

السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

مقياس إدارة الجودة الشاملة د. شريط حنان

المحور 3 : رواد إدارة الجودة

عرفت إدارة الجودة الشاملة عدة اتجاهات مختلفة وذلك نتيجة اختلاف الأفكار والنظريات التي جاء بها المفكرون ورواد إدارة الجودة الشاملة، و سنتناول من خلال هذا المحور أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة وهم:

أولاً: رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكيين

1- إدوارد ديمينغ (1900م- 1993م)

هو مهندس تصنيع أمريكي حاصل على شهادة الدكتوراه في الفيزياء النظرية من جامعة "ييل" سنة 1928م، وهو من أبرز الرواد الأمريكيين الذين أسهموا في نشأة وتطوير إدارة الجودة الشاملة، حيث لُقّب بأب إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه عانى من تجاهل أفكاره من قبل قادة الصناعة في الو م أ ، فسافر بعد ح ع 2 إلى اليابان للمساهمة في إعادة إعمارها، حيث نجح مساعدة الصناعة اليابانية في تحسين إنتاجيتها من خلال تقديم خبرته على شكل استشارات لتطوير الرقابة على الإنتاج، وأيضاً من خلال تقديم محارات عن الجودة لفائدة الصناعيين والمدراء والمهندسين اليابانيين، أنشأت له الحكومة اليابانية جائزة سميت باسمه عرفت بجائزة ديمينغ للجودة اعترافاً بدوره في تطوير الصناعة اليابانية.

ويمكن تلخيص أهم أفكار إدوارد ديمينغ فيما يلي:

✓ ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل ، أي ضرورة مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات التصميم الموضوع، وذلك من خلال تخفيض درجة عدم التأكد (نسبة الخطأ) في مرحلة تصميم المنتج وأثناء العملية الإنتاجية، وخلال عملية فحص المنتج وأخيراً في مرحلة البيع

✓ يرتبط تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق بتحقيقها لمستويات مرتفعة من الجودة في منتجاتها، وبالتالي الوصول إلى مستوى مرتفع من الإنتاجية

✓ ضرورة توفر جانب مرتفع من المعرفة لدى العاملين في المؤسسة خاصة ما تعلق باستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة

وقد أشار إدوارد ديمينغ بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على 14

مبدأ هي:

- تحديد الهدف من تحسين جودة المنتج أو الخدمة
- تبني فلسفة جديدة من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة (من خلال تجنب الأخطاء التي حدثت في الماضي كهدر المواد الأولية، نقص كفاءة العاملين، التأخر في إنجاز العمل)
- توقيف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة، والتوجه نحو اعتماد الفحص والتفتيش باستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة للتخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي.

- عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد الجودة العالية للمنتجات.
- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات من خلال متابعة المشاكل التي ترافق الأنشطة التشغيلية للإنتاج بشكل مستمر وإيجاد الحلول المناسبة.
- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل
- التركيز على القيادة وتحسين الإشراف، من خلال تمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين عبر كل خطوط ومنافذ الإنتاج .
- إزالة الخوف عن العمال من خلال تشجيعهم على إبلاغ الإدارة بالمشاكل التي تعترض عملهم دون خوف أو تردد..
- إزالة الحواجز والخلافات بين مختلف أقسام والإدارات في المؤسسة وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي بينهم.
- تجاوز الصيغ والأساليب التي تعجز عن تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة (الخطابات والشعارات الفارغة)
- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من قبل كل عامل على حدى والتركيز بدلا من ذلك على العمل الجماعي وروح الفريق.
- تفعيل قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين من خلال إزالة الحواجز الموجودة بينهم
- تنمية مهارات الأفراد وتطويرها من خلال إقامة البرامج التعليمية والتطويرية لمواكبة التقدم التكنولوجي
- تشجيع الأفراد على العمل والسعي لمواكبة التحسين والتطور المستمرين في الأداء باعتماد سياسات تطويرية جديدة.

2- جوزيف جوران (1904م- 2008م)

متحصل على شهادة مهندس في الكهرباء من جامعة "مينيسوتا" سنة 1924م كان أستاذا ومستشارا في مراقبة الجودة ، كانت له مساهمة فعالة في تدريس وتدريب اليابانيين حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة بعد ح ع 2، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة في المنظمات اليابانية ، تمكن سنة 1951م من صياغة مجموعة أفكار متماسكة حول إدارة الجودة الشاملة ضمن كتابه "دليل مراقبة الجودة"، حيث وصف بأنه أكثر كتاب يتصف بالشمولية لجميع أوجه الجودة ومراقبة الجودة وإدارة الجودة، فهو يرى أن: "الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب والنواقص".

من الأفكار التي جاء بها:

- ✓ أن الجودة يجب أن تكون على مستويين: على مستوى المؤسسة ككل من خلال دورها في تقديم منتج ذو جودة عالية، وعلى مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة من خلال دور كل قسم في عمليات الإنتاج والتصنيع بمستوى مرتفع من الجودة
- ✓ يجب أن تولي المؤسسة اهتماما خاصا للتخطيط الاستراتيجي للجودة كاهتمامها بالتخطيط لنشاطاتها المختلفة من خلال تحديد الأهداف طويلة وقصيرة الأجل

✓ قَدِّمَ جوران سنة 1986 نموذج للجودة الشاملة عرف بثلاثية جوران تتكون من ثلاث عناصر رئيسية (تخطيط الجودة، الرقابة على الجودة، تحسين الجودة).

❖ ثلاثية جوران:

أ- **تخطيط الجودة:** جوران هو صاحب المقولة الشهيرة " لا تحدث الجودة بالمصادفة بل يجب أن يكون مخططا لها"، وقد عرّف تخطيط الجودة بأنه: عملية منظمة لتطوير المنتجات والتي تضمن تلبية احتياجات العملاء من خلال المخرجات النهائية حيث يعد تخطيط الجودة نقطة البداية للوصول إلى المستوى المنشود من الجودة ويشمل تخطيط الجودة: تحديد أهداف الجودة، تحديد العملاء، التعرف على احتياجاتهم، تطوير مواصفات المنتج وفق هذه الحاجات، تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة للإنتاج، تصميم العمليات القادرة على إعطاء منتج بالخصائص والمواصفات المطلوبة، التنفيذ الفعلي للخطط وتقديم المنتج أو الخدمة للزبائن .

ب- **الرقابة على الجودة:** يرى جوران أن الرقابة على الجودة هي: عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية وكذلك لتفادي العيوب والأخطاء وتجنبها قبل حدوثها، ويتم استعمال طرق إحصائية في عملية الرقابة وذلك للتأكد من أن السلع المنتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الإنتاج، كما تتطلب الرقابة على الجودة تقييم الأداء الفعلي (التقييم الفعلي لجودة المنتجات) ومقارنته بالأهداف الموضوعية سابقا (تلك التي يرغب فيها العميل) ثم تصحيح الانحرافات بين الأداء الفعلي والأهداف.

ت- **تحسين الجودة:** وهي مجموعة الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة العليا لتحقيق تغييرات جوهرية في الأداء، وتشمل هذه الإجراءات نظم وأساليب إدارية جديدة يكون لها هدف محدد وهو تحسين الجودة، فتحسين الجودة هو عملية مستمرة في جميع النواحي تشمل جودة المنتج وجودة العمليات

3-فيليب كروسبي (1926م-2001م)

يعتبر أحد رواد الجودة بالوم أبدأ حياته بوظيفة مشرف أو فاحص للإنتاج في الشركة العالمية للهاتف والتلغراف، ثم تدرج في المناصب حتى وصل إلى منصب نائب رئيس الشركة، ركز مجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها، ومن أهم المفاهيم التي جاء بها مفهوم الصفر معيب أو العيوب الصفرية.

من بين أفكاره:

✓ تعريف الجودة هو المطابقة للمتطلبات (مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية في التصميم)

✓ أن منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد للوصول لتحقيق الجودة.

✓ أن الجودة من المسؤوليات الأساسية للإدارة وأن الطريق الوحيد لتحقيقها يتمثل في الوقاية من الأخطاء.

✓ يجب أن يكون معيار الأداء في الجودة هو منتج بلا عيوب.

وحسب كروسبي فإنه لا بد من توفر العناصر الأساسية لتحسين الجودة، وهي:

- الإصرار والجدية من قبل الإدارة العليا لتحقيق التحسين؛

- تعليم الجميع وتدريبهم بشكل دائم على مسلمات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة؛

- التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات، بما في ذلك الإجراءات وتغيير اتجاهات العاملين وثقافة العمل.

ثانياً: الرواد اليابانيون

1-كاورو اشيكawa (1915م- 1989م)

مهندس ياباني في الكيمياء التطبيقية تخرج سنة 1939م من جامعة طوكيو، وهو تلميذ جوران، يعتبر من أبرز رواد الجودة اليابانيين حيث أطلق عليه لقب الأب الروحي لحلقات الجودة حيث يعتبر أول من نادى بها، وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين (4 إلى 8 عمال) ينظمون لبعضهم البعض بصفة تطوعية ويجتمعون لمناقشة مشاكل الجودة في العمل (التعرف على المشاكل التي يواجهونها والبحث عن أفضل الطرق لحلها).

أهم أفكاره:

- تقوم الجودة الشاملة على أهمية التدريب والتعليم
- جوهر عملية الجودة هو العميل: تحديد مجالات الجودة يتقبلها العميل ويكون مستعد للدفع مقابلها
- اقترح مخطط تحليل عظمة السمكة وهو مخطط شبيه للهيكل العظمي للسمكة حيث تمثل العظام أو الأشواك مسببات محتملة لمشكلة معينة، تستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ

2-جينشي تاغوشي (1924م- 2012م)

يعد المهندس والإحصائي تاغوشي من خبراء ورواد الجودة اليابانيين والعالميين، حاصل على شهادة الدكتوراه، عمل في العديد من المؤسسات من بينها شركة للهاتف والتلغراف، اختير لوضع نظام لتصحيح وتطوير نظام الاتصالات الهاتفية المتهالك نتيجة الحرب في اليابان ، حصل على جائزة ديمينغ للجودة عام 1960م وحاز عليها لثلاث مرات في فترات متتالية، كان ينظر للجودة على أنها القضية الأساسية للمؤسسة ككل، رأى أنه ولغرض تحسين الجودة ينبغي التركيز على مرحلة التصميم لأنها المرحلة التي تبدأ عندها الجودة.

أهم أفكاره:

- ✓ متانة جودة المنتج: يقصد بها أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بالقدر الكاف وتحمل الأداء الشاق (الظروف البيئية المعاكسة، ظروف النقل والتخزين...)
- ✓ دالة خسارة الجودة: اعتمد تاغوشي في تعريفه للجودة على فكرة الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج منذ تقديمه نتيجة الانحراف عن المعايير الموضوعية و تتضمن هذه الدالة (تكاليف الضمان، شكاوي الزبائن، خسارة استحسان الزبون، تكاليف الفحص...)
- ✓ الجودة الموجهة للعميل (بالهدف) (المستهدفة): وهي فلسفة لاستمرارية التحسين لكي يكون المنتج مطابق للمواصفات (الأهداف)

أهم عوامل تطوير الجودة حسب فيليب كروسبي:

- ✓ أن يعي المستهلك بأهمية جودة المنتجات والخدمات

- ✓ تطوير الأدوات التي تساعد على تحسين الجودة مما يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة
- ✓ تطوير ثقافة الجودة داخل المؤسسة وفقا للمتغيرات البيئية لهذه الأخيرة
- ❖ يرى أنه يجب توفر ثلاث عناصر أساسية في المؤسسة بهدف تحسين وتطوير الجودة

وهي:

- جدية الإدارة العليا والتزامها بالعمل على التحسين والتطوير
- الاهتمام بتعليم وتدريب العمال على الركائز الأساسية للجودة
- تطبيق مبادئ الجودة ومحاولة تغيير اتجاهات الأفراد وثقافة العمل في المؤسسة

المراجع:

- خضير كاظم عبود، إدارة الجود الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009، الأردن.
- الحبيب بلية، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، مصر، الأكاديمية الحثة للكتاب الجامعي، 2010.