

## روداد إدارة الجودة الشاملة

ساهم عدد من العلماء البارزين في تطوير وبلورة مدخل إدارة الجودة الشاملة، إلا أن معظم الكتابات تركز دائما على أربعة منهم باعتبارهم أفضل وأشهر المفكرين لهذا المدخل وهم:

- وليام ادوارد ديمينج (1900 – 1993م)
- جوزيف جوران (1904 – 2008م)
- فيليب كروسبي (1926 – 2001م)
- كارو ايشكياوا (1915 – 1989م)

وإن كان ذلك لا يقلل من الإسهامات الأساسية من جانب فيجنوم وكونواي بالإضافة إلى الإحصائيين مثل تاجوشي، وشينجو وفيما يلي استعراض لأهم إسهامات هؤلاء الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة.

### 1- وليام ادوارد ديمينج (1900 – 1993م)

يعد ديمينج بمثابة الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة ويلقبه البعض بأبي الجودة الشاملة، إذ قاد ثورة الرقابة الإحصائية عام 1947م، وأدرك أن الموظفين هم الذين يتحكمون فعليا في عملية الإنتاج. ومن أهم إسهاماته هو اقتراحه الخاص بدورة التحسين والتي أطلق عليها دورة شيوارت أو دورة PDCA للتحسين، وتتكون من أربع مراحل متتابعة

ولقد ركز ديمينج خلال مشواره المهني قليلا على الأدوات والتقنيات والتدريب وعلى ما سماه فلسفة الإدارة، فقد كان يؤمن بأن إدارة الجودة الشاملة يجب أن تكون الأساس الفعلي لأي شركة؛ لذا ابتكر نموذج الشهير الذي يشتمل على أربعة عشر نقطة وحدد الأمراض السبعة المميتة التي تصيب الإدارة الأمريكية والشعار الذي انطلق منه أن العنصر البشري في العمل هو أساس ومحور الاهتمام

### الأمراض السبعة القاتلة عند ديمينج

كان ديمينج واقعيًا عندما أدرك أن نقل فلسفة الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية سوف تقابل بمواجهة تنظيمية وثقافة ومعتقدات مؤسسية كبيرة وذكر أن الشركات والمؤسسات تعاني من سبعة أمراض مميتة يمكن لأي منها أن يؤدي إلى منع حدوث تحسين الجودة وحددها كالتالي:

1. الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الأهداف من تحسين جودة المنتج.
2. التأكيد على الأهداف القصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
3. اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام.
4. عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.
5. استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة، دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
6. تكاليف العناية الصحية الزائدة.

## 2جوزيف جوران (1904 - 2008م):

يعد جوران من أوائل الرواد في مجال إدارة الجودة، لقد قام بتدريس مبادئ الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينات، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة في العديد من المنظمات اليابانية خلال تلك الفترة وقد استخدم جوران الإحصاء للسيطرة على الجودة والتحسين المستمر لجودة المنتج

وقد ذكر جوران أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من الأنشطة يجب القيام بها جميعا لكي تتجح جهود تحسين الجودة، وتمثل هذه الجهود فيما يلي اعتبار أن الجودة جزء من جدول أعمال كل إدارة عليا.

1. دمج أهداف الجودة مع خطة العمل.
2. نشر الأهداف على المستويات التي تقوم فعلا بالعمل.
3. التدريب لجميع المستويات
4. إيجاد نظام القياس في كل جزء من أجزاء المنظمة.
5. تقديم التقدير والاعتراف فيما يتعلق بالأداء المتميز.
6. قيام الإدارة العليا بمراجعة التقدم في ضوء الأهداف المحددة بصفة منتظمة.
7. تعديل وتنقيح نظام المكافآت بشكل دائم ومستمر.
8. استخلاص الأهداف الواسعة من دلائل محددة حيث يكون التركيز على العميل، ومواجهة التنافس، مع مراعاة أن هناك أهداف لتحسين الجودة على أساس سنوي.

### ثلاثية جوران

وقد قام جوران في عام 1986م بوضع أفكاره الخاصة وتطوير نموذج للجودة في شكل أطلق عليه ثلاثية جوران Juran's quality trilogy وتتكون من ثلاثة عناصر أساسية ترتبط بإدارة الجودة هي:

#### • تخطيط الجودة

يؤكد جوران على أن الجودة لا تحدث بالصدفة، بل يجب أن يخطط لها، ولذلك فإنه يرى أن تخطيط الجودة يعد بمثابة نقطة البداية للوصول إلى المستوى المنشود للجودة ونجد أن تخطيط الجودة مرتبط ب:

1. تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنتاج المنتج أو الخدمة.
2. تحديد العملاء والمستهلكين وتحديد احتياجاتهم.
3. تحديد المنتجات وتطويرها لتلبية احتياجات العملاء.
4. التنفيذ الفعلي للخطط وتقديم المنتجات أو الخدمات إلى العملاء والمستهلكين.

## • مراقبة الجودة

يرى جوران أن الرقابة على الجودة تعتبر عملية ضرورية لضمان قيام قوى التشغيل بإنجاز وتحقيق أهداف المنتج والعمليات، ونجد أن مراقبة الجودة مرتبطة بـ:

1. تحديد المعايير والمواصفات الفنية الخاصة بالمنتج وتحديد متطلبات العميل.
2. التقييم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي رغب فيها العميل أو قياس الأداء ومقارنة ما تحقق بالمعايير الموضوعه سلفا.
3. دراسة أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإشباع متطلبات العملاء.

## • تحسين الجودة

وأكد جوران على ضرورة الاهتمام بتحسين الجودة وأن تلك التحسينات لا تنتهي، ولكنها مستمرة في جميع النواحي والعمليات التي تتم داخل المنظمة وهي أساس نجاحها وأوضح أن تحسين الجودة مرتبط بـ:

1. تشكيل البنية التنظيمية المسؤولة عن متابعة الجودة.
2. وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة
3. تكوين فرق العمل وتكليف كل فريق بالمهام والمسئوليات.
4. توفير التدريب اللازم لفرق العمل لزيادة قدرتهم على تحديد المشكلات وحلها.
5. الرقابة والمتابعة المستمرة لتقييم أداء فرق التحسين والحفاظ على المكتسبات المحققة.

## 3 فيليب كر وسبي (1926 - 2001م):

هو مؤسس أول كلية للجودة واعتمدت منهجيته بالتركيز على المخرجات والحد من العيوب في الأداء لذلك يعتبر أول من نادي بمفهوم العيوب الصفرية. Zero Defect ويشير مصطلح اللاعيوب إلى أن هدف الشركة هو أداء الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى ولن يمنع هذا المفهوم ظهور بعض الأخطاء والعيوب، ولكنه سيثجع كل شخص على التحسين المستمر

لقد وضع كر وسبي أربع عشرة خطوة لتنفيذ برنامجه في إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل فيما يلي:

- ضرورة اهتمام الإدارة بمشكلة الجودة، وذلك من خلال التزامها وتعهدا بتحسين الجودة مع التركيز على أهمية العيوب الصفرية.
- تكوين فريق تحسين الجودة والذي يجب أن يمثل جميع الأقسام.
- تحديد مشكلات الجودة الحالية والمستقبلية، وكذلك تحديد طرق ونوعية القياس لكل نشاط من الأنشطة في المنظمة.
- تقدير أو تقييم تكلفة الجودة، مع شرح وتوضيح استخدامها كأداة من أدوات الإدارة.
- جعل جميع العاملين في المنشأة على وعى ودراية تامة بالجودة وأهميتها.

- اتخاذ قرار بالعمليات التصحيحية للمشاكل التي سبق تحديدها في الخطوات السابقة.
- تهيئة مناخ العمل بالمنظمة للتأكيد على تنفيذ برنامج العيوب الصفريّة.
- تدريب المشرفين والملاحظين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
- محاولة خلق مناسبة لإشعار العاملين بان هناك تغييرا إلى الأحسن.
- تشجيع الابتكار الفردي بالمنظمة.
- تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة في حالة عدم قدرتهم على حل أية مشكلة.
- وضع برنامج لتقدير ومكافأة العاملين الذين حققوا مؤشرات أداء جيدة وغير عادية.
- تأسيس مجالس الجودة، لكي تقوم بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تحسين الجودة.
- الاستمرار في عملية تحسين الجودة.

#### 4-كارو ايشيكوا (1915 – 1989) Kaoru Ishikawa

يعتبر ايشيكوا من رواد الجودة في اليابان وينسب إليه مفهوم حلقات الجودة كما يعتبر اليابانيون ايشيكوا الأب لحلقات مراقبة الجودة، ويرجع الفضل إلى ايشيكوا في ابتكار مخطط عظم السمكة Fishbone diagram أو ما يعرف بمخطط السبب والأثر Cause and effect diagram, أحد الأدوات الأساسية للجودة الشاملة والذي يستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة، وتحديد مصادر أو مصادر الخطأ أو القصور

وأوضح ايشيكوا أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يهتم بالمنتج فقط، ولكن يمتد ليصل إلى جودة الإدارة والموظفين أنفسهم، وأساس النجاح يأتي من الاعتماد على أن عملية تطوير الجودة مستمرة ولا تقف عند نقطة معينة والالتزام بالتحسين هو أساس النجاح وأبرز أهمية التدريب كأداة لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين مهارتهم وزيادة درجة وعيهم وإحساسهم بأهمية الجودة.

#### مبادئ الجودة عند ايشيكوا

صاغ ايشيكوا فلسفته في تحسين ومراقبة الجودة الشاملة طبقا للمبادئ التالية:

- تبدأ الجودة بالتعليم.
- تتمثل الخطوة الأولى للجودة في معرفة متطلبات ورغبات العميل.
- الوضع المثالي لرقابة الجودة يتم عندما لا يكون الفحص ضروريا.
- العمل على إزالة السبب وليس الأعراض.
- مراقبة الجودة هي مسؤولية جميع العاملين في جميع القطاعات.
- عدم الخلط بين الوسائل والأهداف.
- وضع الجودة في المقام الأول.

- التسويق هو المدخل والمخرج للجودة.
  - يجب على الإدارة العليا ألا تظهر الغضب عندما يقوم العاملون تحت رئاستهم بتقديم الحقائق لهم.
  - يمكن حل 95% من المشاكل عن طريق الأدوات السبعة لمراقبة الجودة.
  - تعتبر البيانات التي لا تضيف معلومات على إنها بيانات خاطئة.
- وتعد أبرز إسهامات ايشيكاوا في تطوير نظام الجودة الشاملة بزيادة حجم مشاركة العمال وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يستطيع فيه العاملون من خلاله العمل باستمرار على حل المشكلات