات ، إذ ان هذه العناصر من شأنها ان تشير الى الحقائق الأساسية التي ينبغي ان يركز عليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقاً في مختلف المنظمات ، لقد تباينت آراء الرواد والباحثين في شأن تحديد عدد وأولويات وأهمية هذه العناصر تبعاً لتفاوت وجهات نظرهم من ناحية والزوايا التي ينظرون بها الى هذا الموضوع من ناحية أخرى واهم هذه العناصر هي :-

عناصر دينمنج الأربعة عشر W.Edward Deming

- 1- خلق انسيابية الغرض مع الخطة .
- 2- تبني الفلسفة الجديدة للجودة .
- 3- التوقف عن الاعتماد على الفحص (التفتيش) الواسع .
- 4- إنهاء اسلوب اختيار المجهزين على أساس السعر فقط .
- 5- متابعة المشكلات والعمل باستمرار من اجل تحسين النظام .
- 6- تبني طرائق التدريب الحديثة في العمل .
- 7- تغيير التوجه من الإنتاج الكمي الى النوعي .
- 8- التخلص من الخوف .
- 9- إزالة الحواجز التي تحرم المستخدمين من الافتخار بعملهم .
- 10- التوقف من المطالبة بإنتاجية محسنة من دون توفير طرق تخفيضها .
- 11- تكوين سلوك الفريق .
- 12- إزالة العوائق في الاتصالات بين الإدارة العليا والعاملين .
- 13- إرساء التعليم وإعادة التدريب .
- 14- خلق هيكل في الإدارة العليا يؤكد على النقاط السابقة .

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تواجه المؤسسات والشركات العديد من التحديات في طريقها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، وتشمل هذه التحديات:

1. الاهتمام بالنظريات ودراساتها دون التركيز على كيفية تطبيقها، وعدم معرفة المؤسسات للمعنى الدقيق للجودة وكيفية قياسها
2. الاهتمام بذكر الكثير من المعلومات المفصلة في المستندات مما يؤدي ذلك إلى إهدار المزيد من الوقت والجهد.
3. نظام إدارة الجودة الشاملة يفتقر للمرونة في بعض الأحيان، وبالتالي يصبح من الصعب على المؤسسات أن تطوره.
4. الاهتمام بالجودة فقط دون التركيز على احتياجات العملاء، فقد تكون الجودة غير مطابقة لرغبات العملاء ولا تحقق لهم الرضا المطلوب.
5. عدم تأهل الموظفين بشكل كافي لتطبيق إدارة الجودة بسبب افتقارهم للتدريب والخبرات.
6. قلة التواصل والمشاركة
7. مقاومة التغيير في السلوك والعادات وفي العلاقا
8. التركيز على الأرباح في الآجال القصيرة فقط؛
9. الاعتماد على طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين