

إدارة الجودة الشاملة

Total quality management

تغريد السيد

كلية إدارة الأعمال – بكالوريوس إدارة أعمال

- تعريف الجودة
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- فلسفة 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
- معوقات 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 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 يتعرّف على أهداف إدارة الجودة الشاملة
 - أن يتعرّف على مجالات إدارة الجودة الشاملة
 - أن يتعرف على معوقات الجودة الشاملة
- أن يتعرّف على مفهوم ثقافة الجودة
 - أن يتعرّف على مبادئ ثقافة الجودة
 - أن يتعرّف على المدخل لأخلاق الجودة

تزدحم المنظمات بالكثير من المسؤوليات والمشاريع والعمليات التي تتطلب انتباهًا وحرصًا 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

- ✓ تعني طبيعة الشيء أو نوعيته وهي تدل على المتانة والصلابة، كما أنها عبر التاريخ كانت تعني الدقة والالتقان 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 ونتاج السلع وتقديم الخدمات بدون أية أخطاء
- ✓ تلبية وإشباع توقعات العميل أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات

- لقد جمع ديفيد جارفن David Garvin , 1988 تعريفات الجودة في خمسة مداخل في كتابه **Managing Quality** 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 بخاصيتي الندرة والتكلفة، وهي مرادفة في هذه الحالة للجودة العالية أو الجودة الأعلى، حيث يقول فيفر وكوت في هذا الصدد: معظمنا معجب بالجودة، وكثير منا يريدّها، 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

- ❖ تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كمدخل وفلسفة إدارية حديثة تتوافق مع التغيرات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية العالمية، ويساعد المنظمات لتحسين قدراتها التنافسية في السوق، والتعريف البسيط لهذا المفهوم هو أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل 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 بأكفا الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير

*** هي فلسفة ذات معالم جديدة تتبلور وتتضح في الآتي:**

- أ - وجود قيادة فعالة تتمتع برؤية 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 يتيح للجميع الفرصة لتفجير المواهب والطاقات الابتكارية، واثابة الفرص لتبادل الخبرات وتكوين منظمات مترابطة 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

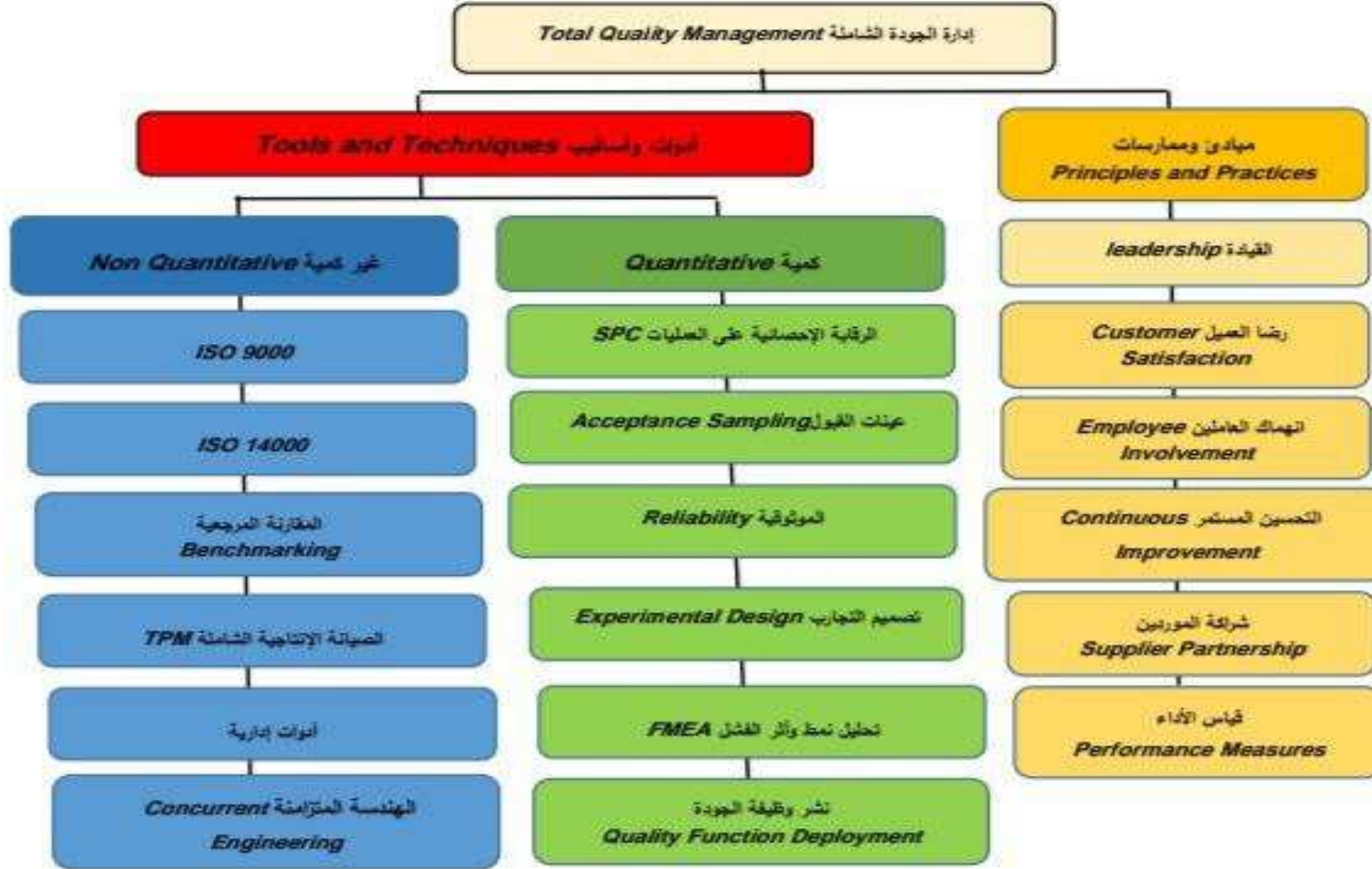
فلسفة إدارة الجودة الشاملة

- ت - أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة Doing the thing right the first time and time any، وهذا سيؤدي إلى تحقيق مبدأ العيوب الصفرية.
- ج - التميز التنافسي والذي يتأتى من خلال الأفكار الابتكارية والخلقة.
- 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 ودافعية 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 والمداخل الوصفية والكمية التي تساعد المنظمات على التطبيق الشامل لجهود تحسين الجودة فيها، والشكل (1-2) التالي يوضح ذلك.

نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

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

- المدخل الشمولي:

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

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

ما يميز المرحلة	تلبية المواصفات	الأيزو 9000	- جائزة ديمنج - جائزة بالدريج	مفهوم TQM
علم وجود نظام للجودة	ظهور معايير الصناعات العسكرية	ظهور معايير الصناعات المدنية	ظهور جوائز الجودة	- التركيز على العميل - التزام القيادة - تمكين العاملين - التحسين المستمر - مشاركة المورد - قياس الأداء
المرحلة	مطابقة الجودة Quality Conformance	الوعي بالجودة Quality Conscious	تنافسية الجودة Quality Competitive	ثقافة الجودة Quality Culture

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 مترابطة 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 - مرحلة إدارة الجودة الشاملة

نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين مفهوم مراقبة الجودة وضمان الجودة

معايير المقارنة	مراقبة الجودة QC	ضمان الجودة QA
المبدأ الأساسي	الكشف عن العيوب وتصحيحها	الوقاية أو منع حدوث العيوب أصلاً
التكلفة	عالية	منخفضة
زمن البدء	أثناء عملية الإنتاج	في كل مرحلة من مراحل تحقيق المنتج
الأسلوب المتبع	علاجي	وقائي
التخطيط	بعض الأنشطة التي تتم لتحقيق الجودة غير مخطط لها	جميع الأنشطة التي تتم لتحقيق الجودة مخططاً لها مسبقاً
التركيز	على المنتج	على العملية
المهمة	التحقق من مطابقة المنتج للمواصفات	التحقق من جودة العملية التي تنتج المنتج
مثال	الفحص والاختبارات، استخدام الأدوات الإحصائية	التدقيق الداخلي للجودة
المفهوم	استخدام الأساليب الإحصائية لمحاولة منع تكرار العيوب في المنتج.	جميع الإجراءات المخططة والمنظمة اللازمة لتوفير الثقة الكافية من أن المنتج أو الخدمة ستحقق متطلبات العميل.

إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000

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

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

التالي:

الأيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني	موجهة بفلسفة ومفاهيم وأساليب شاملة
ليس ضرورياً أن تكون موجهة بالعملاء	موجهة بالعملاء
قد لا تمثل جزءاً متكاملًا من الاستراتيجية	تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المنظمة
يمكن تطبيقه على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل	تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات وفرق العمل والمستويات الإدارية
المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقاً للتحسينات التي أقرتها فلسفة الجودة الشاملة إن وجدت	تمثل رحلة لا نهاية لها فالتحسين والتطوير المستمرين يمثلان محاور أساسية لهذه الفلسفة
فهم الجودة هو المسؤول عن الجودة	كل فرد في المنظمة مسؤول عن الجودة
تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني بشكل أساسي	تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني
من الأسباب إبقاء الأوضاع على حالها	تحتاج إلى إحداث تغييرات في الثقافة والمفاهيم والعمليات
مشاركة العاملين ليست ضرورية	تركز على أنهماك وتمكين العاملين



الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

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

معايير المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود	مرن أو أقل تعقيدا (أقوى أو دائري)
التوجه	نحو الإنتاج	نحو العميل
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية.	طويلة الأجل، تبنى على الحقائق.
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة وعدم الثقة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب يتابع على الصلاحيات (شرطي مرور للمخالفات)	نظرة الميسر والمدرّب والمعلم والصدّيق
أسلوب إنجاز العمل	العمل الفردي	العمل الجماعي
التركيز	على المنتج	على المنتج والعمليات
المشاركة	مجرد مشاركة العاملين في بعض القرارات	اتهماء وتمكين العاملين
التحسين	وقت وقوع الاعطال	التحسين المستمر
التعامل مع البيانات	حفظ البيانات	تحليل البيانات وتفسيرها وإجراء المقارنات
التوجه الرئيسي	نحو تحقيق الأرباح	نحو تحقيق رضا العملاء
الموردين	تتظّر إليهم بأنهم استقلاليين	تتظّر إليهم أنهم شركاء
العلاء	تركز على العميل الخارجي	تركز على العميل الداخلي والخارجي
النظرة للعاملين والتدريب	العاملين عبء لهم تكلفة (أجور)	العاملين استثمار وأصل من أصول المنظمة
حل المشاكل	عن طريق المدراء	عن طريق فرق العمل
المسؤولية	فردية	جماعية

أهداف إدارة الجودة الشاملة

رفع مستوى جودة
المنتجات والخدمات

اكتساب الميزة التنافسية

خفض التكلفة

زيادة إنتاج الموظفين

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

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

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 وإنتاجية أعلى من خلال تفعيل دورهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات.

مساوئ نظام إدارة الجودة

- ❑ تطبيق نظام إدارة الجودة لا يعني تفادي حدوث إهدار 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 أخطاء
- 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 ودراساتها 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 كافٍ 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 مساهمة 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 أيضا عن تحقيق أهداف الشركة وتحسين الأداء. وباستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة، يمكن لأي شركة، بغض النظر عن حجمها أو الصناعة التي تعمل فيها، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

اختبار سريع 1

1- من مهام إدارة الجودة الشاملة :

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

2- فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتضح في ما يلي :

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

1- أ / تقليل الأخطاء البشرية

2- د / جميع ما سبق

مفهوم ثقافة الجودة

تعود نشأة الثقافة إلى بداية ظهور البشرية ذاتها، فقد كانت نتيجة التفاعلات والتعاملات 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 تترجم إلى العربية على أنها الثقافة والتهديب، وقد تعطي أحياناً معنى الحضارة، وجذر هذه الكلمة هو Cult وتعني عبادة ودين، ومن مشتقاتها Cultivation وتعني التعهد والتهديب 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 الكل 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

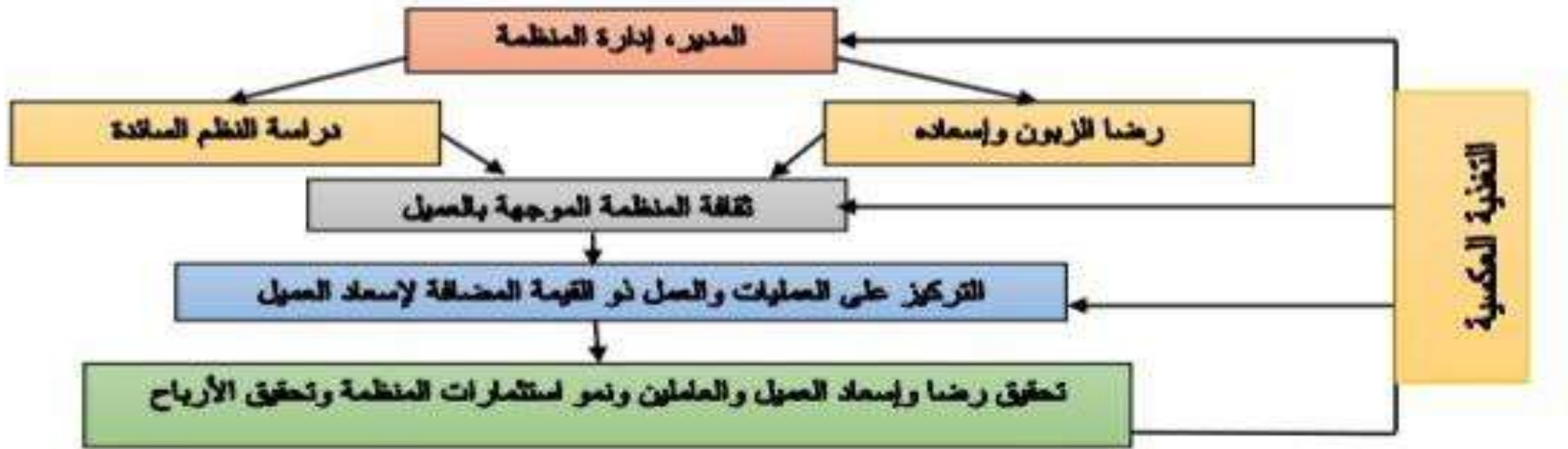
- 1- عملية مكتسبة
- 2- عملية إنسانية.
- 3- عملية متغيرة.
- 4- ذات دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد.
- 5 متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون .
- 6 - قدرة على التكيف.
- 7- عملية معقدة

- 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، وتتكون من قيم وتقاليد، وإجراءات وتوقعات تعزز 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 ضيقة موجهة نحو المهمة إلى وظائف متعددة الأبعاد.

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



المصدر: بالاعتماد على: جيلاني، (2016).

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

مقومات نجاح ثقافة الجودة

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

- 1- جودة المعلومات وهذه المعلومات ينبغي استخدامها من أجل التحسين وليس من أجل الرقابة وتصيد الأخطاء.
تشكيل مجلس للجودة.
- 2- تشكيل مجلس الجودة
5- العدالة في دفع المرتبات
- 3- المكافأة للنتائج المحققة
6- ينبغي أن يكون للقوى الوظيفية نصيب في ملكية المنظمة
- 4- التعاون وليس التنافس فقط هو أساس العمل
7- الأخطاء فرصة للتحسين
- 8- شعور القوى الوظيفية بالأمان في وظائفها

■ الوضوح:

- أي الوضوح في النوايا، وفي الأهداف، وفي كفاءات الأفراد ومؤهلاتهم، أي أنها تركز على تجنب الغموض والعمل على تقليص 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 يقتنع 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 الموضوعية لمدة خمس أو عشر سنوات.

■ الالتزام:

- يجب أن يتجلى الالتزام بثقافة الجودة في الإدارة العليا للمنظمة وفي جميع العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم، بما يساهم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

■ النزاهة:

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

مدخل 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 الصّح 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 (2009) Fox et al . الأخلاق إلى مجموعتين هما:
 - أخلاقيات تعتمد على القواعد والقوانين
 - أخلاق تعتمد على القيم

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 ودليلها 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.

* 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 مصدران أساسيان 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 أخلاقيات أعمالها لذلك يتوجب على المنظمة تأسيس نموذج أخلاقي مناسب وتوفير بيئة أخلاقية تشجع على الشفافية والصدق والتعاون وكل الخصائص الإيجابية وتعمل على مكافئة السلوك الأخلاقي ونبذ ومعاقبة السلوك اللاأخلاقي

اختبار سريع 2

1- من خصائص ثقافة الجودة أنها عملية :

- أ- غير مكتسبة
- ب- ثابتة
- ج- قادرة على التكيف
- د- بسيطة

2- أخلاقيات الجودة تصنّف في ثلاثة مجموعات هي:

- أ- القرارات والقوانين
- ب- النظم والإجراءات
- ج- البيئة والثقافة
- د- كل ما سبق

اختبار سريع 2

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

■ كتاب إدارة الجودة / د. علي جبلاق

شكرا لكم