

إدارة الجودة الشاملة . الفصل الخامس . التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

مراحل الفكر التنظيمي:

- 1-المدرسة التقليدية (الكلاسيكية).
2- المدرسة الإنسانية (السلوكية).
3- المدرسة التجريبية.
4- مدرسة النظم.
5 - المدرسة الإدارية المعاصرة (نظرية Z).

1- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

➤ هي التي ترى ضروره معامله الانسان على اساس أنه شبيه بالآله بالتمام حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية وكان الالماني ماكس ويبر Max weber هو الذي بدأ في تحليل القيم القائمه على مناهج اساسيه من التنظيم التي تم تحليلها من مئه سنه مضت حيث وصف المفاهيم المتعلقة بالسلطه وتدرجها والاطوار والاجراءات الرسمية..

➤ السمات الاساسية لنموذج ماكس ويبر البيروقراطي:

- ان تقسيم العمل يؤدي إلى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
- إن تنظيم المكاتب يجب أن يتبع مبدأ التدرج الهرمي.
- ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمه والعاملين بها.
- إن الاداري الناجح هو ذلك الفرد الذي يدير جهازه بطريقة رسميه غير شخصية دون أي نوع من العاطفه.
- إن الخدمة في المنظمة البيروقراطية يجب أن تبنى على أساس حماية العاملين من الفصل التعسفي أو العشوائي.
- إن التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق اعلى درجات الكفاءه.

➤ وكان من ابرز الانتقادات الموجهه الى نظريه الاداره الكلاسيكيه (التقليديه):

تلك المتعلقة بتجاهلها للنواحي الاجتماعيه والسيكولوجية لسلوك الانسان في المنظمات .

مثال على تلك الانتقادات :

يوضح وايت White أن الاداره التقليديه قد بنيت على ٣ افتراضات وهميه وهي:

- ان الانسان حيوان يفكر دائما بطريقة منطقيه (عقلانيه) ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصاديه الى اقصى الدرجات.
- ان الفرد يتجاوب مع المحفزات الاقتصاديه بصفه فريديه.
- ان الافراد يماثلون الالات بحيث يمكن معاملتهم بطريقة نمطية.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

➤ ظهرت هذه المدرسة كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي الذي نادى فيه ماكس ويبر الخاص بالكفايه الادارية المبني على اساس النظرية غير الانسانية للعامل وقد كان من ابرز الاسماء التي ساهمت في ظهور ونمو هذا الاتجاه كل من ماري فوليت Mary P. Follelit والتون مايو Elton Mayo.

➤ ولقد كانت القيمه البارزه في هذه المدرسه متمثله في الاهتمام بالناس حيث اعتبرت الانسان اهم عناصر الاداره جميعا كما نظرت الى العمل باعتباره نشاطا اجتماعيا من هذا المنطلق فقد اهتمت هذه المدرسه بالروح المعنوية للعاملين ودرجه الانسجام القائم بين المجموعه العامله والحوافز والرضا الوظيفي.

➤ النقد الذي وجه لهذه المدرسة:

- أن طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في نتائجها انها توصلت الى الكثير من التصميمات اعتمادا على عدد محدد من البحوث التي لاتوفر اساسا كافيا لبناء نظريه عملية في الادارة.
- كذلك انها تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخليه لبيئه العمل وتهمل البيئه الخارجيه فبالنتالي فهي تنظر الى العمل على اعتبار انه عنصر ثابت لايتغير بتغير الزمن.

3- المدرسة التجريبية:

➤ نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسه العلاقات الانسانيه وبخاصه مايتعلق منها بالتركيز المبالغ على الانسان باعتباره العنصر الوحيد في الانتاج امام البيئه الخارجيه ظهرت المدرسه التجريبية في الادارة والتنظيم ولقد ركز اصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي من ممارسة الاداره اكثر من تركيزهم على الجانب النظري منها.

➤ ولقد ميز اصحاب هذه المدرسه بين اصطلاحين هما:

(1) **الاداره العمليه Scientific Management** : وتعني الممارسة العمليه للادارة على أسس علميه.

(2) **علم الادارة Management Science** : هو البحث النظري في مجال العمليه الادارية.

➤ المبادئ التي طرحها أنصار هذه المدرسة لادارة المنظمات:

- تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين وتحديد مهام لكل ادارة أو قسم.
 - العمل على تضيق نطاق الاشراف بحيث يتراوح عدد المرؤوسين للرئيس الواحد ما بين ٥ الى ٨ اشخاص.
 - التأكيد على وجود درجة كبيره من التفويض في المسؤوليات العمليه اليومية مع وجود ضوابط رقابية.
- وهذا الاتجاه لم يلقى قبولا كبيرا حتى من بعض رواد هذه المدرسة الذين من بينهم هيربرت سيمون الذين انتقدوا هذه المبادئ واعتبروها من الحكم والامثال العامة أكثر من كونها مبادئ عملية للادارة.

4- مدرسة النظم الاجتماعية:

➤ لقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات وهي تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى كما انها تتكون نفسها من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها. هذا الاتجاه الجديد في تطور الادارة تمثل في أفكار سليزنك (١٩٤٩) P.Sleznick وبارسونز (١٩٥٦) T. Parson.

➤ تدعو هذه المدرسة الى أن هناك عدة عناصر أساسية لابد من مراعاتها عند اجراء دراسة تحليلية لأي منظمة هذه العناصر هي:

- **المدخلات:** وتعني دراسه جميع الامكانيات الداخلة الى المنظمة من البيئه الخارجيه (امكانيات بشريه-مادية-فنية-معنوية).
- **المخرجات:** وتعني دراسة جميع ما يخرج من المنظمة من منجزات سواء كانت سلعا أم خدمات.
- **العمليات:** وهي كافة الانشطه والممارسات المبذولة داخل الجهاز لتحويل المدخلات الى مخرجات.
- **التغذية المرتدة:** ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئه والمدخلات سواء كانت التأثيرات سلبية أو ايجابية.

5- المدرسة المعاصرة في الإدارة:

ان تطور المنظمات الإدارية الحديثة والتعقيد الذي تشهده الإدارة نتيجة للتنافس المحلي والعالمي الشديد على المنتجات والخدمات قد حفز الكثير من الباحثين الإداريين إلى طرح عدد من النظريات والمداخل الجديد ومن النظريات الحديثة :

(1) النموذج الياباني في الإدارة.

(2) نظرية الثقافة التنظيمية.

(3) إدارة الجودة الكلية.

(4) الهندرة.

(5) إدارة المعرفة.

- نظرية Z:

جسدت معالم المجتمع الياباني من خلال ثلاث مرتكزات فكرية تمثلت برووس المثلث وهي: **الثقة والمودة والمهارة**.



تطور نظرية Z يؤكد على البعد المعنوي أكثر من المادي نتيجة الأبعاد الثقافية والتربوية القائمة على التماسك الأسري، مما ظهر أثره على النوعية.

مراحل تطور إدارة النوعية الشاملة:

يمكن القول أن إدارة النوعية الشاملة تطورت عبر مراحل تطور المجتمع الياباني. وهي خمس مراحل متداخلة بشكل كبير. وهذه التطورات حدثت من خلال حلقات السيطرة النوعية.

(1) الفحص والتفتيش.

(2) مراقبة الجودة.

(3) تأكيد الجودة.

(4) حلقات سيطرة النوعية.

(5) إدارة الجودة الشاملة.

مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة تاريخياً:

الفترة ١٩٤٠-١٩٤٥:

روادها المفكرون الأمريكيان. أبرزهم: deming و juran . استخدمت الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص.

فترة الخمسينات:

المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية محدودة. والإنتاجية والجودة كانت مهملة. وتبنت المنظمات اليابانية فكر Deming و وضعت فرق عمل متخصصة بالجودة بعد إقامته المحاضرات والدورات التدريبية فيها.

فترة الستينات:

تم التأكيد على الجودة و مفهومها و إجراءاتها و الجوانب المهمة فيها. و قد تبنت بريطانيا هذا الاتجاه.

فترة الثمانينات:

تم إقامة أقسام الجودة لتتحمل مسؤوليتها. ظهرت معايير للجودة. مثل: BSEN ISO 9000.

فترة التسعينات:

اهتمام كبير بأهمية الجودة و الاتجاه للتنافس الحاد بين المنظمات الاقتصادية.

رواد تطور إدارة الجودة الشاملة:

- (1) إدوارد دمنج.
- (2) جوزيف جوران.
- (3) فليب كروسبي.

معايير الجودة الشاملة:

قاد ادوارد دمنج ثورة إدارة الجودة الشاملة. و قدم خرائط المراقبة الإحصائية. كما ركز على ضرورة تقليل الانحرافات أثناء العمل. و أشار لمفهوم الجودة الشاملة بتركيزه على ١٤ معيار.

- (1) تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة و إقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.
- (2) التكيف مع الفلسفة الجديدة: أي تبني فلسفة جديدة يتم من خلالها تجاوز الإخفاقات و تحسين كفاءة إنجاز المنظمة.
- (3) توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة و التوجه لاستخدام الأساليب الإحصائية.
- (4) التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر.
- (5) التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع و الخدمات.
- (6) إيجاد الكامل بين الأساليب الحديثة و التدريب.
- (7) تحقيق التناسق بين الإشراف و الإدارة.
- (8) إبعاد الخوف.
- (9) إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات.
- (10) تقليل الشعارات و الأهداف الرقمية و اللوحات و غير ذلك.
- (11) تقليل الإجراءات التي تتطلب نتيجة محددة لكل موظف و استبدالها بتكوين سلوك الفريق داخل المصنع مما يقلل وقوع الأخطاء.
- (12) إزالة العوائق في الاتصالات.
- (13) تأسيس البرامج التطويرية.
- (14) تشجيع الأفراد في العمل و الوصول للتحسين و التطور المستمرين للأداء و إحلال سياسات تطويرية و أساليب جديدة.

العوامل القاتلة في إدارة الجودة الشاملة:

- (1) عدم ثبات الأهداف والذي من شأنه أن يخلق عدم رضا للعاملين، إذ ينبغي أن يكون ثبات الأهداف حالة قائمة لا سيما على المدى الطويل في وضع الخطط.
- (2) التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل، حيث أن هذا التأكيد يغفل الآفاق الحقيقية للمنظمة وإهمال العاملين والموردين والمستهلكين.
- (3) تقييم الأداء وإعداد التقييم السنوي إذ لا يجوز إغفال دور العاملين وأنشطتهم المتعلقة بالأداء.
- (4) عدم ثبات الإدارة وخصوصاً المدير العام.
- (5) اعتماد الإدارة على الأرقام التي تشاهدها فقط.

جوزيف جوران:

- قدم جوزيف جوران مساهمة مثيرة في إدارة الثورة النوعية .. ويرى جوزيف جوران أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النواقص.
- لذا يرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي كما يلي :
 - (1) تحديد المستهلكين.
 - (2) تحديد احتياجاتهم.
 - (3) تطوير مواصفات المنتج وفقاً لحاجات المستهلكين.
 - (4) تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
 - (5) نقل نتائج الخطط الموضوعية إلى القوى التشغيلية.
- الرقابة على الجودة تتضمن خطوات أوردتها جوران على الشكل التالي :
 - (1) تقييم الأداء الفعلي للعمل.
 - (2) مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية.
 - (3) معالجة الاختلافات أو الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تطوير المنتج كما يراه جوران يمثل صميم TQM وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي ولذا فإنه يتعرض لنوعين من المستهلكين هما:
 - (1) **المستهلك الخارجي** : وهم العملاء من خارج المنظمة.
 - (2) **المستهلك الداخلي** : المستهلكين من داخل المنظمة.

Phillip Grosby

أما Phillip Grosby فإن أحد المفاهيم التي جاء بها هي ما يعرف zero defect أي المعيبات تساوي صفر ويرى أن ما تتطلبه الجودة لأن تكون في تطور مستمر يأتي من خلال عوامل متعددة :

- 1 أن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
- 2 أن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
- 3 أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى.

العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة:

➤ يعد التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي والخدمي في المنظمات المختلفة على حد سواء، حيث أن التحسن المستمر للجودة يمثل استراتيجية تنافسية شاملة للمنظمات الإنسانية، إذ أن إدارة الجودة تتضمن العديد من الأنشطة التي يجب أن توجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية والتي تعتبر المركز الرئيسي لها تحقيق رضا العملاء من المستهلكين الحاليين أو المرتقبين والاحتفاظ بالحصة السوقية للمنظمة وتطويرها بشكل مستمر.

➤ يمكن تحديد الخطوات الرئيسية لتخطيط إدارة الجودة الشاملة بما يلي :

- 1 الأهداف المطلوب تحقيقها في الجودة.
- 2 مراحل العمليات التي تمثل ممارسة العملية للتنظيم.
- 3 إسناد المسؤوليات والسلطة والوسائل من خلال المراحل المختلفة للمشروع.
- 4 الإجراءات والتعليمات المدونة والمخصصة للتطبيق.
- 5 برامج التجربة والرقابة والفحص والتدقيق في المجالات المعينة.
- 6 إجرائية مكتوبة فيما يخص التغييرات والتعديلات التي ستطرأ على خطة الجودة.
- 7 طريقة تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة.
- 8 الإجراءات الأخرى الضرورية لبلوغ الأهداف.

المكونات الرئيسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة الناجح:

- 1 التخطيط الدقيق للعمليات.
- 2 إشراك الإدارة الوسطى.
- 3 التآني في وضع أهداف ذات نتائج ملموسة وسريعة.
- 4 تطوير الاتصالات ما بين العاملين.

كذلك فإن هناك عوامل أخرى ذات أثر فعال في قيادة المنظمات نحو تحقيق النجاح في إدارة الجودة الشاملة :

- 1 أن تكون المهام واضحة.
- 2 أن تكون السياسات واضحة.
- 3 أن تكون العوامل الحرجة واضحة.
- 4 أن تكون صياغة ثقافة الجودة صحيحة وواضحة.
- 5 أن تكون المسؤوليات واضحة.

مرتكزات ادارة الجودة الشاملة:**(1) التركيز على العميل:**

يعتبر العميل أهم المرتكزات وهو المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، ويشمل مصطلح العميل كلاً من العميل الداخلي والخارجي. ان المنظمة العاملة ينبغي ان تضع في حسابها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل الجودة العالية التي تنسجم مع وتعزز أو اصر الثقة بينه وبين المنظمة ويفيد كسب و ولائه ورضاه.

(2) التركيز على إدارة القوى البشرية:

ان توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تجعل المنظمة تحقق اهدافها بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الاداء وبرامج التطوير والتحسين واساليب التحفيز.

(3) المشاركة والتحفيز:

اعتماد اسلوب المشاركة والتحفيز وتشجيع الابتكار والابداع وخلق البرامج التطويرية وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يعد حالة اساسية لتحقيق الاهداف المثلى.

(4) نظام المعلومات والتغذية العكسية:

توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة له اثر بالغ في تحقيق الأهداف، حيث ان اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة، كما ان استمرارية التحسين والتطور يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وانظمة الاسترجاع الفاعلة.

(5) العلاقة بالموردين:

يعد دور الموردين مهم في نجاح ادارة الجودة الشاملة، حيث أن اختيار الموردين للمواد الاولية والاجزاء النصف مصنعه ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو اثر فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

(6) توكيد الجودة:

اعتباراً من عمليات تصميم المنتج اذ ان دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات اثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم اثناء الاداء التشغيلي للعملية الانتاجية.

(7) التحسين المستمر:

اعتماد الاسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطور المستمرين، وذلك من شأنه ان يتطلب سرعة استجابة للمتغيرات من ناحية وتبسيط الاجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية اخرى.

(8) التزام الإدارة العليا:

ان القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية ولذا فإن التزام الادارة العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الاساسية التي تؤدي الى نجاح النظام المستهدف.

(9) القرارات المبنية على الحقائق:

اتخاذ القرارات الصائبة لايتحقق دون اللجوء لأعتماد الحقائق الواقعية، وهذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فعال.

(10) الوقاية من الأخطاء:

ان توفير وتحديد المعايير والمقاييس من شأنه ان يقلل من الاخطاء والانحرافات ويعزز من امكانية وفاعلية النجاح المستهدف.

(11) إدارة الجودة استراتيجياً:

من اهم المتطلبات الهادفة للنجاح هو اعتماد المنهج الاستراتيجي للتعامل مع الجودة اذ بدون الجودة العالية غالباً ماتتعرض المنظمات للفشل امام المنافسات القائمة في الأسواق.

(12) المناخ التنظيمي:

توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق نجاح ملحوظ وذلك يعني قيام الادارة العليا ومنذ البدء باعداد وتهيئة العاملين في المنظمة اعداد نفسي لقبول وتبني مفاهيم ادارة الجودة الشاملة.

(13) الإدارة العملياتية:

ينبغي ان يتم من خلالها التركيز على تخطيط وتحسين الجودة، وهذه الحقيقة تبدأ من عمليات التصميم والسيطرة على الاجراءات المتعلقة بالتجهيز والصيانة والرقابة وجدولة كافة الاجراءات التشغيلية وتنميط كافة آفاقها وتوثيق الفعاليات المتعلقة بها.

(14) تصميم المنتج:

دقة المطابقة بين التصميم والاداء الفعلي لايمكن ان يتحقق دون ان يكون التصميم قابلاً للتنفيذ من جهة ولديه مقاييس ومتغيرات واضحة المعالم والابعاد من جهة اخرى.