

الفصل الثالث : رواد الجودة الشاملة



كارو إيشيكawa Kaoru Ishikawa - 1915 1989	فيليب كروسبي Philip Crosby - 1926 2001	إدوارد ديمينج Edward Deming - 1900 1993	جوزيف جوران Josef Juran - 1904 2008
---	---	---	--

جوزيف جوران JOSEF JURAN (1904-2008)

- ولد جوران في 1904 في رومانيا وهاجر مع عائلته إلى الولايات المتحدة الأمريكية في 1912 واستقر في مدينة مينيسوتا وقد كان بارعا في الرياضيات وحصل على شهادة الثانوية في عام 1920
- في 1924 حصل على الشهادة الجامعية في الهندسة الكهربائية من جامعة مينيسوتا ثم التحق للعمل بقسم الإحصاء بشركة هوثرون
- من المهام التي ركز عليها جوران تطبيق ونشر مراقبة الجودة الإحصائية في مختبرات الشركة
- في 1935 نشر جوران أول مقالاته عن أهمية الجودة في الهندسة الميكانيكية

إسهاماته :



قدم جوران ثلاثية الجودة التي تضم العناصر الآتية :

- ♣ تخطيط الجودة : ويتضمن وضع أهداف الجودة وتحديد العملاء الداخليين والخارجيين وتطوير خصائص المنتج ووضع ضوابط العملية .
- ♣ ضبط الجودة ويضم اختيار موضوعات الضبط والتحكم واختيار وحدات القياس ووضع الأهداف
- ♣ تحسين الجودة : ويضم تحديد الأولويات وتحديد المشروعات وتنظيم فرق المشروعات وتشخيص الأسباب وتوفير الحلول وإثبات فعاليتها

توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار لإحداث تغيير حقيقي في الثقافة التنظيمية نحو الجودة مع ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي

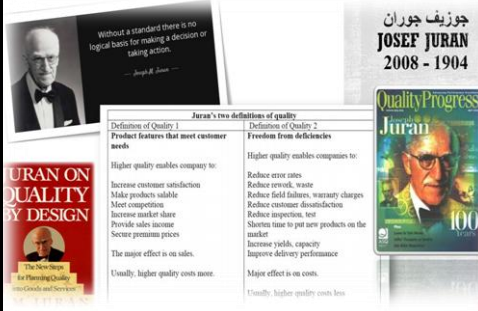
دور الإدارة الوسطى جنباً إلى جنب مع الإدارة العليا في دعم مشاريع الجودة وبرامجها وضرورة إشراك العاملين في التخطيط للجودة وتنفيذ برامجها

يركز جوران على فكرتين رئيسيتين في إدارة الجودة هما:

- 1- التخلص من العيوب بحيث يصبح معامل الخطأ قليل جداً في كافة مراحل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة
- 2- الاهتمام بجودة المنتج وتلبية احتياجات العميل

جوران هو صاحب المقولة المشهورة (الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن تكون مخططاً لها) وله مساهمة كبيرة في مفاهيم الجودة وترتكز رسالته على أن :

- ☐ الجودة هي مسؤولية الإدارة العليا
- ☐ تحسين الجودة هو هدف مستمر لا ينتهي
- ☐ تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في التكلفة
- ☐ جميع مشروعات التحسين تتم في خطوات متتالية بالمشروع تلو المشروع
- ☐ 80% من مشاكل الجودة تقع ضمن مسؤولية الإدارة مشاكل الجودة تكون مزمناً أو عرضية
- ☐ خلق الوعي بالحاجة إلى التحسين وتوفير فرصة لدى العاملين
- ☐ وضع أهدافاً لعملية التحسين
- ☐ صمم التنظيم اللازم والمناسب للوصول إلى الأهداف
- ☐ طور وأعمل على تنمية إمكانات التدريب
- ☐ إنجز المشاريع التي تؤدي إلى حل المشاكل داخل المنظمة
- ☐ سجل وأكتب تقارير التقدم الدورية ووثق ما تحققة
- ☐ أعط التكرير للمتميزين وأعمل على التشجيع



إدوارد ديمينج 1900-1993 EDWARD DEMING

- ولد إدوارد ديمينج في 1900 بولاية أوهايو الأمريكية وحصل على شهادة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية في 1921 والماجستير في تخصص الفيزياء والرياضيات 1925 والدكتوراه 1928 وخلال دراسته تعرف على شيو هارت وأعجب بأفكاره
- سافر إلى اليابان 1947 وقام بنشر أفكاره عن الجودة التي لاقت قبولاً لدى الشركات اليابانية
- واشتهر ديمينج بتطبيق دائرة تحسين الجودة



تعتمد فلسفة ديمينج في مجال إدارة الجودة على (14) مبدأ هي :

١. تحديد أهداف ثابتة للمنظمة من أجل تحسين جودة منتجاتها وضرورة نشر تلك الأهداف من خلال رسالتها إلى المهتمين كالمستفيدين من الموظفين وأفراد المجتمع المحلي
٢. تبني فلسفة جديدة للجودة بحيث يكون التوجه نحو عمل الأشياء بطريقة جديدة مبتكرة وليس عمل الأشياء بطريقة تقليدية
٣. تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ والمحاسبة إلى رقابة وقائية تستهدف منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ ليتخطى الأداء الخاطئ ويتابع ويستمر
٤. عدم بناء قرارات على أساس التكاليف فقط فالمهم ليس الحلول السهلة لأنها قد تكون أكثر تكلفة ولذا لابد من تغيير فلسفة الشراء التي تعتمد على السعر فقط
٥. الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت فهذه النظرة قصيرة الأمد
٦. التدريب المتواصل أثناء الخدمة وإعتماد الطرق الحديثة في التدريب وربطها بخطة تحسين الجودة
٧. تبني وتأسيس القيادة الإدارية وتفعيل دورها في تحسين النظام ونواتجه وعملياته ومخرجاته باستمرار نحو الأفضل
٨. إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وإزالة العوائق والحدود التنظيمية بين موظفي الوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة
٩. الإستقرار الوظيفي للعاملين وتوفير الأمان لهم وإبعاد شبح الخوف عنهم
١٠. تجنب ومقاومة الخوف من التغيير
١١. التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة
١٢. التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم
١٣. إزالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها
١٤. تعزيز العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة من خلال فرق العمل والمشاركة المستمرة كفلسفة عمل

كما اشتهر ديمينج بإطلاقه لقائمة الأمراض السبع القاتلة للمنظمات وهي تتلخص وفقا لرؤيته فيما يلي :

الأمراض السبعة المميتة في الإدارة لديمنج

- (١) عدم استقرار وثبات رسالة المنظمة وهدفها
- (٢) التركيز على تحقيق الأرباح والفوائد قصيرة الأجل
- (٣) التركيز على تقويم الأداء من خلال تصنيف الجدارة أو من خلال الاستعراض السنوي للأداء
- (٤) التغيير المستمر والمتكرر في القيادة الإدارية للمؤسسة
- (٥) إدارة المنظمة من خلال الأرقام المحددة سلفاً
- (٦) الارتفاع المستمر للتكاليف الطبية
- (٧) الارتفاع المستمر لتكاليف الالتزام والديون المعدومة .

كما أكد ديمينج على ضرورة إلمام أي مدير مؤسسة بأربع مجالات للمعرفة هي :





توصل ديمنج إلى قاعدة مفادها أن 85% من الخطاء سببها النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين و أعراف متبعة ولايتحمل العنصر البشري إلا نسبة 15% من هذه الأخطاء وهذه القاعدة سماها (من 15% إلى 85%) وقال إن البحث في أخطاء النظام هو الأساس وليس التركيز على خطأ العامل ولهذا فلا داعي للتسرع في الحكم على الأفراد في حالة الأخطاء لأنهم محكومون بالنظام ولا بد من العمل على البحث في أخطاء النظام وتصحيحها .

فليب كروسبي 1926-2001 FHLIP CROSBY

ولد كروسبي في ولاية ويست فرجينيا الأمريكية عام 1926 ورغم أنه حصل على شهادة البكالوريوس في الطب إلا أنه عمل في قسم الجودة في شركة كروسلي عقب انتهاء مدة خدمته العسكرية ؛ انتقل بعدها إلى شركة متخصصة في صناعة الصواريخ وأسس لنظرية "الصفريّة" ودعى إلى مبدأ صناعة بلا عيوب ويتكون منهج كروسبي في إدارة الجودة من 14 مبدأ وهي :

1. الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة
2. زيادة الوعي بأهمية الجودة
3. تكوين فريق تحسين الجودة
4. استخدام القياس كأداة موضوعية للجودة
5. التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج
6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية
7. تحديد تكلفة الجودة
8. التركيز على تدريب الموظفين وشرح دورهم في عملية الجودة
9. تدعيم شعار "صناعة بلا عيوب"
10. تشجيع الابتكار الفردي داخل المنظمة
11. التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال
12. مكافأة القائمين على التطوير والجودة
13. تكوين مجالس الجودة
14. الاستمرار في عملية تحسين الجودة

وفي سياق مبادئ كروسبي للجودة يؤمن كروسبي بضرورة انجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ولتحقيق هذا الغرض يتطلب الأمر تطبيق 4 محاور رئيسية :

- ١ - المطابقة مع المتطلبات الأساسية
- ٢ - التنفيذ الصحيح لمتطلبات الجودة من المرة الأولى
- ٣ - الالتزام بالأداء القياسي الذي يحقق منتج خالي من العيوب
- ٤ - قياس الجودة هي تكلفة في حد ذاتها تقدر بحوالي 20-40% من إيرادات المنشأة

كارو ايشيكوا 1915-1989 KAORU ISHIKAWA

ولد ايشيكوا في مدينة طوكيو باليابان 1915 وحصل على البكالوريوس الهندسة في الكيمياء التطبيقية 1939 عمل في شركة نيسان 1947 ثم الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين 1949 ثم تولى رئاسة معهد موساشي التقني 1978

يعد ايشيكوا أول من دعا إلى تطبيق حلقات الجودة بوصفها استراتيجية لتحسين جودة الأداء وأداة لتعزيز قيمة التعاون بدلاً من التنافس كما يرى أن الاستثمار في التعليم والتدريب المستمر للموظفين من أهم الأعمال التي يجب على الإدارة العليا الاهتمام بها وبلخص ايشيكوا المبادئ الأساسية للجودة الشاملة فيما يلي :

- ١ - الجودة مبنية على وجهة نظر العميل
- ٢ - الجودة هي جوهر العملية الإدارية
- ٣ - تعتمد الجودة على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين أهمية إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة

٤ - استخدام البيانات والمعلومات الإحصائية في اتخاذ القرارات (خرائط باريتو - المدرجات التكرارية - خرائط الانتشار والمراقبة والانسياب وقوائم الفحص)

ويعد ايشيكافا أول من استنبط فكرة عظمة السمكة 1943 ؛ والتي تسمى أيضا خرائط تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة

صفحة | 5

