

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة:

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرضت الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية إلى انتكاسة، مما جعلها تستعين بـ " ديمينغ " الذي قام بتعليم الصناعيين اليابانيين كيفية تحويل السلع الرخيصة والردئية إلى سلع ذات جودة عالية، وقد أبرز " ديمينغ " أن سر نجاح إدارة الجودة الشاملة في اليابان أولاً خلاف الولايات المتحدة، هو في تطبيق التعاليم بشكل جيد من قبل اليابانيين.

وقد عرف "معهد المقاييس البريطاني" "British Standards Institute" إدارة الجودة الشاملة على أنها " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".

2. فوائد إدارة الجودة الشاملة:

يمكن إجمال فوائد إدارة الجودة الشاملة من خلال ثلاثة عناصر أساسية:

1.2 تحسين الربحية والمنافسة: وذلك من خلال العمل على تخفيض التكاليف وزيادة الانتاجية وتقليل فضلات الانتاج وتكلفة العمل من خلال تقليص ساعات الانجاز الفعلية، كل ما سبق سيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية بزيادة المبيعات، وبالتالي تحسين سمعة المنظمة لدى عملائها، مما قد يسمح بالمناورة على رفع الأسعار في مرحلة قادمة.

2.2 الفاعلية التنظيمية: يبرز ذلك من خلال التناسق الداخلي بين الوحدات الادارية والإنتاجية الداخلية من اجل تحقيق نفس الأهداف المشتركة. ومن خلال ثقافة تشاركية تأخذ بالحسبان آراء وجهود كافة العاملين في المسائل المتعلقة بالمنظمة، هذه المسائل يتم تحديدها وترتيبها من خلال نظام الجودة الشامل، ليتم فيما بعد تجزئتها إلى مسائل صغيرة، يمكن حلها بسهولة، كما يتم إهمال المهام المتكررة وتلك عديمة الفائدة، والتي تساهم في هدر مزيد من الوقت والتكاليف لتلك الشركة.

3.2 تحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة على جذبهم: تقوم إدارة الجودة الشاملة بالاهتمام بعملاء المنظمة من خلال إعداد خطط لتطوير المنتجات والخدمات بما يتناسب والتغيير المستمر لأذواق الزبائن، كما يساهم هذا النظام في المحافظة على الزبائن الحاليين، وفتح أسواق جديدة من خلال سياسة تسويقية تأخذ بنظر الاعتبار التكاليف الكلية لهذا المسعى.

4.2 شهرة الشركة والتطبيقات الدولية: من الفوائد الأكيدة في استخدام إدارة الجودة الشاملة هو تمكين الشركة من اكتساب ثقة المتعاملين الاقتصاديين سواء موردين أو زبائن، وبالتالي فإن تحسن مستويات الجودة في المنظمة سيؤدي إلى زيادة شهرتها محليا ودوليا، خاصة إذا استجابت لمتطلبات الهيئات الدولية للتقييس، والحصول على شهادات ISO، مما يفتح لها باب الولوج إلى الأسواق العالمية بكل سهولة.

3. مبادئ ادارة الجودة الشاملة:

حتى ينجح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لا بد من توافر العديد من المبادئ التي تهيأ المناخ العام داخل المنظمة لقبول الاجراءات المتخذة.

وقد اختلف الكتاب والمفكرين في تحديد عدد هذه المبادئ، لكن عموماً يشتركون في عناصر عامة تتردد عند كل واحد منهم، وبصفة عامة يمكن توضيح أهم هذه المبادئ من خلال العناصر التالية:

1.3 مبدأ التركيز على المستهلك: تقوم المنظمة بتقديم الأولوية للمستهلك، فهو القادر على تعريف الجودة، ويعتبر محور العجلة التي تركز عليها مبادئ الجودة الأخرى.

وحقيقة هذا المبدأ، أن المنظمة وجدت أصلاً لتلبية احتياجات المستهلك وتحقيق رغباته، فالكل يعمل لمصلحة المستهلك، فتصميم المنتج، ومن خلاله العملية التي تحتاج إلى مشتريات يتم توريدها، لا بد أن تأخذ بنظر الاعتبار الخصائص الفنية والذوقية للمستهلك، حيث يتم اتخاذ القرارات اللازمة من طرف المسؤولين، بما يستجيب للاستراتيجية العامة المرسومة.

2.3 مبدأ التركيز على العملية: المخرجات هي نتاج نظام انتاجي متناسق يهدف إلى إدارة جميع العمليات الثانوية بشكل أمثل، يجعل من العملية خالية من العيوب والأخطاء، والاستغلال الأقصى للمدخلات أثناء عملية التحويل.

وسواء أكان نظام الإنتاج على أساس الدفعات أو الطلب، أو يتميز بالاستمرار أو الكبر، فإن ذلك يستلزم اتباع أساليب علمية ورياضية لتنظيم مدخلات ومخرجات العملية الانتاجية كالمصفوفات، نماذج التدفق وشبكات الأعمال والجدولة.

3.3 مبدأ التحسين المستمر: يركز هذا المبدأ على القيام بعمليات التحسين المتواصلة لكل جوانب العملية الانتاجية من تجهيزات ومباني ومواد أولية، بالإضافة إلى الاجراءات التنظيمية وسلوك العاملين.

وقد تم اعتماد هذا المبدأ من طرف الشركات اليابانية (Toyota, Matsushita, Toshiba)، وقد لاقت نجاحاً باهراً، واصطلاحاً يطلق على هذا مبدأ التحسين المستمر باليابانية "كايزن" "Kaizen"، وهو دمج للكلمتين "Kai" و "Zen" أي "التغيير" و "الأحسن"، وهو مطابق كذلك لما يعرف بـ "دورة ديمينغ" "Deming Cycle".

4.3 مبدأ القيادة الموجهة: من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة، كان لا بد من قيادة تقوم بتوجيه الخطوات وتنسيق الوظائف والعمل على تقويم الاختلالات، ولا بد على الإدارة العليا أن تكون مؤمنة وجادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولها كافة المهارات العلمية والقدرات الفنية لتنفيذ العملية،

5.3 مبدأ التخطيط الاستراتيجي: إن الوصول إلى تطبيق واضح وسليم للجودة الشاملة، يستلزم وضع استراتيجية شاملة لمختلف المستويات الادارية في المنظمة، من خلال رسالة المنظمة إلى الأفراد، حيث يمكن تجزئة الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات هي:

6.3 مبدأ اتخاذ القرار المبني على قاعدة معلومات: حتى نصل إلى تطبيق سليم وفعال لأنظمة الجودة الشاملة، فإن الالتزام بالبيانات الدقيقة وذات المصداقية، ضرورة لا بد منها حتى تستطيع أنظمة دعم القرار، من خلال أنظمة معلوماتية متكاملة تقوم على أساس نماذج تحليلية مدعمة بقاعدة معلومات واسعة، من مساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات السليمة.

كما يتم استخدام أنظمة أخرى، تعرف بالأنظمة الخبيرة، التي تحتوى العديد من البرمجيات التي تحاكي التفكير المنطقي للإنسان، من أجل اتخاذ قرارات رشيدة.

7.3 مبدأ مشاركة العمال: من خلال هذا المبدأ تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحسيس جميع العاملين بروح المسؤولية والمصير المشترك داخل المنظمة، حيث يؤدي الولاء التنظيمي إلى تحسين الاتصال بين مختلف الوحدات الإنتاجية والإدارية داخل المنظمة، وبالتالي يسهل سيرورة حل المشاكل وإيجاد الحلول الناجعة.