

السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

مقياس إدارة الجودة الشاملة

المحور 4 : تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة لا بد من توفر عدة متطلبات أساسية هي:

- **التزام ودعم الإدارة العليا:** يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها، من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لضمان تنافسية المؤسسة في السوق، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي مستمر وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب، واتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا والتي تمتلك لوحدها صلاحية اتخاذ هذه القرارات.

- **تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:** وذلك بتغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة بثقافة تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، والتي تشمل مختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل، وأسلوب ممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها.

- **مشاركة العاملين وتشكيل فرق العمل:** يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تأهيل وتدريب العاملين، تحسين نظام الحوافز، التشجيع على الإبداع والابتكار، تشجيع روح التعاون الجماعي والمشاركة بين جميع أفراد المنظمة.

- **تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة:** وذلك عبر كل القنوات من أعلى السلم الهرمي إلى أسفله والعكس إضافة إلى الاتصالات الأفقية بين أقسام المنظمة.

- **التركيز على العميل:** حيث أن تحقيق أي منظمة لأهدافها مرهون بقدرتها على تقديم منتجات تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم.

- **التحسين المستمر**

- **التغذية العكسية**

ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1- (المرحلة الصفرية)

سميت بالمرحلة الصفرية أي مرحلة التحضير والإعداد، تهدف الإدارة العليا من خلال هذه

المرحلة إلى تهيئة الأجواء وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يتطلب بذل جهود كبيرة من الإدارة العليا لنجاح هذا التغيير والتحول وتتطلب هذه المرحلة القيام بالنشاطات التالية:

- اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة العليا
- تشكيل مجلس الجودة يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا
- تدريب مجلس الجودة على أسلوب إدارة الجودة الشاملة وعادة ما يكون من قبل مستشارين خارجيين
- تحديد أهداف المنظمة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- بناء فرق العمل (في الأقسام المختلفة) مع إعطائها الصلاحيات اللازمة لأداء عملها

- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي للعاملين ورضا العملاء

2-مرحلة التخطيط:

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق، وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف، والبيئة الخارجية سواء من ناحية الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقا
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة (النشاطات والأسواق المستهدفة)
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المنظمة(استراتيجيات تحقيق هذه الأهداف)
- اختيار منسق (مدير) الجودة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كافة المعنيين بهذا التطبيق
- مناقشة خطة التطبيق من أجل الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها

3- مرحلة التقييم

يتم من خلال هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مرحلتي الإعداد والتخطيط وبالتالي معرفة مدى جاهزية المنظمة لمرحلة التنفيذ فيما بعد، وتجري خلال هذه المرحلة العمليات التالية:

- التقييم الذاتي: تقييم مدى وعي وإدراك العاملين لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- تقييم آراء العاملين: حول منتجات وخدمات المنظمة حاليا ومستقبليا
- تقييم تكاليف الجودة

4- مرحلة التطبيق:

وهي المرحلة التي تترجم فيها إدارة الجودة الشاملة عل أرض الواقع، وتتضمن ما يلي:

- تفعيل عمل فرق إدارة الجودة الشاملة: تقوم بأداء مهامها من خلال إحداث التغييرات اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وكذا تحديد طرق التحسين المستمر لأنشطة المنظمة

- تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير
- المراجعة الدورية(التقييم المتواصل والمستمر)

5- مرحلة التحسين المستمر:

يتم من خلال هذه المرحلة تقييم نتائج التطبيق الأولي من خلال الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة، كما تقوم المنظمة بإطلاع كافة الأطراف المعنية(جميع العاملين، العملاء...) بالتغيرات الإيجابية

الناجحة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أي تزويد جميع الأطراف بالتغذية العكسية عن النتائج الفعلية للتطبيق مع الاستمرار في التحسين المستمر للجودة الشاملة

ثالثاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة معوقات ، نلخصها في الآتي:

✓ معوقات خاصة بالإدارة العليا أهمها: عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة،

التغير المستمر في القيادات الإدارية، سوء تقدير أهمية إدارة الجودة الشاملة من طرف القيادة، التردد في اتخاذ القرارات، غياب الرؤية والتخطيط الاستراتيجي من طرف الإدارة العليا... الخ

✓ معوقات تنظيمية منها عدم توفير كافة متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، عدم توفير البيئة

التنظيمية والمناخ المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

✓ معوقات تتعلق بالعاملين منها: عدم انخراط العاملين في مسعى إدارة الجودة الشاملة،

مقاومة التغيير، عدم الاهتمام الكافي بتدريب جميع العاملين، التركيز على الجانب التقني على حساب العنصر البشري.. الخ

✓ معوقات تتعلق بكيفية التطبيق: نذكر منها: استعجال ظهور نتائج وثمار إدارة الجودة

الشاملة، تركيز المنظمة على أساليب وطرق غير مناسبة، النقل الحرفي لتجارب الآخرين، الاعتماد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخبراء فقط وإهمال الاعتماد على العاملين، التركيز على أساليب عينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، التطبيق دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي وليس بشكل تدريجي.

✓ معوقات تتعلق بالعملاء: تتمثل في:

- عدم الاهتمام الكافي بالعملاء (عدم الإصغاء لاحتياجاتهم الفعلية بشكل جيد، غياب الاستجابة السريعة والكافية لمتطلباتهم)

- الفشل في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة ودقيقة تتوافق مع حاجات العملاء

- عدم تحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل جيد

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.

- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2005.

