الفصل (٢) : أهداف وأهمية ووظائف ومراحل إدارة الجودة الشاملة

❖ أولاً : أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها أي منظمة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارساتها وآلياتها ، ومن تلك الأهداف ما يلي:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة
- إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة
- ضمان التحسين الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة

❖ ثانياً : أهمية إدارة الجودة الشاملة

ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة إلى كونها نظاماً يعمل على:

- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية
- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف
- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر
- إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة وزيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة
- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين
- جعل العاملين قادرين على قيادة عمليات التحسين
- تصميم نظام للجودة وليس للتفتيش على العيوب

❖ ثالثاً : فلسفة إدارة الجودة الشاملة

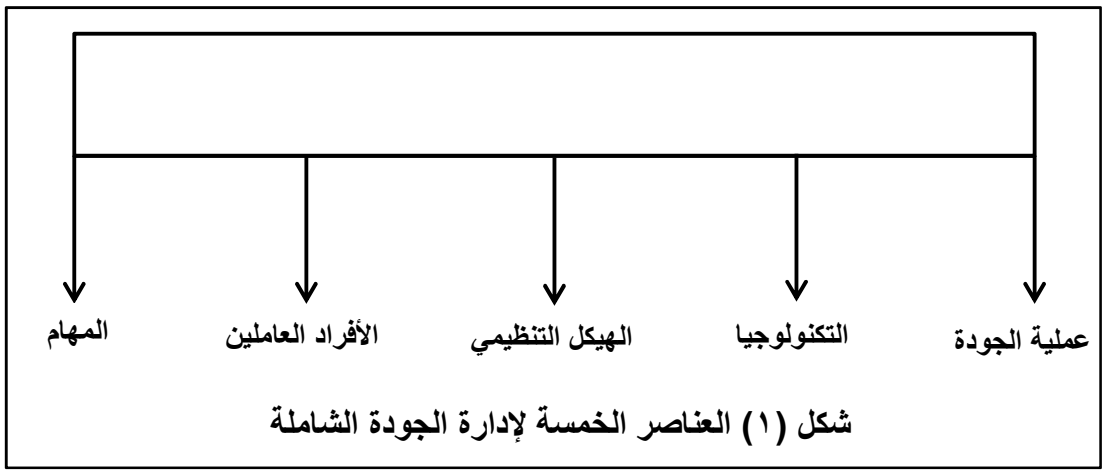
يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية أو منهجاً في الإدارة يسعى لإيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل العنصر البشري في المنظمة يرى أن الهدف الأساسي للمنظمة هو خدمة العميل من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة... وتعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً بسيطاً ولكنه ثوري فيما يتعلق بأداء العمل. وفلسفته تعرف من خلال سمات وملامح يمكن إجمالها فيما يلي:

- **الكلية (الشاملة):** وتتضمن تطبيق الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات العميل وانتهاءً بالتقويم الدقيق لمعرفة ما إذا كان العميل راضياً أم لا.
- **الجودة:** تعني تلبية وتجاوز طموحات وتوقعات العميل.
- **إدارة:** تعني إدارة التطوير والمحافظة على إمكانات المنظمة لتحسين الجودة بشكل مستمر.
- **الشمول:** وتعني شمول قطاعات ومستويات المنظمة ومن هنا كانت التسمية الجودة الشاملة.
- **التطور:** ويعني التحسين المستمر في المنظمة وعملياتها والتكنولوجيا المستخدمة وعناصر الأداء المختلفة.
- المنهجية العلمية: وتعني تحليل أنشطة المنظمة وتخطيطها وتنظيمها بما يحقق الكفاءة.
- **المشاركة:** وتعني حشد العاملين ودعم مشاركتهم وإقناعهم وتعاونهم لتحقيق مستويات الجودة المستهدفة.
- **الانطلاق:** وتعني أن نقطة البدء من أعلى، حيث يتوقف النجاح على اقتناع الإدارة العليا وأخذها بزمام المبادرة في الدعوة والمساندة الكاملة للقائمين على نظم الجودة.
- **التنظيم الشبكي:** اعتبار المنظمة شبكة متكاملة بما يحقق التدفق الأفضل للعمليات ووصول الخدمات للعملاء بأعلى كفاءة ممكنة.
- **الجماعة:** دعم العمل الجماعي وفرق العمل لتحسين الجودة بدلاً من الجهود الفردية.
- **الرقابة الذاتية:** اعتبارها بديلاً عن الرقابة الخارجية ، باعتبار أن الجودة سلوكاً يفرض على الإنسان ولكنه ينبع منه بالاقتناع والالتزام.
- **التركيز:** يستهدف التركيز على الأنشطة والتخلص من الجهود المهدرة ذات العائد الضعيف.
- **الحسم:** تبنى فكرة منع الأخطاء وليس مجرد الكشف عنها بعد وقوعها ومحاولة إصلاحها.

❖ رابعاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة

نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن مسئوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية والغير رسمية التي تتم داخل المنظمة.
- **نظام الأفراد:** يتكون من النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم والتدريب وتغيير الثقافة وغيرها.
- **المهام:** وتشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال وغيرها ويمكن تمثيل هذه العناصر في الشكل (١) التالي.
- **عمليات الجودة:** وتشمل نظام الجودة في مختلف العمليات.
- **التكنولوجيا:** يتمثل هذا النظام الفرعي لنظام إدارة الجودة الشاملة في العديد من المكونات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.



شكل (١) العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة

❖ خامساً: وظائف أدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً وأسلوب عمل يتم تطبيقه لتحقيق الوظائف الأتية :

- اختيار وتطبيق برنامج الترخيص والاعتماد وإعادة الترخيص للاستمرار في تقديم المنتج.
- تقديم الدعم الفني لإدارة الإنتاج ومقدمي الخدمات فيما يتعلق ببرامج تحسين الجودة.
- وضع نظام المتابعة والإشراف وإعداد التقارير والوثائق والأدلة والخرائط والمواصفات .
- تصميم البرامج التدريبية المرتبطة بمفاهيم ومهارات ممارسات الجودة.
- تدعيم وتطوير الدراسات والبحوث المتخصصة المتعلقة بالجودة.
- إنشاء مركز توثيق ومعلومات وتوفير مراجع متطورة عن برامج الجودة.

❖ سادساً: مراحل إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الخطوات الأساسية التي يمكن إتباعها في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وتتمثل بالخطوات الخمسة الأتية :

- **مرحلة الإقناع :**أي تبنى الإدارة فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تقرر الإدارة في هذه المرحلة الرغبة في تطبيق هذا النظام، ويبدأ المديرين في تلقى برامج تدريبية مخصصة فيما يخص مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- **مرحلة التخطيط :**وفيها توضع الخطط الفرعية والتفصيلية المواد اللازمة للتطبيق. وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار وتحديد الفريق القيادي لبرامج إدارة الجودة الشاملة ، والمقررين ،والمشرفين ، والميزانية ،والسياسات، ومؤشرات الأداء الرئيسية ، والإجراءات والأليات ، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق .
- **مرحلة التنفيذ :** وهذا يتطلب أفراد أكفاء يمتلكون قدرات ومهارات نوعية للتنفيذ .
- **مرحلة التقويم :** يتم فيها تنفيذ برامج الجودة بناء على الخطة الموضوعة ، والأهداف المحددة، إذ يتم تقويم المخرجات وتقديم التغذية الراجعة، وتعديل إعداد الخطط التصحيحية، بناء على التغذية الراجعة.
- **مرحلة تبادل الخبرات ونشرها :** الاستفادة من الخبرات واستثمارها لتحقيق أهداف الجودة .

❖ **سابعاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

تعتبر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمثابة العوامل الرئيسية لتبنى فلسفة الجودة الشاملة في التطبيق العملي، وهي تشمل مايلى:

- ✓ **إيمان واقتناع والتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة :** حيث يجب على الإدارة العليا أن تدرك مسئولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة، وما ترتب على ذلك من زيادة حدة المنافسة.
- ✓ **وجودة أهداف محددة للمنظمة :** حيث يجب للمنظمة أن تسعى إلى تحقيقها ، باعتبار ان تحقيق الأهداف هو المدخل الرئيسي في إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ **التركيز على العميل:** فالأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات العميل في الأجل الطويل .
- ✓ **مشاركة العاملين في عمليات التحسين:** للتأكيد على كافة الوحدات التنظيمية بالمنظمة نحو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مع إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي.
- ✓ **استخدام الأساليب الحديثة في حل المشكلات:** مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج، ومن أهمها : العصف الذهني ، وتحليل السبب والنتيجة، والبرمجية الخطية، ونظرية القرار، ونظرية الاحتمالات، وتحليل البيانات، وجداول الإحصائية، والأعمدة البيانية، وخرائط التشتت، وتحليل باريتو، وسلاسل ماركوف، وتحليل شبكات الأعمال .
- ✓ **الاعتماد على نظام معلومات متكامل:** مع ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة .
- ✓ **الإدارة الفعالة للعنصر البشري:** وإعطاء العاملين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط بهم ودون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ، بهدف منح العامل الثقة والدعم وتشجيعه على أداء عملة، من خلال التوجيه، والقيادة الفعالة، والثناء والجزاء المرتبط بالأداء والإنجاز.
- ✓ **التدريب المستمر للعاملين:** حيث تظهر الحاجة إلى التنمية البشرية، والتدريب والتأهيل المستمر، لأن العاملين بحاجة إلى التدريب الذي يجعلهم في وضع مهارى ومعلوماتي أفضل للإلمام بجميع العمليات، ومن هنا تنشا الحاجة الماسة لتطوير منظومة التدريب بالمنظمة .
- ✓ **الاعتماد على فلسفة التطوير المستمر**: فعملية تطوير وتحسين الجودة تعتبر عملية مستمرة، الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات .

رذاذ مطر
مها ناصر