

إدارة الجودة الشاملة

Total quality management

تغريد السيد

كلية إدارة الأعمال – بكالوريوس إدارة أعمال

- تعریف الجودة
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- فلسفه إدارة الجودة الشاملة
- نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000
- الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
- أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة
- خصائص ومهام إدارة الجودة الشاملة
- معاوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- مجالات إدارة الجودة الشاملة
- مفهوم ثقافة الجودة
- بناء ثقافة الجودة
- مبادئ بناء ثقافة الجودة
- مدخل لأخلاق الجودة

المخرجات المتوقعة من الدرس

- يتوقع من الطالب في نهاية المحاضرة أن يكون قادراً على :
- أن يعرّف على مفهوم ثقافة الجودة
 - أن يعرّف على مبادئ ثقافة الجودة
 - أن يعرّف على المدخل لأخلاق الجودة
 - أن يعرف الجودة
 - أن يشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة
 - أن يذكر نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
 - أن يبين فلسفة إدارة الجودة الشاملة
 - أن يقارن بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
 - أن يتعرف على أهداف إدارة الجودة الشاملة
 - أن يتعرف على مجالات إدارة الجودة الشاملة
 - أن يتعرف على معوقات الجودة الشاملة

تزدحم المنظمات بالكثير من المسؤوليات والمشاريع والعمليات التي تتطلب انتباهاً وحرصاً شديدين، وهذا يستدعي ضرورة وجود مراقب للتأكد من أن كل شيء يسير كما هو مخطط له.

وتعتبر الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة، فالمحافظة على الجودة في جميع جوانب النشاطات التجارية للشركة يضمن الحفاظ على المستهلكين، وابقاء التدفقات النقدية متسقة، والتفوق على المنافسين في السوق، وقد أدركت المؤسسات والشركات أن إدارة الجودة هي مفتاح الوصول إلى هذه الأهداف

تعريف الجودة

- ✓ تعني طبيعة الشيء أو نوعيته وهي تدل على المتنانة والصلابة، كما أنها عبر التاريخ كانت تعني الدقة والاتقان والالتزام بمعايير معينة، ويظهر ذلك جلياً من خلال التأمل في الآثار والأبنية التاريخية والزخارف والتماثيل والقلاع والقصور والأهرامات وغيرها
- ✓ مطابقة للمواصفات مع الاستمرار في تخفيض التكلفة
- ✓ مطابقة للمواصفات وانتاج السلع وتقديم الخدمات بدون أية أخطاء
- ✓ تلبية وإشباع توقعات العميل أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات

تعريف الجودة

- لقد جمع ديفيد جارفن **Managing Quality** تعريفات الجودة في خمسة مداخل في كتابه **David Garvin , 1988**

وهي:

- ❖ مدخل التفوق (التميز أو المثالي)
- ❖ المدخل المعتمد على المنتج
- ❖ المدخل المعتمد على العميل
- ❖ المدخل المعتمد على التصنيع
- ❖ المدخل المعتمد على القيمة

□ **المفهوم المطلق للجودة :** الجودة بهذا المعنى تتميز بخاصيتها الندرة والتكلفة، وهي مرادفة في هذه الحالة للجودة العالية أو الجودة الأعلى، حيث يقول فيفر وکوت في هذا الصدد: معظمنا معجب بالجودة، وكثير منا يريد لها، وقليل منا يمكنه أن يمتلكها، ويقابل هذا المفهوم للجودة مدخل

□ **المفهوم النسبي للجودة:**

- يمكن أن يأخذ المفهوم النسبي للجودة أحد المعنيين المعنى الأول هو المعنى الإجرائي للجودة الذي يهتم بقياس وضمان المطابقة لمواصفات محددة سلفاً
- المعنى الثاني هو المعنى التحويلي للجودة، الذي يتعلق أكثر بالتحسين المستمر والتغيير التنظيمي، ويركز على الجوانب غير الملموسة للجودة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- ❖ تعدد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كمدخل وفلسفة إدارية حديثة تتوافق مع التغييرات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية العالمية، ويساعد المنظمات لتحسين قدراتها التنافسية في السوق، والتعريف البسيط لهذا المفهوم هو أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويلاً الأمد من خلال إرضاء العملاء.
- ❖ فقد عرفها المعهد البريطاني للمعايير: بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكمل الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقة جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير

فلسفة إدارة الجودة الشاملة

* هي فلسفة ذات معالم جديدة تتبلور وتتضح في الآتي:

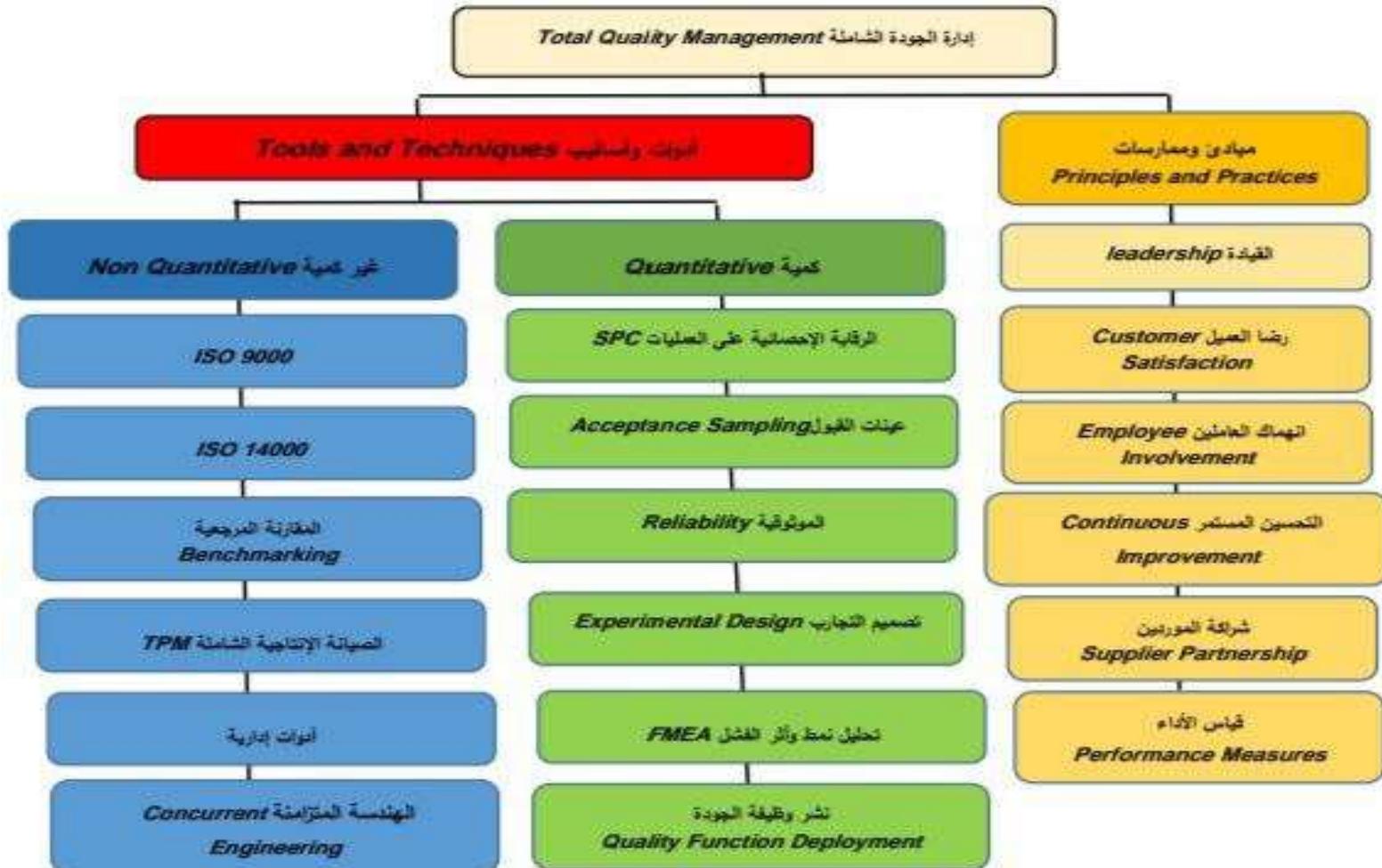
- أ - وجود قيادة فعالة تتمتع برؤى موضوعية طويلة المدى والاهتمام بالإنجازات العملية أكثر من الشعارات والخطابات.
- ب - انهماك العاملين والعمل الجماعي، يمثل العمل الجماعي أحد الأعمدة الرئيسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بمعنى أن تكون هناك رؤية واحدة مشتركة تمثل توجهاً موحداً للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد، فالتركيز على العمل الجماعي تتيح للجميع الفرصة لتفجير المواهب والطاقات الابتكارية، واتاحة الفرص لتبادل الخبرات وتكوين منظمات متراقبة ومتفاعلة
- ت - قبول التغيير والتعامل معه على أنه حقيقة، وتتبلور عملية التغيير في تغيير الهيكل التنظيمي أو في ثقافة المنظمة أو في النمط الإداري السائد أو في العمليات

- ت - أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة Doing the thing right the first time and every time، وهذا سيؤدي إلى تحقيق مبدأ العيوب الصفرية.
- ج - التميز التنافسي والذي يتاتى من خلال الأفكار الابتكارية والخلاقة.
- ح - تحقيق الربح من خلال التحسينات المستمرة والتراكمية التي يتم إدخالها على المنتج.
- خ - تعزيز مفهوم الملكية النفسية للمنظمة لدى العاملين بما يدفعهم للعمل بحماس.
- د - التركيز على فكرة أن لا شيء خاطئ لا تعني كل شيء صحيح Nothing wrong # every things right، وهذا الفكرة تخلق حماس ودافعة مستمرة لدى العاملين للتحسين والبحث عن المشكلات والعيوب والتصدي لها قبل ظهورها.

فلسفة إدارة الجودة الشاملة

- ذ - التدريب الفعال لجميع العاملين على أسس الجودة وتنمية الوعي بأهمية مفهوم علاقات العميل المورد داخلياً وخارجياً.
- ر - التركيز على مبدأ تقليل التكلفة الكلية وليس بالضرورة محاولة تحقيق أقل تكلفة لكل نشاط على حده.
- ز - تجنب القرارات غير المعتمدة على معلومات صحيحة ودقيقة وحديثة لتحسين وتطوير العمليات.
- س- خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على التعاون، والعمل على تحقيق رضا العملاء عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية.

فلسفة إدارة الجودة الشاملة



ولقد أوجدت فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مسيرة تطور مفاهيمها مجموعة من الأساليب والمدخل الوصفية والكمية التي تساعد المنظمات على التطبيق الشامل لجهود تحسين الجودة فيها، والشكل (2-1) التالي يوضح ذلك.

نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة



- يمكن التمييز بين مدخلين لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلى:**

- المدخل الشمولي:

ينظر هذا المدخل لمراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل مطلق ومجرد عن تواريخ زمنية، حيث ينظر للأحداث والواقع في تطور أنشطة وممارسات الجودة عبر أربعة مراحل مميزة،

ويوضح الشكل التالي تطور وظهور مفهوم TQM اعتماداً على الممارسات والأنشطة في مجال الجودة.

نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

-**المدخل الوظيفي:** تميز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية لتطور مفهوم الجودة من وجهة نظر تطور وظائف الجودة، فقد تشكل هذا التطور في صورة مراحل متراكبة ومتداخلة فيما بينها، بحيث اشتملت وتضمنت كل مرحلة المرحلة السابقة لها. ولم تكن منفصلة عنها بشكل حاسم، وهي كما يلي:

- مرحلة الفحص والتفتيش - مرحلة الرقابة على الجودة

- مرحلة ضمان الجودة

نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم(١-١): مقارنة بين مفهوم مراقبة الجودة وضمان الجودة

ضمان الجودة QA	مراقبة الجودة QC	معيار المقارنة
الوقاية أو منع حدوث العيوب أصلًا	الكتئف عن العيوب وتصحيحها	المبدأ الأساسي
منخفضة	عالية	التكلفة
في كل مرحلة من مراحل تحقيق المنتج	أثناء عملية الإنتاج	زمن البدء
واقائي	علاجي	الأسلوب المتبع
جميع الأنشطة التي يتم لتحقيق الجودة مخطط لها مسبقاً	بعض الأنشطة التي تم لتحقيق الجودة غير مخطط لها	التخطيط
على العملية	على المنتج	التركيز
التحقق من جودة العملية التي تتجزء المنتج	التحقق من مطابقة المنتج للمواصفات	المهمة
التحقق الداخلي للجودة	الفحص والاختبارات، استخدام الأدوات الإحصائية	مثال
جميع الإجراءات المخططة والمنظمة الازمة لتوفير النقاوة الكافية من أن المنتج أو الخدمة ستحقق متطلبات العميل.	استخدام الأساليب الإحصائية لمحاولة منع تكرار العيوب في المنتج.	المفهوم

إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000

الأيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
موجهة بالإدارات التشغيلية للنظام الفي	موجهة بقائمة معايير وأساليب شاملة
ليس ضروريًا أن تكون موجهة بالصلة	موجهة بالصلة
قد لا تمثل جزءاً متكاملاً من الاستراتيجية	تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المنظمة
يمكن تطبيقه على أقسام وادارات مختلفة وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل	تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات وفرق العمل والمستويات الإدارية
المراجعة الدورية تهم بالتحديث المستمر وفقاً للتحسينات التي أفرزتها فلسفة الجودة الشاملة إن وجدت	تتمثل رحمة لا نهاية لها فالتحسين والتغيير المستمر يمثلان محور أساسية لهذه الفلسفة
فسر الجودة هو المسؤول عن الجودة	كل فرد في المنظمة سؤول عن الجودة
ترتكز على مطرائق واجراءات التشغيل أي على بعد الفي بشكل أساسي	تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي وتختلف بينه وبين النظم الفي
من الأسلوب إيقاف الأوضاع على حالها	تحتاج إلى إحداث تغييرات في الثقافة والمعايير والعمليات
مشاركة العاملين ليست ضرورية	ترتكز على أنهماك وتمكن العاملين

* يمكن اعتماد نظام الأيزو 9000 كمقدمة أولية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أنه ليس بدليلاً عنها، فهما مدخلان غير متعارضان بقدر ما أنهما متكملان والشكل التالي يوضح العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة.

* ورغم التوافق والتقاسم ما بين الأيزو و TQM إلا أن هناك الكثير من الاختلافات بينهما وخاصة الإصدار عام 2000 وما دون يوضحها الجدول التالي:

الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (3-1): الاختلافات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

معايير المقارنة	الادارة التقليدية	ادارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي رأسى يتصف بالجمود نحو الاتساع	من أو أقل تعقيداً (أفقى أو دائري)
التوجة	قصيرة الأجل، تبى على الأحداث والمشاعر التقليدية.	نحو العميل طويلة الأجل، تبى على الحقائق.
القرارات	مبدأ عاجز (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)
تأهيد الأخذاء	الرقابة التصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتى والتوكيل على الإيجابيات
نوع الرقابة	يتحكمها التواكل والسيطرة وعدم الثقة	يتحكمها الاعتماد المتبدل والتثقة والالتزام من الجانبيين
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	نظرة المراقب يتبعها على الصالحيات (شرطى مرور للمخالفات)	نظرة المدير يتبعها على المعاير والمعابر والمعلم والصدق
نظرة المراقب	العمل الفردي على المنتج	العمل الجماعي على المنتج والعمليات
أساليب تنفيذ العمل	مجرد مشاركة العاملين في بعض القرارات	الاهتماك وتمكن العاملين التحسين المستمر
المشاركة	وقت وقوع الاعطال	تحليل البيانات وتقديرها وإجراء المقارنات
تحسين	حفظ البيانات نحو تحقيق الارباح	تحقيق تطلعات ومتطلبات العملاء
التعامل مع البيانات	تنظر إليهم بأنهم استقلاليين	تنظر إليهم بأنهم أئمهم شركاء
التوجيه الرئيس	تركيز على العميل الخارجى	تركيز على العميل الداخلى والخارجى
الموردين	العاملين عبء لهم تكلفة (أجور)	العاملين استثمار وأصل من أصول المنظمة
الصلاه	عن طريق المدراء	عن طريق فرق العمل جماعية
النقدية للعاملين والتكرير	فردية	
حل المشاكل		
المسؤولية		

أهداف إدارة الجودة الشاملة

رفع مستوى جودة
المنتجات والخدمات

اكتساب الميزة التنافسية

خفض التكاليف

زيادة إنتاج الموظفين

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- التركيز على العملاء
- مشاركة الموظفين
- المنهجية الخاصة بالعمليات
- نظام متكامل
- إدارة العلاقات الواقعية
- التحسين المستمر
- التدفق النظمي

أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكمن أهمية إدارة الجودة في كونها العنصر الأساسي للتطوير والنمو، حيث تحرص الشركات في سعيها المستمر للتطور والنمو إلى تطبيق نظام إدارة الجودة، فهو مبدأ مهم في عملية الحفاظ على التواصل مع العملاء؛ لأنها تسعى جاهدة إلى توفير تجربة خدمة عملاء أفضل.

ولا شك أن الجودة مهمة في كافة نواحي العمل الذي تقوم به، ولذلك تقوم الشركات بوضع نظام معين للتأكد من استيفاء منتجاتها وطرق إدارة مشاريعها لأقصى شروط الجودة، لنيل رضا العملاء ودفع عجلة التطور في المنظمة إلى الأمام.

فوائد إدارة الجودة الشاملة

- المساهمة في وقف بيع المنتجات والخدمات المعيبة.
- عدم التأثير على المحصلة النهائية للعمل؛ لأن العمال يواصلون العمل أثناء قيام المراقبين بالتأكد من سير الأمور وفق الخطة.
- قد تستفيد الشركة من سمعة أفضل فيما يتعلق بالجودة، مما يؤدي ذلك إلى زيادة المبيعات.
- تحسين التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام، مما يساعد ذلك على تعزيز الإبداع والابتكار.
- رفع كفاءة العمليات الذي يعزز من الإنتاجية ويقلل من التكاليف.
- تحفيز الموظفين على تقديم مستوى أفضل وإنجازية أعلى من خلال تفعيل دورهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات.

مساوئ نظام إدارة الجودة

- تطبيق نظام إدارة الجودة لا يعني تفادي حدوث إهار في الموارد في حال كون بعض المنتجات متضررة.
- عملية فحص المنتجات أو الخدمات مكلفة، حيث يمنح المراقبين رواتب عالية بالإضافة إلى تكاليف اختبار السلع في المختبر الباهظة.
- لا تشجع جميع الموظفين على أن يكونوا واعين بالجودة.
- تحقيق الأهداف المطلوبة قد يتطلب وقت طويل عند تطبيق النظام.
- عدم قدرة كبرى المؤسسات على تطبيق بطريقة تحقق النتائج المطلوبة.

أنواع إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة للعملاء:

وهو النوع الذي يركز فقط على تلبية احتياجات العملاء حتى تكون المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم توافق أو تتجاوز توقعاتهم من أجل تعزيز رضا العملاء الذي من خلاله تزداد قيمة المبيعات

إدارة الجودة للعمليات:

يختص هذا النوع فقط بالعمليات الخاصة بإنتاج المنتجات، فالتركيز هنا على مراحل إنتاج المنتج لضمان أعلى مستوى من الجودة، وهذا يحدث من خلال عدد من المهام والأنشطة

مهام إدارة الجودة الشاملة

- الحفاظ على جودة المنتجات
- الوصول إلى رضا العميل
- مستوى إنتاجية أعلى
- الحد من احتمالات حدوث أخطار
- تقليل الأخطاء البشرية
- التميز في السوق التنافسي

خصائص عملية إدارة الجودة الشاملة

- القيادة هي مفتاح التغلب على جميع الصعوبات
- التخطيط هو الحل من أجل تحديد رؤية واضحة للمستقبل
- التحسين المستمر
- العمل كفريق
- الوثائق والسجلات

مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تُطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة في العديد من المجالات والتي تشمل ما يلي:
 - 1- الخدمات الحكومية
 - 2- الصناعة
 - 3- المؤسسات غير الربحية
 - 4- الخدمات

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

* تواجه المؤسسات والشركات العديد من التحديات في طريقها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، وتشمل هذه التحديات:

1. الاهتمام بالنظريات ودراستها دون التركيز على كيفية تطبيقها.
2. الاهتمام بذكر الكثير من المعلومات المفصلة في المستندات.
3. نظام إدارة الجودة الشاملة يفتقر للمرونة في بعض الأحيان، وبالتالي يصبح من الصعب على المؤسسات أن تطوره.
4. افتقار نظام إدارة الجودة للكفاءة عندما يكون غير معتمد، وهذا بدوره لن يساعد على تحقيق أفضل النتائج المتوقعة.
5. الاهتمام بالجودة فقط دون التركيز على احتياجات العملاء، فقد تكون الجودة غير مطابقة لرغبات العملاء ولا تحقق لهم الرضا المطلوب.
6. عدم تأهل الموظفين بشكل كافي لتطبيق إدارة الجودة بسبب افتقارهم للتدريب والخبرات.
7. قلة التواصل بين أفراد فريق عمل إدارة الجودة بسبب مساهمة المدير بشكل أكبر في وضع نظام إدارة الجودة وبالتالي تقل مساقتها باقي أفراد الفريق.

من خلال تبني نظام فعال لإدارة الجودة، يمكن للشركات تحقيق الجودة العالية في منتجاتها وخدماتها، بالإضافة إلى تحقيق تحسين مستمر. إدارة الجودة ليست فقط عن الجودة الفائقة، ولكنها أيضاً عن تحقيق أهداف الشركة وتحسين الأداء. وباستخدام الأدوات والتقييمات المناسبة، يمكن لأي شركة، بغض النظر عن حجمها أو الصناعة التي تعمل فيها، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

1- من مهام إدارة الجودة الشاملة :

- ب - التحسين المستمر
- د - تحديد رؤية واضحة للمستقبل
- أ- تقليل الأخطاء البشرية
- ج- التغلب على جميع الصعوبات

2- فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتضح في ما يلي :

- ب - قبول التغيير
- د - جميع ما سبق
- أ- وجود قيادة فعالة تتمتع برؤية موضوعية طويلة المدى
- ج- تعزيز مفهوم الملكية النفسية للمنظمة

١- أ / تقليل الأخطاء البشرية

٢- د / جميع ما سبق

مفهوم ثقافة الجودة

تعود نشأة الثقافة إلى بداية ظهور البشرية ذاتها، فقد كانت نتيجة التفاعلات والمعاملات المختلفة للإنسان مع أنواع مختلفة من البيئات المحيطة، ففي ظلها تكونت سلوكيات عديدة ضمن تنظيمات اجتماعية طورت لها قيماً وقواعد حكمت تلك السلوكيات، أما في اللغة الانجليزية فكلمة Culture ترجم إلى العربية على أنها الثقافة والتهذيب، وقد تعطي أحياناً معنى الحضارة، وجذر هذه الكلمة هو Cult وتعني عبادة ودين، ومن مشتقاتها Cultivation وتعني التعهد والتهذيب والرعاية وإن أصل كلمة ثقافة في اللاتينية هو Cultura وهي ذات علاقة بكلمة Cultus وتعني العبادة، ويعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور Edward Tylor أول من استخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية" بأنها ذلك المعقد الذي يشمل المفاهيم والمعلومات والعقائد والفنون والأعراف والأخلاق وجميع القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع، وهناك من يعتقد أن الثقافة سلوك فيعرف الثقافة بأنها مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار، الذين تنتقل منهم إلى الصغار.

خصائص ثقافة الجودة

- 1- عملية مكتسبة.
- 2- عملية إنسانية.
- 3- عملية متغيرة.
- 4- ذات دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد.
- 5 متشابهة الشكل ومتعددة المضمون .
- 6 - قادرة على التكيف.
- 7- عملية معقدة

- ثقافة الجودة بأنها نظام القيم التنظيمية، والتي تشمل القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات الناتجة من بيئة المشاركة، والتي تؤدي إلى التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة.
- نظام يضم قيم تنظيمية ناتجة عن بيئة سائدة تؤدي إلى تحقيق تحسين مستمر للجودة، وت تكون من قيم وتقاليد، واجراءات وتوقعات تعزز الجودة

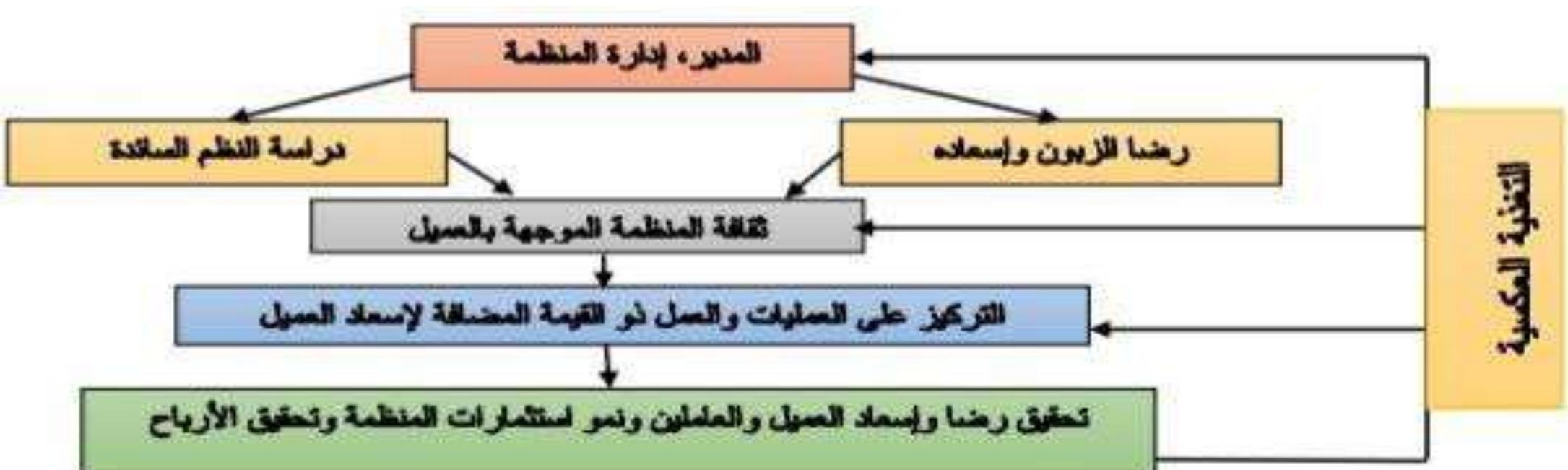
بناء ثقافة الجودة

إن تأسيس وبناء ثقافة الجودة يشبه إلى حد ما بناء المنازل، ففي البداية يجب أن توضع القواعد والدعامات الأساسية مثل القيم والمبادئ التي تقوم عليها ثقافة الجودة، ومن ثم الانتقال للمستويات الأعلى الذي يتمثل في التحسين المستمر وتحقيق رضا العميل.

لقد توصل (Woods) إلى أهمية دور الإدارة في بناء ثقافة الجودة في المنظمة، فالمنظمات الناجحة هي التي تشرك العاملين في عملية صناعة القرارات، وتعمل بروح الفريق على مستوى عالي لأن هذا سوف يؤدي إلى زيادة انتماء العاملين والتزامهم بجودة العمل، وإن القيم والمعتقدات في ثقافة الجودة سوف تحول دور العاملين من أداء وظيفة ضيقه موجهة نحو المهمة إلى وظائف متعددة الأبعاد.

بناء ثقافة الجودة

ويوضح الشكل التالي دور إدارة المنظمة في بناء ثقافة الجودة كما يلى:



المصدر: بالاعتماد على: جيلق، (2016).

الشكل رقم (2-2): دور المديرين في بناء ثقافة الجودة الموجهة برضاء العملاء

متطلبات بناء ثقافة الجودة

* من المتطلبات الأساسية لبناء وتكوين ثقافة الجودة ما يلي:

- ✓ المعرفة الصحيحة بالمستفيدين، وبالمنافسين.
- ✓ المعرفة الصحيحة بتكلفة إنشاء وترسيخ تلك الثقافة.
- ✓ قياس الأداء من خلال رضا المستفيد.
- ✓ ضرورة التأكد من أن كل العاملين يعملون بفلسفة وأهداف الجودة.
- ✓ التزام الإدارة بالتحسين المستمر في الجودة.
- ✓ الاهتمام بالأسلوب الوقائي في العمل.
- ✓ التخطيط السليم قبل البدء في العمل

مقوّمات نجاح ثقافة الجودة

*يجب توفر مجموعة مقوّمات النجاح عملية بناء وغرس ثقافة الجودة في أرجاء المنظمة والتي من أهمها ما يلى:

1- جودة المعلومات وهذه المعلومات ينبغي استخدامها من أجل التحسين وليس من أجل الرقابة وتصيد الأخطاء.

5- العدالة في دفع المرتبات تشكيل مجلس للجودة.

6- ينبغي أن يكون لقوى الوظيفية نصيب في ملكية المنظمة 2- تشكيل مجلس الجودة

7- الأخطاء فرصة للتحسين 3- المكافأة للنتائج المحققة

8- شعور القوى الوظيفية بالأمان في وظائفها 4- التعاون وليس التنافس فقط هو أساس العمل

الوضوح:

- أي الوضوح في النوايا، وفي الأهداف، وفي كفاءات الأفراد ومؤهلاتهم، أي أنها تركز على تجنب الغموض والعمل على تقليل ضغوط العمل المصاحبة للغموض إلى أدنى مستوى، وذلك من خلال تمكين العاملين المرونة في تطبيق القوانين المرونة في التعامل مع مختلف المواقف وغير ذلك من المظاهر.

الدقة والإتقان:

- أي الدقة والإتقان فيما يتم إنجازه من منتجات وخدمات سواء في مواصفاتها، أو في العمليات الاتصالية والإدارية المرتبطة بها .

مبادئ بناء ثقافة الجودة

■ المسؤولية:

- أن يرى الجميع في الجودة مسؤوليته المباشرة.
- أن يقنع الجميع بأهمية العمل في فريق، وتطبيق هذه المقاربة.
- توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام المنظمة كافة.
- الاهتمام بسعادة العاملين في المنظمة وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.

■ الثقة:

من أجل الوصول إلى عمل الفريق الحقيقي يحتاج الأمر إلى مناخ ثقة، ولخلق هذا المناخ يجب القضاء على الخوف بين العاملين

مبادئ بناء ثقافة الجودة

- **الإنجاز طويل الأجل:**
 - تتعلق الجودة بالإنجاز طويل الأجل وليس قصير الأجل، والمدى الزمني لأي مدير جودة يجب أن يكون على الأقل لثلاث سنوات ضمن الاستراتيجية الشاملة الموضوعة لمدة خمس أو عشر سنوات.
- **الالتزام:**
 - يجب أن يتجلى الالتزام بثقافة الجودة في الإدارة العليا للمنظمة وفي جميع العاملين وسلوكياتهم وتصرفاً منهم، بما يساهم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

▪ النراة:

النراة هي منظومة القيم والمبادئ المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، ويجب على إدارة المنظمة التي تسعى لتبني TQM أن تدرك أن الأفراد الذين يتمتعون بالنراة هم الذين يمكن الاعتماد عليهم في إنجاز الأعمال المطلوبة من المرة الأولى وفي الوقت المناسب بشكل صحيح

دخل لأخلاق الجودة

- قبل الخوض في مفهوم أخلاق الجودة لابد من الإضاءة على مفاهيم أساسية في نفس السياق.
 - هناك تعاريف كثيرة تناولت مفهوم الأخلاق، ورغم تنوع هذه التعريفات إلا أنها جميعها تأخذ منحى موحداً بمعنى أنها مبادئ وقواعد تدل على ما هو الصح أو الخطأ، كما تم تعريفها على أنها المبادئ الشاملة والقيم والقواعد والأعراف التي تحكم علاقة الأفراد الذين يعيشون في مجتمع ما أو منظمة ما مع بعضهم البعض.
- ولقد صنف (Fox et al . 2009) .
 - أخلاقيات تعتمد على القواعد والقوانين
 - أخلاق تعتمد على القيم

أخلاقيات الجودة

أخلاقيات الجودة تعني الممارسات عبر المنظمة التي تتناغم مع المعايير والقيم الأخلاقية المقبولة عموماً أو المتوقعة من المنظمة والعاملين فيها، وهي تتجسد في رسالة المنظمة وقيمها وقوانينها ومبادئها ودلائلها المهني والأعراف وسياساتها العامة.

إن الدمج بين مصطلحي الجودة والأخلاق كان نتيجة أن لهما هدفاً عاماً مشتركاً، فكلاهما يستدعيان ما هو الصحيح والجيد، وبالتالي كلاهما يحاول إيجاد معايير أفضل لحياة الأفراد، وهناك بعض الباحثين الذين اقترحوا مصطلحاً يعبر عن هذا الدمج للمصطلحين بمصطلح واحد وهو يعبر عن مدى مطابقة الممارسات والأنشطة في المنظمة للمعايير الأخلاقية الراسخة كعنصر مهم من ثقافة الجودة.

أخلاقيات الجودة

* يرى (Fox, 2009) أن أخلاقيات الجودة هي ناتج تفاعل عدة عوامل تصنف في ثلاثة مجموعات:

- 1- القرارات والقوانين
- 2- النظم والإجراءات
- 3- البيئة والثقافة

تحظى الثقافة والأخلاق بأهمية كبيرة في المجتمع وكذلك في مجال الأعمال، كونهما يعتبران مصدراً أساسياً للوضع قواعد ومصادر تحديد ما هو الصحيح من الخاطئ والمقبول من المرفوض، وهذا ما تركز عليه الثقافة التنظيمية ويلحظه النظام الداخلي فيها، وبالتالي تعمل المنظمات على تحقيق صفة الجودة في倫قائقات أعمالها وذلك يتوجب على المنظمة تأسيس نموذج أخلاقي مناسب وتوفير بيئة أخلاقية تشجع على الشفافية والصدق والتعاون وكل الخصائص الإيجابية وتعمل على مكافحة السلوك الأخلاقي ونبذ ومعاقبة السلوك اللاأخلاقي

اختبار سريع 2

1- من خصائص ثقافة الجودة أنها عملية :

أ- غير مكتسبة

ج- قادرة على التكيف

ب- ثابتة

د- بسيطة

2- أخلاقيات الجودة تصنف في ثلاثة مجموعات هي:

أ- القرارات والقوانين

ج- البيئة والثقافة

ب- النظم والإجراءات

د- كل ما سبق

- 1- ج / قادرة على التكيف
- 2- د / كل ما سبق

■ كتاب إدارة الجودة / د. علي جبلاق



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

شكرا لكم