السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات
مقياس إدارة الجودة الشاملة د شريط حنان
المحور 2 : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

أولا: تعريف إدارة الجودة

تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع إدارة الجودة، ونتناول فيما يلي أهم هذه التعريفات:

- هي طريقة أو أسلوب تحليل لمتابعة ومراقبة جودة المنتج أو الخدمة والتأكد من أنها مطابقة لمعايير الجودة في جميع مراحل الإنتاج والتصنيع.
- هي عملية الإشراف على جميع الأنشطة والمهام المنجزة داخل المنظمة لضمان تميز المنتجات والخدمات.
- هي الطريقة التي تضمن بأن جميع النشاطات الضرورية لتصميم وتطوير ومن ثم تطبيق المنتج أو الخدمة في المؤسسة فعّآلة وتعمل بكفاءة.

ثانيا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يقودنا بداية إلى التعرف على مصطلحات إدارة، الجودة، الجودة الشاملة

- **الإدارة:** تعني التنظيم والتخطيط، توجيه ومراقبة جميع ونشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.
- **الجودة:** تعني مجموع الصفات والخصائص الموجودة في المنتج أو الخدمة تلبي حاجات ورغبات الزبون الحالية والمستقبلية
- **الجودة الشاملة:** يقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداءا من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية معرفة مدى رضاه عن المنتج المقدم.

ولقد **تعددت تعريفات مصطلح إدارة الجودة الشاملة** نظرا لتباين الخلفيات الفكرية والفلسفية والخبرات العلمية للكثير من المختصين في هذا المجال، **وفي ما يلي أبرز هذه التعريفات:**

- فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل أو المجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك، بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.
- فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نظام إداري شامل ومتكامل قائم على التغيير الإيجابي والجذري لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه

من التعريفين السابقين نستنتج بأن إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري متكامل وشامل يرتكز أساسا على:

- ✓ العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين

- ✓ التحسين المستمر والمتواصل للعمليات المختلفة
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ثالثا: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

يتم التفريق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية من عدة نواحي، وفي ما يلي أبرز الفروقات بينهما:

- **الهدف:** تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح المنظمة، بينما يرتكز اهتمام إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا العملاء وذلك من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عالي من الجودة، وهذا ما سيقودها حتما إلى تحقيق الأرباح؛
- **الهيكل التنظيمي:** تعتمد الإدارة التقليدية على هيكل تنظيمي عمودي والسلطة المركزية، وبالتالي فإن تدفق المعلومات والقرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل، أما هيكل إدارة الجودة الشاملة فيكون أفقي والسلطة لا مركزية وبالتالي فتدفق المعلومات يكون أفقي بين مختلف الأقسام والمصالح.
- **التخطيط:** تركز الإدارة التقليدية في تخطيطها على المدى القصير بينما توازن إدارة الجودة الشاملة بين التخطيط على المدى القصير والطويل.
- **أسلوب العمل وتحمل المسؤولية:** تركز الإدارة التقليدية على أسلوب العمل الفردي ولهذا تكون المسؤولية شخصية، أما إدارة الجودة الشاملة فتؤكد على مبدأ العمل الجماعي التعاوني في شكل فرق، ولهذا تحمل المسؤولية يكون جماعي؛
- **السياسات والإجراءات:** تتميز السياسات والإجراءات في الإدارة التقليدية بالجمود بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة.
- **اتخاذ القرارات وحل المشاكل:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل تكون جماعية بينما الإدارة التقليدية تختص بها جهة معينة بذلك.
- **نظام الحوافز:** يتميز نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المقدمة تكون مادية على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز ليشمل تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
- **عملية التطوير والتحسين:** من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين المستمرين، في حين أن الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا مرات محدودة وذلك عند الحاجة.
- **الأفراد:** بالنسبة للإدارة التقليدية فإنها تنظر للأفراد العاملين في المنظمة بمثابة تكلفة يجب تدنيتها، ولا يحظون بالثقة اللازمة ولا يمكنهم التدخل في شؤون المنظمة بإبداء آرائهم ومقترحاتهم، بينما تنظر إدارة الجودة الشاملة للفرد على أنه مورد وشريك يجب الاهتمام به حتى يقدم أقصى ما لديه، وبالتالي يستطيع مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وعليه يجب منحه الثقة اللازمة والاستماع إليه والبقاء على اتصال معه؛

• **أسلوب التفتيش والمراقبة:** تقوم الإدارة التقليدية على أسلوب الإدارة من الأمام أي أنها تركز على النتائج، فحسبها تتم عملية التفتيش والمراقبة عند نهاية عملية الإنتاج، وبالتالي الكشف عن المنتجات المعيبة والقيام بالتصحيحات المناسبة، وهذه الطريقة تعتبر جد مكلفة، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تركز على الإدارة من الخلف وذلك بدراسة أسباب الأخطاء والعيوب والقيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب وهذا من أجل تفادي التكاليف الإضافية.

ثالثا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

يمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة
- تحقيق رضا العميل وتقديم أفضل المنتجات له
- تحسين عملية الاتصال بين كافة مستويات المنظمة وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد
- تمكين العاملين من القيام بمراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر
- التغيير في سلوكيات الأفراد العاملين اتجاه منظمتهم
- تعد منهجاً شاملا ومتكاملا للتغيير بعيدا عن نظام الإدارة التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات
- تساهم في تحسين سمعة المنظمة من وجهة نظر عملائها

رابعا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف المنظمات من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل في:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر
- تحسين نوعية المخرجات(السلع المنتجة والخدمات) مما يعزز تنافسية المؤسسة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة
- رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات بحيث لا تكون هناك أي نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وبالتالي إنجاز الأعمال بصورة صحيحة منذ أول مرة؛
- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة بفضل أسلوب العمل الجماعي و اشتراك جميع العاملين في عملية التطوير

وتنوع أساليب التحفيز.

- تحقيق متطلبات الزبون التركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة.
- تعلم كيفية تحديد ترتيب المشاكل وتجزئتها من أجل السيطرة عليها وتعلم اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق، فضلا عن إيمان الإدارة بمبدأ المشاركة والتشاور في اتخاذ القرارات.
- تخفيض الوقت اللازم لانجاز الأعمال من خلال تقليل المهام عديمة الفائدة .

- المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، تزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.

المراجع المعتمد عليها:

- خضير كاظم عبود، إدارة الجود الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009، الأردن.