المحاضرة الثّانيــة (02):

الإطار المفاهيمي والنّظري لإدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

- **أبعاد** الجودة.
- **أبعاد** إدارة الجودة.
- **أبعاد** إدارة الجودة الشّاملة.
- **خصائص** إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
- **مبادئ** إدارة الجودة والجودة الشّامِلة.
- **أهداف ووظائف** إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
- **مساوئ** إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

- الأبعاد الأساسية للجودة ولإدارة الجودة ولإدارة الجودة الشّاملة:

من المهم التّمييز بين أبعاد الجودة، وأبعاد إدارة الجودة، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة؛ لأنّ هذه المفاهيم قد تبدُو في ظاهرها مُتشابهة نوعًا ما، لكنّها لا تُشير بالضّرُورة إلى نفس الشّيء.

01- أبعاد الجودة :

يُقصد بها الخصائص والمعايير التي يُحكم من خلالها على جودة المنتج أو الخدمة، وفي هذا الخُصُوص، قدّم (**D. Garvin**) أبعاد الجودة الملائمة أساسًا لتقييم جودة المنتجات أو الخدمات، وهي ثمانية بحسبه، وهي كالآتي:

- **الأداء** : ويُقصد بها مدى قُدرة المنتج أو الخدمة على القيام بالوظيفة الأساسية التي صُمّم من أجلها، وكمثال على أداء الهاتف، ونقصد به قُدرته على إجراء المكالمات، والتّصوير، البطارية، الشاشة...
- **المتانة:** ويُقصد بها المدّة الزمنية التي يُفترض أن يظل خلالها المنتج صالح للعمل وأداء وظيفته.
- **المُطابقة للمُواصفات** : أي مدى الالتزام بالمعايير والمواصفات المحدّدة مُسبقًا، وكمثال على الهاتف : أن تكُون سِعة الذّاكرة الفعلية مُطابقة تماماً للسِّعة المعلن عنها مُسبقًا...
- **الخصائص الإضافية** : ويُقصد بها المزايا الثّانوية إلى جانب وظيفته الأساسية والتي تُعزّز من قيمة المنتج أو الخدمة، وكمثال على الخصائص الإضافية للهاتف: نجد إمكانية الشحن اللاّسلكي، مُقاومته للماء، البصمة...
- **الموثُوقية** :مدى قُدرة المنتج على أداء وظيفته دُون عطل أو إخفاق، وكمثال عن موثُوقية الهاتف: أن لا يتوقّف عن العمل فجأة أثناء الاستخدام، أن لا تتعطّل الكاميرا....
- **قابلية الخدمة والصّيانة** :سُهُولة الإصلاح والصّيانة .
- **الجماليات** :الجوانب الحسية، كالشّكل والمظهر .
- **الجودة المدركة** :الانطباع العام لدى العميل عن الجودة، استنادًا إلى السُّمعة والخبرة والمعلُومات المتاحة.

02- أبعاد إدارة الجودة: لا تُوجد قائمة مُوحّدة ومتّفق عليها عالميًا لأبعاد إدارة الجودة، إلاّ أنّ العمليات الأساسية التي تُدار الجودة من خلالها يمكن توضيحها عبر الوظائف التّالية:

- **تخطيط الجودة** :تحديد الأهداف والمعايير والموارد والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة.
- **ضبط الجودة** :قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير للكشف عن الانحرافات.
- **تحسين الجودة** :تطوير العمليات والمنتجات والخدمات ورفع مستوى الأداء.
- **ضمان الجودة** :وضع الإجراءات والترتيبات التي تمنح الثقة بأن متطلبات الجودة ستتحقق.

03- أبعاد إدارة الجودة الشّامِلة:

لا تُوجد كذلك قائمة نهائية ومُوحّدة أو مُتّفق عليها لأبعاد إدارة الجودة الشّامِلة، إلّا أنّه تختلف أبعاد إدارة الجودة الشّامِلة بحسب النّمُوذج المعتمد، ومع ذلك، يُمكن أن نختزلُها كالتّالي:

- التّركيز على العميل وفهم احتياجاتهم وتوقُّعاتهم والعمل على تلبيتها.
- التزام الإدارة العليا بتوفير الدّعم اللّازم والموارد اللّازمة لتطبيق الجودة.
- ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للجودة باعتبارها مسؤُولية مُشتركة .
- إدارة العمليات التّنظيمية وتحسينها وضبطها والحد من الأخطاء والإسراف.
- مُشاركة العاملين في حل المشكلات وتحسين الأداء.
- تدريب العُمّال وتنمية كفاءاتهم وتطوير مهاراتهم .
- التّحسين المستمر وتطوير العمليات والنتائج بصُورة دائمة.
- تعزيز العمل الجماعي والتعاوُن بين مُختلف الأقسام.
- اتخاذ القرارات بناءً على البيانات والمعلُومات والقياس.
- بناء علاقات التّعاوُن مع المورّدين .

-خصائص إدارة الجودة وإدارة الجودة الشّامِلة:

يشترك ويتداخل المفهُومان في عدد كبير من الخصائص والجوانب، ويكمن الفرق الأساسي في أنّ خصائص إدارة الجودة ترتبط بكيفية تخطيط الجودة وضبطها وتحسينها، بينما تتّسم إدارة الجودة الشاملة بنظرة واسعة تجعل من الجودة مسؤُولية جماعية ومُشتركة لجميع أفراد المنظّمة .

01- خصائص إدارة الجودة : تتمثل أبرز خصائص إدارة الجودة فيما يلي:

- التّركيز على جودة المنتج أو الخدمة، والتّأكُّد من المطابقة للمواصفات.
- الاهتمام بالمراقبة والمتابعة والقياس للعمليات وكذلك فحص النّتائج لاكتشاف الأخطاء والانحرافات.
- التّخطيط المسبق للجودة والاعتماد على المعايير والإجراءات الواضحة لتنفيذ الأعمال والتحقُّق من جودتها.
- الوقاية من الأخطاء بدلًا من التّصحيح، واتخاذ الإجراءات اللّازمة للحد من العيُوب وتقليل احتمال حُدُوثها.
- تحسين وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات بصُورة مُتواصلة، لمعالجة أوجه القُصُور.
- الاعتماد على البيانات واستخدام القياسات والمؤشِّرات لتقييم الجودة.
- توزيع المهام المتعلّقة بتحقيق الجودة على الجهات والأطراف المعنية.

02- خصائص إدارة الجودة الشّامِلة: تتضمّن إدارة الجودة الشاملة جُملة من الخصائِص الواسعة النّطاق، لتشمل المشاركة الجماعية والثقافة التنظيمية والتحسين المستمر في جميع أنشطة المنظّمة، ومن أبرزها:

- التّركيز على رضا العميل واحتياجاته.
- التّركيز على عمليات تحسين طريقة تنفيذ الأعمال بدلًا من الاكتفاء بفحص النّتائج النّهائية.
- الوقاية من الأخطاء والتّركيز على مُعالجة أسباب المشكلات قبل وُقُوعها.
- الشُّمُولية وامتداد الجودة إلى جميع الأقسام والمستويات الإدارية.
- التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والعمليات.
- المشاركة والعمل الجماعي كفريق بين العُمّال والأقسام، بيد أنّ الجودة هي مسؤُولية مُشتركة وليست مُهمّة مُحدّدة فقط.
- التزام الإدارة العُليا بتوفير الموارد اللّازمة .
- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والبيانات والتّحليل في تحسين الأداء.
- التوجُّه طويل المدى باعتبار الجودة هي نهج إداري مُستمر وليس إجراء مؤقّت، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة.

- مبادئ إدارة الجودة:

هي القواعد والتوجُّهات الأساسية التي تستند إليها إدارة الجودة وتُوجّه مُمارساتها تبعًا لمعيار**ISO 9000** ، وتتضمّن (**07**) سبعة مبادئ أساسية وهي كالتّالي:

- التركيز على العميل.
- القيادة.
- المشاركة.
- منهج سير العمليات.
- التّحسين المستمِر.
- اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.
- إدارة العلاقات.

إنّ الفرق بين الخصائص والمبادئ يكمن في أنّ الخصائص تصف طبيعة وسِمات إدارة الجودة والسّمات، بينما المبادئ فهي تُحدِّد الأُسُس والقواعد التي ينبغي أن تستند إليها مُمارسات إدارة الجودة والجودة الشّامِلة.

- أهداف ووظائف إدارة الجودة وإدارة الجودة الشّامِلة :

تهدف إدارة الجودة في الأساس على ضمان جودة المنتج أو الخدمة والعمليات، بينما تتجاوز إدارة الجودة الشامِلة ذلك لتمُس أبعاد تتعلّق بالإدارة والثّقافة التّنظيمية، ولتجعل من الجودة مسؤُولية مُشتركة وثقافة مُؤسّسية تشمل جميع أجزاء المنظّمة بأكملها، وكذلك التحسين المستمر بوصفه توجه إداري شامل.

01- أهداف إدارة الجودة :

- ضمان مُطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات والمعايير المحدّدة.
- ضبط ورفع مُستوى جودة المنتج أو الخدمة.
- تقليل الأخطاء والعُيُوب والتكاليف المرتبطة بها.
- رفع كفاءة العمليات والإجراءات.
- تحقيق رضا العُملاء وتلبية احتياجاتهم.

02- أهداف إدارة الجودة الشاملة :

- ترسيخ ثقافة الجودة على جميع مُستويات المنظّمة وضمان استقرارها والمحافظة على مُستواها المقبُول .
- إشراك جميع العُمّال في جُهُود تحسين الجودة وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تحسين العمليات التّنظيمية وتعزيز التعاوُن والتّنسيق بين مُختلف الأقسام والمصالح
- تنمية القُدرات وتدريب العاملين وتشجيع المبادرة والابتكار.
- تعزيز رضا العُملاء و تجاوز توقُّعاتهم وتلبية احتياجاتهم.
- تحقيق التّحسين المستمر في مُختلف الأنشطة والعمليات ورفع الإنتاجية بصُورة دائِمة.
- تقليل العُيوب والوقاية من الأخطاء وخفض التّكاليف.
- تحقيق التميُّز وتعزيز القُدرة والميزة التّنافُسية والاستدامة التّنظيمية.
- الالتزام بالمتطلّبات والتّأكُّد من احترام المواصفات .
- بناء علاقات جيّدة وطويلة الأمد مع كل الأطراف المختلفة من مُورّدين وعُملاء وشُركاء.

- وظائف إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة :

ترتبط وظائف إدارة الجودة بتخطيط الجودة وضبطها وضمانها وتحسينها، بينما تتسع وظائف إدارة الجودة الشاملة لتشمل الاعتماد على المنظُور الإداري الواسع، ومن خلال أهم الوظائف التّالية : التّخطيط الاستراتيجي للجودة وربط أهدافها بالأهداف العامّة للمنظّمة، والتّركيز على العُملاء، وقيادة الجودة بالتزام الإدارة العُليا بتوجيه جُهُود الجودة وتوفير الموارد وتشجيع العمل التشارُكي والجماعي والاستفادة من خبرات العاملين، وترسيخ ثقافة الجودة وجعلها قيمة أساسية في المنظمة ومسؤُولية مُشتركة، وتحقيق التحسين المستمر وإدارة العمليات في مُختلف أنشطة المنظمة وكذا أقسامها، وتطوير الشراكات وبناء علاقات التعاون مع المورّدين والشُّركاء للمُساهمة في ضمان الجودة، وتقييم الأداء التّنظيمي من خلال مُتابعة النّتائج.

- الفرق بين أهداف ووظائف إدارة الجودة والجودة الشّامِلة:

أهداف إدارة الجودة والجودة الشّامِلة تجيبنا عن سُؤال **ماذا نريد أن نُحقّق؟**

أمّا وظائف إدارة الجودة والجودة الشّامِلة فتُجيبنا على سُؤال **ماذا يُمكن أن نقُوم به لتحقيق تلك الأهداف؟**

وعلى سبيل التّوضيح : تهدف إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العملاء، بينما تتمثّل وظيفتهما في العمل على تحقيق هذا الهدف ومن خلال قياس مُستوى رضا العُملاء ومُعالجة شكاواهم.

- مساوئ إدارة الجودة ومساوئ إدارة الجودة الشّاملة :

إنّ المساوئ ليست نتائج حتمية للنظامين، بل تُمثّل **صُعُوبات** مُحتملة تتوقف على طريقة تصميم النّظام وتطبيقه .

كما أنّ إدارة الجودة ليست بالضّرُورة نظامًا مستقلًا عن نظام إدارة الجودة الشاملة، بل هي فلسفة إدارية شاملة يُمكن أن تستند إلى نظم وأدوات مُتعدّدة للجودة.

وفي نفس السياق، يُمكن أن تظهر بعض السلبيات في كلٍّ من نظام إدارة الجودة ونظام إدارة الجودة الشاملة، كارتفاع تكاليف التطبيق، والحاجة إلى التّدريب، وكثرة الوثائق والإجراءات، غير أنّ بعض المساوئ ترتبط بصُورة واضحة بطبيعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي تتطلب تغييرًا ثقافيًا وتنظيميًا يشمل المنظمة بأكملها.

01– مساوئ نظام إدارة الجودة : من أهم الصُّعوبات المحتملة يمكن أن نجد ما يلي:

- ارتفاع تكاليف إنشاء النظام وتطبيقه وصيانته.
- استهلاك الوقت والجهد في إعداد الوثائق والإجراءات ومتابعتها، فتحقيق الأهداف المطلوبة قد يتطلب وقت طويل.
- زيادة الأعباء الإدارية نتيجة كثرة عمليات التّوثيق والرقابة، فعملية فحص المنتج أو الخدمة مُكلّف جدًّا.
- الحاجة إلى تدريب العاملين وتأهيلهم.
- احتمال التركيز على مُطابقة المواصفات والإجراءات على حساب بعض جوانب الأداء الأخرى.
- صُعُوبة التطبيق في المؤسّسات محدُودة الموارد.
- احتمال بُطء الإجراءات إذا صُمِّم النظام بصُورة مُعقّدة.
- مُقاومة العاملين للتّغيير، فقد يُواجه النّظام رفضًا من بعض العاملين نتيجة الخوف من زيادة المسؤوليات أو طريقة العمل المعتادة.
- عدم ضمان التّحسُّن بمُجرّد الحُصُول على شهادة مُطابقة **ISO 9001** واحتمال ضُعف الالتزام على المدى الطّويل.

إنّ نظام إدارة الجودة لا يحمل بالضّرُورة مساوئ في حد ذاته، وإنما تنشأ مُعظم سلبياته من ارتفاع تكاليف تطبيقه، وكثرة إجراءاته، وضُعف مُشاركة العاملين، والتركيز على الشهادات والوثائق بدلًا من التحسين الفعلي.

ومن ثم، يتطلب الحد من هذه السلبيات تبسيط الإجراءات، وتوفير التدريب والموارد، ودعم الإدارة العليا، وربط تطبيق النظام بنتائج قابلة للقياس والتحسين المستمر.

02– مساوئ نظام إدارة الجودة الشاملة: إضافة إلى بعض المساوئ السّابقة، فقد تُواجه المنظمة ما يلي:

- مقاومة التغيير بسبب التحوُّلات التي يتطلبها النظام في أسلوب العمل والثقافة التنظيمية.
- صُعُوبة تغيير الثقافة التنظيمية .
- الحاجة إلى التزام طويل الأمد، إذ أنّه لا يُمكن أن تتحقّق النتائج المرجُوّة بُمجرد إطلاق البرنامج، بل يتطلب الأمر مُتابعة مُستمرة.
- صُعوبة إشراك جميع العاملين نتيجة اختلاف اتجاهاتهم واستعداداتهم .
- احتمال تعارُض الأهداف قد تنشأ بعض الخلافات بين الأقسام عند تحديد الأولويات وتوزيع الموارد.
- توقُّع نتائج سريعة إذ قد يُؤدي عدم ظهور نتائج فورية إلى تراجع دعم الإدارة والعاملين.