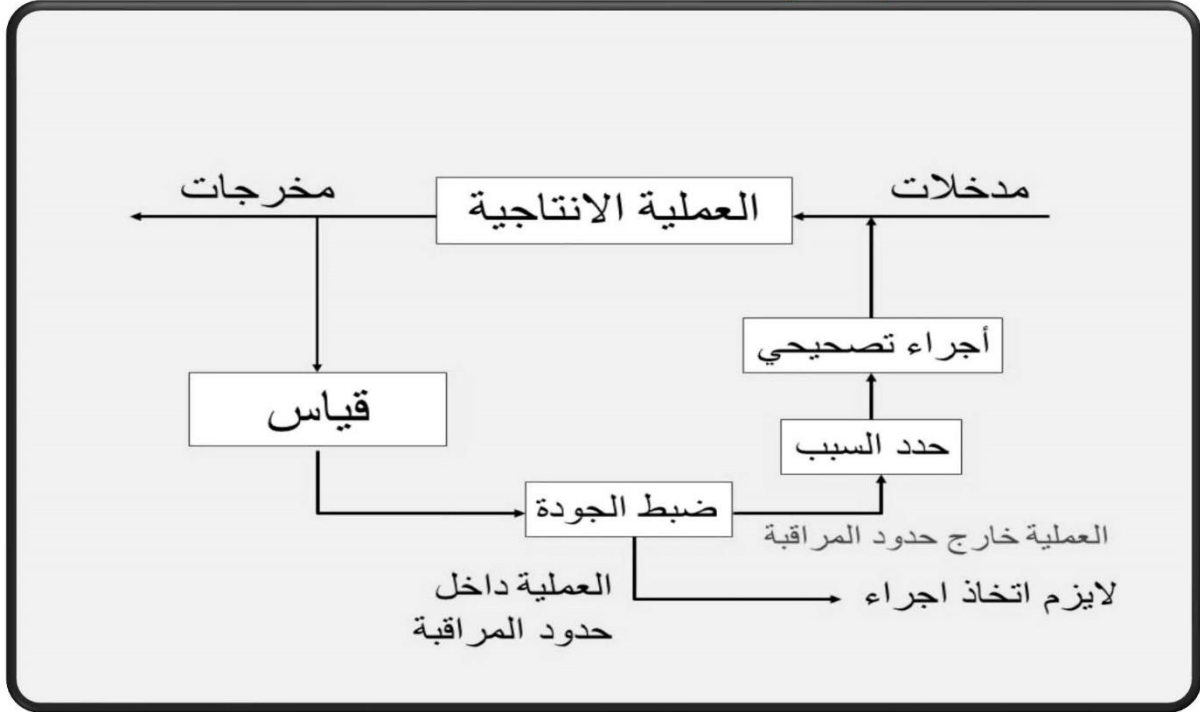


المحاضرة الثانية: الجودة كنظام إداري

الجودة كنظام إداري¹



نظام إدارة الجودة:

تعريف نظام إدارة الجودة (Quality Management System): هو عبارة عن أدوات وعمليات تحددها المؤسسات والشركات من أجل تحقيق جودة المنتجات النهائية، بما في ذلك مراجعة ضمان الجودة وإجراء اختبارات ضبط الجودة حتى تتمكن من تحقيق رضا العملاء.

• **ضمان الجودة (Quality Assurance):** هو إجراء يركز على مفهوم مخطط لتطبيق العمليات لضمان أن جميع الخطوات تتم بطريقة صحيحة كما تريد، وإذا كانت سير خطط العمليات في موضعها الصحيح فهناك بعض التأكد أن النتائج الفعلية سوف تخرج كما هو متوقع.

• **مراقبة / ضبط الجودة (Quality Control):** هو مفهوم يركز على المنتجات، حيث يتم فحص النتائج الفعلية للتأكد من أن جميع العمليات تسير كما هو متوقع، وإذا كانت كافة الضوابط في موضعها الصحيح، فستعرف يقينا بأن النتائج قد تحققت لأنه تم فحص النتائج الفعلية والتحقق منها.

¹ استنادا الى محاضرات الأستاذة محبوب فاطمة

وظائف نظام إدارة الجودة الشاملة:

أ- التخطيط للجودة: يعرف تخطيط الجودة في نظام الايزو إصدار 2000 بأنه جزء من إدارة الجودة مبني على تعريف أهداف الجودة وخصائص السيرورات العملية والموارد الضرورية لبلوغ أهداف الجودة.

لخص جوارن Juran خطوات التخطيط للجودة في:

1- تحديد أهداف الجودة: وتتضمن هذه الأهداف أهدافا رئيسية تنبثق من كل منها أهداف فرعية ينبغي العمل على تحقيقها حتى تتحقق الأهداف الرئيسية.

2- تحديد العميل: ويقصد بالعميل كل من يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة، والمستهلك هو أهم عميل يتأثر بها، ويؤثر فيها الموردون من العملاء الخارجيين، وكذلك المنتجون من العملاء الداخليين.

3- تحديد احتياجات العميل: ان لكل عميل احتياجات فيما يتصل بالجودة ينبغي توفيرها، وهذا هو المعيار الرئيسي للجودة.

4- تحديد ملامح المنتج: تلك الملامح التي يجب أن تناسب احتياجات العميل، وتعتبر مرحلة التصميم من أهم المراحل التي يتم فيها تحديد ملامح المنتج التي يجب أن يراعى فيها احتياجات السوق والاعتبارات القانونية.

ب- تنظيم الجودة: عملية توزيع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف الجودة إضافة إلى توزيع المسؤوليات لهذه الأنشطة، وكذا السلطة اللازمة لتحقيق الأهداف. ويتم تنظيم الجودة كما يلي:

التزام الإدارة العليا: والمتمثل في:

- مسؤولية الإدارة العليا في إدارة الجودة بالمؤسسة.

- دور الإدارة العليا في وضع سياسة الجودة، الهيكل التنظيمي، تقييم نظام إدارة الجودة وتوفير التحفيز والدعم لفرق العمل.

ضمان الجودة: والمتمثل في الأنشطة التي تهدف إلى خلق الثقة داخل المؤسسة وخارجها لدى الزبائن، للحصول على الجودة مع توفر نظام معلومات جودة.

الأقسام المسؤولة عن الجودة بالمؤسسة: إدارة الجودة ليست مسؤولية فرد أو قسم معين بل هي مسؤولية ذات طابع شمولي يشترك فيها كل أفراد المؤسسة.

مكانة مصلحة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة: ينتج عن عملية تنظيم الهيكل التنظيمي والذي يسمح بفهم التنظيم وطريقة العمل وكذا مسؤوليات وسلطات الأفراد المكلفين بإدارة المهام المؤثرة على الجودة، فلا يوجد شكل مثالي للتنظيم ملائم لكل المؤسسات، بل يتحدد الموقع التنظيمي لمصلحة الجودة وفقاً لطبيعة عمل المؤسسة، حجمها وأهدافها.

وتوجد وجهتي نظر حول تحديد موقعها: فالأولى تعتبر أن قسم الجودة تابع لقسم الإنتاج وأنه هيكل تنظيمي يخص المؤسسات الصغيرة، أما الثانية فتري أن مصلحة الجودة مستقلة لوحدها كباقي المصالح، وأن هذا الهيكل يخص المؤسسات المتوسطة والكبيرة.

الهيكل التنظيمي لمصلحة الجودة: تسير الجودة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من طرف شخص واحد، أما في المؤسسة الكبيرة فتسير من طرف عدة فرق، ومسير المصلحة إطار ومهندس سام، بينما تابعيه عبارة عن تقنيين ساميين، ووظيفة كل شخص مرتبطة بمدى تحكمه فيها، ويختلف عددهم ومهامهم حسب حجم المؤسسة.

ج- توجيه الجودة: يجب توجيه الأفراد وتوحيد جهودهم لتحقيق أهداف الجودة فالعنصر البشري مهم جداً بالمؤسسة.

ويؤدي المسير وظيفة التوجيه من خلال:

- إصدار الأوامر الخاصة بالجودة، والتي تتم من طرف الشخص المسؤول عن ذلك تبعاً للمنصب الذي يشغله وطبيعة العلاقات التي تربطه بمرؤوسيه.

- تحفيز العمال لتنفيذ خطة الجودة، من خلال دفعهم على التنفيذ وتشجيعهم بمختلف الوسائل لبلوغ أعلى مستوى من الجودة.

- القيادة: والتي تسمح بالتنسيق مع كل العناصر الأخرى، فمعظم جوائز الجودة تركز عليها لأنها تمثل إرشاد نحو الأهداف، دعم لفرق العمل المسيرة ذاتياً.

- نظم الاتصال: حلقة الوصل بين إصدار الأوامر وتطبيقها فوجود نظام معلومات خاص بالجودة ضروري لنجاح تطبيق نظام الجودة.

- التدريب: يتضمن التغيير أو التعديل الإيجابي لمعلومات ومهارات الفرد بهدف رفع مستوى كفاءته وإنتاجيته.

د- رقابة الجودة: عملية تقييم الجودة المنجزة من خلال مقارنتها مع الجودة المخططة من أجل تحديد الانحرافات واللامطابقات، يعني اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، من خلال مجموعة من المراحل المتتالية باستعمال وسائل وتقنيات خاصة، وتتمثل هذه المراحل حسب جوران في: قياس الجودة المحققة،

مقارنة الجودة المحققة مع الجودة المخططة، تحديد الانحرافات عن المواصفات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة



مبادئ نظام إدارة الجودة



فوائد نظام إدارة الجودة:

- الاستخدام الأمثل للموارد؛
- تحقيق نظام توثيق محكم لكل الأوراق والمراسلات؛
- تحسين سمعة المؤسسة؛
- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ورفع معدلات الربحية؛
- زيادة الكفاءة من خلال تقليل الضياع في المخزون، وتقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليل المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين)؛
- تحفيز العامل وتمكينه من الشعور بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات؛
- ازدياد الحصة السوقية من خلال الميزة التنافسية المستدامة.

معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة:

- عدم معرفة المؤسسات للمعنى الدقيق للجودة وكيفية قياسها؛

- مقاومة التغيير في السلوك والعادات وفي العلاقات؛
- عدم الاقتناع بفلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة؛
- الحماس دون أن يسانده الدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- عدم مراعاة وضعية وإمكانية المؤسسة اتجاه هذا التطبيق؛
- التركيز على الأرباح في الأجل القصيرة فقط؛
- الاعتماد على طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي تركز حول تقييم الأجور حسب الأداء الفردي للعامل، مما يشجع الأداء على المدى القصير فقط كما يقول "Deming" والقضاء على المشاريع طويلة الأجل ويشعل الخصام والنزاع ما بين العاملين ويجعلهم أكثر عدوانية وبالتالي أكثر إحباطاً.

