المحور رقم(03): إستراتيجية الجودة الشاملة

أولا– مفهوم الإستراتيجية:

يعد مفهوم الإستراتيجية قديما في الفكر البشري، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية **strategia** التي تعني الجنرال: **strategos**. نلاحظ أن اليونانيون فهموا الإستراتيجية على أنها تعني الشمولية في التفكير وتعني أيضا النظرة الواسعة بعيدة المدى.

وانتقل مفهوم الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجالات إدارة الأعمال وطبق في العديد من المؤسسات وذلك لتسهيل الحياة العملية في المؤسسات ومنظمات الأعمال.

مفاهيم متعلقة بالإستراتيجية نذكر منها:

-حسب **أنسوف** الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية في ظروف عدم التأكد" ومن هنا يظهر دور المنظمة في التكيف مع هذه التغيرات، حيث كان يرى الإستراتيجية على أنها "عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق" وحاول الخروج من فكرة الهدف الوحيد للمؤسسة المتمثل تعظيم الربح إلى فكرة تعدد الأهداف وفكرة الأهداف طويلة المدى.

-أما حسب **ألفريد شوندلر** فإن "الإستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات."

ثانيا– مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة:

تطور مفهوم الاستخدام الاستراتيجي للجودة لدى المؤسسات استجابة للأسواق التي تتسم بدرجة عالية من المنافسة في الوقت الحاضر، والتي يؤكد فيها العملاء حرصهم في الحصول على منتجات عالية من الجودة بحيث أصبحت الجودة إحدى أهم المتغيرات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لدخول الأسواق العالمية والمحافظة على ربحيتها.

1– تعريف إستراتيجية الجودة الشاملة:

هناك دراسات قامت بها بعض الشركات أبرزت أهمية الجودة الشاملة إلى جانب إستراتيجية المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية تتضمن لها البقاء في الوقت الحاضر.

ففي عام 1972 استخدمت **مجلة فورتشن شركة اردوس ومورجن** لإجراء دراسة ميدانية شملت أكثر من ستة الآلاف مدير إداري ومحلل مالي لأكبر مئتي شركة أمريكية، وقد هدفت الدراسة إلى تصنيف أفضل عشرة شركات فيها يتعلق بعشر صفات شملت الوضع التنافسي، وكفاءة الإدارة وقيمة الاستثمار طويل الأمد والاستخدام الأمثل لموجودات الشركة، وجودة المنتج.

قد ظهرت نتائج الدراسة أن جودة المنتج وكفاءة الإدارة أهم صفتين في هذا التصنيف.

كما أجرت شركة جنرال إلكتريك دراسة أخرى شملت خمسين شركة عالمية، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل المؤثرة على الجودة لدى الشركات الرائدة في اليابان وأمريكا وأوروبا وأظهرت أهمية إستراتيجية الجودة.

ووفقا لمفهوم **جوران** وغيره من الرواد والباحثين في مجال الجودة، فإن: " الإدارة الإستراتيجية للجودة تعني العملية التي تؤسس أهداف الجودة في الأمد الطويل وتحدد المدخل أو المنهج الممكن استخدامه في تحقيق هذه الأهداف".

وعرفت أيضا إستراتيجية الجودة الشاملة على أنها:"ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الذي تعني بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل المدى لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في أنشطة المنظمة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة، من أجل توفير الميزة التنافسية للمؤسسة"، من خلال ما سبق، نستنتج أن الجودة الشاملة أصبحت كمنهج وإستراتيجية متكاملة، الضمان الأساسي والوحيد في تحقيق الميزة التنافسية في نشاطات المنظمة الأساسية، والتغلب على منافسيها والتفوق عليهم، وبقاءها واستمراريتها في السوق.

2- أهداف إستراتيجية الجودة الشاملة:

تعتبر مساهمة الدكتور كايرو اشيكاوا من المساهمات الأساسية والهامة في مجال إستراتيجية الجودة الشاملة وقد بين فلسفته من خلال الأهداف الإستراتيجية التالية:

- ✓ لابد أن يتم السعي إلى تحقيق الأرباح، ويتطلب ذلك إجراء تغيير جوهري للمفاهيم التقليدية لجميع العاملين في المنظمة.
- ✓ العمل على تطوير قدرات العاملين من خلال التعليم، والتدريب وتفويض الصلاحيات، والدعم الايجابي المتواصل.
- ✓ بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء، من خلال العمل على تلبية حاجات ورغبات العملاء، ولتحقيق هذا الهدف لا بد من إشراك جميع النشاطات المختلفة في المنظمة لتوضيح وتلبية هذه الحاجات، لذا فان على المنظمة بناء جدار ثقة و تعاون مورديها حيث يعتبر المورد ضمن مفهوم الجودة الشاملة احد المساهمين الفعليين في عملية تحسين الجودة .
- ✓ اطلاع العاملين في المنظمة على الحقائق والمعلومات الإحصائية وتحفيزهم من خلال استخدام أدوات القياس ويمكن نجاح وفاعلية نظام الجودة الشاملة في قدرته على الكشف عن المشكلات، والتأكد من إيصال المعلومات عنها لجميع العاملين في المنظمة، ويترتب على التعامل مع المشكلات استخدام لغة مفهومة للجميع.
- ✓ تطوير نظام عام لإدارة الجودة ليشمل جميع العاملين، ووجود بيئة مؤيدة لتحسين جودة المنتجات وتعريف العاملين بمهامهم وبالنتائج المترتبة على عدم الالتزام بها.

ثالثا- التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:

التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بصفة عامة هو:" عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال مقدم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف"، من خلال هذا التعريف، نفهم أن التخطيط الاستراتيجي هو الاعتماد على رسالة المنظمة ووضع خطط إستراتيجية للوصول إلى الوضع المستقبلي.

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:

هو عملية وضع أهداف **الجودة** طويلة الأجل وتعريف طرق تحقيق الأهداف وهي متعلقة بكيفية دمج المنظمة للجودة بتخطيط العمل. ويتم تطويره، وتطبيقه، وقيادته من قبل الإدارة العليا. إن التخطيط الإستراتيجي يكون على أساس الرؤية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، خلال خمس إلى عشر سنوات اعتماداً على وضع المنظمة الحالي، بالإضافة إلى حدة المنافسة وسرعة تغير الأسواق، ويتم تطوير الخطة الإستراتيجية من قبل مديري أهم المجالات الوظيفية في المنظمة كأعضاء في الفريق المسمى بمجلس الجودة أو لجنة قيادة الجودة.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي جزءا من الجودة الشاملة في المنظمة، بحيث يساعد على تخطيط الإجراءات التنفيذية وتحقيق الميزة التنافسية في عالم، وفقا لنظرية الإدارة عموما والتي تتطابق مع التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، ثلاثة أنماط من الخطط هي: خطط إستراتيجية، خطط مرحلة، خطط عملياتية:

- ✓ **الخطط الإستراتيجية:** خطط طويلة الأمد وشاملة، تعطي للمنظمة الميزة التنافسية في عالم الأعمال.

✓ **الخطط المرحلية:** أن الخطط المرحلية تحدد الأهداف المتوسطة والاتجاهات المتعلقة بمساحات معينة من أنشطة المنظمة مثل التسويق والعمليات والتصميم وغيرها.

✓ **الخطط العملياتية:** تتعلق بالأمد القصير ومساحات ضيقة إلا أنها مركزة وموضوعية أكثر من الخطط الإستراتيجية بمفهوم تقييم المخرجات.

إن التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة يعتبر محورا حيويا وبالغ الأهمية لمواكبة والفوز بسباق المنافسة على المستوى المحلي والعالمي.

2-خطوات العمليات للتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:

تضم عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة سبع مراحل أساسية تضمن تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية وتتمثل فيما يلي:

✓ **تحليل البيئة:** يتطلب تحليل البيئة التأكد من رغبات الزبون ومعرفتها، ويعتمد على البحث المنتظم للبيئة الداخلية والخارجية ليتحقق ذلك، ويستخدم لهذا الغرض تحليل swot (القوة والضعف، الفرص والتهديدات).

✓ **مهمة الجودة:** تعتبر هاته العملية من الأمور غير السهلة لإدارة المنظمة، لأن هذه المهمة تعطي للمنظمة خصوصا وللجهات المستفيدة عموما، فالاتجاه الذي يتوجب على المنظمة السير به وينبغي أن تكتب مهمة الجودة بعبارة قصيرة وواضحة ومفهومة.

✓ **وضع سياسة الجودة:** تعتبر عملية وضع سياسة الجودة إحدى مسؤوليات الإدارة بالمنظمة، إذ تتعلق بالالتزام التام والاعتماد الإيجابي بفلسفة الجودة ومبادئها وتطبيقاتها

✓ **تطوير الأهداف الإستراتيجية:** تعتمد تطوير الأهداف الإستراتيجية على العديد من الطرق منها الاعتماد على بيانات الأداء للفترات السابقة والتي تستخدم كأساسات في تقييم أهداف الجودة ومعرفة حاجات ورغبات الزبون وبصورة متوازنة مع فلسفة الجودة وأي تغيير في البيئة يؤدي بالضرورة إلى تغيير في توجه الأهداف ، حيث تجري تقييم المنتج من قبل المنافسين، بالاعتماد على عمليات المنظمة نفسها من خلال تطوير الأهداف المناسبة للجودة .

✓ **تأسيس خطط الإجراءات الموجهة نحو الجودة الشاملة:** إن صياغة الإجراءات تتم في ضوء الإستراتيجيات المخططة والتي يجب أن تتطابق مع وظائف الجودة المحققة

✓ **تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة:** تعتبر مرحلة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة إحدى أهم مراحل عملية تخطيط الجودة وتتعلق بالقضايا التالية: التدريب والتعليم، المشاركة الجماعية، الثقافة، التكنولوجيا، العملية، السلطة والمسؤولية، هيكلة الحوافز والمكافآت والهياكل التنظيمية في المنظمة.

✓ **مراقبة وتقييم أداء الجودة الشاملة:** يتطلب التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة من الإدارة المتابعة المستمرة لغرض الاطمئنان على سير الأمور وفق البرنامج المحدد مسبقا.

رابعا-إستراتيجيات الجودة الشاملة:

تتكون إستراتيجية المنظمة من عدد من الاستراتيجيات، فهناك استراتيجيات الإنتاج، واستراتيجيات التسويق، واستراتيجيات الجودة، والاستراتيجيات المالية وغيرها وذلك بحسب أنشطة أو وظائفها، فكل نشاط أو وظيفة من وظائف المنظمة هناك استراتيجيات خاصة بها.

ومن أهم الاستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة:

1-تولي الإدارة العليا ضبط الجودة: يكون رئيس مجلس إدارة المنظمة أو مديرها العام هو المسؤول الأول عن إدارة أنشطة الجودة والضبط والرقابة في الجودة. وتستلزم هذه الإستراتيجية وجود ما يلي:

- ✓ سياسات مكتوبة للجودة بحيث يتم نشرها وتعميمها على كافة العاملين، وتعتبر سياسات الجودة مرشد عام للموظفين أثناء تأدية واجباتهم.
- ✓ وضع أهداف للجودة لجميع الوظائف في كافة المستويات وخاصة تلك الأهداف المتعلقة بالتحسينات المستمرة.
- ✓ توزيع المسؤوليات عن أنشطة الجودة؟ Who does what.
- ✓ تمكين العاملين من تأدية أعمالهم من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بطريقة تساعدهم على تحقيق أهداف الجودة. وإستراتيجية الجودة الشاملة يجب أن تتضمن منح صلاحيات مناسبة للموظفين تمكنهم من ممارسة صلاحياتهم.

2-تدريب الجودة المكثف: على الرغم من أن تدريب الجودة يبدأ من الأعلى إلى الأسفل، إلا أنه في النهاية يشمل كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة حيث يقود تدريب الجودة المكثف كل فرد في المنظمة إلى فهم أنشطة الجودة.

ويمكن أن يتخذ التدريب المكثف على الجودة عدة أشكال من أهمها الندوات و ورشات العمل والتي تعقد للإدارة العليا والوسطى والدنيا ولباقي الموظفين المهمين في المنظمة وتهدف إلى بلورة أهمية الجودة وتوضيح كيفية قيام الإدارة العليا برفع كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة من خلال ضبط الجودة.

3-التركيز على العملاء: قد تسعى المنظمات إلى التركيز على العملاء من حيث دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها، هذه الإستراتيجية تتطلب إجراء بحوث تسويقية لدراسة خصائص العملاء وفئاتهم وأدواتهم وحاجاتهم المعلنة وغير المعلنة، الحالية منها والمستقبلية، كما تتطلب هذه الإستراتيجية كذلك إجراء دراسات مستفيضة عن المنظمات المنافسة باستمرار من أجل تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف لديهم.

4-تحسين الجودة: تسعى برامج تحسين الجودة إلى تطوير العمليات داخل المنظمة، والتي قد تشمل تخطيط الإنتاج وتطوير المنتج والشراء والتصنيع والتوزيع وغير ذلك، هذه العمليات قد تكون غير كفؤة ومتداخلة فيما بينها بحيث تؤدي إلى زيادة التكلفة وإلى عدم رضا العملاء عن المنتج مما يقود إلى عدم تحقيق المنظمة لأهدافها.

5- الضبط الإحصائي للجودة الشاملة: تقوم الكثير من المنظمات باستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط جودة الإنتاج والعمليات، هنالك سبعة أدوات معروفة تستخدم في هذا المجال: شكل الانتشار، تحليل باريتو، خريطة السبب- الأثر، خريطة تدفق العمليات، قائمة المراجع، خريطة المتابعة، خرائط الرقابة، وتساعد هذه الأدوات في تصنيف البيانات وتحليل مشكلات العمل لتحديد أولويات حل المشكلات والعمل على حلها.

خامسا- علاقة إستراتيجية الجودة الشاملة بالإستراتيجية العامة للمنظمة:

حيث توضح العلاقة بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الجودة على النحو التالي:

- ✓ تحدد المنظمات إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن إطار الاستراتيجيات العامة لها، وإستراتيجية الجودة الشاملة ما هي إلا جزء من سياسات الإنتاج.
- ✓ لابد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة عند تحديد إستراتيجية الجودة، وهي مدى توافر المعدات والآلات والمواد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة.

✓ من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة الشاملة محددة ومعروفة لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المنظمة، من العاملين ورجال الإدارة والموردين المتعاملين مع المنظمة، كذلك العملاء حتى يمكن توطيد العلاقة بينهم وبين منتجات المنظمة.

✓ ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج حتى تتم العمليات التشغيلية في ضوء هذه المواصفات، وكذلك حتى يتم تدبير المواد والمستلزمات وتدريب الأفراد العاملين في إطار تلك الأهداف والمواصفات والمعايير الموضوعة.

✓ بالنسبة للرقابة على الجودة، يمكن الحديث عنها من خلال أربعة أنواع لها وهي:

- الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج (مواد، آلات، عدد، أفراد، ومعدات).
- الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي وخلال المراحل المختلفة لعملية الإنتاج.
- الرقابة على الإنتاج النهائي قبل إيصاله إلى العملاء.
- الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك.

ضرورة الحصول على التغذية العكسية وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة على الجودة التي يتم ممارستها، وذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات العلاجية لتفادي الأخطاء والمشاكل وإعادة النظر في إستراتيجية الجودة الموضوعة، ومدى كفاية موارد المنظمة.