المحاضرة (03):

الأنواع والنّماذج ومجالات تطبيق إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة والتّمييز بين إدارة الجودة الشّاملة والإدارة التّقليدية

- **أنواع** إدارة الجودة **ونماذج** إدارة الجودة الشاملة.
- **مجالات** تطبيق إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
- **الفرق** بين إدارة الجودة الشّاملة والإدارة التّقليدية.

- أنواع إدارة الجودة ونماذج إدارة الجودة الشاملة :

إنّ أنواع إدارة الجودة وأنواع إدارة الجودة الشاملة لا تُمثّل تصنيفين مُوحّدين ومُتّفق عليهما في الأدبيات والمراجع الإدارية، بل يتوقّف التّصنيف على المرجعية التي تعتمدها، كما أنّ بعض الأدبيات تتحدّث عن أنواع أنظمة الجودة، بينما تتناول أدبيات أخرى نماذج إدارة الجودة الشاملة.

01- أنواع إدارة الجودة:

تُصنَّف أنواع إدارة الجودة في الغالب بحسب طبيعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسّسة لضمان جودة منتجاتها وخدماتها، ويمكن التمييز بين (**04**) أربعة أنواع أو مداخل رئيسية مُترابطة، ولا تُعد بالضّرُورة أنواع مُستقلة لإدارة الجودة بالمعنى التّصنيفي، وهي كالآتي:

- **ضبط الجودة** (**Quality Control**) : من حيث فحص المنتجات أو الخدمات واكتشاف العيوب .
- **ضمان الجودة** (**Quality Assurance**) : من حيث وضع الإجراءات المساعدة على ضمان استيفاء مُتطلّبات الجودة.
- **إدارة الجودة** (**Quality Management**):من حيث نشاط التّخطيط للجودة وتنظيمها وتوجيهها ومُتابعتها وتحسينها.
- **إدارة الجودة الشاملة** (**Total Quality Management**) : كفلسفة إدارية قائمة على شمولية الجودة ومشاركة العاملين والتحسين المستمر.

02- نماذج إدارة الجودة الشاملة :

تُعدُّ نماذج إدارة الجودة الشّاملة كمداخل فكرية وليست أنواعًا رسمية مُتّفق عليها ، حيث تختلف هذه النماذج في مداخلها وأساليبها، لكنها تشترك في التّركيز على رضا العُملاء، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وتحقيق الجودة والتميز المؤسّسي.

ويُمكن توضيح إدارة الجودة الشاملة من خلال محورين أساسيين ومُتكاملين، حيث يتمثّل المحور الأول في **التركيز على العملاء**، بينما يتمثّل المحور الثاني في **التركيز على العمليات**.

ويهدف المحور الأول والمتعلّق بالتركيز على العُملاء إلى تحقيق رضا العُملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقُّعاتهم.

بينما المحور الثاني والمرتبط بالتّركيز على العمليات فيُرَكِّز على تحسين العمليات والأنشطة الدّاخلية للمُنظّمة، بما يضمن جودة المنتجات والخدمات، ويحد من الأخطاء والهدر، ويُسهم في تحقيق التحسين المستمر.

وفي هذا الشّأن، وتجسيدًا لهاذين المحورين، ظهرت مجمُوعة من النّماذج التي تسعى إلى ترجمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى مُمارسات فعلية وإجراءات عملية داخل المؤسّسات، من خلال تقديم أُطر فكرية وتطبيقية شاملة تُساعد المنظّمات على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها و أدائها وتحقيق الرّضا وتعزيز التّحسين المستمر.

ومن أبرز نماذج إدارة الجودة الشاملة نجد:

- **نمُوذج ديمنغ** (**Deming Model**) :

ويرتكز على التّحسين المستمر للجودة وتقليل التبايُن ومُشاركة العاملين، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات وتطوير العمليات، ويعتمد على دورة التحسين المستمر المعرُوفة باسم دورة ديمنغ:(**PDCA**)

[التخطيط (**Plan**) ، التنفيذ (**Do**) ، التّحقُّق (**Check**) ، التّحسين المستمر (**Act**)]

- **نمُوذج جوران** (**Juran Model**) :

يُؤكّد جوران على أهمية تحديد احتياجات العُملاء وتحويلها إلى مُواصفات واضحة للمنتجات والخدمات.

ويستند على (**03**) ثلاث عمليات أساسية تُعرف باسم ثلاثية جوران للجودة، وهي:

[تخطيط الجودة – مُراقبة الجودة – تحسين الجودة].

- **نمُوذج فيليب كرُوسبي (Crosby Model) :**

والمعروف كذلك باسم النّموذج **الأمريكي**، وهو الذي يرتكز على مبدأ (**0 عيُوب**)، والاستثمار في الوقاية من الأخطاء بدلًا من اكتشافها بعد وُقُوعها يُقلِّل من تكاليف عدم الجودة، ويُؤكّد على القيادة ورضا العُملاء والتّحسين المستمر، بالإضافة إلى أنّ الجودة هي مسؤُولية جماعية.

- **نمُوذج التميُّز الأوروبي (EFQM) :**

يهدف هذا النّمُوذج **الأوروبي** إلى تحقيق التميُّز المؤسّسي من خلال ربط القيادة والإستراتيجية والموارد والعمليات بالنّتائج المحقّقة، ويستند إلى التّمييز والأداء المؤسّسي والتحسين المستمر وعلى رضا العملاء والعاملين، وتحقيق قيمة مستدامة.

- **النّمُوذج الياباني :**

يركز على التّحسين المستمر (**كايزن**)، ومُشاركة العاملين، والوقاية من الأخطاء.

- **نمُوذج مالكُوم بالدريج (Malcolm Baldrige Model) :**

يُستخدم لتقييم الأداء والتميُّز المؤسّسي، ويرتكز على مجمُوعة من المعايير، من أهمّها (القيادة، الموارد البشرية، الإستراتيجية، التركيز على العُملاء، قياس الأداء وتحليله، العمليات، النّتائج).

- **نمُوذج إيشكاوا (Ishikawa Model) :**

يرتكز إسهام كاورو إيشكاوا في إدارة الجودة الشّامِلة، على (**03**) ثلاثة جوانب أساسية:

- مُراقبة الجودة الشاملة هي مسؤُولية الجميع في المؤسسة، وليس قسم الجودة وحده.
- حلقات الجودة: وتمثّل مجمُوعات صغيرة من العمّال تجتمع بصُورة دورية لتحديد مُشكلات العمل وتحليلها واقتراح الحُلُول المناسبة.
- مُخطّط السبب والأثر كأداة لتحليل أسباب المشكلات وتحديد العوامل المؤدّية إلى ظهورها، ويُعرف أيضًا بمخطط عظمة السّمكة.

- مجالات تطبيق إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة :

إنّ مجالات تطبيق إدارة الجودة ومجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي نفسها، فكلاهما يُمكن تطبيقه في مُختلف القطاعات والأنشطة التنظيمية، ولا يكمن الاختلاف الأساسي في المجالات التي تُطبَّق فيها، بل في **نطاق التطبيق والمسؤُولية والهدف**.

ففي **إدارة الجودة** يتمُّ التّركيز على المنتج أو الخدمة المحدّدة مُسبقًا والمسؤُولية تكُون وِفق الهيكل والمهام المحدّدة، والهدف هنا يكمن في تحقيق الجودة وضبطها وتحسينها.

أمّا بالنّسبة **لإدارة الجودة الشّامِلة** فيمتد التّركيز إلى مُختلف أقسام المنظمة وعملياتها، والمسؤُولية تكُون مُشتركة وتشمل جميع العاملين، والهدف هُنا يكمُن في ترسيخ ثقافة الجودة في المنظّمة وتحقيق التّحسين المستمر.

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى، تتعدّد مجالات تطبيق إدارة الجودة وإدارة الجودة الشّاملة لتشمل مُختلف القطاعات والأنشطة، إذ لم يعد الاهتمام بالجودة مُقتصرًا على المؤسّسات الصناعية أو الاقتصادية فقط، بل امتد إلى المؤسّسات ذات الطّابع الخدماتي والإداري والتعليمي والصّحي وغيرها...

• أهم مجالات تطبيق إدارة الجودة وإدارة الجودة الشّاملة:

- ✓ **المجال الصناعي**: ويتمُّ ذلك من خلال ضمان جودة المنتجات ومُطابقتها للمعايير والمواصفات، والحد من عيوب التصنيع.
- ✓ **المجال الخدمي والتجاري** : ويتمُّ ذلك من خلال تحسين جودة الخدمات والسِّلع، وتلبية احتياجات العُملاء وتعزيز رضاهم.
- ✓ **المجال الصِّحي** :ويتمُّ ذلك من خلال تحسين جودة الرِّعاية الصِّحية وضمان سلامة المرضى وتقليل الأخطاء الطبية.
- ✓ **المجال التّعليمي** :ويتمُّ ذلك من خلال تطوير المناهج وأساليب التّدريس وتحسين أداء المؤسّسات التّعليمية.
- ✓ **المجال الإداري** :ويتمُّ ذلك من خلال تطوير الإجراءات الإدارية وتبسيطها، وتقليل الأخطاء والوقت والجُهد.
- ✓ **المجال الزّراعي والغذائي** :ويتمُّ ذلك من خلال ضمان جودة المنتجات وسلامتها خلال مراحل الإنتاج والتخزين والتوزيع.
- ✓ **مجال النّقل واللُّوجستيك** :ويتمُّ ذلك من خلال تحسين سلامة النّقل وكفاءة التخزين والتوزيع والالتزام بمواعيد التسليم.
- ✓ **مجال البحث والتطوير** :ويتمُّ ذلك من خلال ضمان دِقّة الإجراءات البحثية وموثُوقية النّتائج وتطوير المنتجات والابتكارات.
- ✓ **المجال البيئي** : ويتمُّ ذلك من خلال تحسين الأداء البيئي والحد من التلوُّث والإسراف في استخدام الموارد.
- ✓ **المجال الاجتماعي والإنساني** :تحسين جودة الخدمات المقدّمة للمستفيدين ورفع كفاءة البرامج الاجتماعية والتنموية. كالجمعيات الخيرية والمنظمات الإنسانية، مثل منظمة اليونيسف.

- **الفرق بين إدارة الجودة الشّامِلة والإدارة التّقليدية:**

الجدول الموالي يُوضّح أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشّامِلة والإدارة التّقليدية كما هو مُوضّح أدناه:

عناصر الفروقات	الإدارة التّقليدية	إدارة الجودة الشّاملة
الهدف	تحقيق الربح	تحقيق رضا العميل
الهيكل التّنظيمي وتوزيع السُّلطة	هرمي رئسي يتّصف بالجُمُود	أُفُقي شبكي يتّصف بالمرونة وأقل تعقيد
التوجُّه	نحو الإنتاج	نحو الزّبون أو العميل
المسؤولية	فردية	جماعية
القرارات	قصيرة الأجل، تُبنى تلقائيًا	طويلة الأجل، تُبنى من خلال الحقائق والبيانات
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي، بعد حُدوث الخطأ	مبدأ وقائي، قبل احتمال حُدوث الخطأ
الرّقابة	لصيقة وتُركّز على السّلبيات	الالتزام الذّاتي وتُركّز على الايجابيات
حل المشاكل	المدير	فرق العمل
العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين	السيطرة والتواكُل	الاعتماد المتبادل والثّقة والالتزام
كيف يرى المرؤوس رئيسه	مُراقب	مُسيّر مُدرب مُعلّم
أسلوب العمل	فردي	جماعي
التّطوير والتحسين	عند الحاجة ونادرًا	مبدأ

المصدر: بتصرُّف عن مهدي السامرائي 2009، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، ص 05.